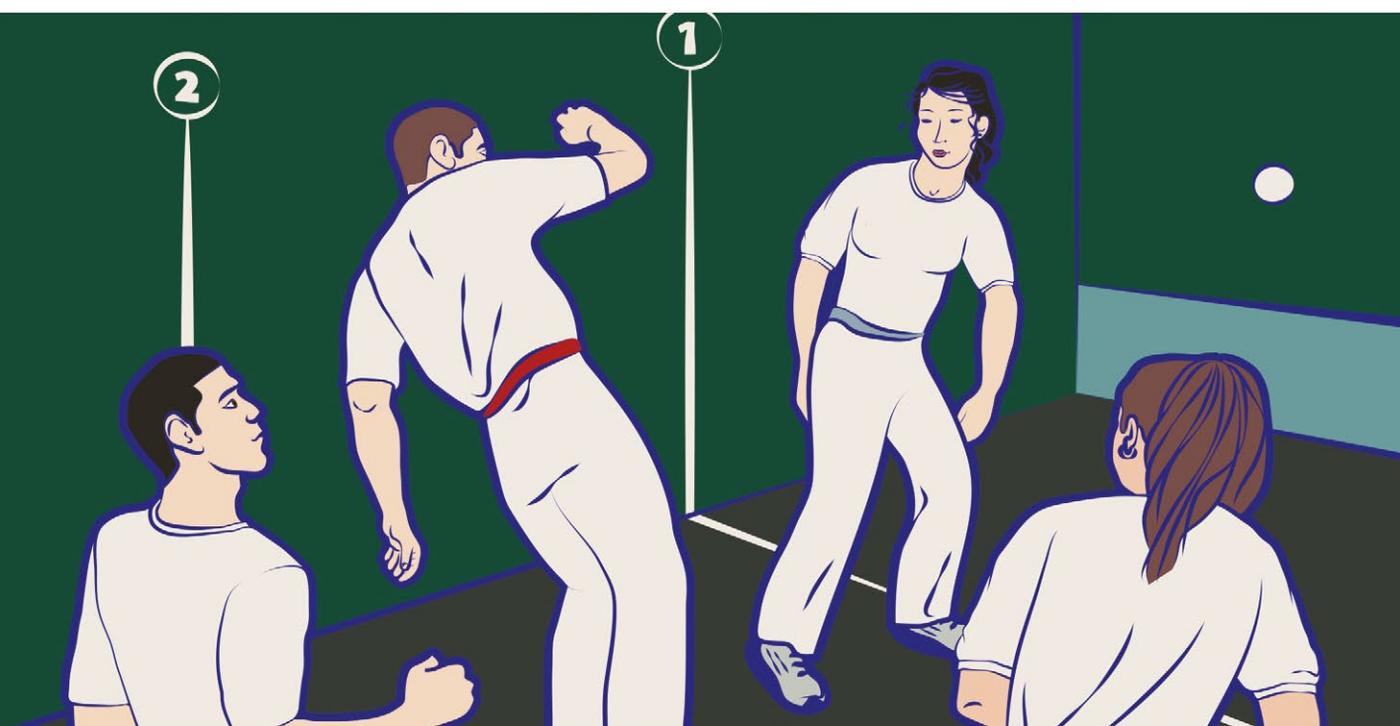


Plan Estratégico de Osakidetza

2023-2025



*“Juntas, juntos,
relanzando Osakidetza
hacia el futuro”*



EDICIÓN

1ª, marzo 2023

EDITA

Osakidetza. C/ Álava, 45
01006 Vitoria-Gasteiz (Araba / Álava)

© Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco
Osakidetza

INTERNET

www.osakidetza.euskadi.eus

DEPÓSITO LEGAL

BI 00476-2023

PORTADA

La ilustración de portada está inspirada en la obra
“Pelotaris o Juego de pelota”, c. 1925-1930, de Aurelio Arteta
(Bilbao, 02/12/1879 - Ciudad de México, 10/11/1940)
Museo Bellas Artes de Bilbao.

Índice

01

Introducción

Pág. 11

02

Metodología de elaboración

Pág. 14

- 2.1. Proceso de reflexión estratégica.....14*
- 2.2. Inputs principales.....14*
- 2.3. Proceso colaborativo: grupo tractor-
grupo operativo-grupo indicadores y MGA.....16*

03

Propósito, misión, visión y valores de Osakidetza

Pág. 20

04

Líneas estratégicas para el Plan Estratégico 2023-2025

Pág. 24

- 4.1. Algunas cuestiones generales.....24*
- 4.2. Líneas estratégicas de Osakidetza.....27*



05

Impactos sobre las 4 dianas

Pág. 48

06

Factores críticos de éxito

Pág. 52

07

Priorización y marco de evaluación

Pág. 58

Anexos

Pág. 60

*Anexo I:
Listado de estrategias identificadas en las
acciones del nuevo Plan Estratégico 2023-2025.....60*

*Anexo II:
Plan Estratégico de Osakidetza 2023-2025.
Marco de evaluación.....61*

1. Introducción

Con la elaboración de este nuevo Plan Estratégico 23-25, la Dirección General de Osakidetza desea reflejar y transmitir las directrices, y las acciones a desarrollar para alcanzar las aspiraciones señaladas en el Marco Estratégico de las Políticas de Salud de la XII Legislatura.

Este Plan Estratégico de Osakidetza se elabora desde de la experiencia y las enseñanzas recogidas en los periodos estratégicos previos de Osakidetza, y lo aprendido tras la crisis sanitaria debido a la pandemia ocurrida entre los años 2020 y 2022.

Pretende profundizar y avanzar en las dimensiones que venimos trabajando en Osakidetza desde hace muchos años: la promoción de la salud, la atención integrada y personalizada, la accesibilidad, la calidad asistencial y el compromiso con la seguridad, la efectividad y la eficiencia y la mejora continua. Todos ellos siguen siendo los objetivos que marcan el trabajo diario, sin olvidar que los nuevos tiempos nos orientan a otros desafíos cada vez más presentes y en escenarios cambiantes y exigentes: la innovación e investigación, las nuevas tecnologías, la participación de la ciudadanía o cómo dar respuesta a la necesidad de profesionales en un escenario de envejecimiento de la plantilla, son algunos ejemplos.

Este año 2023 además, Osakidetza cumple 40 años de historia, y afronta este momento desde el manifiesto de sus valores, el conocimiento y la experiencia de sus profesionales para garantizar la atención a las necesidades en salud de la población vasca, generadora de confianza en la ciudadanía, transformándonos en una organización aún más sostenible, responsable, referente por sus resultados, participativa y reconocida.

El lema elegido para este nuevo plan estratégico es **RELANZAR OSAKIDETZA HACIA EL FUTURO**. Esto significa que, aprendiendo de la experiencia recogida, Osakidetza afronta el futuro con una estrategia capaz de dar respuesta a su PROPÓSITO de Osakidetza que no es otro que:

“Prestar atención sanitaria a la población vasca, de una manera integral, desde la promoción de la salud, así como desde la prevención y la atención a la enfermedad buscando los mejores resultados en salud”.

Desde estas líneas, la Dirección General de Osakidetza, quiere reconocer el trabajo y compromiso de todas las personas que a través de su participación han hecho posible que este nuevo Plan Estratégico sea una realidad para relanzar Osakidetza hacia el futuro.

2. Metodología de elaboración

2.1. Proceso de reflexión estratégica

La Dirección General de Osakidetza, como organización de administración y gestión corporativa del ente público Osakidetza, cumple con sus atribuciones de colaboración, control, gestión y coordinación estratégica (Artículo 22, Ley 8/1997, de 26 de junio, de Ordenación sanitaria de Euskadi).

Como organización con identidad diferenciada de las demás organizaciones sanitarias de Osakidetza tiene entre sus cometidos la misión de liderar y definir, de una manera sistemática y colaborativa, las líneas estratégicas para llevar a cabo la MISIÓN de Osakidetza Corporación.

La estrategia definida a través de este proceso de Reflexión Estratégica debe facilitar a las organizaciones sanitarias (incluida la propia Dirección General en su rol de organización de servicios), el marco, la ruta y objetivos a alcanzar por Osakidetza, desplegando las acciones necesarias. Así, las distintas organizaciones de servicio (en adelante OOSS) de la corporación cumplirán, de igual manera, tanto con la política sanitaria del Departamento de Salud como con sus propios objetivos, enriqueciendo el sistema sanitario público vasco.

2.2. Inputs principales

A lo largo de este proceso de Reflexión Estratégica corporativa, que se ha prolongado prácticamente un año, hemos recogido diferentes inputs, o información de referencia para el diseño de este nuevo plan.

Pero si algo es destacable y sobre lo que se ha hecho especial énfasis a lo largo de este proceso, es la **naturaleza participativa** de esta Reflexión, con la intervención de diferentes agentes (personas y responsables de la Dirección General de Osakidetza, Gerentes y direcciones y profesionales de las Organizaciones de Servicio, Departamento de Salud...) tanto en la elaboración de la definición de las líneas corporativas de actuación como de los objetivos a alcanzar para Osakidetza en el periodo de vigencia propuesto 2023-2025, con el fin de poder cumplir los propósitos del Nuevo Plan de Salud, en cuya definición también Osakidetza ha participado.

Los principales inputs utilizados para la definición del Nuevo Plan Estratégico de Osakidetza para los próximos 3 años son los siguientes:

- Referencia al Marco Estratégico del Departamento de Salud 21-24.
- Evaluación del anterior Plan Estratégico de Osakidetza denominado Retos y Proyectos estratégicos 2017-2020.
- Nuevo Plan de Salud 23-30 (en fase borrador).
- Autoevaluación con el Modelo de Gestión Avanzada (MGA) en la Dirección General de Osakidetza realizada en el último trimestre del año 2021 por el equipo de dirección de la Dirección General.
- Autoevaluación exprés y simultánea de todas las OOSS de Osakidetza con el MGA realizada en marzo de 2022 (Acciones identificadas como prioritarias para Osakidetza por las OOSS).
- Actuales Planes Estratégicos de las OOSS.
- Reflexión en Atención Primaria llevada a cabo en junio de 2022.
- Retos estratégicos priorizados por profesionales de la Dirección General.
- Análisis del entorno de salud pública y alerta sanitaria.
- Situación socioeconómica y presupuestaria actual.

