

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

OSASUN SAILA

DEPARTAMENTO DE SALUD

SAILBURUA

CONSEJERA

**INFORMAZIO DOKUMENTATUA, EH-Bildu taldeko Rebeka Ubera Aranzeta legebiltzarkideak eskatua, "Osakidetzako Plan Estrategikoari buruz". (12/10/07/02/02919-1583)**

**INFORMACION DOCUMENTADA solicitada por D.<sup>a</sup> Rebeka Ubera Aranzeta, Parlamentaria del Grupo EH Bildu, relativa al "Plan Estratégico de Osakidetza". (12/10/07/02/02919-1583)**

Honekin batera bidaltzen da eskatutako informazioa.

Adjunto se envía la información solicitada.

Vitoria-Gasteizen, 2023ko apirilaren 3an

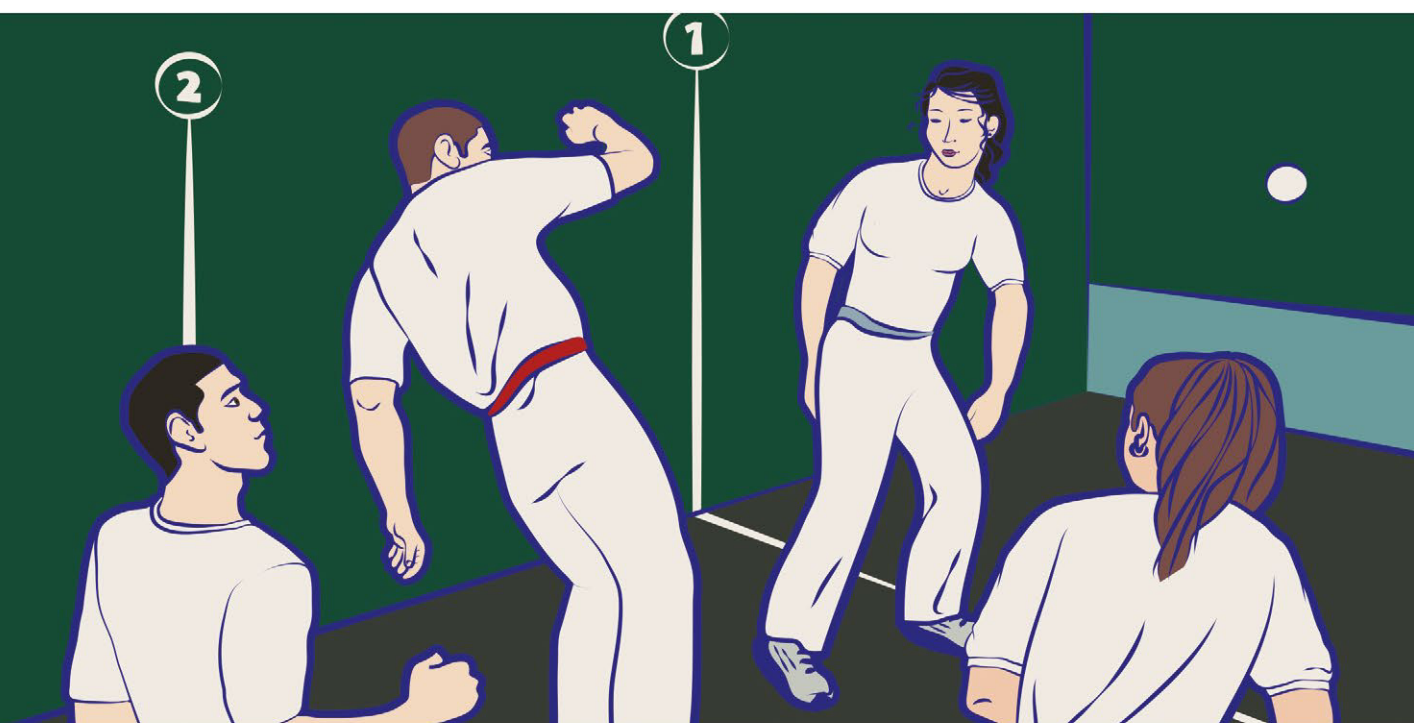
En Vitoria-Gasteiz, a 3 de abril 2023

**Gotzone Sagardui Goikoetxea**

**OSASUN SAILBURUA  
CONSEJERA DE SALUD**

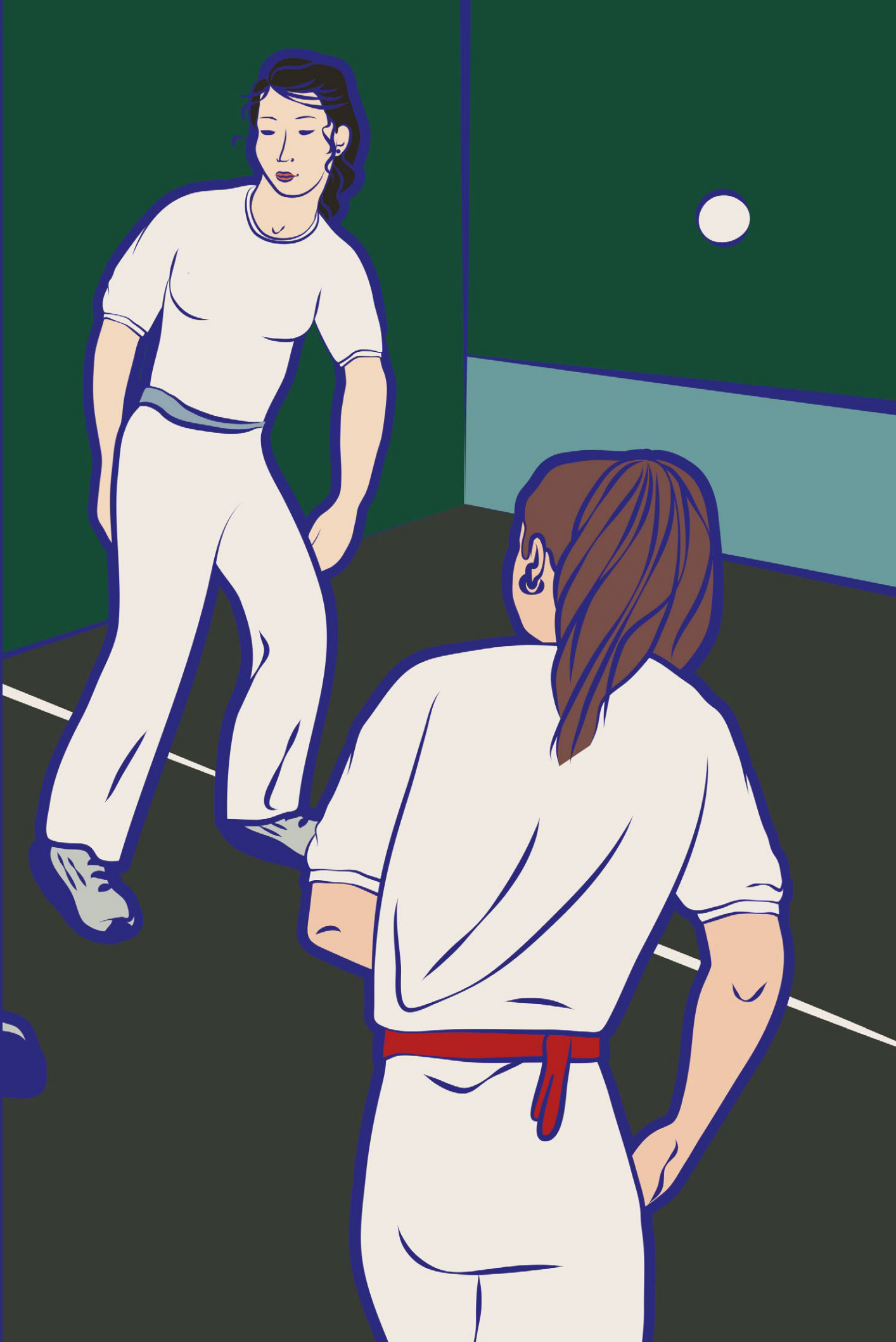
# Osakidetzako Plan Estrategikoa

2023-2025



*“Denok batera Osakidetza  
etorkizunerantz bultzatuz”*





**ARGITARALDIA**

Lehenengoa 2023ko martxoa

**EGILEA**

Osakidetza. Araba kalea 45  
01006 Vitoria-Gasteiz (Araba)

© Osakidetza  
Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa

**INTERNET**

[www.osakidetza.euskadi.eus](http://www.osakidetza.euskadi.eus)

**LEGE-GORDAILUA**

BI 00476-2023

**AZALA**

Azaleko ilustrazioa obra honetan oinarrituta dago:  
"Pilotariak edo Pilota-jokoa", c. 1925-1930, Aurelio Arteta  
(Bilbo, 1879/12/02 - Mexiko DF, 1940/11/10)  
Bilboko Arte Ederren Museoa.



# Aurkibidea

01

## Sarrera

*11. or.*

02

## Egiteko metodologia

*14. or.*

*2.1 Hausnarketa estrategikorako prozesua.....14*

*2.2 Input nagusiak.....14*

*2.3 Elkarlan-prozesua: talde eragilea -  
talde operatiboa - adierazleen taldea eta KAE.....16*

03

## Osakidetzaren xedea, misioa ikuspegia eta balioak

*20. or.*

04

## Plan Estrategikoa 2023-2025erako ildo estrategikoak

*24. or.*

*4.1 Zenbait gai orokor.....24*

*4.2 Osakidetzako ildo estrategikoak.....27*



05

**4 xede-taldeen gaineko inpaktuak**

48. or.

06

**Arrakastarako funtsezko faktoreak**

52. or.

07

**Lehenestea eta ebaluazio-esparrua**

58. or.

---

**Eranskinak**

60. or.

*I. eranskina:*

*2023-2025eko Plan Estrategiko berriko ekintzetan identifikatutako estrategien zerrenda.....60*

*II. eranskina:*

*Osakidetzaren 2023-2025eko Plan Estrategikoa. Ebaluazio-esparrua.....61*









# 1. Sarrera

23-25eko Plan Estrategiko berri honekin, Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiak islatu eta helarazi nahi ditu XII. Legegintzaldiko Osasun Politiken Esparru Estrategikoan adierazitako helburuak lortzeko garatu beharreko jarraibideak eta ekintzak.

Osakidetzako Plan Estrategiko hau egiteko, Osakidetzaren aurreko aldi estrategikoetan jasotako esperientzia eta irakaskuntzak hartzen dira oinarri, bai eta 2020. eta 2022. urteen artean gertatutako pandemiaren ondoriozko osasun-krisiarekin ikasitakoa ere.

Planak sakondu eta aurrera egin nahi du azken urteotan Osakidetzan lantzen ari garen dimentsioetan: osasunaren sustapena; arreta integratua eta pertsonalizatua; irisgarritasuna; asistentziaren kalitatea eta segurtasunarekiko konpromisoa; eraginkortasuna eta efizientzia, eta etengabeko hobekuntza. Horiek guztiek jarraitzen dute izaten eguneroko lana markatzen duten helburuak, ahaztu gabe garai berriek bideratzen gaituztela gero eta erronka gehiagotara eta agertoki aldakor eta zorrotzagoetara: berrikuntza eta ikerketa, teknologia berriak, herritarren parte-hartzea edo langileen zahartze-egoera batean profesionalen beharrari erantzuteko modua.

2023. urte honetan, gainera, Osakidetzak 40 urteko historia beteko du, eta une horri aurre egin beharko dio bere balioen, ezagutzaren eta profesionalen esperientziaren adierazpenetik abiatuta, euskal herritarren osasun-beharrei erantzungo zaiela bermatzeko, eta herritarrengan konfiantza sortzeko, betiere, erakunde jasangarriago, arduratsuago, erreferenteago, parte-hartzaileago eta aitortuagoa izateko.

Plan estrategiko berri honetarako aukeratutako leloa **DENOK BATERA OSAKIDETZA ETORKIZUNERANTZ BULTZATUZ** da. Horrek esan nahi du, jasotako esperientziatik ikasiz, Osakidetzak egiten diola aurre etorkizunari Osakidetzaren XEDEARI erantzuteko gai den estrategia batekin:

*«Osasun-arreta ematea EAEko herritarrei, modu integralean, osasunaren sustapenetik, bai eta gaixotasunaren prebentziotik eta arretatik ere, osasunean emaitza onenak bilatzeko».*

Ildo horietatik, Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiak aitortu nahi ditu pertsona guztien lana eta konpromisoa, haien parte-hartzearen bidez Plan Estrategiko berri hau errealitate bihurtu baita Osakidetzak etorkizunerantz bultzatzeko.





## 2. Egiteko metodologia

### 2.1 Hausnarketa estrategikorako prozesua

Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiak, Osakidetza ente publikoaren administrazioiko eta kudeaketa korporatiboko erakunde gisa, lankidetzak, kontrol, kudeaketa eta koordinazio estrategikoko eskumenak betetzen ditu (Euskadiko Antolamendu Sanitarioaren ekainaren 26ko 8/1997 Legearen 22. artikulua).

Erakunde horrek, Osakidetzako gainerako erakunde sanitarioek ez bezalako nortasuna duenak, bere eginkizunen artean du Osakidetzako Korporazioaren MISIOA gauzatzeko ildo estrategikoak sistematikoki eta elkarlanean gidatzea eta definitzea.

Hausnarketa Estrategikoko prozesu horren bidez zehaztutako estrategiak eskaini behar dizkie erakunde sanitarioei (Zuzendaritza Nagusia bera barne, zerbitzuak antolatzeke eginkizunean), eta baita Osakidetzak lortu beharreko esparrua, ibilbidea eta helburuak ere, eta beharrezko ekintzak hedatuko ditu helburu hori lortzeko. Horrela, korporazioko zerbitzu-erakundeek (aurrerantzean, ZE), era berean, Osasun Sailaren osasun-politika eta haren helburuak beteko dituzte, euskal osasun-sistema publikoa aberasteko.

### 2.2 Input nagusiak

Hausnarketa Estrategiko korporatiboaren prozesuan zehar, ia urtebete luzatu den horretan, hainbat input edo erreferentziatzko informazio jaso ditugu plan berri hau diseinatzeke.