Cobran especial interés tres de estos inputs: las **áreas priorizadas en la autoevaluación frente al MGA en la propia Dirección General**, la **autoevaluación realizada por las organizaciones de servicios** de Osakidetza, y la **reflexión de atención primaria**, convirtiéndose estos en los inputs principales. Todas las áreas identificadas en estas tres entradas están recogidas como objetivos o acciones vinculadas a alguna de las 6 líneas estratégicas y como factores críticos de éxito.

La propuesta de nuevo Plan Estratégico 23-25 para Osakidetza recogida en este documento es el resultado del trabajo realizado por diferentes grupos: Tractor, Operativo y de Indicadores, que han asumido la tarea de la definición estratégica, manteniendo ese **espíritu participativo y colaborativo** recogido como elemento común en los inputs principales y que se consideran características fundamentales y diferenciales de este plan frente a otros planes precedentes.

2.3. Proceso colaborativo: grupo tractor-grupo operativo-grupo indicadores y MGA

Como método para la definición, despliegue y seguimiento de este Nuevo Plan Estratégico, se han constituido 3 equipos de trabajo multidisciplinares, integrados por profesionales de la Dirección General y las OOSS, lo que ha permitido dividir la tarea acelerando el proceso y haciéndolo posible en el plazo previsto por el propio proceso de Reflexión Estratégica.

En línea con el enfoque participativo de definición del Plan, se considera que la gestión y seguimiento del mismo para acometer los nuevos retos estratégicos también deberá ser compartida con las OOSS.

Estos equipos de trabajo tienen definida su composición, los objetivos de trabajo concretos y sus funciones.

GRUPO ESTRATÉGICO TRACTOR

1 COMPUESTO POR

Directora General y las Gerencias de todas las OOSS de Osakidetza.

2 OBJETIVO

Definición de la líneas estratégicas y seguimiento del desarrollo del Plan Estratégico (PE) y su cumplimiento.

3 FUNCIONES

- Definición y seguimiento de la estrategia corporativa.
- Revisar y actualizar la Misión, Visión y Valores de Osakidetza.
- Establecer el marco y definición de líneas, y el lema para el nuevo Plan Estratégico: “Relanzar Osakidetza hacia el futuro”.
- Constituir un Comité Director de Seguimiento del PE.
- Priorización de los inputs.
- Validar objetivos y acciones propuestas por el grupo operativo.
- Definir el alcance temporal de los objetivos: priorización.
- Validar el marco de evaluación.
- Validar el plan de comunicación.

GRUPO OPERATIVO CORPORATIVO

1 COMPUESTO POR

Subdirecciones y personas técnicas de la Dirección General y Direcciones Económica, Enfermería, Integración, Médica, y de Recursos Humanos y personas técnicas de las OOSS.

2 OBJETIVO

Revisar los objetivos operativos propuestos por el grupo tractor y desplegarlos a través de acciones.

3 FUNCIONES

- Definir objetivos operativos.
- Definir el plan de acción de cada objetivo.

GRUPO INDICADORES Y MGA

1 COMPUESTO POR

Personas técnicas de los servicios de calidad y gestión sanitaria de las OOSS junto a la Subdirección de Calidad de la Dirección General.

2 OBJETIVO

Proponer el marco de evaluación del nuevo PE y su orientación hacia una perspectiva basada en el MGA.

3 FUNCIONES

- Definir el marco de evaluación del PE.
- Definir los indicadores con una perspectiva basada en el MGA: ficha cada indicador con definición, fuentes, segmentación, periodicidad....
- Metodología y herramientas para el seguimiento.

3. Propósito, misión, visión y valores de Osakidetza

3. Propósito, misión, visión y valores

El equipo tractor ha llevado a cabo una revisión de la Misión, Visión y Valores de Osakidetza incluyendo la definición del propósito de la corporación quedando estas definidas como a continuación se describen.



VISIÓN

Avanzar hacia una **Osakidetza saludable, socialmente responsable y sostenible, proactiva**, que se anticipa tanto a las necesidades de la ciudadanía como a las de sus profesionales.

Osakidetza quiere ser **referente en la práctica asistencial, en la incorporación y uso de la tecnología más adecuada y avanzada, quedando todo ello reflejado en excelentes resultados en salud y en un nivel avanzado de calidad y vanguardia** como Organización, que hagan sentir **orgullo de pertenencia** a sus profesionales.



03

04



VALORES

CONDUCTA ÉTICA

Ejemplar, excelente y proactiva en la observación de la igualdad y diversidad, comprometida con la sostenibilidad, social y ambiental, y transparente en la rendición de cuentas.

HUMANIDAD

Valoramos la excelencia en el trabajo, a través del compromiso y la implicación de los y las profesionales, manteniendo una actitud de respeto, empatía, comunicación efectiva y trato personalizado y tomando en cuenta las expectativas de las personas pacientes y la toma de decisiones compartidas.

LIDERAZGO COMPARTIDO Y COMPETENCIA

Fomentando espacios para la participación activa y escucha a los profesionales, favoreciendo el sentido de pertenencia y el desarrollo del potencial de las personas profesionales.

VANGUARDISTA

Capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, basada en la mejor evidencia disponible y en actualización continua, referente y abierta a propuestas creativas y novedosas.

TRABAJO EN EQUIPO

Compartiendo objetivos, trabajamos de forma coordinada en un contexto multidisciplinar para conseguir los mejores resultados.

4. Líneas estratégicas para el Plan Estratégico 2023-2025

4. Líneas estratégicas para el Plan Estratégico 2023-2025

4.1. Algunas cuestiones generales

Las líneas estratégicas identificadas y propuestas por el grupo tractor emanan de los objetivos generales presentes en el nuevo Plan de Salud 23-30 a los cuales Osakidetza debe dar respuesta.

OBJETIVOS GENERALES DEL NUEVO PLAN DE SALUD 2023-2030		
OBJETIVOS INSTRUMENTALES	OBJETIVOS (RESULTADOS) LARGO PLAZO	LOGRO (IMPACTO)
Conseguir que las personas sean protagonistas y agentes activos de su salud y bienestar.	Lograr que los niños, niñas y adolescentes nazcan, crezcan y se desarrollen con todo su potencial de salud.	EUSKADI + SALUDABLE
Mejorar la coordinación y colaboración institucional y con todos los agentes y en todos los niveles de cara asegurar salud en todas las políticas.	Mejorar la salud y reducir la morbimortalidad evitable .	
Lograr la sostenibilidad y excelencia en términos de calidad, humanización, seguridad en los sistemas asistenciales sanitarios y sociosanitarios de Euskadi.	Conseguir un envejecimiento activo y saludable .	
Fortalecer el sistema de Salud Pública para lograr sostenibilidad y excelencia y hacer frente a las actuales y los nuevos retos (One Health).	Reducir las desigualdades en salud.	
Crear y desarrollar entornos y comunidades saludables, sostenibles y resilientes y responder al cambio climático.		
Invertir en la investigación y la innovación en Euskadi y su aplicación en la mejora de los sistemas que inciden en la salud.		

Se plantean para Osakidetza **6 líneas estratégicas**:

Línea 1

Promoción de la salud y Prevención de la enfermedad, incorporando la perspectiva del curso de la vida y avanzando desde la corresponsabilidad y participación activa de personas y comunidad.

Línea 2

Abordaje de la cronicidad y la morbimortalidad con más impacto en la esperanza y la calidad de vida de la población vasca.

Línea 3

Hacer que la humanización, la atención basada en el valor, la excelencia en cuidados, la calidad y la seguridad de pacientes sean los elementos nucleares para lograr la excelencia de Osakidetza.

Línea 4

Consolidar el modelo de gobernanza que garantice la sostenibilidad, los mejores resultados y la rendición de cuentas para hacer frente a los retos actuales y futuros.

Línea 5

Personas comprometidas con los resultados en salud y la generación de conocimiento trabajando en equipo.

Línea 6

La innovación e investigación generadoras de valor en salud.

A la hora de abordar cada línea, sus objetivos y sus acciones, se han identificado además una serie de **factores críticos de éxito** (FCE). Algunos de ellos se plantean como comunes y transversales a diferentes líneas. Esto ha permitido incorporar acciones en las líneas a las que estaban vinculados dichos FCE para poder abordar su impacto mediante un plan específico.

Este nuevo PE 23-25 tiene además **4 dianas bien definidas** sobre las que pretende incidir: las **personas pacientes, la sociedad o ciudadanía, las personas profesionales de Osakidetza y el propio sistema sanitario** público vasco. El impacto buscado sobre cada una de estas dianas se detalla a lo largo de todas las líneas de este nuevo Plan, aunque se describe específicamente más adelante.

Gran parte de los objetivos y acciones de este plan se abordan a través de **estrategias, planes o programas específicos**. Algunos de ellos ya están en marcha, otros en fase de diseño y otros se han identificados como necesarios y habrá que comenzar a planificar tras el lanzamiento de este nuevo PE. Se trata de utilizar estas estrategias específicas como palancas de cambio capaces de dotar de mayor agilidad a la implementación de la acción a la que se vinculan. Se describe el listado de los mismos en el **Anexo 1** de este documento.

Este PE se ha definido para un **periodo de tres años**, dado el contexto tanto epidemiológico, como ambiental y socioeconómico y teniendo en cuenta las circunstancias tanto del entorno más cercano como del internacional.

Se plantean objetivos y acciones en términos posibilistas y **priorizados** para cada uno de los años del periodo estratégico. Abordar el conjunto de objetivos y/o acciones en un mismo ejercicio estratégico anual es a priori inviable para cualquier organización, por lo que la priorización de las mismas se ha planteado como un ejercicio necesario, **tomando como criterios: la criticidad, el impacto previsto o la posibilidad de aplazamiento en el tiempo**. Este ejercicio se ha llevado a cabo por el equipo tractor y el equipo de dirección de la Dirección General.

Esta priorización se señala en la descripción de objetivos y acciones. Se plantea de utilidad para establecer la cronología del desarrollo de las acciones:

- Marcas color rojo (mayor priorización o prioridad 1 a abordar en 2023).
- Naranja (prioridad intermedia o prioridad 2 a abordar en 2024).
- Verde (menor priorización o prioridad 3 a abordar en 2025).

Una vez identificadas las líneas estratégicas, los objetivos y las acciones, se ha comenzado ya con el diseño del **marco de evaluación de este nuevo PE**.

Este marco de evaluación se orienta no solo a definir los indicadores para **medir los resultados**, sino también a valorar el **planteamiento** o enfoque de las acciones (si están orientadas a la consecución de los objetivos), a establecer el ritmo y

evaluación del **despliegue** o alcance progresivo, para llegar a los **resultados finales**. Para ello, se ha planificado además obtener la información del punto de partida para conocer y tener mayor perspectiva sobre el grado de avance.

Este marco de evaluación tendrá además como objetivo permitir el contraste de cómo Osakidetza da respuesta a la estrategia planteada desde una perspectiva de MGA.

4.2. Líneas estratégicas de Osakidetza

A continuación, se describen las líneas estratégicas con su contenido específico.

El trabajo específico sobre cada una de estas líneas se ha centrado en los siguientes aspectos:

- Hacia donde ayuda a avanzar.
- Lo que aporta a la visión general corporativa.
- Objetivos específicos.
- Acciones.
- Alineamiento específico con el Plan de Salud.

1

LÍNEA

Promoción de la salud y Prevención de la enfermedad, incorporando la perspectiva del curso de la vida y avanzando desde la corresponsabilidad y participación activa de personas y comunidad.

HACIA DONDE AYUDA A AVANZAR

En esta línea se recoge el abordaje de la salud integral de las personas desde una perspectiva biopsicosocial anticipándonos a sus necesidades, teniendo en cuenta la etapa vital en la que se encuentran: etapa prenatal, infancia, adolescencia, edad adulta, personas mayores y final de vida y promoviendo la corresponsabilidad y la gestión compartida, tanto de la salud como de la enfermedad.

QUE APORTA A LA VISIÓN GENERAL

1. Mejora de la calidad de vida de todas las personas.
2. Pretende disminuir las desigualdades en salud.
3. Impulsa el empoderamiento de las personas y la alfabetización de la sociedad como agentes garantes y potenciadores de su propia salud.
4. Avance hacia la sostenibilidad.
5. Atención centrada en la persona y resultados en salud.
6. Refuerza la interconexión entre los diferentes agentes implicados en la salud integral de las personas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Impulsar hábitos de vida saludables, el envejecimiento activo, prevención de la enfermedad**, mediante el desarrollo y despliegue de la estrategia para el fortalecimiento de la Atención Primaria⁽¹⁾, promoviendo entornos multisectoriales y colaborativos.

Acciones:

- Elaborar un plan de acción específico para los diferentes grupos poblacionales, poniendo especial atención en los grupos más vulnerables (definidos en decreto 147/2015 de 21 de julio Declaración sobre Derechos y Deberes de las personas en el sistema sanitario de Euskadi) para

disminuir las desigualdades en salud. Prioritariamente se plantea trabajar sobre: sedentarismo, tabaco, alcohol, obesidad y atención a la fragilidad. Algunas acciones ya están orientadas a este fin en diferentes programas específicos identificados: Programa de Salud Infantil⁽²⁾, Plan de atención al mayor (PAM)⁽³⁾, PADI⁽⁴⁾....

- Desplegar este plan de acción en todos los demás ámbitos asistenciales para homogenizar la intervención y el mensaje.

2. Potenciar la corresponsabilidad, la participación y la coordinación para desplegar las actividades de prevención y promoción de la salud en todos los ámbitos asistenciales (atención hospitalaria, red de salud mental, OSAREAN...) en coordinación con salud pública y la comunidad, liderado en todos los casos por la atención primaria, para transmitir un mensaje común y coherente a la ciudadanía.

Acciones:

- Protocolizar el trabajo en red dentro de la organización y fuera de ella con criterios homogéneos en la intervención y el mensaje.
- Planificar la formación para la sensibilización del papel del ámbito hospitalario, OSAREAN, Emergencias y Redes de Salud Mental en esta línea estratégica.
- Crear espacios y canales de divulgación sanitaria de calidad con contenidos adaptados a las diferentes etapas de la vida (radio, televisión, pantallas informativas en los centros, páginas web, redes sociales como tik-tok, Facebook...).

3. Potenciar la salud comunitaria, para lograr la **participación activa** de la ciudadanía en la gestión más autónoma de su salud y en el uso racional de los dispositivos asistenciales. Recogido en la Estrategia de atención comunitaria⁽⁵⁾.

Acciones:

- Realizar un estudio de la estructura necesaria en Atención Primaria para el diseño, programación, despliegue, desarrollo y evaluación adecuada de la intervención comunitaria.
- Implementar la estrategia de abordaje comunitario e implantar la figura de la Enfermería Comunitaria, en alianza y coordinación con todos los agentes de salud.
- Realizar un mapeo de recursos locales e iniciativas o programas en marcha en materia de promoción y prevención en las diferentes organizaciones de Osakidetza y su difusión a todos los profesionales de Osakidetza.

- Utilizar el Observatorio de la Salud desplegado a nivel UAP para obtener un diagnóstico poblacional y realizar intervenciones específicas dirigidas a cada población. ●
- Crear un repositorio centralizado multi-institucional de actividades comunitarias en desarrollo para la cooperación e intercambio de conocimiento. ●
- Potenciar los espacios de participación comunitaria en los municipios. ●

4. Liderar e impulsar el empoderamiento de la ciudadanía en el cuidado de su salud: Recogido en la Estrategia de empoderamiento⁽⁶⁾ y en el programa Paziente Bizia/Osasun Eskola⁽⁷⁾.

Acciones:

- Potenciar programas de empoderamiento y autogestión de la enfermedad, como Paciente Activo, Osasun Eskola⁽⁷⁾ y apoyados en la Carpeta de Salud. ●
- Incorporar la experiencia de la persona ciudadana y exploración de las necesidades percibidas a través del contacto con diferentes asociaciones ciudadanas, pacientes, etc... ●

ALINEAMIENTO CON EL PLAN DE SALUD

- Lograr que los niños, niñas y adolescentes nazcan, crezcan y se desarrollen con todo su potencial de salud.
- Mejorar la salud y disminuir la morbimortalidad evitable.
- Conseguir un envejecimiento activo y saludable, orientado al enfoque de vida plena.
- Reducir las desigualdades en salud.
- Conseguir que las personas sean protagonistas y agentes activos de su salud y bienestar.
- Realizar un abordaje intersectorial, integrado y de calidad mejorando la coordinación sanitaria y sociosanitaria.
- Mejorar la coordinación y la colaboración institucional y con todos los agentes y en todos los niveles de cara a asegurar la salud en todas las políticas.

2

LÍNEA

Abordaje de la cronicidad y la morbimortalidad con más impacto en la esperanza y la calidad de vida de la población vasca.

HACIA DONDE AYUDA A AVANZAR

Esta línea recoge objetivos y acciones orientados hacia la prevención, manejo y tratamiento de los problemas crónicos de salud y enfermedades de mayor impacto, optimizando los recursos sanitarios. Además, plantea cómo avanzar hacia el empoderamiento de la ciudadanía y la gestión más autónoma y corresponsable del ciudadano paciente con enfermedad crónica.

QUE APORTA A LA VISIÓN GENERAL

1. Atención sanitaria en red.
2. Anticipación a las necesidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Impulsar una asistencia centrada en las necesidades y expectativas de las personas pacientes**, que ayude al diseño de los procesos asistenciales sobre los problemas de salud más prevalentes a lo largo del curso de la vida. El objetivo será mejorar la experiencia con el proceso asistencial a pacientes y profesionales, a través del despliegue de Rutas asistenciales⁽⁸⁾ o Planes específicos de atención ya definidos, en revisión o en fase de diseño. A tener en cuenta: Ruta de atención a la persona paciente con pluripatología, EPOC, Insuficiencia Cardíaca, Diabetes o nuevas rutas, así como Plan de Paliativos⁽⁹⁾, y otros como: Plan Oncológico⁽¹⁰⁾, Enfermedades Raras⁽¹¹⁾, Estrategia de Salud Mental⁽¹²⁾... entre otros.

Acciones:

- Diseño de una estratificación efectiva⁽¹³⁾.
- Identificar y priorizar las enfermedades crónicas con mayor impacto.
- Orientar las urgencias de baja complejidad al recurso más idóneo y reducir los ingresos evitables.

- Elaborar un Plan de contingencia para garantizar la atención al paciente crónico en momentos de disrupción del sistema (14) (ejemplo: COVID). ●
- Estandarizar el uso de los Planes Individualizados de Atención (PIA). ●
- Redefinir los procesos y rutas asistenciales en función de expectativas y necesidades poblacionales. ●

2. Reforzar la coordinación entre los sectores social, sanitario y educativo en el caso de la población infanto-juvenil, para garantizar una adecuada atención a las personas con enfermedades crónicas independientemente de su edad.

Acciones:

- Impulsar los consejos clínico-asistenciales, comisiones socio-sanitarias... para reforzar la coordinación entre los diferentes ámbitos asistenciales y agentes sociosanitarios implicados. ●
- Avanzar en la integración de la Historia Clínica sanitaria, Sociosanitaria y comunitaria para facilitar la cooperación especialmente con los servicios sociales. ●

3. Optimizar la coordinación entre OSIs, Hospitales de Subagudos y recursos sociosanitarios.

Acciones:

- Crear una estructura de gestión corporativa para la atención al paciente crónico que precisa ingreso hospitalario o sociosanitario, que coordine los recursos y flujos asistenciales de Osakidetza desde una perspectiva supra-organización y teniendo en cuenta los recursos sociosanitarios. Se plantea dentro de la Estrategia de trabajo en red⁽²³⁾. ●
- Dimensionar el número de camas para la atención especializada de la persona paciente crónica y de convalecencia en unidades de media estancia de referencia: Plan para la gestión de camas de subagudos⁽¹⁵⁾. ●

4. Mejorar la atención a la persona paciente crónica analizando, optimizando y ampliando la oferta de la tele-monitorización y teleasistencia tanto para acompañar a los pacientes en el afrontamiento de sus necesidades de salud como para facilitar a los profesionales la prestación de la asistencia.