Baina zerbait azpimarragarria bada ere, prozesu honetan bereziki nabarmendu dena, Hausnarketa horren **izaera parte-hartzailea** da, hainbat eragileren esku-hartzearekin (Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiko pertsonak eta arduradunak, Zerbitzu Erakundeetako gerenteak, zuzendaritzak eta profesionalak, Osasun Saila), bai jarduketako ildo korporatiboaren definizioan, bai Osakidetzarentzat 2023-2025eko aldirako proposatutako indarraldian lortu beharreko helburuetan. Horrekin guztiarekin, Osasun Plan Berriaren helburuak bete ahal izateko, Osakidetzak ere parte hartu baitu helburu horien definizioan.

Hauek dira Osakidetzaren hurrengo 3 urteetarako Plan Estrategiko berria definitzeko erabiliko diren input nagusiak:

- Erreferentzia Osasun Sailaren Marko Estrategikoa 2021-2024 dokumentuari.
- Erronkak eta Proiektu Estrategikoak 2017-2020 izeneko Osakidetzaren aurreko Plan Estrategikoaren ebaluazioa.
- 23-30eko Osasun Plan berria (zirriborro-fasean).
- Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiko autoebaluazioa Kudeaketa Aurreratuko Ereduarekin (KAE), 2021eko azken hiruhilekoan Zuzendaritza Nagusiko zuzendaritza-taldeak egina.
- Osakidetzaren erakunde sanitario guztien autoebaluazio espresua eta aldiberekoa, 2022ko martxoan egina (erakunde sanitarioek Osakidetzarentzat lehentasunezkoztat jotako ekintzak).
- Erakunde Sanitarioen egungo plan estrategikoak.
- Lehen Mailako Arretako hausnarketa, 2022ko ekainean egina.
- Zuzendaritza Nagusiko profesionalek lehenetsitako erronka estrategikoak.
- Osasun publikoaren ingurunearen eta alerta sanitarioaren azterketa.
- Egungo egoera sozioekonomikoa eta aurrekontu-egoera.

Hiru input hauek interes berezia dute: **Zuzendaritza Nagusian KA Erekin eginiko autoebaluazioan lehenetsitako arloak, Osakidetzako zerbitzu-erakundeek egindako autoebaluazioa eta lehen mailako arretaren hausnarketa**, horiek baitira input nagusiak. Hiru sarrera horietan identifikatutako arlo guztiak jasota daude, alde batetik, 6 ildo estrategikoetako bati lotutako helburu edo ekintza gisa, eta, beste alde batetik, arrakastarako faktore kritiko gisa.

Osakidetzarako 23-25eko Plan Estrategiko berriaren proposamena, dokumentu honetan jasotakoa, hainbat taldek egindako lanaren emaitza da: talde eragilea, talde operatiboa eta adierazleen taldea. Horiek definizio estrategikoaren zeregina hartu dute beren gain, input nagusietan elementu komun gisa jasotako **partaidetza- eta lankidetz-espíritu** horri utsiz; izan ere, ezaugarri horiek funtsezkoztat eta, aldi berean, bereizgarritzat hartzen dira, aurreko beste plan batzuetan ez bezala.



## 2.3 Elkarlan-prozesua: talde eragilea - talde operatiboa - adierazleen taldea eta KAE

Plan Estrategiko berri hau definitzeko, hedatzeko eta jarraipena egiteko metodo gisa, diziplina anitzeko 3 lantalde eratu dira, Zuzendaritza Nagusiko eta zerbitzu-erakundeetako profesionalek osatuak. Horri esker, lana zatitu ahal izan da, eta aukera horrek prozesua bizkortu du. Ondorioz, posiblea izan da Hausnarketa Estrategikoaren prozesuak berak aurreikusitako epean egitea.

Plana definitzeko partaidetza-ikuspegiaren ildotik, uste da zerbitzu-erakundeekin partekatu beharko direla Planaren kudeaketa eta jarraipena ere, baldin eta erronka estrategiko berriei ekin nahi bazaie.

Lantalde horien osaera, lan-helburu zehatzak eta eginkizunak zehaztuta daude.

### TALDE ERAGILE ESTRATEGIKOA

#### 1 NORK OSATZEN DU?

Osakidetzako zuzendari nagusia eta Osakidetzako zerbitzu-erakunde guztietako gerentziak.

#### 2 HELBURUA

Ildo estrategikoak definitzea eta Plan Estrategikoaren garapenaren eta betetze-mailaren jarraipena egitea.

#### 3 EGINKIZUNAK

- Estrategia korporatiboa definitzea eta jarraipena egitea.
- Osakidetzaren Misioa, Ikuspegia eta Balioak berrikustea eta eguneratzea.
- Plan Estrategiko berrirako ildoan esparrua eta definizioa eta leloa ezartzea: «Denok batera Osakidetzaren etorkizunerantz bultzatuz».
- Plan Estrategikoaren Jarraipenerako Zuzendaritza Batzordea eratzea.
- Inputak lehenestea.
- Talde operatiboak proposatutako helburuak eta ekintzak baliozkotzea.
- Helburuen denbora-irismena definitzea: lehentasuna ematea.
- Ebaluazio-esparrua baliozkotzea.
- Komunikazio-plana baliozkotzea.

## TALDE OPERATIBO KORPORATIBOA

### 1 NORK OSATZEN DU?

Zuzendaritza Nagusiko zuzendariordetzak eta teknikariak, zerbitzu-erakundeetako Ekonomiako, Erizaintzako, Integrazioko, Medikuntzako eta Giza Baliabideen zuzendariordetzak eta teknikariak.

### 2 HELBURUA

Talde eragileak proposatutako helburu operatiboak berrikustea eta ekintzen bidez hedatzea.

### 3 EGINKIZUNAK

- Helburu operatiboak zehaztea.
- Helburu bakoitzaren ekintza-plana definitzea.

## ADIERAZLEEN TALDEA ETA KAE

### 1 NORK OSATZEN DU?

Zerbitzu-erakundeetako kalitateko eta kudeaketa sanitarioko zerbitzuetako teknikariak, Zuzendaritza Nagusiko Kalitateko Zuzendariordetzarekin batera.

### 2 HELBURUA

Plan Estrategiko berriaren ebaluazio-esparrua eta KAEn oinarritutako ikuspegiranzko orientazioa proposatzea.

### 3 EGINKIZUNAK

- Plan Estrategikoaren ebaluazio-esparrua zehaztea.
- Adierazleak KAEn oinarritutako ikuspegi batekin definitzea: adierazle bakoitzaren fitxa, definizioa, iturriak, segmentazioa, aldizkakotasuna adierazita.
- Jarraipenerako metodologia eta tresnak.



### **3. Osakidetzaren xedea, misioa, ikuspegia eta balioak**

### 3. Xedea, misioa, ikuspegia eta balioak

Talde eragileak Osakidetzaren Misioa, Ikuspegia eta Balioak berrikusi ditu, korporazioaren asmoaren definizioa barne, eta honela definitu dira:

02

#### XEDEA

Osasun-arreta ematea EAEko herritarrei, modu integralean, osasunaren sustapenetik, bai eta gaixotasunaren prebentziotik eta arretatik ere, osasunean emaitza onenak bilatzeko.



01



#### MISIOA

Euskal herritarrei osasun-arreta ematea, Osakidetzako erakunde guztien eta beste eragile batzuen artean **sarean lan eginez, osasun-sistema publiko eta jasangarri batetik, gizarteari balioa gehitzeko, modu erantzunkidean herritarrekin zein profesionalekin, zeinak osasun-emaitzekin eta ezagutza eta berrikuntza sortzarekin konprometituta dauden.**

## IKUSPEGIA

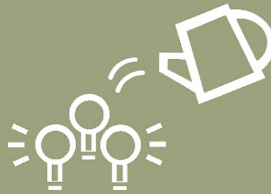
Osakidetza osasuntsu, proaktibo eta sozialki arduratsu zein iraunkor baterantz aurrera egitea, herritarren zein profesionalen beharrei aurrea hartzeko.

Osakidetzak erreferente izan nahi du praktika asistentzian, teknologia egokiago eta aurreratuenaren txertaketan eta erabileran, eta hori guztia islatzen da osasun-emaizta bikainetan eta erakunde gisa lortutako kalitate- eta abangoardia-maila aurreratuan. Izan ere, horri guztiari esker, erakundeko profesionalak harro daude Osakidetzan lan egiteaz.



# 03

# 04



## BALIOAK

### JOKABIDE ETIKOA

Eredugarria, bikaina eta proaktiboa berdintasunaren eta aniztasunaren behaketan, jasangarritasunarekin, sozialarekin zein ingurumenari dagokionarekin, konprometitua, eta gardena kontuak ematean.

### GIZATASUNA

Laneko bikaintasuna baloratzen dugu. Horretarako profesionalen konpromisoa eta inplikazioa kontuan hartzen dugu, hau da, errespetuzko, enpatiazko, komunikazio eraginkorreko eta tratu pertsonalizatuko jarrera duten, eta pazienteen itxaropenak eta erabaki partekatutak kontuan hartzen dituzten.

### LIDERGO PARTEKATUA ETA ESKUMENA

Parte-hartze aktiborako eta profesionalei entzuteko espazioak sustatzen ditugu. Horretarako kide izatearen sentimendua eta profesionalen potentzialaren garapena bultzatzen dugu.

### ABANGOARDISTA

Inguruneko aldaketetara azkar egokitzeko gai gara, eskura dagoen ebidentziarik onenean oinarrituta. Horretarako etengabe eguneratzen ari gara erreferente izateko, eta proposamen sortzaile eta berritzaileei irekita gaude.

### TALDE-LANA

Helburuak partekatuz, modu koordinatuan lan egiten dugu diziplina anitzeko testuinguru batean, emaitzarik onenak lortzeko.



## **4. Plan Estrategikoa 2023-2025erako ildo estrategikoak**



## 4. Plan Estrategikoa 2023-2025erako ildo estrategikoak

### 4.1 Zenbait gai orokor

Talde eragileak identifikatutako eta proposatutako ildo estrategikoak 23-30eko Osasun Plan berrian jasotako helburu orokorretatik datoz; izan ere, Osakidetzak helburu horiei erantzun behar die.

2023-2030EKO OSASUN PLAN BERRIAN JASOTAKO HELBURU OROKORRAK		
HELBURU INSTRUMENTALAK	EPE LUZERAKO HELBURUAK (EMAITZAK)	LORPENA (INPAKTUA)
Pertsonak beren osasunaren eta ongizatearen protagonista eta eragile aktibo izan daitezen lortzea	<b>Haurrak eta nerabeak beren osasun-ahalmen guztiarekin jaio, hazi eta gara daitezen lortzea</b>	<b>EUSKADI, OSASUN-TSUAGO</b>
Erakundeen eta eragile eta maila guztien arteko koordinazioa eta lankidetzak hobetzea, politika guztietan osasuna bermatzeko.	<b>Osasuna hobetzea eta saihestu daitekeen morbiditateak murriztea.</b>	
Jasangarritasuna eta bikaintasuna lortzea kalitateari, humanizazioari eta segurtasunari dagokienez Euskadiko sistema sanitario eta soziosanitarioetan.	<b>Zahartze aktiboa eta osasuntsua lortzea.</b>	
Osasun Publikoaren sistema indartzea, jasangarritasuna eta bikaintasuna lortzeko eta egungo erronkei eta erronka berriei aurre egiteko (One Health).	<b>Osasun-arloko desberdintasunak murriztea</b>	
Ingurune eta komunitate osasungarriak, jasangarriak eta erresilienteak sortzea eta garatzea, eta klima-aldaketari erantzutea.		
Euskadin ikerketaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea, eta osasunean eragiten duten sistemak hobetzeko aplikatzea.		

Osakidetzarentzat **6 ildo estrategiko** planteatzen dira:

### 1. ildo

Osasuna sustatzea eta gaixotasuna prebenitzea, bizitzaren bilakaeraren ikuspegia txertatuz, eta aurrera egitea pertsonen eta komunitatearen erantzunkidetasunetik eta parte-hartze aktibotik.

### 2. ildo

EAEko biztanleen bizi-kalitatean eta bizi-itxaropenean eragin handiena duen kronikotasunari eta morbiditateari heltzea.

### 3. ildo

Humanizazioa, balioan oinarritutako arreta, zainketa bikaintasuna, kalitatea eta pazienteen segurtasuna izatea Osakidetzaren bikaintasuna lortzeko funtsezko elementuak.

### 4. ildo

Iraunkortasuna, emaitza onenak eta kontu-ematea bermatuko dituen gobernantza-eredua finkatzea, egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko.

### 5. ildo

Osasun-emaitzekin eta jakintza sortzearekin konprometituta dauden pertsonak, taldean lan eginez.

### 6. ildo

Osasunean balioa sortzen duten berrikuntza eta ikerketa.

Ildo bakoitzari, horien helburuei eta ekintzei heltzeko orduan, **arrakastarako faktore kritiko** batzuk (AFK) ere identifikatu dira. Horietako batzuk komunak eta zeharkakoak dira hainbat ildotan. Horri esker, ekintzak txertatu ahal izan dira AFK horiei lotutako ildoetan, haien eraginari plan espezifiko baten bidez heldu ahal izateko.

23-25eko PE berri honek, gainera, **ondo definitutako 4 xede-talde** ditu, eta horietan eragin nahi du: **pazienteak, gizartea edo herritarrak, Osakidetzako profesionalak eta euskal osasun-sistema publikoa bera**. Xede-talde horietako bakoitzean lortu nahi den inpaktua Plan berri honen ildo guztietan zehazten da, nahiz eta aurrerago deskribatuko den espezifikoki.

Plan honetako helburu eta ekintza gehienak **estrategia, plan edo programa espezifiko bidez lantzen dira**. Horietako batzuk martxan daude, beste batzuk diseinu-fasean, eta beste batzuk beharrezkotzat jo dira, eta plan estrategiko berri hau abian jarri ondoren hasi beharko dira planifikatzen. Estrategia espezifiko horiek aldaketarako palanka gisa erabiltzea da kontua, lotuta dauden ekintzaren inplementazioari arintasun handiagoa emateko. Dokumentu honen **1. eranskinean** deskribatzen da horien zerrenda.

Plan Estrategiko hau **hiru urterako** definitu da, testuinguru epidemiologikoa, ingurumenekoa eta sozioekonomikoa kontuan hartuta, eta ingurune hurbileneko nahiz nazioarteko inguruabarrak kontuan hartuta.