Acciones:

- Establecer la generación de alertas en la historia clínica electrónica y potenciar el uso del panel clínico. ●

- Desarrollar un cuadro de mando o panel de control específico para el paciente crónico.
- Ampliar la cartera de procesos con servicio de apoyo y seguimiento no presenciales: Telemonitorización, OSAREAN u otros..., y ampliarla a todos los niveles asistenciales de manera coordinada.
- Promover entre los y las profesionales una asistencia basada en datos.

ALINEAMIENTO CON EL PLAN SALUD

- De cara al Plan de salud, da soporte al cumplimiento de objetivos instrumentales y de objetivos y logros a largo plazo.
- Mejorar la salud. Reducir la morbimortalidad evitable.
- Conseguir el envejecimiento activo saludable.

3

LÍNEA

Hacer que la humanización, la atención basada en el valor, la excelencia en cuidados, la calidad y la seguridad de pacientes sean los elementos nucleares para lograr la excelencia de Osakidetza.

HACIA DONDE AYUDA A AVANZAR

En esta línea se engloban todos los objetivos relacionados con la excelencia asistencial basada en la humanización, el desarrollo de la atención basada en el valor, la excelencia en cuidados, la calidad y la mejora continua, y la seguridad de paciente como ejes fundamentales, y el respeto a sus derechos lingüísticos para lograr la excelencia en la atención.

QUE APORTA A LA VISIÓN GENERAL

Esta línea ayuda a que Osakidetza avance hacia la excelencia, y la sostenibilidad, mejorando la calidad de vida de las personas y reduciendo las desigualdades en salud.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar la estrategia de humanización en Osakidetza, que permita el despliegue, evaluación y avance de un modelo corporativo de asistencia humanizada⁽¹⁶⁾.

Acciones:

- Definición del Modelo de Humanización para Osakidetza. ●
- Despliegue en las organizaciones de servicios de planes de acción corporativos en Humanización/ Asistencia humanizada. ●
- Definición de un sistema de evaluación del modelo de humanización de Osakidetza. ●

2. Desplegar la Atención Basada en Valor⁽¹⁷⁾ mediante una estrategia orientada a la medición de los resultados en salud que realmente importan a pacientes y su relación con el coste de alcanzar esos resultados.

Acciones:

- Sensibilizar a profesionales y pacientes para promover la cultura de Valor. ●
- Priorización del abordaje de enfermedades bajo criterios de Atención Basada en el Valor, estableciendo los criterios de priorización. ●

- Definir los Indicadores de la estrategia de Valor. Cuadro de Mando corporativo de Valor que contemple indicadores de efectividad, calidad de vida, coste...
- Desplegar el sistema de evaluación de costes por proceso / enfermedad y explorar propuestas para introducir la Financiación basada en el Valor.

3. Desplegar la estrategia de excelencia en cuidados: Estrategia BPSO⁽¹⁸⁾: Programa de implantación de buenas prácticas en Centros Comprometidos con la Excelencia en cuidados.

Acciones:

- Convocatoria de la 3ª cohorte BPSO.
- Desarrollo de cuadro de mando para la evaluación de resultados de implantación de las guías.
- Potenciar la cultura y los valores BPSO, en toda la organización de Osakidetza.
- Potenciar la metodología de implantación para el cambio.
- Promover la investigación en cuidados y la actualización del conocimiento científico en cuidados.

4. Promover la cultura de Seguridad de Paciente en Osakidetza, garantizando la continuidad de las líneas de acción recogidas en el Plan de Seguridad 2023⁽¹⁹⁾ con el objetivo de reducir al máximo posible la ocurrencia de incidentes de seguridad.

Acciones:

- Analizar y gestionar de manera integral los incidentes en seguridad de Paciente y abordar la prevención a las segundas y terceras víctimas.
- Consolidar las estrategias de prevención y control de las infecciones relacionadas con la asistencia sanitaria.
- Fomentar las buenas prácticas en procedimientos asistenciales definidos en el Plan de Seguridad: cirugía segura, proceso gestación-parto- puerperio, proceso transfusional, cuidados de enfermería, identificación inequívoca de pacientes....
- Continuar con la participación en el Plan Europeo frente a las resistencias a los antimicrobianos. Impulsar los Programas de Optimización de uso de Antimicrobianos (PROA).
- Desplegar las acciones necesarias para promover la implicación de personas pacientes en su propia seguridad y promover su participación.
- Abordar el desarrollo de dos nuevas líneas de acción: Seguridad de paciente en emergencias y la Prevención del suicidio en el paciente ingresado.

5. Incorporar ciclos de mejora continua en la búsqueda de la excelencia en la calidad asistencial, mediante la elaboración de un **Plan de Calidad corporativo**⁽²⁰⁾ como instrumento que ayude a mejorar los requisitos de calidad en términos de seguridad, accesibilidad, continuidad, integración, adecuación y humanización en la atención.

Acciones:

- Revisar y actualizar los estándares de calidad asistencial. ●
- Definir un modelo propio de calidad asistencial para Osakidetza. ●
- Definir los objetivos de calidad asistencial, así como el panel de indicadores clave para su monitorización. ●
- Continuar trabajando con medidas de adecuación de la atención sanitaria, revitalizando la Estrategia MAPAC⁽²¹⁾. ●
- Promover modelos evaluativos que mejoren práctica asistencial en las organizaciones de servicios: Gestión por procesos, Joint Commission, etc... ●

6. Avanzar en el respeto de los derechos lingüísticos de las personas pacientes.

Acciones:

- Garantizar el uso del euskera en la comunicación corporativa, tanto oral como escrita. ●
- Ofrecer atención en euskera, de manera activa y sistemática, a las personas vascohablantes. ●

ALINEAMIENTO CON EL PLAN DE SALUD

- Lograr la sostenibilidad y la excelencia en términos de calidad, humanización, seguridad en los sistemas sanitarios y sociosanitarios de Euskadi.
- Centrar el modelo asistencial en la persona y los resultados en salud.
- Definir el conjunto de estrategias que aseguren la calidad asistencial orientada a conseguir mayor ganancia en salud, así como la mejora de la seguridad y la experiencia de las personas pacientes.
- Evaluar la efectividad y la eficiencia de la práctica clínica para orientar su adecuación.
- Propiciar la participación activa de las personas pacientes en los procesos asistenciales que les conciernen para lograr mejoras en la calidad asistencial, seguridad clínica, y experiencia del paciente, entre otros y enfoque de codiseño de los servicios que se le ofrecen.

4

LÍNEA

Consolidar el modelo de gobernanza que garantice la sostenibilidad, los mejores resultados y la rendición de cuentas para hacer frente a los retos actuales y futuros.

HACIA DONDE AYUDA A AVANZAR

Conseguir la Misión y Visión de Osakidetza.

Garantizar la sostenibilidad de Osakidetza desde la transparencia y con los mejores resultados.

QUE APORTA A LA VISIÓN GENERAL

Garantizar la viabilidad del sistema sanitario público vasco desde la sostenibilidad de Osakidetza.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Optimizar la capacidad asistencial adaptándola a las nuevas necesidades asistenciales desplegado a través del Plan de optimización asistencial⁽²²⁾.

Acciones:

- Revisar, actualizar y desplegar la nueva cartera de servicios de Osakidetza. ●
- Incorporar la optimización de la capacidad asistencial en la sistemática del análisis y propuestas de mejora de todos los ámbitos asistenciales: Atención Primaria, Atención hospitalaria, Salud mental, Urgencias, ●
- Desarrollar el Plan de atención en red para aquellos procesos priorizados⁽²³⁾. ●
- Avanzar en el modelo de medicina personalizada: Desarrollo de una Estrategia de medicina de precisión⁽²⁴⁾. ●

2. Mejorar la eficiencia en todos los ámbitos de gestión: Asistencial, Económico financiero y Recursos humanos:

Acciones:

- Elaborar un Plan corporativo de uso adecuado del medicamento⁽²⁵⁾ profundizando en las medidas que permitan la utilización de los medicamentos con mayor beneficio clínico para el paciente y más eficientes. ●

- Incorporar progresivamente el análisis coste/efectividad y coste por paciente en la implantación de nuevos servicios/prestaciones con una perspectiva global e integrada: necesidades asistenciales, RRHH y financiera. ●
- Sistematizar la evaluación de las tecnologías en la práctica clínica contrastando con la mejor evidencia disponible y el análisis de costes. ●
- Definir e implantar una Central de compras y Plataforma logística en Osakidetza. ●

3. Fortalecer el impacto de la Responsabilidad social en Osakidetza y su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Acciones:

- Incorporar de manera sistemática la perspectiva de género en el diseño y análisis de los resultados de los procesos asistenciales. ●
- Definir un Plan de gestión ambiental corporativo⁽²⁶⁾ que contemple un Plan de gestión ambiental y de eficiencia energética. ●
- Analizar la relación del PE con los ODS de la agenda 2030. ●
- Hacer explícito el compromiso con la sociedad a través de memorias de Responsabilidad Social en las OOS y corporativa y avanzando hacia experiencias como la Monetización del valor social. ●

4. Mejorar los resultados y la eficiencia del sistema actualizando y modernizando las infraestructuras y la tecnología.

Acciones:

- Elaborar el Plan director de activos⁽²⁷⁾ que contemple las necesidades de espacios, infraestructuras. etc... ●
- Avanzar en la adecuación de las infraestructuras tecnológicas de soporte a los sistemas de información con los estándares de mercado para impulsar la transformación digital. (Ver referencia LE6 Innovación O3). ●
- Abordar la reingeniería de los sistemas de información, alineándolos con los nuevos modelos y tecnologías emergentes que aporten mejoras y valor añadido. ●

5. Consolidar el Modelo de Gestión corporativo orientado a la sostenibilidad, la rendición de cuentas y la obtención de los mejores resultados en salud.