Aldi estrategikoko urte bakoitzerako helburu eta ekintza posibilistak eta **lehenetsiak** planteatzen dira. Helburuen eta/edo ekintzen multzoari urteko ekitaldi estrategiko berean heltzea bideraezina da, a priori, edozein erakunderentzat; beraz, horiek lehenestea beharrezko jarduera gisa planteatu da, horretarako irizpidetzat hartuta **kritikotasuna, aurreikusitako inpaktua edo denboran atzeratzeko aukera**. Ariketa hori Zuzendaritza Nagusiko talde eragileak eta zuzendaritza-taldeak egin dute.

Lehentasun hori helburuen eta ekintzen deskribapenean adierazten da. Ekintzen garapenaren kronologia ezartzeko erabilgarria dela planteatzen da:

- Marka gorria (lehentasun handiagoa edo 2023an ekin beharreko 1. lehentasuna).
- Laranja (tarteko lehentasuna edo 2024an ekin beharreko 2. lehentasuna).
- Berdea (lehentasun txikiagoa edo 2025ean ekin beharreko 3. lehentasuna).

Ildo estrategikoak, helburuak eta ekintzak identifikatu ondoren, **Plan Estrategiko berri honen ebaluazio-esparrua** diseinatzen hasi gara.

Ebaluazio-esparru horren helburua ez da soilik **emaitzak neurtzeko** adierazleak definitzea, ekintzen planteamendua edo ikuspegia baloratzea ere bada (helburuak lortzera bideratuta badaude), baita hedapenaren edo irismen progresiboaren erritmoa eta ebaluazioa ezartzea ere, **azken emaitzetara** iristeko. Horretarako, abiapuntuko informazioa lortzea ere planifikatu da, aurrerapen-mailari buruzko ikuspegi handiagoa izateko.

Ebaluazio-esparru horren helburua, gainera, Osakidetzak planteatutako estrategiari **Kudeaketa Aurreratuko Ereduaren ikuspegitik** nola erantzuten dion egiaztatzea izango da.

## 4.2 Osakidetzako Ildo Estrategikoak

Jarraian, ildo estrategikoak eta horien eduki espezifikoak deskribatzen dira.

Ildo horietako bakoitzari buruzko lan espezifikoak honako alderdi hauek izan ditu ardatz:

- Norantz laguntzen digu aurrera egiten?
- Zer ekarpen egiten dio ikuspegi korporatibo orokorrari?
- Helburu espezifikoak.
- Ekintzak.
- Osasun Planarekiko lerrokatze espezifikoak.

# 1.

## ILDOA

**Osasuna sustatzea eta gaixotasuna prebenitzea, bizitzaren bilakaeraren ikuspegia txertatuz, eta aurrera egitea pertsonen eta komunitatearen erantzunkidetasunetik eta parte-hartze aktibotik.**

### NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Ildo horretan, pertsonen osasun integralari ikuspegi biopsikosoziaketik heltzen zaio, haien premiei aurrea hartuz, kontuan hartuta zer bizi-etapatan dauden: jaio aurreko etapa, haurtzaroa, nerabezaroa, helduaroa, adinekoak eta bizitzaren amaiera, eta erantzunkidetasuna eta kudeaketa partekatua sustatzen da, bai osasunari dagokionez, bai gaixotasunari dagokionez.

### ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI KORPORATIBO OROKORRARI?

1. Pertsonen bizi-kalitatea hobetzen du.
2. Osasun-arloko desberdintasun sozialak murrizten saiatzen da.
3. Pertsonen ahalduntzea eta gizartearen alfabetatzea bultzatzen ditu, beren osasuna bermatzen eta indartzen duten eragile gisa.
4. Jasangarritasunerantz aurrera egiten du.
5. Pertsonak eta osasun-eragileak arretaren ardatz jartzen ditu.
6. Pertsonen osasun integralean inplikaturako eragileen arteko lotura indartzen du.

### HELBURU ESPEZIFIKOAK

- 1. Bizi-ohitura osasungarriak, zahartze aktiboa eta gaixotasunaren prebentzioa bultzatzea,** Lehen Mailako Arreta indartzeko estrategia garatuz eta hedatuz<sup>(1)</sup> eta sektore anitzeko eta lankidetzako inguruneak sustatuz.

**Ekintzak:**

- *Populazio-taldeentzako ekintza-plan espezifiko bat egitea, arreta berezia jarritz talde ahulenetan (Euskadiko osasun-sisteman pertsonen Eskubideei eta Betebeharrei buruzko uztailaren 21eko 147/2015 Dekretuan definituak), osasun-arloko desberdintasunak murrizteko. Lehentasunez, honako hauen inguruan lan egitea planteatzen da: sedentarismoa, tabakoa, alkohola*

eta arreta hauskortasunari. Ekintza batzuk helburu horretara bideratuta daude jada identifikatutako programa espezifiko batzuetan: Haurren Osasunerako Programa<sup>(2)</sup>, Adinekoen Arreta Plana (AAP)<sup>(3)</sup>, PADI<sup>(4)</sup>.

- Ekintza-plan hau gainerako eremu asistentzial guztietan hedatzea, esku-hartzea eta mezua homogeneizatzeko.

**2. Erantzunkidetasuna, parte-hartzea eta koordinazioa sustatzea, osasuna prebenitzeko eta sustatzeko jarduerak eremu asistentzial guztietan hedatzeko** (ospitaleko arreta, osasun mentaleko sarea, OSAREAN), osasun publikoarekin eta komunitatearekin koordinatuta, kasu guztietan lehen mailako arreta buru dela, herritarrei mezua komun eta koherente bat helarazteko.

**Ekintzak:**

- Erakundearen barruko eta kanpoko sare-lana protokolizatzea, esku-hartzean eta mezuan irizpide homogeneoak erabiliz.
- Ospitaleko esparruaren, OSAREANen, Larrialdien eta Osasun Mentaleko Sareen eginkizunaz sentsibilizatzeko prestakuntza planifikatzea ildo estrategiko honetan.
- Osasun-arloko kalitatezko dibulgazio-espazioak eta -kanalak sortzea, bizitzako etapetara egokitutako edukiekin (irratia, telebista, informazio-pantailak zentroetan, webguneak, tik-tok, Facebook eta antzeko sare sozialak).

**3. Osasun komunitarioa sustatzea**, herritarrek beren osasunaren kudeaketa autonomoenean eta gailu asistentzialen erabilera arrazionalen parte-hartze aktiboa izan dezaten lortzeko. Komunitateko arretaren estrategian jasota dago<sup>(5)</sup>.

**Ekintzak:**

- Esku-hartze komunitarioa diseinatzeko, programatzeko, hedatzeko, garatzeko eta behar bezala ebaluatzeko Lehen Mailako Arretan behar den egitura aztertzea.
- Tratamendu komunitarioko estrategia ezartzea eta Komunitateko Erizaintzaren figura ezartzea, osasun-eragile guztiekin lankidetzan.
- Osakidetzako erakundeetan abian diren sustapen- eta prebentzio-arloko tokiko baliabideen eta ekimenen edo programen mapaketa egitea eta Osakidetzako profesional guztiei zabaltzea.
- LMAU mailan hedatutako Osasunaren Behatokia erabiltzea biztanleriaren diagnostikoa lortzeko eta biztanleria talde bakoitzari zuzendutako esku-hartze espezifikoak egiteko.

- Garatzen ari diren komunitateko jardueren erakunde anitzeko gordailu zentralizatua sortzea, lankidetzan aritzeko eta ezagutza trukatzeko. ●
- Komunitateak parte hartzeko guneak sustatzea udalerrietan. ●

**4. Osasuna zaintzeari dagokionez, herritarren ahalduntzea gidatzea eta bultzatzea:** Ahalduntze-estrategian<sup>(6)</sup> eta Paziente Bizia/Osasun Eskola programan<sup>(7)</sup> jasota dago.

**Ekintzak:**

- Gaixotasuna ahalduntzeko eta autokudeatzeko programak sustatzea, hala nola Paziente Aktiboa, Osasun Eskola<sup>(7)</sup> eta Osasun Karpetan oinarrituta. ●
- Herritarren esperientzia txertatzea eta hautemandako premiak aztertzea, herritarren elkarteekin, pazienteekin eta abarrekin harremanetan jarritz. ●

## OSASUN PLANAREKIKO LERROKATZE ESPEZIFIKOA

- Haurrak eta nerabeak beren osasun-ahalmen guztiarekin jaiotzeko, hazi eta gara daitezen lortzea.
- Osasuna hobetzea eta saihestu daitekeen morbiditate murriztea.
- Zahartze aktiboa eta osasuntsua lortzea, bizitza osoaren ikuspegira bideratua.
- Osasun-arloko desberdintasunak murriztea.
- Pertsonak beren osasunaren eta ongizatearen protagonista eta eragile aktibo izan daitezen lortzea.
- Sektorearteko lanketa integratua eta kalitatezkoa egitea, koordinazio sanitarioa eta soziosanitarioa hobetzeko.
- Erakundeen eta eragile eta maila guztien arteko koordinazioa eta lankidetzaren hobetzea, politika guztietan osasuna bermatzeko.

# 2.

## ILDOA

**EAEko biztanleen bizi-kalitatean eta bizi-itxaropenean eragin handiena duen kronikotasunari eta morbiditateari heltzea.**

### NORANTZ LAGUNTZEN DU AURRERA EGITEN?

Ildo honek osasun-arazo kronikoen eta inpaktu handieneko gaixotasunen prebentziara, maneiora eta tratamendura bideratutako helburuak eta ekintzak biltzen ditu; horretarako, osasun-baliabideak optimizatu behar dira. Gainera, herritarren ahalduntzerako eta gaixotasun kronikoa duen herritarraren kudeaketa autonomoagoa eta erantzunkideagoa lortzeko bidean aurrera egiteko modua planteatzen du.

### ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

1. Sareko osasun-arreta.
2. Beharrei aurrea hartzea.

### HELBURU ESPEZIFIKOAK

- 1. Pazienteen beharretan eta itxaropenetan oinarritutako asistentzia bultzatzea**, bizitzan zehar gehien gertatzen diren osasun-arazoei buruzko prozesu asistentzialak diseinatzeko laguntzeko. Helburua pazienteei eta profesionalei laguntzeko prozesuarekin esperientzia hobetzea izango da, dagoeneko definituta, berrikusten edo diseinu-fasean dauden ibilbide asistentzialak<sup>(8)</sup> edo arreta-plan espezifikoak hedatuz. Kontuan hartu beharrekoak: Pluripatologia, BGBK, bihotz-gutxiegitasuna, diabetesa eta antzeko patologiak dituzten pazienteen ibilbideak edo ibilbide berriak, bai eta Aringarrien Plana<sup>(9)</sup> eta beste batzuk ere, hala nola: Plan Onkologikoa<sup>(10)</sup>, Gaixotasun Arraroak<sup>(11)</sup> eta Osasun Mentaleko Estrategia<sup>(12)</sup>, besteak beste.

#### **Ekintzak:**

- Estratifikazio eraginkor bat diseinatzea<sup>(13)</sup>.
- Eragin handiena duten gaixotasun kronikoak identifikatzea eta lehenestea.
- Konplexutasun txikiko larrialdiak baliabide egokienera bideratzea eta saihestu daitezkeen diru-sarrerak murriztea.



- Kontingentzia-plan bat egitea, sistemaren disrupzio-uneetan paziente kronikoaren arreta bermatzeko<sup>(14)</sup> (adibidez: covid). ●
- Arreta Plan Indibidualizatuen (API) erabilera estandarizatzea. ●
- Prozesu eta ibilbide asistentzialak birdefinitzea, biztanleriaren itxaropenen eta beharren arabera. ●

**2. Gizarte-, osasun- eta hezkuntza-sektoreen arteko koordinazioa indartzea** haur eta gazteen kasuan, gaixotasun kronikoak dituzten pertsonen arreta egokia emango zaiela bermatzeko, haien adina edozein dela ere.

**Ekintzak:**

- Kontseilu kliniko-asistentzialak eta batzorde soziosanitarioak bultzatzea, eremu asistentzialen eta inplikaturako eragile soziosanitarioen arteko koordinazioa indartzeko. ●
- Historia Kliniko sanitario, soziosanitario eta komunitarioaren integrazioan aurrera egitea, bereziki gizarte-zerbitzuekiko lankidetzaz errazteko. ●

**3. ESIn, azpiakutuen ospitaleen eta baliabide soziosanitarioen arteko koordinazioa optimizatzea.**

**Ekintzak:**

- Kudeaketa-egitura korporatibo bat sortzea ospitalizazioa behar duen paziente kronikoari edo paziente soziosanitarioari arreta emateko, Osakidetzaren baliabideak eta fluxu asistentzialak koordinatuko dituen, erakundeaz gaindiko ikuspegi batetik eta baliabide soziosanitarioak kontuan hartuta. Sarean lan egiteko estrategiaren barruan planteatzen da<sup>(23)</sup>. ●
- Paziente kronikoen arreta espezializaturako eta eriondorako ohe-kopurua dimentsionatzea erreferentziako egonaldi ertaineko unitateetan: azpiakutuen oheak kudeatzeko plana<sup>(15)</sup>. ●

**4. Paziente kronikoaren arreta hobetzea, telemonitorizazioaren eta teleasistentziaren eskaintza aztertuz, optimizatuz eta zabalduz, bai pazienteei beren osasun-premiei aurre egiten laguntzeko, bai profesionalen asistentzia ematen laguntzeko.**

**Ekintzak:**

- Alertak sortzea historia kliniko elektronikoan, eta panel klinikoaren erabilera sustatzea. ●

- Paziente kronikoarentzako aginte-koadro edo kontrol-panel espezifiko bat garatzea. ●
- Aurrez aurrekoak ez diren laguntza- eta jarraipen-zerbitzuekin prozesuen zorroa zabaltzea: telemonitorizazioa, OSAREAN edo beste batzuk, eta maila asistentzial guztietara zabaltzea modu koordinatuan. ●
- Profesionalen artean datuetan oinarritutako asistentzia sustatzea. ●

## OSASUN PLANAREKIKO LERROKATZE ESPEZIFIKOA

- Osasun Planari begira, helburu instrumentalak eta epe luzerako helburu eta lorpenak betetzen laguntzea.
- Osasuna hobetzen laguntzea. Saihestu daitekeen morbiditateak murrizten laguntzea.
- Zahartze aktibo osasuntsua lortzea.