Acciones:

- Identificar los órganos de gobierno que aseguren el seguimiento y optimización de la gestión corporativa a través de un modelo de liderazgo colaborativo⁽²⁸⁾. ●

- Impulsar en las organizaciones de servicio de Osakidetza y en la Dirección general, la adopción del MGA. ●
- Diseñar una estrategia corporativa de Gestión de Buenas prácticas⁽²⁹⁾ que fomente el trabajo colaborativo orientado a extender las iniciativas de éxito en todas las organizaciones. ●
- Renovación de la metodología y herramientas para la gestión corporativa y de las organizaciones de servicios: Plan de Gestión anual corporativo y de cada OS, Cuadro de Mando, Control de gestión, evaluaciones externas, etc... ●
- Promover la inclusión de la gestión del riesgo como parte del Modelo de Gestión Corporativo. ●

6. Fortalecer la relación de Osakidetza con sus grupos de interés tanto internos como externos, para incorporar a los mismos en el buen gobierno.

Acciones:

- Mejorar la Comunicación y la imagen corporativa a través de un Plan de comunicación corporativo⁽³⁰⁾. ●
- Establecer el mapa de grupos de interés corporativo. ●
- Definir el marco de relaciones con terceros⁽³¹⁾ y sistematizar la gestión de alianzas con empresas del tercer sector, gestión del voluntariado, etc.... ●
- Impulsar los Consejos Sociales. ●

ALINEAMIENTO CON EL PLAN DE SALUD

Esta línea da respuesta como la anterior, al objetivo del Plan de Salud que propone centrar el modelo asistencial en la persona y en la búsqueda de resultados en salud. En concreto a los objetivos específicos:

- Abordar la reordenación asistencial orientada a la búsqueda de resultados en salud: ganancia en salud, expectativas del usuario y eficiencia.
- Evaluar la efectividad, y eficiencia de la práctica clínica, eficiencia económica, ambiental, resultados obtenidos con precisión para orientar su adecuación.
- Implementar una Gobernanza apoyada en modelos de Gestión orientados a la excelencia, la evaluación y rendición de cuentas, la participación de la ciudadanía (consejos, foros de gestión...) y resto de grupos de interés.

5

LÍNEA

Personas comprometidas con los resultados en salud y la generación de conocimiento trabajando en equipo.

HACIA DONDE AYUDA A AVANZAR

Adecuación de estructuras organizativas, entornos y competencias para conseguir que las personas de Osakidetza trabajen en equipos comprometidos y orientados a la consecución de los objetivos comunes y que fomente el sentido de pertenencia.

QUE APORTA A LA VISIÓN GENERAL

Avanzar con las personas profesionales como el principal activo de Osakidetza.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. **Planificar las necesidades de RRHH que precisa Osakidetza** para posibilitar una adecuada respuesta asistencial, atendiendo al dimensionamiento, la calidad del empleo, revisando y agilizando los procesos. Y así, adaptar los puestos y perfiles para responder a las necesidades de un entorno cambiante.

Acciones:

- Elaborar un nuevo Plan que recoja las principales actuaciones a realizar en el ámbito de los RRHH, para los próximos ejercicios: Plan de Ordenación de RRHH⁽³²⁾.
- Analizar y cuantificar las necesidades de profesionales que precisa Osakidetza, realizando los ajustes necesarios para la determinación y adecuado dimensionamiento de sus plantillas.
- Revisar los puestos funcionales y perfiles profesionales necesarios en Osakidetza para su adecuación a las nuevas necesidades organizativas derivadas de la estrategia, del entorno cambiante, así como de las modificaciones normativas: Decreto de Puestos Funcionales⁽³³⁾.
- Definir y desplegar nuevos mecanismos y fórmulas organizativas como el teletrabajo, flexibilidad laboral, Unidades de Gestión Clínica inter-organizaciones, orientadas tanto a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar, como a facilitar el trabajo en red, aunando sinergias entre profesionales, para mejorar la consecución de los objetivos comunes.
- Avanzar en la estabilización de las plantillas, favoreciendo el empleo de calidad de las personas profesionales de Osakidetza, mediante la ejecución de las ofertas públicas de empleo, e impulsando la revisión de los procesos de provisión y selección para mejorar la eficiencia de los mismos.

- Analizar el impacto que las adecuaciones e implementaciones normativas a nivel estatal y autonómico tendrán en los procesos de planificación, provisión y selección de RRHH, buscando mecanismos que posibiliten la implantación de dichas normas y su adaptación a nuestro modelo de gestión.

2. Consolidar el empleo público aportando estabilidad a la plantilla de profesionales.

Acciones:

- Aplicar los nuevos modelos de selección y promoción profesional aprobados por el Parlamento Vasco, basados en los principios de transparencia y agilidad.
- Desarrollar las medidas necesarias para la cobertura de puestos específicos de difícil cobertura.

3. Avanzar en un nuevo modelo de desarrollo profesional en Osakidetza que permita retener y atraer el talento.

Acciones:

- Desarrollar el sistema de evaluación del nuevo desarrollo profesional⁽³⁴⁾.
- Definir el mapa del talento⁽³⁵⁾ y los tipos de talento que requiere la organización.
- Elaborar Planes de formación adaptados al mapa del talento, que mejoren la trayectoria profesional y generen un activo de valor para la organización.

4. Definir, impulsar un modelo de Liderazgo propio de Osakidetza.

Acción:

- Desarrollar e implantar un proyecto específico de liderazgo⁽³⁶⁾ con especial atención en la definición del modelo y evaluación que contemple aspectos como: gestión, impulso de la innovación, humanización, liderazgo clínico..., así como en la identificación, capacitación, apoyo y reconocimiento de las personas líderes.

5. Definir, implantar y sistematizar el uso de instrumentos que favorezcan la acogida, la participación, la escucha activa, y el reconocimiento de las personas para mejorar su satisfacción, compromiso y el de la propia organización.

Acciones:

- Rediseñar el Plan de Acogida corporativo⁽³⁷⁾ para su despliegue en todo Osakidetza.
- Sistematizar participación y escucha activa de los profesionales a través de diferentes canales.

- Diseñar y poner en marcha un Plan corporativo de reconocimiento⁽³⁸⁾ dirigido a equipos y /o personas por su contribución, entre otros, a la obtención de resultados en innovación e investigación, sostenibles, que mejoren el clima laboral. ●

6. Desarrollar un **modelo de gestión del conocimiento** que potencie la transferencia de conocimientos en un modelo formal y eficaz.

Acciones:

- Definir un modelo de gestión del conocimiento⁽³⁹⁾ transversal que integre el conocimiento individual, de equipo y organizacional. ●
- Revisar la estrategia de formación, adaptándola a este nuevo modelo. ●
- Análisis de herramientas y metodologías ágiles e innovadoras que permitan adaptarnos a las nuevas formas de generar, compartir, transferir conocimientos, y también nos facilite evaluación del modelo. ●

7. Identificar a Osakidetza como una organización que favorece un **entorno de trabajo atractivo y saludable** a través del cuidado de las personas para lograr su bienestar y en plano de igualdad.

Acciones:

- Favorecer una cultura de igualdad, desplegado a través del Plan de igualdad⁽⁴⁰⁾. ●
- Definir el entorno laboral saludable en Osakidetza desde el punto de vista físico y psicoemocional y establecer un sistema de vigilancia específico. ●
- Implicar a todas las personas de la organización como sujetos activos en la prevención de riesgos laborales. ●

8. **Impulsar activamente el uso del euskera como lengua de trabajo** mediante el despliegue del Plan de Euskera⁽⁴¹⁾.

Acciones:

- Adaptar al euskera los principales sistemas de información corporativos y equipamientos de trabajo. ●
- Generalizar la formación transversal y online asíncrona en euskera. ●
- Poner en marcha metodologías que impulsen el cambio de hábitos lingüísticos en los grupos profesionales dispuestos a ello. ●

ALINEAMIENTO CON EL PLAN DE SALUD

La línea se alinea con el objetivo 4 del plan de salud: Contar con profesionales con las capacidades y competencias necesarias para lograr la sostenibilidad y la excelencia del sistema sanitario y sociosanitarios, y sobre la necesidad de una estrategia integral para abordar la gestión de los RRHH.

6

LÍNEA

La innovación e investigación generadoras de valor en salud.

HACIA DONDE AYUDA A AVANZAR

El escenario de la salud y la atención sanitaria es complejo y está sometido a cambios continuos. Por ello la innovación y la investigación son cruciales para garantizar una prestación sanitaria de calidad actualmente y en el futuro.

QUE APORTA A LA VISIÓN GENERAL

Esta línea es transversal e impacta en el resto de las líneas ayudando a conseguir los objetivos de cada una de ellas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir el modelo de gestión de la innovación en Osakidetza y las Organizaciones de servicios, en apoyo al despliegue de la Estrategia I+d+i.

Acciones:

- Diseñar un Modelo de Innovación corporativo en Osakidetza⁽⁴²⁾.
- Impulsar una cultura de innovación e investigación que involucre a todos los agentes implicados.

2. Lograr una red de investigación e innovación en salud reconocida por el talento de sus profesionales.

Acciones:

- Identificar e impulsar a los líderes en innovación e investigación en las organizaciones.
- Potenciar la coordinación en innovación e investigación entre profesionales de todos los ámbitos y organizaciones.
- Desarrollar la capacitación y el conocimiento de las personas en innovación e investigación.

3. Impulsar la transformación digital

Acciones:

- Desarrollar la Estrategia de Transformación Digital⁽⁴³⁾.

- Adecuar los recursos y tecnologías emergentes para facilitar la transformación de procesos y modelos asistenciales acorde con las necesidades de la población y profesionales. ●
- Adecuar y desarrollar los sistemas de información y las herramientas inteligentes avanzadas para mejorar la atención sanitaria, facilitando la toma de decisiones clínicas y de gestión. ●
- Desarrollar las competencias y habilidades digitales de profesionales y la ciudadanía a partir de las necesidades reales. ●
- Promover y desarrollar nuevos servicios digitales orientados a usuarios, ciudadanía, pacientes y profesionales. Desarrollo de un Modelo de atención ciudadana⁽⁴⁴⁾. ●

4. Utilizar el potencial del ecosistema de innovación e investigación para generar valor en salud.

Acciones:

- Refuerzo de la investigación e innovación con enfoque poblacional. ●
- Compartir proyectos con colectivos y sectores implicados en la salud. ●

5. Avanzar en la transferencia a la práctica asistencial de resultados en I+D+i respondiendo a las necesidades del sistema y aumentando el valor de la atención prestada por Osakidetza.

Acciones:

- Desarrollar un sistema de vigilancia estratégica: Definición y difusión de áreas de interés corporativas. ●
- Desarrollar una sistemática para conocer y compartir las experiencias de innovación orientada a valor. ●
- Estrechar la coordinación de Osakidetza y los otros agentes de la red de innovación sanitaria vasca (Bioinstitutos y BIOEF) para dar respuesta a la Estrategia de Innovación del Departamento de Salud. ●
- Divulgar a la ciudadanía y agentes de salud los resultados de la investigación e innovación. ●

ALINEAMIENTO CON EL PLAN SALUD

- Aumento del valor en resultados en Salud.
- Aumento de la competitividad y efectividad del sistema.
- Mejora del sistema sanitario.
- Apuesta por la investigación e innovación en Euskadi y su aplicación en la mejora de los sistemas que inciden en la salud.
- Capacidad de respuesta a retos actuales y nuevos retos futuros.
- Sostenibilidad del sistema: nuevas tecnologías, gestiones, profesionales...
- Facilitar la difusión y el empoderamiento en promoción de la salud y prevención de la enfermedad de pacientes y personas usuarias.
- Apoyo a la excelencia de la atención: Seguridad, Calidad, Humanización, Resultados en salud....
- Asegurar que la investigación e innovación en Euskadi responda a los determinantes sociales y las desigualdades en salud.
- Avanzar en promover la cultura de la investigación e innovación en las organizaciones sanitarias, sociosanitarias y de salud pública.

5. Impactos sobre las 4 dianas

De manera sintética este Plan Estratégico 23-25 pretende enfocarse a cuatro dianas sobre las que aportar valor añadido.

- La **Sociedad**: entendiéndola como tal a la ciudadanía en su conjunto y el compromiso y la responsabilidad social de Osakidetza hacia la sociedad de Euskadi.
- Las Personas **Pacientes**: cada persona individual en su rol de población sana y persona con problemas de salud.
- El **Sistema**: Las propias organizaciones de servicio que conforman Osakidetza y el Sistema público vasco de salud en su conjunto.
- Las Personas **Profesionales** como agentes indispensables para el desarrollo e implementación de la estrategia.

Se identifican como elementos principales a desarrollar con cada uno de ellos, las siguientes estrategias o acciones principales, expresados de manera gráfica:

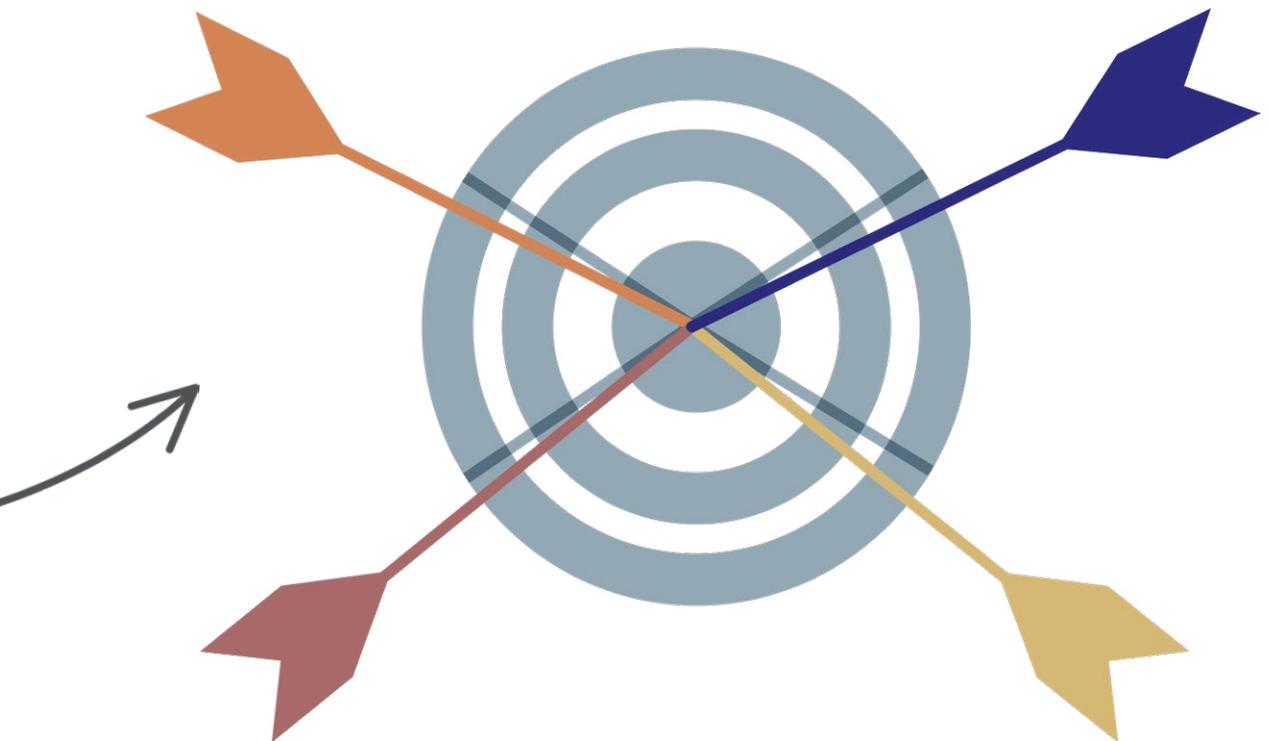


Sociedad

- Nuevo marco/modelo de relación con la ciudadanía.
- Responsabilidad y compromiso social.
- Relación con los Grupos de Interés.
- Gestión ambiental.

Paciente

Búsqueda de resultados en salud mejorando la experiencia de las personas pacientes y sus expectativas.



Profesionales

Estrategia corporativa de gestión de personas: liderazgo, competencias, reconocimiento, comunicacion interna, talento...

Sistema

Estrategia de gestión avanzada y mejora continua.

- Modelo de gobernanza.
- Liderazgo colaborativo.
- Trabajo en red.

6. Factores críticos de éxito

Los Factores Críticos de Éxito son los puntos considerados clave para alcanzar los objetivos planteados en las diferentes Líneas Estratégicas del PE 23-25.

En la revisión de los diferentes inputs para la elaboración de este Plan Estratégico se destacaron algunos aspectos o puntos críticos que se repetían de manera continua, referidos como prioritarios y que al ser transversales pueden afectar a varios objetivos.

Estos FCE priorizados muestran a una serie de características: han sido señalados como esenciales o críticos en diferentes Líneas Estratégicas, objetivos estratégicos y priorizados tras el análisis de diferentes inputs. Afectan a la Misión, la Visión o los Valores. Son transversales y afectan a más de una línea estratégica y objetivo específico y tienen un carácter corporativo.

En la práctica, los Factores Críticos de Éxito son:

- Trabajo en Red.
- Comunicación interna y externa efectiva.
- Evaluación de resultados.
- Transformación digital.
- Gestión de personas.
- Liderazgo colaborativo.
- Empoderamiento de la ciudadanía.

Trabajo en Red

El trabajo en red es el elemento que más se repite, es recogido con diferentes enfoques y términos, y tiene la consideración de prioritario. Así, la necesidad de una cartera de servicios revisada y compartida, el aprendizaje compartido, las buenas prácticas, la coordinación e integración entre niveles y ámbitos asistenciales y agentes en general, aportan una visión corporativa que debería impregnar casi todos los proyectos y actuaciones. La optimización asistencial y eficiencia, las alianzas y colaboraciones o integración de servicios, son algunos de los términos con los que es referida la idea de trabajo en Red. **El Plan de atención en red: procesos priorizados**⁽²³⁾ es la estrategia específica que se propone para concretar el abordaje de este FCE y que ha de diseñarse de manera prioritaria.

Aunque en aras de la simplificación y coherencia esté formalmente recogido en la LE4 en relación con la optimización asistencial⁽²²⁾, también aparece directa o indirectamente mencionado en la Misión y Visión, y el resto de líneas. Por tanto, el diseño y despliegue de este plan específico deberá hacerse con un amplio punto de vista.

Comunicación interna y externa efectiva

De manera similar, la comunicación, tanto interna como externa es referida como esencial en muchos objetivos y acciones. En ocasiones, debido a la necesaria síntesis en la descripción de éstos, no queda explícitamente recogido, aunque de la experiencia de la participación en los grupos se extrae que la comunicación es un amplio y continuo elemento destacado, objeto de debate constatare en todos ellos. Es por ello que se plantea el diseño y despliegue de un **plan de comunicación**⁽³⁰⁾ interna y hacia grupos de interés e imagen corporativa.

La comunicación es explícitamente señalada en las varias líneas, pero, nuevamente, para simplificar su despliegue y hacerla operativa queda explícitamente recogida en la Línea 4.

Evaluación de resultados

La necesidad de evaluar resultados ha sido siempre una constante en el ámbito sanitario, lo que ha cobrado vigencia en estos últimos años de la mano de las tecnologías y avances conceptuales como experiencia de paciente, asistencia basada en el valor, etc.

Hay una extensa referencia a este concepto en prácticamente todas las Líneas Estratégicas. Conceptualmente aparece implícitamente recogidos bajo enunciados como atención basada en el valor, experiencia del paciente, evaluación de la perspectiva económica, sostenibilidad, transparencia... en diferentes puntos y definiciones del propio PE como en la Misión.

Como en los casos anteriores es abordado de manera explícita en la LE 3, en concreto dentro de Excelencia y Atención basada en el valor y, nuevamente, a través de la **estrategia corporativa de valor**⁽¹⁷⁾, que deberá contemplar su carácter transversal y su impacto global. Requerirá de un consenso corporativo y un importante trabajo colaborativo para su desarrollo.