# 3.

ILDOA

**Humanizazioa, balioan oinarritutako arreta, zainketen bikaintasuna, kalitatea eta pazienteen segurtasuna izatea Osakidetzaren bikaintasuna lortzeko funtsezko elementuak.**

## NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Ildo horretan, honako hauekin lotutako helburu guztiak biltzen dira: asistentziaren bikaintasuna, humanizazioa, balioan oinarritutako arretaren garapena, zainketen bikaintasuna, kalitatea eta etengabeko hobekuntza, eta pazientearen segurtasuna, funtsezko ardatz gisa, eta haren hizkuntza-eskubideen errespetua, arretan bikaintasuna lortzeko.

## ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

Ildo horrek laguntzen dio Osakidetzari bikaintasunerantz eta jasangarritasunerantz aurrera egiten, pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko eta osasun-arloko desberdintasunak murrizteko.

## HELBURU ESPEZIFIKOAK

- 1. Osakidetzan humanizazio-estrategia garatzea**, asistentzia humanizatuko eredu korporatibo baten hedapena, ebaluazioa eta aurrerapena ahalbidetzeko<sup>(16)</sup>.

### Ekintzak:

- Osakidetzarako Humanizazio Eredua definitzea. ●
- Zerbitzu-erakundeetan humanizazioko/asistentzia humanizatuko ekintza-plan korporatiboak hedatzea. ●
- Osakidetzaren humanizazio-eredua ebaluatzeko sistema definitzea. ●

- 2. Balioan Oinarritutako Arreta hedatzea<sup>(17)</sup>**, pazienteei benetan axola zaizkien osasun-eremutik neurtzera bideratutako estrategia baten bidez, eta eremutik horiek lortzearen kostuarekin duten erlazioa neurtzea.

### Ekintzak:

- Profesionalak eta pazienteak sentsibilizatzea balio-kultura sustatzeko. ●
- Gaixotasunei Balioan Oinarritutako Arretaren irizpideen arabera heltzea lehenestea, lehenetako-irizpideak ezarri. ●

- Balio-estrategiaren adierazleak definitzea. Balioaren aginte-taula korporatiboa, eraginkortasunari, bizi-kalitateari, kostuari eta abarri buruzko adierazleak jasotzen dituena. ●
- Kostuak prozesu/gaixotasun bidez ebaluatzeko sistema hedatzea eta Balioan oinarritutako finantzaketa sartzeko proposamenak aztertzea. ●

### **3. Zainteten bikaintasun-estrategia hedatzea: BPSO estrategia<sup>(18)</sup>:**

Zainteten Bikaintasunarekin konprometitutako Zentroetan zaintetako jardunbide onak ezartzeko programa.

#### **Ekintzak:**

- BPSO 3. kohortearen deialdia. ●
- Gidaliburuen ezarpenaren emaitzak ebaluatzeko aginte-koadroa garatzea. ●
- Osakidetzaren erakunde osoan BPSO kultura eta balioak sustatzea. ●
- Aldaketarako ezarpen-metodologia indartzea. ●
- Zainteten arloko ikerketa eta zaintetei buruzko ezagutza zientifikoaren eguneratzea sustatzea. ●

### **4. Osakidetzan pazientearen segurtasunaren kultura sustatzea, 2023ko Segurtasun Planean<sup>(19)</sup> jasotako ekintza-ildoan jarraitutasuna bermatuz, segurtasun-gorabeherak ahalik eta gehien murrizteko.**

#### **Ekintzak:**

- Pazientearen segurtasun-gorabeherak modu integralean aztertzea eta kudeatzea, eta bigarren eta hirugarren biktimen prebentzioari heltzea. ●
- Asistentzia sanitarioari lotutako infekzioak prebenitzeko eta kontrolatzeko estrategiak finkatzea. ●
- Segurtasun-planean zehaztutako prozedura asistentzian jardunbide egokiak sustatzea: kirurgia segurua, haurdunaldi-erditze-erdiberriaroko prozesua, transfusio-prozesua, erizaintzako zaintetak, pazienteak okerrik egin gabe identifikatzea. ●
- Antimikrobianoekiko erresistentziei aurre egiteko Europako Planean parte hartzen jarraitzea. Antimikrobianoen erabilera optimizatzeko programak (PROA) bultzatzea. ●
- Pazienteen inplikazioa beren segurtasunean sustatzeko eta haien parte-hartzea sustatzeko beharrezkoak diren ekintzak hedatzea. ●
- Bi ekintza-ildo berri garatzea: pazientearen segurtasuna larrialdietan eta suizidioaren prebentzioa ingesatutako pazientearengan. ●

5. **Etengabeko hobekuntzako zikloak txertatzea kalitate asistentzialaren bikaintasuna bilatzeko, Kalitate Plan korporatibo** baten bidez<sup>(20)</sup>, arretaren arloko segurtasun-, irisgarritasun-, jarraitutasun-, integrazio-, egokitzapen- eta humanizazio-baldintzak hobetzen lagunduko duen tresna gisa.

**Ekintzak:**

- Kalitate asistentzialaren estandarrak berrikustea eta eguneratzea. ●
- Osakidetzarako kalitate asistentzialaren eredu propioa definitzea. ●
- Kalitate asistentzialaren helburuak definitzea, baita horiek monitorizatzeko funtsezko adierazleen panela ere. ●
- Osasun-arreta egokitzeko neurriekin lanean jarraitzea, MAPAC estrategia indartuz<sup>(21)</sup>. ●
- Zerbitzu-erakundeetan praktika asistentziala hobetuko duten ebaluazio-ereduak sustatzea: prozesukako kudeaketa, Joint Commission, etab. ●

6. **Pazienteen hizkuntza-eskubideen errespetuan aurrera egitea.**

**Ekintzak:**

- Komunikazio korporatiboan, ahozkoan zein idatzian, euskararen erabilera bermatzea. ●
- Euskal hiztunei arreta euskaraz ematea, modu aktibo eta sistematikoan. ●

## OSASUN PLANAREKIKO LERROKATZE ESPEZIFIKOA

- Jasangarritasuna eta bikaintasuna lortzea kalitateari, humanizazioari eta segurtasunari dagokienez Euskadiko sistema sanitario eta soziosanitarioetan.
- Eredu asistentziala pertsonarengan eta osasun-emaizetan zentratzea.
- Asistentziaren kalitatea bermatuko duten estrategien multzoa definitzea, osasunean irabazi handiagoa lortzeko eta pazienteen segurtasuna eta esperientzia hobetzeko.
- Praktika klinikoaren eraginkortasuna eta efizientzia ebaluatzea, haren egokitasuna bideratzeko.
- Pazienteei dagozkien prozesu asistentzialetan aktiboki parte har dezaten laguntzea, besteak beste, asistentziaren kalitatean, segurtasun klinikoan eta pazientearen esperientzian hobekuntzak lortzeko eta eskaintzen zaizkion zerbitzuak elkarrekin diseinatzeko ikuspegia lortzeko.

# 4.

ILDOA

**Iraunkortasuna, emaitza onenak eta kontu-ematea bermatuko dituen gobernantza-eredua finkatzea, egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko.**

## NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Osakidetzaren Misioa eta Ikuspegia lortzea.

Osakidetzaren iraunkortasuna bermatzea, gardentasunetik eta emaitza onenekin.

## ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

Euskal osasun-sistema publikoaren bideragarritasuna bermatzea, Osakidetzaren iraunkortasunetik abiatuta.

## HELBURU ESPEZIFIKOAK

**1. Gaitasun asistentziala optimizatzea**, premia asistentzial berrietara egokituz, Asistentzia optimizatzeke planaren bidez<sup>(22)</sup>.

### **Ekintzak:**

- Osakidetzaren zerbitzu-zorro berria berrikusi, eguneratu eta hedatzea.
- Gaitasun asistentzialaren optimizazioa txertatzea azterketaren sistematan eta eremu asistentzial guztiak hobetzeko proposamenetan: Lehen Mailako Arreta, Ospitaleko Arreta, Osasun Mentala, Larrialdiak...
- Sareko arreta-plana garatzea lehenetsitako prozesuetarako<sup>(23)</sup>.
- Medikuntza pertsonalizatuaren ereduari aurrera egitea: doitasuneko medikuntzako estrategia bat garatzea<sup>(24)</sup>.

**2. Efizientzia hobetzea kudeaketa-eremu guztietan:** asistentziala, ekonomiko-finantzarioa eta giza baliabideak:

### **Ekintzak:**

- Medikamentuaren erabilera egokirako plan korporatibo bat egitea<sup>(25)</sup>, pazientearentzat onura kliniko handienak eta eraginkorrenak dituzten medikamentuak erabiltzea ahalbidetuko duten neurrietan sakonduz.

- Apurka-apurka, zerbitzu/prestazio berriak ezartzean, kostua/eraginkortasuna eta paziente bakoitzeko kostua aztertzea, ikuspegi global eta integratu batekin: premia asistentzialak, giza baliabideak eta finantza-baliabideak.
- Teknologien ebaluazioa sistematizatzea praktika klinikoan, eskura dagoen ebidentziarik onenarekin eta kostuen analisiarekin alderatuta.
- Osakidetzan erosketa-zentral bat eta plataforma logistiko bat definitzea eta ezartzea.

**3. Erantzukizun sozialak Osakidetzan duen eragina eta Garapen Jasangarrirako Helburuetan (GJH) duen eragina indartzea.**

**Ekintzak:**

- Genero-ikuspegia sistematikoki txertatzea prozesu asistentzian emaitzen diseinuan eta azterketan.
- Ingurumen-kudeaketako plan korporatibo bat zehaztea<sup>(26)</sup>, ingurumen-kudeaketako eta energia-eraginkortasuneko plan bat jasoko duena.
- Plan Estrategikoak 2030 Agendako GJHekin duen lotura aztertzea.
- Gizartearekiko konpromisoa esplizitu egitea, zerbitzu-erakundeetako eta korporazioko Erantzukizun Sozialeko memorien bidez, eta gizarte-balioaren monetizazioa eta antzeko esperientziatarantz aurrera egitea.

**4. Sistemaren emaitzak eta eraginkortasuna hobetzea, azpiegiturak eta teknologia eguneratuz eta modernizatuz.**

**Ekintzak:**

- Aktiboen Plan Zuzentzailea egitea<sup>(27)</sup>, espazioen, azpiegituren eta abarren beharrak kontuan hartuta.
- Euskarri-azpiegitura teknologikoak informazio-sistemetara egokitzen aurrera egitea, merkatuko estandarren arabera, eraldaketa digitala bultzatzeko. (Ikus 6I erreferentzia, 3H Berrikuntza).
- Informazio-sistemen berringeniaritzari heltzea, sortzen ari diren eredu eta teknologia berriekin lerrokatuta, hobekuntzak eta balio erantsia ekarriko dituztenak.

**5. Iraunkortasunera, kontuak ematera eta osasun-emaitza onenak lortzera bideratutako kudeaketa-eredu korporatiboa finkatzea.**

**Ekintzak:**

- Elkarlaneko lidergo-eredu baten bidez kudeaketa korporatiboaren jarraipena eta optimizazioa bermatuko duten gobernu-organismoak identifikatzea<sup>(28)</sup>.

- Osakidetzako zerbitzu-erakundeetan eta Zuzendaritza Nagusian KA Eren onarpena bultzatzea.
- Jardunbide Egokiak Kudeatzeko estrategia korporatibo bat diseinatzea<sup>(29)</sup>, lankidetzaz lana sustatuko duena, ekimen arrakastatsuak erakunde guztietara hedatzeko.
- Kudeaketa korporatiborako eta zerbitzu-erakundeetarako metodologia eta tresnak berritzea: korporazioaren eta zerbitzu sanitario bakoitzaren urteko kudeaketa-plana, aginte-taula, kudeaketaren kontrola, kanpo-ebaluazioak, etab.
- Arriskuaren kudeaketa Kudeaketa Korporatiboaren Ereduaren barruan sar dadin sustatzea.

## 6. Osakidetzaren eta barneko zein kanpoko interes-taldearen arteko harremana indartzea, horiek gobernu onean txertatzeko.

### Ekintzak:

- Komunikazioa eta irudi korporatiboa hobetzea komunikazio-plan korporatibo baten bidez<sup>(30)</sup>.
- Interes korporatiboko taldeen mapa ezartzea.
- Hirugarrenetikiko harremanen esparrua zehaztea<sup>(31)</sup> eta hirugarren sektoreko enpresekiko aliantzen kudeaketa, boluntariorikoren kudeaketa eta abar sistematizatzea.
- Gizarte Kontseiluak bultzatzea.

## OSASUN PLANAREKIKO LERROKATZE ESPEZIFIKOA

Ildo honek, aurrekoak bezala, Osasun Planaren helburuari erantzuten dio, zeinak proposatzen baitu eredu asistentziala pertsonarengan eta osasun-eremuetan bilaketan oinarritzea. Zehazki, helburu espezifikoa honako hauek dira:

- Osasun-eremuetan bilatzera bideratutako berrantolaketa asistentzialari ekitea: osasun-irabaziaz, erabilgarritasunaren itzaropenak eta eraginkortasuna.
- Praktika klinikoaren eraginkortasuna eta efizientzia, efizientzia ekonomikoa, ingurumenekoa eta lortutako eremuetan zehaztasunez ebaluatzea, haien egokitasuna bideratzeko.
- Bikaintasunera, ebaluaziora eta kontuak ematera, herritarren parte-hartzerara (kontseiluak, kudeaketa-foroak) eta gainerako interes-taldeetara bideratutako kudeaketa-eremuetan oinarritutako gobernantza ezartzea.



# 5.

ILDOA

**Osasun-emaitzekin eta jakintza sortzearekin konprometituta dauden pertsonak, taldean lan eginez.**

## NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Antolamendu-egiturak, inguruneak eta gaitasunak egokitzea, Osakidetzako pertsonak helburu komunak lortzera bideratutako talde konprometuetan lan egin dezaten eta kide izatearen zentzua susta dezaten.

## ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

Profesionalekin aurrera egitea, Osakidetzaren aktibo nagusia den aldetik.

## HELBURU ESPEZIFIKOAK

- 1. Osakidetzak erantzun asistentzial egokia ahalbidetzeko behar dituen giza baliabideen** beharrak planifikatzea, enpleguaren dimentsionamendua eta kalitatea kontuan hartuta, prozesuak berrikusiz eta arinduz. Eta horrela, lanpostuak eta profilak egokitzea, ingurune aldakor baten beharrei erantzuteko.

### **Ekintzak:**

- Plan berri bat egitea, giza baliabideen arloan hurrengo ekitaldietarako egin beharreko jarduera nagusiak bilduko dituen: Giza Baliabideak Antolatzeko Plana<sup>(32)</sup>.
- Osakidetzak behar dituen profesionalen beharrak aztertzea eta kuantifikatzea, eta plantillak zehazteko eta behar bezala dimentsionatzeko behar diren doikuntzak egitea.
- Osakidetzan estrategiatik, ingurune aldakorretik eta arau-aldaketetatik eratorritako antolaketa-behar berrietara egokitzeko behar diren lanpostu funtzionalak eta profil profesionalak berrikustea: Lanpostu Funtzionalen Dekretua<sup>(33)</sup>.
- Antolaketa-mekanismo eta -formula berriak definitzea eta hedatzea, hala nola telelana, lan-malgutasuna eta erakundeen arteko Kudeaketa Klinikoko Unitateak, lana eta familia bateragarri egiteko eta sareko lana errazteko, profesionalen arteko sinergiak bateratuz, helburu komunak hobeto lortzeko.
- Plantillen egonkortzean aurrera egitea, Osakidetzako profesionalen kalitatezko enplegua bultzatuz, enplegu publikoaren eskaintzak gauzatuz, eta hornikuntza- eta hautaketa-prozesuen berrikuspena bultzatuz, horien eraginkortasuna hobetzeko.

- Estatu eta autonomia mailako arau-egokitzapen eta -ezarpenek giza baliabideen plangintza-, hornikuntza- eta hautaketa-prozesuetan izango duten eragina aztertzea, arau horiek ezartzea eta gure kudeaketa-eredura egokitzea ahalbidetuko duten mekanismoak bilatuz. ●

## 2. Enplegu publikoa sendotzea, profesionalen plantillari egonkortasuna emanez.

### Ekintzak:

- Eusko Legebiltzarrak onartutako hautaketarako eta lanbide-sustapenerako eredu berriak aplikatzea, gardentasun- eta arintasun-printzipioetan oinarrituta. ●
- Betetzen zailak diren lanpostu espezifikoak betetzeko behar diren neurriak garatzea. ●

## 3. Lanbide-garapeneko eredu berri batean aurrera egitea Osakidetzan, talentua atxikitzea eta erakartzea ahalbidetzeko.

### Ekintzak:

- Lanbide-garapen berria ebaluatzeko sistema garatzea<sup>(34)</sup>. ●
- Talentuaren mapa<sup>(35)</sup> eta erakundeak behar dituen talentu motak definitzea. ●
- Talentuaren mapari egokitutako prestakuntza-planak egitea, ibilbide profesionala hobetzeko eta erakundearentzat balio-aktibo bat sortzeko. ●

## 4. Osakidetzaren lidergo-eredu propioa definitzea eta bultzatzea.

### Ekintzak:

- Lidergo-proiektu espezifiko bat garatzea eta ezartzea<sup>(36)</sup>, arreta berezia jarrita ereduaren definizioan eta ebaluazioan, alderdi hauek kontuan hartuta: kudeaketa, berrikuntzaren sustapena, humanizazioa, lidergo klinikoak..., bai eta liderren identifikazioan, gaikuntzan, babesean eta aitorpenean ere. ●

## 5. Pertsonen harrera, parte-hartzea, entzute aktiboa eta aintzatespena errazten duten tresnen erabilera definitzea, ezartzea eta sistematizatzea, haien eta erakundearen beraren gogobetetasuna eta konpromisoa hobetzeko.

### Ekintzak:

- Harrera Korporatiboko Plana<sup>(37)</sup> berriz diseinatzea, Osakidetza osoan hedatzeko. ●
- Profesionalen parte-hartzea eta entzute aktiboa sistematizatzea, hainbat kanalen bidez. ●
- Aintzatespen-plan korporatibo bat diseinatzea eta abian jartzea<sup>(38)</sup>, lantaldeei eta/edo pertsonari zuzendua, besteak beste, berrikuntzan eta ikerketan emaitza jasagarriak lortzen laguntzen dutelako, lan-giroa hobetzeko. ●

6. Ezagutzak eredu formal eta eraginkor batean transferitzea sustatuko duen **ezagutzaren kudeaketa-eredu bat** garatzea.

**Ekintzak:**

- Ezagutza kudeatzeko zeharkako eredu bat<sup>(39)</sup> definitzea, ezagutza indibiduala, taldekoa eta antolakuntzako integratuko dituen.
- Prestakuntza-estrategia berrikustea eta eredu berrira egokitzea.
- Ezagutzak sortzeko, partekatzeko eta transferitzeko modu berrietara egokitzea ahalbidetuko diguten tresna eta metodologia arin eta berritzaileak aztertzea, baita ereduaren ebaluazioa erraztea ere.

7. Osakidetzak **lan-ingurune erakargarri eta osasungarria** sustatzen duen erakunde gisa identifikatzea, pertsonen zaintzaren bidez, ongizatea lortzeko eta berdintasunean oinarrituta.

**Ekintzak:**

- Berdintasunaren kultura bultzatzea, Berdintasun Planaren bidez hedatua<sup>(40)</sup>.
- Lan-ingurune osasungarria definitzea Osakidetzan, ikuspegi fisiko eta psikoemozionaletik, eta zaintza-sistema espezifiko bat ezartzea.
- Erakundeko pertsona guztiak subjektu aktibo gisa inplikatzeko lan-arriskuen prebentzioan.

8. **Euskararen erabilera lan-hizkuntza gisa aktiboki** sustatzea, Euskara Plana hedatuz<sup>(41)</sup>.

**Ekintzak:**

- Informazio-sistema korporatibo eta lan-ekipamendu nagusiak euskarara egokitzea.
- Zeharkako eta online prestakuntza asinkronoa euskaraz orokortzea.
- Horretarako prest dauden lanbide-taldeetan hizkuntza-ohituren aldaketa bultzatuko duten metodologiak abian jartzea.

## OSASUN PLANAREKIN LERROKATZEA

Ildoa bat dator osasun-planaren 4. helburuarekin: osasun-sistemaren eta sistema soziosanitarioaren jasangarritasuna eta bikaintasuna lortzeko beharrezkoak diren gaitasunak eta trebetasunak dituzten profesionalak izatea, bai eta giza baliabideen kudeaketari heltzeko estrategia integral baten beharra ere.

# 6.

ILDOA

## Osasunean balioa sortzen duten berrikuntza eta ikerketa.

### NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Osasunaren eta osasun-arretaren agertokia konplexua da, eta etengabe aldatzen da. Horregatik, berrikuntza eta ikerketa funtsezkoak dira gaur egun eta etorkizunean kalitatezko prestazio sanitarioa bermatzeko.

### ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

Lerro hau zeharkakoa da eta gainerako ildoetan eragiten du, eta horietako bakoitzaren helburuak lortzen laguntzen du.

### HELBURU ESPEZIFIKOAK

#### **1. Berrikuntza kudeatzeko eredu definitzea Osakidetzan eta zerbitzu-erakundeetan, I+G+B estrategia hedatzen laguntzeko.**

##### **Ekintzak:**

- Osakidetzan berrikuntza korporatiboko eredu bat diseinatzea<sup>(42)</sup>.
- Inplikaturako eragile guztiak inplikaturako dituen berrikuntza- eta ikerketa-kultura bultzatzea.

#### **2. Osasun-arloko ikerketa- eta berrikuntza-sare bat lortzea, profesionalen talentuak aitortua.**

##### **Ekintzak:**

- Erakundeetan berrikuntzan eta ikerketan liderrak identifikatzea eta bultzatzea.
- Esparru eta erakunde guztietako profesionalen arteko koordinazioa sustatzea berrikuntzan eta ikerketan.
- Pertsonen berrikuntzan eta ikerketan duten gaikuntza eta ezagutza garatzea.

#### **3. Eraldaketa digitala bultzatzea**

##### **Ekintzak:**

- Eraldaketa Digitalaren Estrategia garatzea<sup>(43)</sup>.

- Sortzen ari diren baliabideak eta teknologiak egokitzea, prozesu eta eredu asistentzialak biztanleriaren eta profesionalen premiekin bat etor daitezten.
- Informazio-sistema eta tresna adimendun aurreratuak egokitzea eta garatzea osasun-arreta hobetzeko, eta, aldi berean, erabaki klinikoak eta kudeaketakoak hartzea errazteko.
- Profesionalen eta herritarren gaitasun eta trebetasun digitalak garatzea, benetako premietatik abiatuta.
- Erabiltzaileei, herritarrei, pazienteei eta profesionalei zuzendutako zerbitzu digital berriak sustatzea eta garatzea. Herritarrei arreta emateko eredu bat garatzea<sup>(44)</sup>.

#### **4. Berrikuntza- eta ikerketa-ekosistemaren ahalmena erabiltzea osasunean balioa sortzeko.**

##### **Ekintzak:**

- Ikerketa eta berrikuntza indartzea biztanleria-ikuspegiarekin.
- Proiektuak partekatzea osasunean inplikaturako kolektibo eta sektoreekin.

#### **5. I+G+Bko emaitzak praktika asistentzialera transferitzen aurrera egitea, sistemaren beharrei erantzunez eta Osakidetzak emandako arretaren balioa handituz.**

##### **Ekintzak:**

- Zaintza-sistema estrategiko bat garatzea: Korporazio-intereseko arloak definitzea eta zabaltzea.
- Balioari orientaturako berrikuntza-esperientziak ezagutzeko eta partekatzeko sistematika bat garatzea.
- Osakidetzaren eta EAEko berrikuntza sanitarioko sareko beste eragileen (Bioinstitutuak eta BIOEF) arteko koordinazioa estutzea, Osasun Sailaren Berrikuntza Estrategiari erantzuteko.
- Ikerketaren eta berrikuntzaren emaitzak herritarrei eta osasun-eragileei ezagutaraztea.

## Osasun Planarekiko lerrokatze espezifikoa

- Osasun-emaitzen balioa handitzea.
- Sistemaren lehiakortasuna eta eraginkortasuna handitzea.
- Osasun-sistema hobetzea.
- Euskadin ikerketaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea, eta osasunean eragiten duten sistemak hobetzeko aplikatzea.
- Egungo erronkei eta etorkizuneko erronka berriei erantzuteko gaitasuna.
- Sistemaren jasangarritasuna: teknologia berriak, kudeaketak, profesionalak...
- Pazienteen eta erabiltzaileen osasuna sustatzeko eta gaixotasuna prebenitzeko hedapena eta ahalduntzea erraztea.
- Arretaren bikaintasunari laguntzea: segurtasuna, kalitatea, humanizazioa, osasun-emaitzak...
- Euskadiko ikerketak eta berrikuntzak osasun-alorreko gizarte-baldintzatzaileei eta desberdintasunei erantzuten diela bermatzea.
- Erakunde sanitarioetan, soziosanitarioetan eta osasun publikoko erakundeetan ikerketaren eta berrikuntzaren kultura sustatzen aurrera egitea.







## 5. 4 xede-taldeen gaineko inpaktuak

Laburbilduz, 23-25eko Plan Estrategiko honek lau xede-talde ditu, eta horiei eman nahi die balio erantsia.

- **Gizartea:** hau da, herritar guztiak, eta Osakidetzak Euskadiko gizartearekin duen konpromisoa eta erantzukizun soziala.
- **Pazienteak:** banako bakoitzak, biztanleria osasuntsuaren rolean, eta osasun-arazoak dituen pertsona bakoitzak.
- **Sistema:** Osakidetza eta Euskal osasun sistema publikoa osatzen duten zerbitzu-erakundeak.
- **Profesionalak,** estrategia garatzeko eta ezartzeko ezinbesteko eragile gisa.

Horietako bakoitzarekin garatu beharreko elementu nagusi gisa identifikatzen dira honako estrategia edo ekintza nagusi hauek, modu grafikoan adierazita:

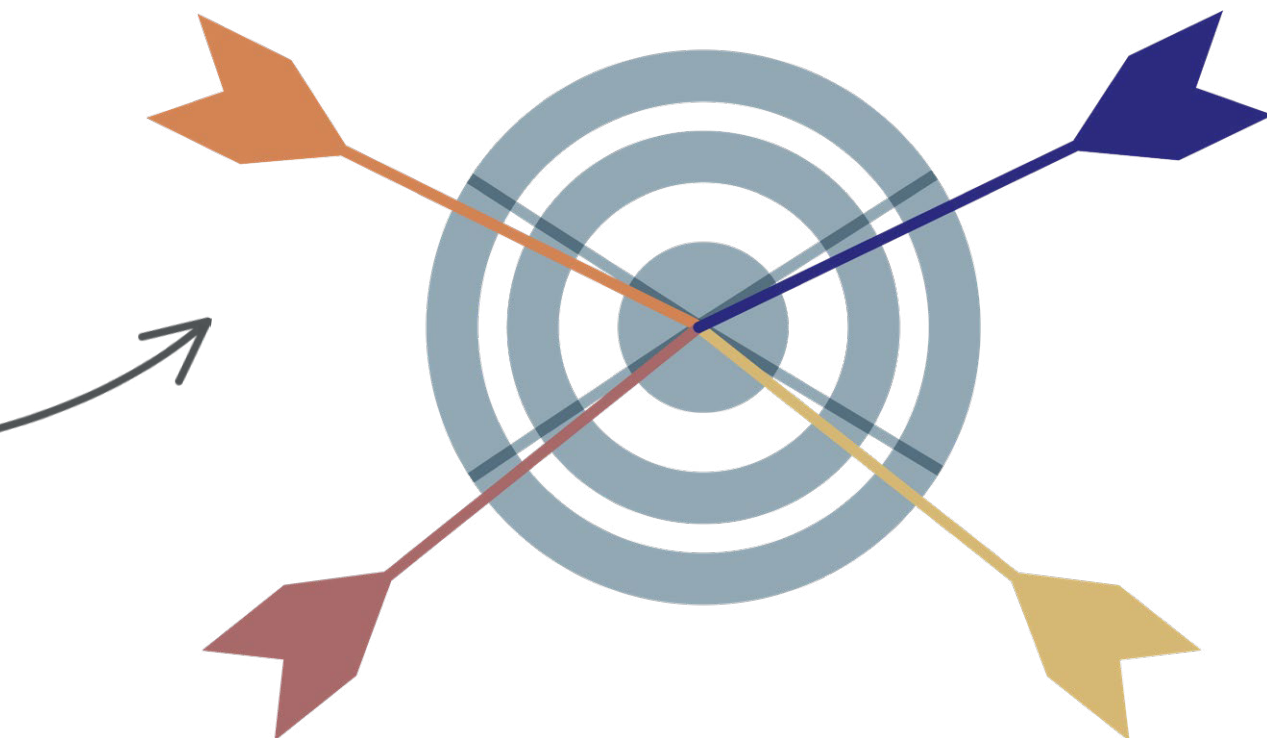


## Gizartea

- Herritarrekiko harremanetarako esparru berria.
- Erantzukizun soziala.
- Komunikazioa interes-taldeekin.
- Ingurumen-kudeaketa.