Transformación digital

La transformación digital es hoy un elemento crítico a tener en cuenta en cualquier ámbito organizativo de la actual sociedad y afecta a una multitud de actividades de cualquier persona. Su impacto en Osakidetza es también crítico, ya que facilita y posibilita muchas de estas actividades, pero también requieren de inversiones priorizadas, cambios organizativos y esfuerzos en formación e incluso cambios culturales que afectan al comportamiento y modos de hacer de las personas. Por estos motivos se plantea como una “transformación”.

Por lo anteriormente expuesto, la transformación digital tiene múltiples implicaciones y por ello es referida en la Visión, en la LE5 y finalmente se ha optado por desarrollarla como un objetivo específico “Impulsar la **Transformación Digital**” dentro del ámbito de LE6 de Innovación a través de una estrategia propia⁽⁴³⁾.

Gestión de personas

Las personas son el motor de Osakidetza, de aquí que sea abordada específicamente como una **línea estratégica propia** (L5). Dentro del amplio espectro de elementos a tener en cuenta en su gestión, hay algunos que han sido especialmente considerados en los informes elaborados por los grupos de trabajo y finalmente priorizados por la Dirección General junto al equipo tractor: liderazgo, agilidad y flexibilidad en la selección y provisión, desarrollo profesional en Osakidetza, participación de las personas y grupos de interés en general.

Liderazgo colaborativo

Una novedad que está siendo especialmente atendida en el diseño y formulación de este nuevo PE 23-25 es el Liderazgo Colaborativo.

Posiblemente, fruto de los cambios sociales y de gestión y del aprendizaje tras la pandemia, esta es una cualidad que se desea transmitir a toda la Corporación. Se desea promover un estilo de gestión propio de manera que las decisiones compartidas desde la corresponsabilidad sea un modo de gestión en la relación de la Dirección General de Osakidetza con las OOSS de la corporación.

Se plantea crear **un modelo de liderazgo colaborativo y gobernanza para Osakidetza**⁽²⁸⁾. Este FCE es abordado desde la línea 4.

Empoderamiento de la ciudadanía

Finalmente, el empoderamiento de las personas pacientes supone considerar a las personas corresponsables en el cuidado de su salud y con los servicios y actuaciones que pone en marcha Osakidetza. La persona paciente pasa, por tanto, a ser un agente activo, informado y formado, que toma sus propias decisiones en los aspectos que tienen que ver con su salud.

Este aspecto es específicamente recogido en la Misión, LE1, LE2, LE6 y se propone operativizarlo desde la LE1 de promoción de la salud a través de una **estrategia específica de empoderamiento**⁽⁶⁾ recogida en el objetivo 3.

7. Priorización y marco de evaluación

Tal y como ya se ha mencionado, abordar el conjunto de objetivos y/o acciones en un mismo ejercicio estratégico anual es a priori inviable en cualquier organización, por lo que la priorización de las mismas es un ejercicio necesario.

Esta priorización se ha llevado a cabo por el equipo tractor y el equipo de dirección de la Dirección General de Osakidetza. Se plantea la priorización de todas las acciones descritas en los diferentes objetivos de las líneas estratégicas en función de: criticidad, impacto o posibilidad de aplazar en el tiempo.

De esta manera se establecen y agrupan un conjunto de acciones desplegables a través de estrategias o planes específicos para abordar en 2023, otro conjunto en 2024 y finalmente algunas para 2025. Algunas acciones requerirán tiempo más allá de un año, por lo que pasarán a formar parte de la estrategia de gestión de los años siguientes.

A lo largo de la descripción de las acciones vinculadas a cada objetivo, se ha ido añadiendo la prioridad inicialmente asignada. Se trata de una propuesta de orden para encadenar las acciones hasta la consecución del objetivo.

Se priorizan acciones en todas las líneas y en prácticamente todos los objetivos. Esta priorización se acompaña además de la identificación de algunos planes específicos ya existentes, y otros identificados como necesarios.

De esta manera se asigna:

Prioridad 1: aquellas acciones a acometer durante el año 2023. Bien como planteamiento o enfoque, bien su despliegue y solo en algunos casos obtener un resultado final.

Prioridad 2: acciones a acometer en 2024 o a continuar con lo iniciado en 2023.

Prioridad 3: acciones a acometer en 2025.

Finalizado el periodo y tras su evaluación se valorará la continuidad de las acciones pendientes, o en fase de despliegue o no iniciadas para ver su pertinencia para ser trasladadas al siguiente periodo estratégico.

Diseño de un marco de evaluación

El nuevo Plan Estratégico corporativo 23-25 de Osakidetza nace con la vocación de transformar el planteamiento estratégico de Osakidetza hacia un modelo basado en el liderazgo colaborativo. Esto, junto a una estrategia participativa nos permitirá alcanzar los objetivos previstos en cada una de las líneas estratégicas del plan a corto, medio y largo plazo.

Para poder valorar el impacto sobre las cuatro dianas previstas: sociedad, pacientes, profesionales y sistema, necesitamos establecer un marco de evaluación que nos permita conocer cómo vamos avanzando hacia esos objetivos finales previstos.

Además, deberemos tener en cuenta el enfoque hacia la gestión avanzada incorporado en la propia definición de este nuevo plan estratégico.

Este marco de evaluación se plantea con dos elementos clave: por un lado, **la necesidad de incorporar la evaluación de planteamiento, despliegue y resultado**. Y por otro, la **definición de los indicadores de resultado** tanto globales como los concretos de las estrategias específicas que se han identificado como respuesta a los objetivos (plan de acción basado en estrategias específicas).

MARCO DE EVALUACIÓN			
KPI (Indic nivel 0)	CADA LÍNEA ESTRATÉGICA / CADA OBJETIVO		
	Relato	CADA OBJETIVO	
Indicadores de impacto 4 dianas	Planteamiento	Resultado objetivo	Resultado de la acción
Indicadores FCE	Despliegue		

En este sentido Osakidetza cuenta con experiencia en el modelo de evaluación que se ha venido llevando a cabo para determinar el cumplimiento del Anexo II de calidad del Contrato Programa. Para cada objetivo se deberá definir qué entendemos por enfoque o planteamiento, cual es el despliegue o alcance esperado y cuáles son los resultados esperados a través de indicadores específicos.

Tomando este modelo de evaluación podremos definir además anualmente los alcances del PE en todas la OOSS de manera segmentada obteniendo así información sobre la contribución de cada una de ellas a la consecución de objetivos corporativos. Los resultados finales además podrán incorporarse progresivamente.

Este modelo de evaluación del PE, debería servir además de inspiración para establecer el contenido de ese marco de relación entre las Organizaciones de Osakidetza y la propia dirección general, en la medida que permita:

- Definir el alineamiento de las estrategias de las OOSS con la estrategia corporativa de una manera más real, estandarizada y sistemática.
- Establecer el impacto y valorar la contribución de cada organización en la consecución de los objetivos corporativos.
- Hacer explícito el ciclo de evaluación y mejora continua.
- Aflorar buenas prácticas para hacerlas extensivas a otras OOSS.
- Definir el contenido y la estructura de los Controles de gestión con las OOSS.
- Servir de referencia para el Contrato Programa.

Anexos

Anexo I

Listado de estrategias identificadas en las acciones del nuevo Plan Estratégico 2023-2025

- (1) Estrategia de Atención Primaria
- (2) Programa de Salud Infantil
- (3) PAM: Plan de atención al mayor
- (4) PADI: Plan de atención dental infantil
- (5) Estrategia de atención comunitaria (en fase borrador)
- (6) Estrategia de empoderamiento (en fase borrador)
- (7) Paciente activo/Osasun Eskola
- (8) Rutas asistenciales de atención al paciente crónico
- (9) Plan de paliativos
- (10) Plan oncológico
- (11) Estrategia para las enfermedades raras (A DISEÑAR)
- (12) Estrategia de Salud Mental
- (13) Plan de estratificación efectiva (A DISEÑAR)
- (14) Plan de contingencia para la atención al paciente crónico (A DISEÑAR)
- (15) Plan para la Gestión de camas de subagudos (A DISEÑAR)
- (16) Plan de humanización corporativo (en fase borrador)
- (17) Estrategia de Valor (en fase borrador)
- (18) Estrategia BPSO (en fase borrador)
- (19) Estrategia de seguridad corporativa (en fase borrador)
- (20) Plan de Calidad corporativo (A DISEÑAR)
- (21) Estrategia MAPAC (en fase borrador)
- (22) Plan de optimización asistencial
- (23) Estrategia de trabajo en red: procesos priorizados (A DISEÑAR)
- (24) Estrategia de medicina de precisión (A DISEÑAR)
- (25) Plan corporativo del uso del medicamento (A DISEÑAR)
- (26) Plan de gestión ambiental y eficiencia energética (A DISEÑAR)

- (27) Plan director de activos (A DISEÑAR)
- (28) Modelo de liderazgo colaborativo y gobernanza (A DISEÑAR)
- (29) Estrategia de Gestión de Buenas prácticas (A DISEÑAR)
- (30) Plan de comunicación interna y externa e imagen corporativa (A DISEÑAR)
- (31) Marco de relaciones con terceros (A DISEÑAR)
- (32) Plan de ordenación de los RRHH (A DISEÑAR)
- (33) Nuevo decreto de puestos funcionales (A DISEÑAR)
- (34) Nuevo desarrollo profesional
- (35) Mapa de talento (A DISEÑAR)
- (36) Modelo de liderazgo propio de Osakidetza (A DISEÑAR)
- (37) Plan de acogida corporativo (A DISEÑAR)
- (38) Plan corporativo de reconocimiento (A DISEÑAR)
- (39) Modelo de gestión del conocimiento (A DISEÑAR)
- (40) Plan de igualdad
- (41) Plan de Euskera
- (42) Modelo de Innovación en Osakidetza
- (43) Estrategia de Transformación Digital
- (44) Modelo de atención ciudadana

Anexo II

Plan Estratégico de Osakidetza 2023-2025. Marco de Evaluación

1. Contextualización del Marco de Evaluación

El nuevo Plan Estratégico corporativo 23-25 de Osakidetza nace con la vocación de transformar el enfoque estratégico de Osakidetza hacia un **modelo basado en el liderazgo colaborativo**. Esto junto a una **estrategia participativa** nos permitirá alcanzar los objetivos previstos en cada una de las líneas estratégicas del plan a corto, medio y largo plazo. Dicho plan se compone de 6 líneas estratégicas, que contienen 33 objetivos, 116 acciones. Se han identificado además 44 planes o estrategias específicas que ayudaran a llevar a cabo una o varias de las acciones.