## Pazientea

Osasun-eraketak bilatzea, pazientearen esperientzia eta itzaropenak hobetzeko.



## Profesionalak

Pertsonak kudeatzeko estrategia korporatiboa: lidergoa, gaitasunak, aintzatespena, barne-komunikazioa, talentua.

## Sistema

Kudeaketa aurreratuko eta etengabeko hobekuntzako estrategia:

- Gobernantza-eredua.
- Lankidetzalidergoa.
- Lana sarean.





## 6. Arrakastarako funtsezko faktoreak

Arrakastarako Faktore Kritikoak dira 23-25eko PEko Ildo Estrategikoetan planteatutako helburuak lortzeko funtsezkotzat jotzen diren puntuak.

Plan Estrategiko hau egiteko inputak berrikustean, etengabe errepikatzen ziren alderdi edo puntu kritiko batzuk nabarmendu ziren, lehentasunezkozat jotzen zirenak eta, zeharkakoak direnez, hainbat helburutan eragina izan dezaketenak.

Lehenetsitako AFK horiek ezaugarri jakin batzuk erakusten dituzte: funtsezkoak edo kritikoak direla adierazi da hainbat Ildo Estrategikotan, helburu estrategikotan eta hainbat input aztertu ondoren lehenetsi dira. Misioari, Ikuspegira edo Balioei eragiten diete. Zeharkakoak dira eta ildo estrategiko eta helburu espezifiko bati baino gehiagori eragiten diete, eta izaera korporatiboa dute.

Praktikan, hauek dira arrakastarako faktore kritikoak:

- Lana sarean.
- Barne- eta kanpo-komunikazio eraginkorra.
- Emaidzen ebaluazioa.
- Eraldaketa digitala.
- Pertsonen kudeaketa.
- Lankidetzeta-lidergoa.
- Herritarren ahalduntzea.

### Lana sarean

Sareko lana da gehien errepikatzen den elementua, ikuspegi eta termino desberdinekin jasotzen da, eta lehentasunezkozat jotzen da. Horrela, berrikusitako eta partekatutako zerbitzu-zorro baten beharrak, ikaskuntza partekatuak, jardunbide egokiek, maila eta esparru asistentzialen eta eragileen arteko koordinazioak eta integrazioak, oro har, ia proiektu eta jarduera guztietan eragin beharko lukeen ikuspegi korporatiboa ematen dute. Sareko lanaren ideiak, besteak beste, asistentzia-optimizazioa eta eraginkortasuna, aliantzak eta lankidetzak

edo zerbitzuen integrazioa ditu hizpide. **Sareko Arreta Plana: lehenetsitako prozesuak**<sup>(23)</sup> da AFK honi heltzeko proposatzen den estrategia espezifiko, eta lehentasunez diseinatu behar da.

Simplifikazioaren eta koherentziaren mesedetan formalki jasota badago ere 4. ildo estrategikoan asistentziaren optimizazioarekin lotuta<sup>(22)</sup>, zuzenean edo zeharka aipatzen da Misioan eta Ikuspegian, baita gainerako ildotan ere. Beraz, berariazko plan horren diseinuak eta hedapenak ikuspegi zabala izan beharko du.

## Barne- eta kanpo-komunikazio eraginkorra

Era berean, barneko zein kanpoko komunikazioa funtsezkotzat jotzen da helburu eta ekintza askotan. Batzuetan, horien deskribapenean beharrezkoa den sintesia dela eta, ez da esplizituki jasotzen, nahiz eta taldeetako parte-hartzearen esperientziatik ondorioztatzen den komunikazioa elementu zabal eta jarraitua dela, eta horietan guztietan eztabaidatzen dela. Horregatik, barneko **komunikazio-plan** bat<sup>(30)</sup> diseinatzea eta zabaltzea planteatzen da, bai eta interes-taldeetara eta irudi korporatibora ere.

Komunikazioa esplizituki adierazten da hainbat ildotan, baina, berriz ere, hedapena sinplifikatzeko eta eraginkor egiteko, 4. ildoan esplizituki jasotzen da.

## Emaitzen ebaluazioa

Emaitzak ebaluatzeko beharra etengabea izan da beti osasun-eremuan, eta horrek indarra hartu du azken urteotan teknologien eta aurrerapen kontzeptualen eskutik, hala nola pazientearen esperientzia, balioan oinarritutako asistentzia, eta abar.

Ia Ildo Estrategiko guztietan egiten zaio erreferentzia kontzeptu horri.

Kontzeptualki, inplizituki honako enuntziatu hauen pean jasotzen da: balioan oinarritutako arreta, pazientearen esperientzia, ikuspegi ekonomikoaren ebaluazioa, jasangarritasuna, gardentasuna hainbat puntutan eta PEn beraren definizioak, hala nola Misioa.

Aurreko kasuetan bezala, 3. Ildo Estrategikoan esplizituki lantzen da, zehazki, balioan oinarritutako Bikaintasun eta Arretaren barruan eta, berriz ere, **balio-estrategia korporatiboaren** bidez<sup>(17)</sup>, zeinak zeharkako izaera eta eragin globala jaso beharko baititu. Horretarako, adostasun korporatiboa eta lankidetzeta handia beharko dira.

## Eraldaketa digitala

Gaur egun, eraldaketa digitala elementu kritikoa da, egungo gizartearen edozein antolamendu-eremutan kontuan hartu beharrekoa, eta edozein pertsonaren jarduera ugariri eragiten dio. Osakidetzan duen eragina ere kritikoa da jarduera ugaritan. Jarduera horietako asko errazten eta ahalbidetzen ditu, baina, era berean, lehenetsitako inbertsioak, antolamendu-aldaketak eta prestakuntzako ahaleginak ere behar ditu, baita pertsonen portaeran eta jarduteko moduetan eragina duten kultura-aldaketak ere. Arrazoi horiek direla eta, «eraldaketa» gisa proposatzen da.

Arestian azaldutakoagatik, eraldaketa digitalak inplikazio ugari ditu, eta, horregatik, Ikuspegian, 5IEan aipatzen da, eta, azkenik, berariazko helburu gisa garatzea erabaki da: **Eraldaketa Digitala bultzatzea** Berrikuntzaren 6IEaren eremuan, berariazko estrategia baten bidez<sup>(43)</sup>.

## Pertsonen kudeaketa

Pertsonak dira Osakidetzaren motorra, eta, horregatik, **berariazko ildo estrategiko** gisa lantzen da (5IE). Kudeaketan kontuan hartu beharreko elementuen espektro zabalaren barruan, zenbait elementu bereziki kontuan hartu dira lantaldeek egindako txostenetan, eta, azkenik, Zuzendaritza Nagusiak lehenetsi ditu talde eragilearekin batera: lidergoa, arintasuna eta malgutasuna hautaketan eta hornikuntzan, lanbide-garapena Osakidetzan, pertsonen eta interes-taldeen parte-hartzea oro har.

## Lankidetzalidergoa

23-25eko PE berri honen diseinuan eta formulazioan arreta berezia jasotzen ari den berritasun bat Lankidetzalidergoa da.

Ziurrenik, pandemiaren ondorengo gizarte-, kudeaketa- eta ikaskuntza-aldaketen ondorioz, Korporazio osoari transmititu nahi zaio ezaugarri hori. Kudeaketa-estilo propioa sustatu nahi da, erantzunkidetasunean oinarritutako erabaki partekatatuak kudeaketa-modu bat izan daitezen Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiaren eta korporazioko zerbitzu-erakundeen arteko harremanean.

**Osakidetzarentzat lankidetzan oinarritutako lidergoko eta gobernantzako eredu bat sortzea** planteatzen da<sup>(28)</sup>. AFK horri 4. ildoan heltzen zaio.

## Herritarrak ahalduntzea

Azkenik, pazienteen ahalduntzeak berekin dakar pertsona erantzunkideak kontuan hartzea beren osasunaren zaintzan eta Osakidetzak abian jartzen dituen zerbitzu eta jardueretan. Beraz, pazienteak agente aktibo, informatu eta trebatu bihurtzen da, eta bere erabakiak hartzen ditu bere osasunarekin zerikusia duten alderdietan.

Alderdi hori berariaz jasotzen da Misioan, 1IEan, 2IEan eta 6IEn, eta osasuna sustatzeko 1IEtik operatibo jartzea proposatzen da, **ahalduntze-estrategia espezifiko baten bidez**<sup>(6)</sup>, 3. helburuan jasotakoaren bidez, hain zuzen ere.







## 7. Lehenestea eta ebaluazio-esparrua

Aipatu den bezala, urteko ekitaldi estrategiko berean helburu eta/edo ekintza guztiak jorratzea bideraezina da a priori edozein erakundetan, eta, beraz, horiei lehenetasuna ematea beharrezkoa da.

Leheneste hori Zuzendaritza Nagusiko talde eragileak eta zuzendaritza-taldeak egin dute. Ildo estrategikoen helburuetan deskribatutako ekintza guztiak lehenestea planteatzen da, honako hauen arabera: kritikotasuna, inpaktua edo denboran atzeratzeko aukera.

Horrela, ekintza multzo bat ezarri eta taldekatzen da, 2023an lantzeko estrategia edo plan espezifiko bidez heda daitezkeenak, beste multzo bat 2024an eta, azkenik, batzuk 2025ean. Ekintza batzuek urtebete baino gehiago beharko dute, eta, beraz, hurrengo urteetako kudeaketa-estrategiaren parte izango dira.

Helburu bakoitzari lotutako ekintzen deskribapenean zehar, hasieran esleitutako lehenetasuna gehitu da. Helburua lortu arte ekintzak kateatzeko agindu-proposamen bat da.

Ekintzak lehenesten dira ildo guztietan eta ia helburu guztietan. Lehenespen horrekin batera, lehendik dauden plan espezifiko batzuk eta beharrezkotzat jotako beste batzuk identifikatzen dira.

Horrela, honako hauek esleitzen dira:

- 1. lehenetasuna:** 2023an egin beharreko ekintzak. Bai planteamendu edo ikuspegi gisa, bai haren hedapen gisa, eta kasu batzuetan soilik azken emaitza lortzea.
- 2. lehenetasuna:** 2024an egin beharreko ekintzak edo 2023an hasitakoarekin jarraitzeko ekintzak.
- 3. lehenetasuna:** 2025ean egin beharreko ekintzak.

Aldia amaitu eta ebaluatu ondoren, egiteko dauden, hedatzeko fasean dauden edo hasi gabe dauden ekintzen jarraipena balioetsiko da, hurrengo aldi estrategikora eramateko egokiak diren ikusteko.

### Ebaluazio-esparru bat diseinatzea

Osakidetzaren 23-25eko Plan Estrategiko korporatibo berria sortu zen Osakidetzaren planteamendu estrategikoa lankidetzalidargoan oinarritutako eredu baterantz aldatzeko. Horri eta estrategia parte-hartzaileari esker, planaren ildo estrategiko bakoitzean aurreikusitako helburuak lortu ahal izango ditugu epe labur, ertain eta luzera.

Aurreikusitako lau xede-taldeen gaineko eragina balioetsi ahal izateko (gizartea, pazienteak, profesionalak eta sistema), ebaluazio-esparru bat ezarri behar dugu, aurreikusitako azken helburu horietarantz nola egiten dugun aurrera jakiteko.

Gainera, plan estrategiko berri honen definizioan bertan sartutako kudeaketa aurreraturako ikuspegia kontuan hartu beharko dugu.

Ebaluazio-esparru horrek funtsezko bi elementu ditu: alde batetik, **planteamenduaren, hedapenaren eta emaitzaren ebaluazioa sartzeko beharra**. Eta, bestetik, **emaitzen adierazleak definitzea**, bai globalak, bai estrategia espezifikoaren adierazle zehatzak, helburuei erantzuteko identifikatu direnak (estrategia espezifikoetan oinarritutako ekintza-plana).

EBALUAZIO-ESPARRUA			
KPI (0 mailako adierazleak)	ILDO ESTRATEGIKO BAKOITZA / HELBURU BAKOITZA		
	Kontaketa	HELBURU BAKOITZA	
4 xede-taldeen gaineko inaktuaren adierazleak	Planteamendua	Emitza objektiboa	Ekintza/Plan espezifikoaren emitza
AFK adierazleak	Hedapena		

Ildo horretan, Osakidetza esperientzia du Kontratu Programaren kalitateari buruzko II. eranskina betetzeko egin den ebaluazio-ereduan. Helburu bakoitzerako, ikuspegi edo planteamendu gisa zer ulertzen dugun, espero den hedapena edo irismena zein den eta adierazle espezifikoaren bidez espero diren emaitzak zein diren definitu beharko da.

Ebaluazio-eredu hori hartuta, gainera, urtero definitu ahal izango ditugu PEak zerbitzu-erakunde guztietan dituen irismena, modu segmentatuan, eta, horrela, horietako bakoitzak helburu korporatiboak lortzeko egiten duen ekarpenari buruzko informazioa lortuko dugu. Gainera, azken emaitzak pixkanaka txertatu ahal izango dira.

PEren ebaluazio-eredu horrek, gainera, Osakidetzako erakundearen eta zuzendaritza nagusiaren beraren arteko harreman-esparru horren edukia ezartzeko inspirazio-iturri izan beharko luke, honako hauek ahalbidetzen dituen neurrian:

- Zerbitzu-erakundearen estrategien eta estrategia korporatiboaren arteko lerrokatzea modu errealagoan, estandarizatuagoan eta sistematikoagoan definitzea.
- Eragina ezartzea eta erakunde bakoitzak helburu korporatiboak lortzeko egiten duen ekarpena balioestea.
- Ebaluazioaren eta etengabeko hobekuntzaren zikloa esplizitu egitea.
- Jardunbide egokiak azaleratzea, beste zerbitzu-erakunde batzuetara hedatzeko.
- Zerbitzu-erakundeekin kudeaketa-kontrolen edukia eta egitura definitzea.
- Kontratu-programarako erreferentzia izatea.

# Eranskinak

## I. eranskina

### 2023-2025eko Plan Estrategiko berriko ekintzetan identifikatutako estrategien zerrenda

- (1) Lehen Mailako Arretako Estrategia
- (2) Haurren Osasunerako Programa
- (3) AAP: Adinekoen Arreta Plana
- (4) PADI: Haurren hortzak zaintzeko plana
- (5) Komunitateko Arretaren Estrategia (zirriborro-fasean)
- (6) Ahalduntze-estrategia (zirriborro-fasean)
- (7) Paziente aktiboa/Osasun Eskola
- (8) Paziente kronikoaren arretarako ibilbide asistentzialak
- (9) Aringarrien Plana
- (10) Plan Onkologikoa
- (11) Gaixotasun Arraroetarako Estrategia (DISEINATU BEHARREKOA)
- (12) Osasun Mentaleko Estrategia.
- (13) Estratifikazio Eraginkorreko Plana (DISEINATU BEHARREKOA)
- (14) Paziente kronikoari arreta emateko kontingentzia-plana (DISEINATU BEHARREKOA)
- (15) Azpiakutuen Oheak Kudeatzeko Plana (DISEINATU BEHARREKOA).
- (16) Humanizazio Korporatiboko Plana (zirriborro-fasean)
- (17) Balio-estrategia (zirriborro-fasean)
- (18) BPSO estrategia (zirriborro-fasean)
- (19) Segurtasun Korporatiboko Estrategia (zirriborro-fasean)
- (20) Kalitate Plan Korporatiboa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (21) MAPAC Estrategia (zirriborro-fasean)
- (22) Asistentzia Optimizatzeko Plana
- (23) Sarean Lan Egiteko Estrategia: lehenetsitako prozesuak (DISEINATU BEHARREKOA)
- (24) Doitasuneko Medikuntzako Estrategia (DISEINATU BEHARREKOA)
- (25) Medikamentuaren Erabileraren Plan Korporatiboa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (26) Ingurumen-kudeaketako eta Energia-eraginkortasuneko Plana (DISEINATU BEHARREKOA)

- (27) Aktiboen Plan Zuzentzailea (DISEINATU BEHARREKOA)
- (28) Lankidetzaren lidergoaren eta Gobernantzaren Eredua (DISEINATU BEHARREKOA)
- (29) Jardunbide Egokiak Kudeatzeko Estrategia (DISEINATU BEHARREKOA)
- (30) Barne- eta kanpo-komunikazioko eta irudi korporatiboko plana (DISEINATU BEHARREKOA)
- (31) Hirugarrenetik harremanen esparrua (DISEINATU BEHARREKOA)
- (32) Giza Baliabideak Antolatzeko Plana (DISEINATU BEHARREKOA)
- (33) Lanpostu funtzionalen dekretu berria (DISEINATU BEHARREKOA)
- (34) Lanbide-garapen berria
- (35) Talentu-mapa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (36) Osakidetzaren lidergo-eredu propioa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (37) Harrera Plan Korporatiboa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (38) Aintzatespen-plan Korporatiboa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (39) Ezagutza Kudeatzeko Eredua (DISEINATU BEHARREKOA)
- (40) Berdintasun Plana
- (41) Euskara Plana
- (42) Berrikuntza Eredua Osakidetzan
- (43) Eraldaketa Digitaleko Estrategia
- (44) Herritarrentzako Arreta Eredua

## II. eranskina

# Osakidetzaren 2023-2025eko Plan Estrategikoa. Ebaluazio-esparrua

## 1. Ebaluazio-esparrua testuinguruan jartzea

Osakidetzaren 23-25eko Plan Estrategiko korporatibo berria sortu zen Osakidetzaren planteamendu estrategikoa **lankidetzaren lidergoan oinarritutako eredu baterantz** aldatzeko. Horri eta **estrategia parte-hartzaileari** esker, planaren ildo estrategiko bakoitzean aurreikusitako helburuak lortu ahal izango ditugu epe labur, ertain eta luzera. Plan horrek 6 ildo estrategiko ditu, 33 helburu eta 116 ekintza dituztenak. Gainera, 44 plan edo estrategia espezifiko identifikatu dira, ekintza bat edo batzuk gauzatzen laguntzeko.

Plan estrategiko berriak, gainera, inpaktua duten lau xede-talde identifikatzen ditu: gizartea, pazienteak, profesionalak eta Osakidetzako erakunde-sistema bera. Lau xede-talde horien lorpenak balioetsi ahal izateko, ebaluazio-esparru bat ezarri behar dugu, aurreikusitako azken helburuetarantz zer aurrerapen egin diren jakiteko.

Gainera, plan estrategiko berri honen definizioan bertan sartu nahi dugun **kudeaketa aurreraturako ikuspegia** kontuan hartu beharko dugu.

Ebaluazio-esparru hori, beraz, funtsezko bi elementurekin planteatzen da: alde batetik, ekintza guztien **planteamenduaren** edo ikuspegiaren **ebaluazioa** txertatzeko beharra, **hedapen- edo irismen-maila**, eta, bestetik, **emaitza-adierazleen definizioa, bai globalak (helburuetara bideratuak), bai zehatzak** (helburu horiei erantzuteko identifikatu diren estrategia espezifikoetarako).

**Azken emaitza ez ezik, hura iristeko ibilbidea ere axola du, eta ekintza-planaren planteamendua egokia den ere bai.** Horregatik, ebaluazio-esparru zabala behar da, planteamenduaren, hedapenaren eta emaitzaren adierazleak jasoko dituen.

Erreferentzia-eredu hori hartuta, gainera, **urtero defini ditzakegu PEren ikuspegiaren eta hedapenaren irismenak**, bai maila korporatiboan, bai zerbitzu-erakunde guztietan. Gainera, azken emaitzak pixkanaka txertatu ahal izango dira.

PEren ebaluazio-eredu horrek, gainera, **Osakidetzako erakundeen eta zuzendaritza nagusiaren beraren arteko harreman-esparru horren edukia ezartzeko inspirazio-iturri izan beharko luke**, honako hauek ahalbidetzen dituen neurrian:

- Zerbitzu-erakundeen estrategien eta estrategia korporatiboaren arteko lerrokatzea modu errealagoan, estandarizatuagoan eta sistematikoagoan definitzea.
- Eragina ezartzea eta erakunde bakoitzak helburu korporatiboak lortzeko egiten duen ekarpena baloratzea.
- Ebaluazioaren eta etengabeko hobekuntzaren zikloa esplizitu egitea.
- Jardunbide egokiak azaleratzea, beste zerbitzu-erakunde batzuetara hedatzeko.
- Zerbitzu-erakundeekin kudeaketa-kontrolen edukia eta egitura definitzea.

Ebaluazio-esparrua deskribatzeko, ildo bakoitzerako kontuan hartu beharko da zein den kontakizuna, zein den lortu nahi den azken helburua, norantz laguntzen duen aurrera egiten eta zer ekarpen egiten dion korporazioaren ikuspegi orokorrari.

Adierazleei dagokienez, helburu mailako informazioa ematea erabaki da, eta, beraz, Planean zehaztutako 33 helburuetako bakoitzaren lorpen-mailari erantzutea.

## 2. Definizioak

Helburuen jarraipen-sistemak planteamenduaren, hedapenaren eta emaitzaren ikuspegi osagarri hirukoitza izatea proposatzen da. Horrela, Kudeaketa Aurreratuaren Ereduan jarraitutako PDCA eskemari eusteko koherentziaz gain, helburua lortzeko egindako ahaleginari eta sistematizazio-mailari balioa ematen zaie, eta prozesua bera eraginkorra zein neurritan den balioesten da, Planaren garapenean hobekuntzak detektatzea ahalbidetzeko.

Jarraian, ebaluazio-esparruak kontuan hartu beharreko hiru eremu horietako bakoitzaren balorazio kualitatiboan kontuan hartu beharreko irizpideak zehazten dira, baita helburu bakoitzerako ebaluazio-multzoa ezaugarritzen lagunduko diguten beste determinatzaile batzuk ere.

### PLANTEAMENDUA

Atal honetan baloratzen da ekintzak abian jarri aurretik, horien ikuspegian eta diseinuan, garrantzitsutzat jotako alderdiak kontuan hartu diren eta hartutako sistematizazioa egokia den helburua lortzeko:

- Plan bat egotea aurreikusten da.
- Planak ekintzak jasotzen ditu.
- Planak misioa, balioak eta helburuak jasotzen ditu (epe luzera, laburrera eta ertainera).
- Planak interes-taldeak edo eragindako prozesuak identifikatzen ditu.
- Planak jarraipen sistematikoa zehazten du (foroa, formatua, hobekuntza-plana: adibidez, batzordeak edo zerbait espezifikoa).
- Planak aliantzak, arduradunak edo proiektuaren/helburuaren erreferenteak definitzen ditu.
- Planak baliabide-premiak jasotzen ditu (prestakuntza, zein), horiek betetzeko ardura duena...

Planteamendua irizpide horien arabera zenbateraino egokitzen den ehunekotan balioetsiko da, kontuan hartuta, kasu bakoitzean, tratatutako elementuek zer garrantzi eta pisu izan dezaketen aplikatzen den helburu zehatza lortzeko.



### HEDAPENA

Atal honetan baloetsiko da plana modu ordenatuan, zorrotzean, arinean eta sistematikoan garatzen den.

- Irismena definitu da (prozesu baten bidez, arloen bidez, edo bestelakoen bidez).
- Adierazleak zehaztuz hedatu da Plana/Estrategia.
- Proiektuaren funtsezko alderdien berri eman zaie interes-taldeei.

### EMAITZAK

Emaitzen ebaluazioa planteatzeko, ikuspegi bikoitza izan dezakete:

- Ekintza baten aurrerapen-maila gisa (hedapena ebaluatzeko modu bat ere izan liteke).
- Helburuaren betetze-maila gisa.

### JOMUGA

Plana 2023tik 2025erako indarraldian gauzatuko da, eta, horregatik, adierazle-mota bakoitzerako urtero lortzea aurreikusten den xedea adieraziko da (planteamendua-hedapena-emitza).

### KONTAKETA

Ildo bakoitza eta helburuak berriz irakurri behar dira, haien neurketa eraginkorra izan dadin, haien bidez lortu nahi denaren helburua eta azken zentzua ahalik eta ondoen interpretatzen dituzten adierazleen bidez.

Batzuetan, horrek berekin ekarri du ildo bakoitza deseraikitzea, xehetasunez aztertzea, eta, ondoren, berriz definitzea.

### XEDE-TALDEEN GAINEKO INPAKTUA

Deskribatu zer neurritan eragiten duen helburuak aurreikusitako 4 elementuetan: herritarrak, pazienteak, profesionalak eta osasun-sistema..

### SEGMENTAZIOA

Ahal denean, zerbitzu-erakundearen arabera segmentatuko dira.

Aplikatzekoa denean, generoaren araberrako adierazlearen aurkezpena eta analisia hartuko dira kontuan.

### ADIERAZLE GAKOAK

Atal honetan, lerro eta helburu bakoitzean proposatzen diren multzo osoko adierazleen hautaketa bat aipatzen da, ildoaren funtsa nolabait hobeto laburtzen duena eta aurretik adierazitako kontaketa gehiago egokitzen dena.

## OSAKIDETZAKO KUDEAKETAKO OINARRIZKO ADIERAZLE «KLASIKOAK»

Atal honetan, Plan Estrategikoaren helburuei zuzenean aurre egiten ez dieten adierazleak jasotzen dira, baina Osakidetzaren kudeaketan duten garrantziagatik, kontuan hartu behar dira. Adierazle horiek lotura izan dezakete Osakidetzak herritarrekin duen konpromisoa zenbateraino betetzen den neurtzearekin, zerbitzuaren legezko betekizunekin (arauak edo legeak betetzea), Osakidetzak hartutako kudeaketa-eredutik proposatutako berezko betekizunekin edo prozesu jakin batzuen eraginkortasuna eta efizientzia neurtu beharrarekin. Eta, gainera, jarraipen- eta kontrol-sistemen parte dira.

Zehazki, **Osakidetzaren kudeaketaren "ETENGABEKO" adierazleak** dei dakizkieke, hala nola: irisgarritasuna atzerapenei, aurrekontu-orekari, pazienteen eta pertsonen gogobetetzeari, absentismoari eta abarri dagokienez. Era berean, Kanpo Ebaluazioko Memoretan MGA ereduarekin sartu ohi diren emaitza-adierazleak ere aipa daitezke (ikus adierazleen txostena MGA memoretan).

Ahal dela, identifikatutako adierazle horietako bakoitza eragin handiena edo erlazio handiagoa izan dezakeen helburuan sartuko da.

### 3. Ebaluazio-sistema

Ebaluazio-esparru horrekin batera, ebaluazio-eskuliburu bat dago. Eskuliburuak definizioetan deskribatutako elementuak jasotzen ditu helburu bakoitzerako:

- **Planteamendua eta planteamendu hori ebaluatzeko proposatutako adierazleak.**
- **Hedapena eta hedapen hori ebaluatzeko proposatutako adierazleak.**
- **Emaitza eta emaitza hori ebaluatzeko proposatutako adierazleak.**
- **Hasierako balioa eta jomugak.**

HASIERAKO BALIOA	JOMUGA		
	2023	2024	2025
P/H/E adierazle bakoitzerako			

- **Segmentazioa.**
- **Adierazle gakoak.**

Gainera, honako hauek aztertuko dira:

- **4 xede-taldeen gaineko inpaktuak:** gizartea, pazienteak, profesionalak eta erakunde sanitarioak.
- **Arrakastarako Faktore Kritikoei (AFK) heltzea:** AFKei heltzeari buruzko informazioa ematen duten adierazleak identifikatuko dira.

### DENBORA-SEKUENTZIA

Hasierako helburua abiapuntua zehaztea da, eta, horren arabera, plan estrategiko berri honek barne hartzen duen urte bakoitzerako lortu beharreko helburuak ezartzea.

Planteamenduaren, Hedapenaren eta Eraitzen adierazleen aurretiazko multzoa dugu.

Horietako batzuek aldaketak izan ditzakete, batez ere emaitzen adierazle oso espezifiko batzuk, aurreikusitako edo beharrezkotzat identifikatutako ekintza-planetatik batzuk helburu bakoitzaren ekintzen artean eraikitzen direnean.