El nuevo plan estratégico identifica además **cuatro dianas de impacto**: la sociedad ciudadanía, las personas pacientes, las personas profesionales y el propio sistema de organizaciones de Osakidetza. Para poder valorar los logros sobre esas cuatro dianas, necesitamos establecer un marco de evaluación que nos permita conocer el avance hacia los objetivos finales previstos.

Además, deberemos tener en cuenta el **enfoque hacia la gestión avanzada** que se pretende incorporar en la propia definición de este nuevo plan estratégico.

Este marco de evaluación se plantea por tanto con dos elementos clave, por un lado, la necesidad de incorporar la **evaluación del planteamiento** o enfoque del conjunto de acciones, el **grado despliegue o alcance**, y por otro, la definición de los **indicadores de resultado tanto globales orientados a objetivos, como concretos** para las estrategias específicas que se han identificado para dar respuesta a dichos objetivos.

No solo importa el resultado final sino también el recorrido para llegar él, y si el planteamiento del plan de acción es el adecuado. De ahí la necesidad de tener un marco evaluativo amplio que recoja indicadores de planteamiento, despliegue y resultado.

Tomando este modelo de referencia **podemos definir además anualmente los alcances** tanto de enfoque como de despliegue del PE **no sólo a nivel corporativo sino también en todas la OOSS**. Los resultados además podrán incorporarse progresivamente.

Este modelo de evaluación del PE, debería servir además de **inspiración para establecer el contenido de ese marco de relación entre las Organizaciones de Osakidetza y la propia dirección general**, en la medida que permita:

- Definir el alineamiento de las estrategias de las OOSS con la estrategia corporativa de una manera más real, estandarizada y sistemática.
- Establecer el impacto y valorar la contribución de cada organización en la consecución de los objetivos corporativos.
- Hacer explícito el ciclo de evaluación y mejora continua.
- Aflorar buenas prácticas para hacerlas extensivas a otras OOSS.
- Esto permite definir el contenido y la estructura de los Controles de gestión con las OOSS.

De cara a describir el marco de evaluación habrá que tener en cuenta para cada Línea, cual es el relato, el objetivo final que persigue, hacia donde ayuda a avanzar y lo que aporta a la visión general corporativa.

En cuanto a los indicadores, se ha determinado que los mismos ofrezcan información a nivel de objetivo y por tanto respondan al grado de consecución de cada uno de los 33 objetivos definidos en el Plan.

2. Definiciones

Se propone que el sistema de seguimiento de objetivos tenga una triple visión complementaria de Planteamiento, Despliegue y Resultado. De esta manera, además de la coherencia de mantener el esquema PDCA seguido en el Modelo de Gestión Avanzada, se pone en valor el grado de sistematización y el esfuerzo realizado para la consecución del objetivo y en qué medida el propio proceso resulta eficaz y permitir así detectar mejoras en el desarrollo del Plan.

A continuación, se explicitan los criterios que deben tenerse en cuenta en la valoración cualitativa de cada una de estos tres ámbitos a contemplar por el marco de evaluación, así como otros determinantes que nos ayudaran a caracterizar el conjunto evaluativo para cada objetivo.

PLANTEAMIENTO

Este apartado valora si previamente a la puesta en marcha de las acciones, en su enfoque y diseño, se han tenido en cuenta los aspectos considerados relevantes y la sistematización adoptada es adecuada para la consecución del objetivo:

- Se contempla la existencia de un plan.
- El plan recoge acciones.
- El plan recoge misión, valores y objetivos (a largo, corto y medio plazo).
- El plan identifica a los grupos de interés o procesos afectados.
- El plan especifica el seguimiento sistemático (foro, formato, plan de mejora: por ejemplo, comisiones o algo específico).
- El plan define alianzas, personas responsables o referentes del proyecto/objetivo.
- El plan contempla necesidades de recursos (formación, ...) quien es el responsable de su cumplimentación para su logro...

El grado de adecuación del planteamiento con arreglo a estos criterios, será valorado en términos porcentuales teniendo en cuenta en cada caso, la relevancia y peso que los elementos tratados puedan tener en la consecución del objetivo concreto sobre el que se aplica.

DESPLIEGUE

En este apartado se valorará si el desarrollo del plan se realiza de manera ordenada, rigurosa, ágil y sistemática.

- Se ha definido el alcance (a través de un proceso, áreas, ...).
- Se ha desplegado el Plan/Estrategia a través de la concreción de indicadores.
- Comunicación de los aspectos clave del proyecto a los diferentes Grupos de interés.

RESULTADOS

De cara a plantear la evaluación de los resultados, pueden tener una doble visión:

- Como grado de avance de una acción (podría ser también una forma de evaluar despliegue).
- Como grado de consecución de un objetivo.

META

El Plan se llevará a cabo a lo largo periodo de vigencia 2023 – 2025 y por ello se señalará la meta que se prevé lograr cada año para cada tipo de indicador (planteamiento- despliegue-resultado).

RELATO

Es necesaria una relectura de cada línea y los objetivos para hacer operativa su medición a través de indicadores que interpreten lo mejor posible el propósito y sentido último de lo que se pretende conseguir a través de ellos.

En ocasiones, esto ha supuesto una “deconstrucción” y análisis detallado de cada Línea y su posterior redefinición.

IMPACTO SOBRE LAS DIANAS

Describe en qué medida impacta el objetivo sobre los 4 elementos contemplados: ciudadanía, pacientes, profesionales y sistema de salud.

SEGMENTACIÓN

Cuando sea posible se realizará su segmentación por organización de servicio.

Cuando sea aplicable, se tendrá en cuenta la presentación y análisis del indicador por género.

INDICADORES CLAVE

En este apartado se hace referencia a una selección de indicadores de todo el conjunto, que se proponen en cada Línea y Objetivo que de alguna manera resumen mejor la esencia de la Línea ajustándose más al relato previamente señalado.

INDICADORES “CLÁSICOS” DE GESTIÓN EN OSAKIDETZA

Este apartado recoge aquellos indicadores que no enfrentan directamente los objetivos del Plan Estratégico, pero por su relevancia en la gestión de Osakidetza, deben tenerse en cuenta. Estos indicadores pueden estar relacionados con la medición de la consecución del compromiso de Osakidetza con la ciudadanía, con requisitos legales de servicio (cumplimiento de normas o leyes), requisitos propios propuestos desde el modelo de gestión adoptado en Osakidetza o la necesidad de medición de la eficacia y eficiencia de determinados procesos. Y, además, forman parte de los sistemas de seguimiento y control.

Concretamente se refieren a indicadores que podrían denominarse **indicadores “CONSTANTE” de la gestión de Osakidetza**, como, por ejemplo: accesibilidad en términos de demoras, equilibrio presupuestario, satisfacción de paciente y personas, absentismo, etc. También pueden hacer referencia a indicadores de resultado que son habitualmente incluidos en las Memorias de Evaluación Externa con el modelo MGA (ver informe de indicadores en Memorias MGA).

Se procurará que cada uno de estos indicadores identificados sea incluido en el objetivo sobre el que puede tener un mayor impacto o una mayor relación.

3. Sistemática de evaluación

Este marco de evaluación se acompaña de un manual de evaluación. El manual recoge para cada objetivo los elementos descritos en las definiciones:

- **Planteamiento e Indicadores propuestos para evaluar el planteamiento.**
- **Despliegue e Indicadores propuestos para evaluar el despliegue.**
- **Resultado e Indicadores propuestos para evaluar el resultado.**
- **Valor Inicial y Metas.**

VALOR INICIAL	META		
	2023	2024	2025
Para cada indicador de P/D/R			

- **Segmentación.**
- **Indicadores Clave.**

Además, se analizarán:

- **Impactos previstos sobre las 4 Dianas:** Sociedad Ciudadanía, Personas pacientes, personas profesionales y Organizaciones sanitarias.
- **Abordaje de los Factores Críticos de Éxito (FCE):** Se identificará aquellos indicadores que informan sobre el abordaje de los FCE.

SECUENCIA TEMPORAL

El objetivo inicial es determinar el punto de partida, y en base a él, establecer las metas a alcanzar para cada uno de los años que abarca este nuevo plan estratégico.

Contamos con una batería preliminar de indicadores de Planteamiento, Despliegue y Resultados.

Algunos de ellos pueden sufrir variaciones, sobre todo algunos indicadores muy específicos de resultados, cuando se construyan algunos de los planes de acción previstos o identificados como necesarios entre las diferentes acciones de cada objetivo.

La responsabilidad de quien realiza la evaluación dependerá de la segmentación:

- En aquellos **indicadores de índole corporativo o globales**, la evaluación será llevada a cabo desde la Dirección General, por la Subdirección de Calidad junto a los promotores de las estrategias o planes específicos a los que se vinculan los objetivos.
- En los **indicadores que sea posible la segmentación por organización de servicios**, será cada OOSS la que los evalúe en el plazo establecido. Desde la Subdirección de Calidad se agrupará los resultados y se contrastará el grado de cumplimiento global.

Además del primer análisis a realizar al comienzo de este periodo estratégico, **las evaluaciones se llevarán a cabo anualmente, el último trimestre del año**, para poder realizar la planificación de las acciones priorizadas para el siguiente año estratégico.

La definición de este marco de evaluación ha sido realizada por el equipo de indicadores, tal y como se planteaba en la metodología del diseño de este nuevo Plan Estratégico.

Este marco de evaluación proporcionará solidez y consistencia al propósito global del nuevo Plan Estratégico, incorporando la esencia de la mejora de continua desde la su puesta en marcha.