Ebaluazioa egiten duenaren erantzukizuna segmentazioaren arabera izango da:

- **Adierazle korporatibo edo globaletan,** ebaluazioa Zuzendaritza Nagusiak eta Kalitate Zuzendariordetzak egingo dute, helburuak lotzen zaizkien estrategia edo plan espezifikoaren sustatzaileekin batera.
- **Zerbitzu-erakundearen arabera segmentazioa posible den adierazleetan,** zerbitzu-erakunde bakoitzak ebaluatuko ditu ezarritako epean. Kalitateko Zuzendariordetzak emaitzak bilduko ditu eta betetze-maila orokorra egiaztatuko du.

Aldi estrategiko honen hasieran egin beharreko lehen azterketaz gain, **ebaluazioak urtero egingo dira, urteko azken hiruhilekoan,** hurrengo urte estrategikorako lehenetsitako ekintzen plangintza egin ahal izateko.

Ebaluazio-esparru hori adierazleen taldeak definitu du, Plan Estrategiko berri hau diseinatzeko metodologian planteatzen zen bezala.

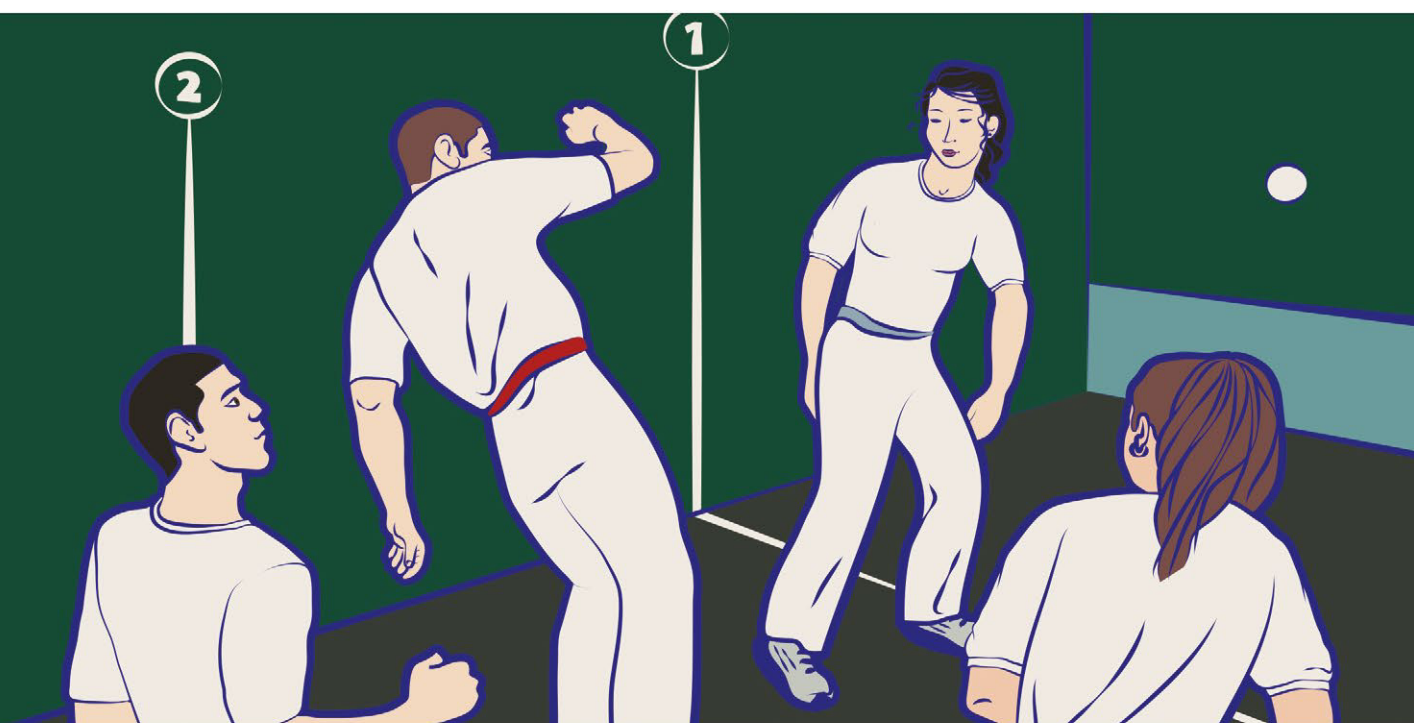
Ebaluazio-esparru horrek irmotasuna eta sendotasuna emango dizkio Plan Estrategiko berriaren helburu orokorrari, eta martxan jartzen denetik etengabeko hobekuntzaren funtsa txertatuko du.





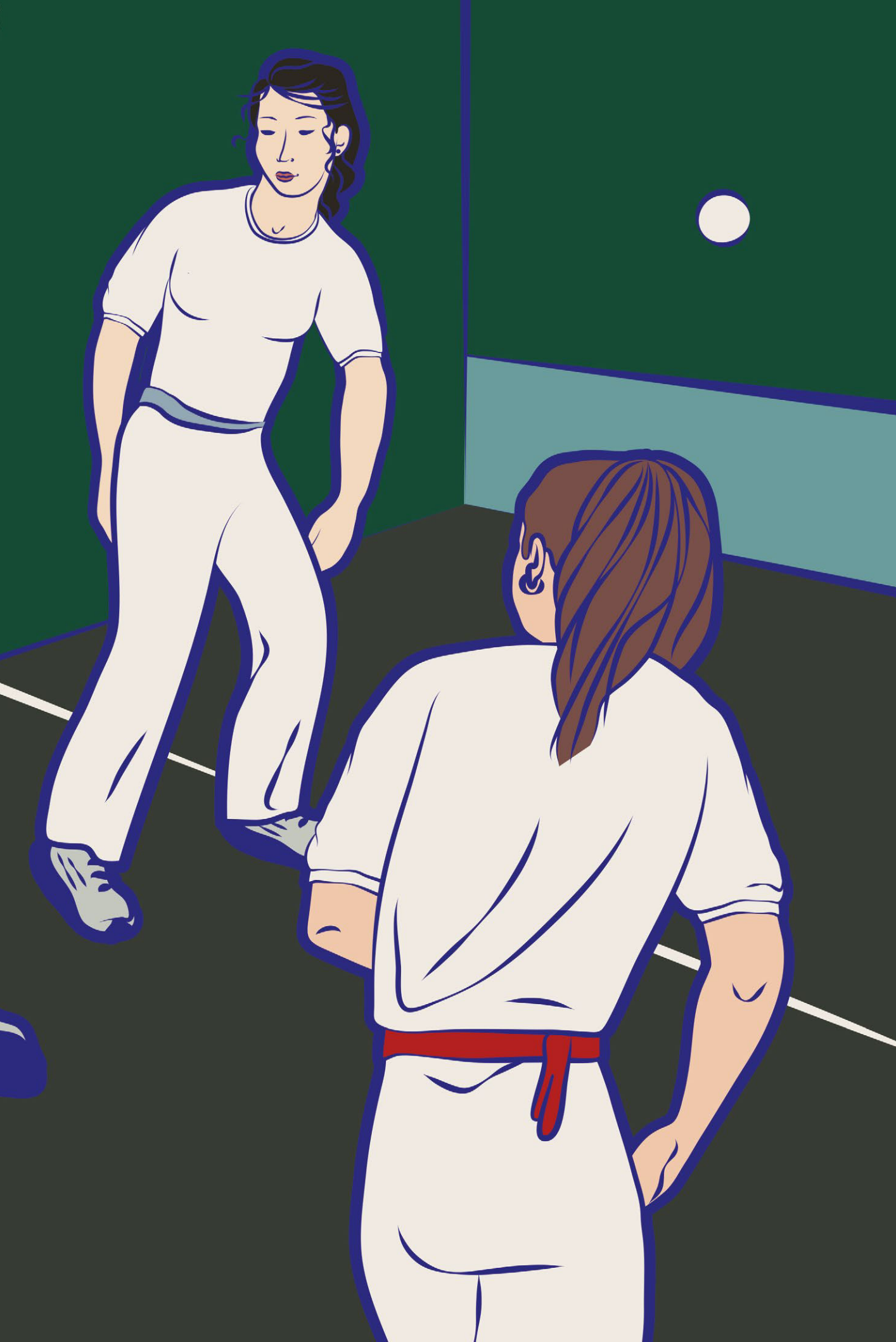
# Plan Estratégico de Osakidetza

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](http://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 las 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 <b>niños, niñas y adolescentes nazcan, crezcan y se desarrollen</b> con todo su potencial de salud.	<b>EUSKADI + SALUDABLE</b>
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 <b>salud</b> y reducir la <b>morbimortalidad evitable</b> .	
Lograr la sostenibilidad y excelencia en términos de calidad, humanización, seguridad en los sistemas asistenciales sanitarios y sociosanitarios de Euskadi.	Conseguir un <b>envejecimiento activo y saludable</b> .	
Fortalecer el sistema de Salud Pública para lograr sostenibilidad y excelencia y hacer frente a las actuales y los nuevos retos (One Health).	<b>Reducir las desigualdades</b> 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<sup>(1)</sup>, 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<sup>(2)</sup>, Plan de atención al mayor (PAM)<sup>(3)</sup>, PADI<sup>(4)</sup>....

- 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<sup>(5)</sup>.

**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<sup>(6)</sup> y en el programa Paziente Bizia/Osasun Eskola<sup>(7)</sup>.

##### **Acciones:**

- Potenciar programas de empoderamiento y autogestión de la enfermedad, como Paciente Activo, Osasun Eskola<sup>(7)</sup> 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<sup>(8)</sup> 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<sup>(9)</sup>, y otros como: Plan Oncológico<sup>(10)</sup>, Enfermedades Raras<sup>(11)</sup>, Estrategia de Salud Mental<sup>(12)</sup>... entre otros.

#### **Acciones:**

- Diseño de una estratificación efectiva<sup>(13)</sup>.
- 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<sup>(23)</sup>. ●
- 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<sup>(15)</sup>. ●

**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<sup>(16)</sup>.

#### 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<sup>(17)</sup> 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<sup>(18)</sup>: 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<sup>(19)</sup> 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**<sup>(20)</sup> 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<sup>(21)</sup>. ●
- 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<sup>(22)</sup>.

#### 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<sup>(23)</sup>. ●
- Avanzar en el modelo de medicina personalizada: Desarrollo de una Estrategia de medicina de precisión<sup>(24)</sup>. ●

**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<sup>(25)</sup> 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<sup>(26)</sup> 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<sup>(27)</sup> 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<sup>(28)</sup>. ●

- 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<sup>(29)</sup> 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<sup>(30)</sup>. ●
- Establecer el mapa de grupos de interés corporativo. ●
- Definir el marco de relaciones con terceros<sup>(31)</sup> 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<sup>(32)</sup>.
- 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<sup>(33)</sup>.
- 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<sup>(34)</sup>.
- Definir el mapa del talento<sup>(35)</sup> 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<sup>(36)</sup> 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<sup>(37)</sup> 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<sup>(38)</sup> 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<sup>(39)</sup> 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<sup>(40)</sup>. ●
- 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<sup>(41)</sup>.

### 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.



## 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<sup>(42)</sup>.
- 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<sup>(43)</sup>.



- 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<sup>(44)</sup>. ●

**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**: entendiéndose 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:

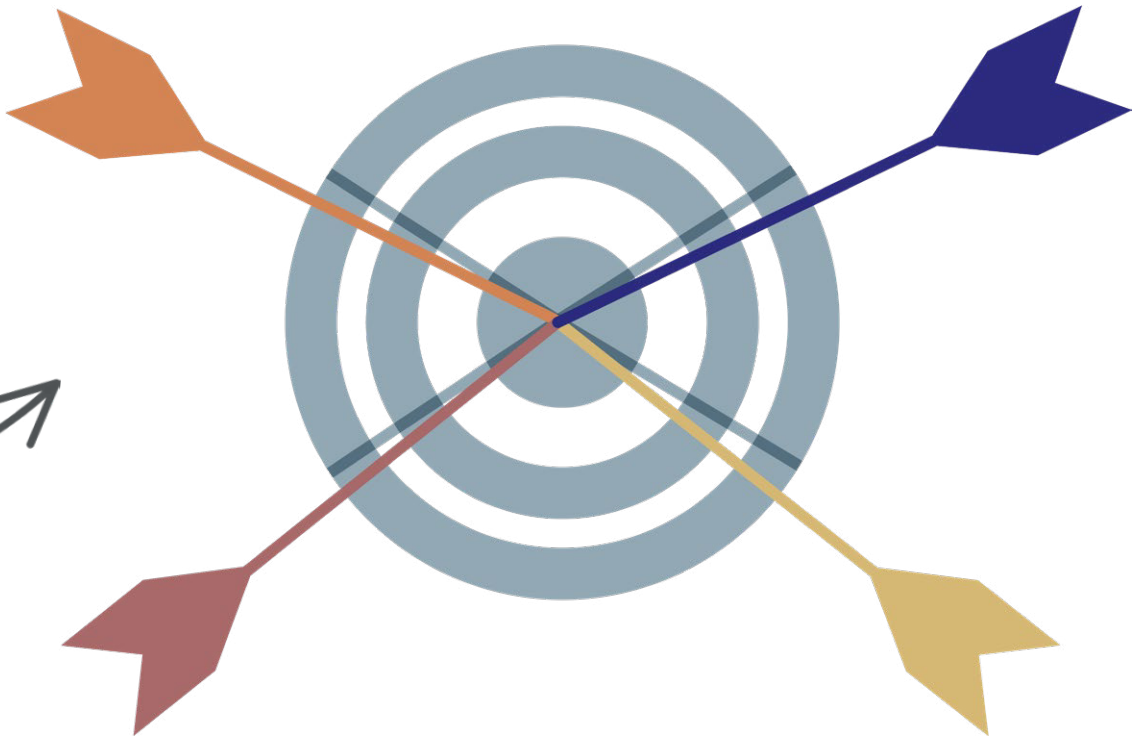


## Sociedad

- 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, comunicación 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**<sup>(23)</sup> 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<sup>(22)</sup>, 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**<sup>(30)</sup> 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**<sup>(17)</sup>, 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<sup>(43)</sup>.

## 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 OOS de la corporación.

Se plantea crear **un modelo de liderazgo colaborativo y gobernanza para Osakidetza**<sup>(28)</sup>. 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**<sup>(6)</sup> 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.





