

Retos y proyectos estratégicos de Osakidetza

2017
2020



Osakidetza



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

OSASUN SAILA
DEPARTAMENTO DE SALUD

Retos y proyectos
estratégicos
de Osakidetza

2017
2020



Osakidetza



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

OSASUN SAILA
DEPARTAMENTO DE SALUD



Osakidetza



Edición: Diciembre 2017

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

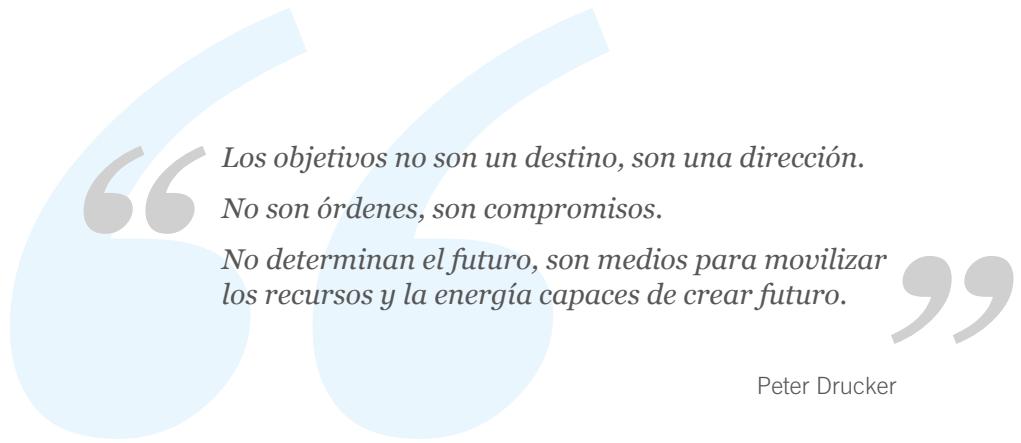
© Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco Osakidetza

Internet: www.osakidetza.euskadi.eus

e-mail: coordinacion@osakidetza.eus

Índice

| | |
|--|-----------|
| Presentación | 3 |
| Introducción | 4 |
| Objetivos | 5 |
| Reflexión estratégica: Misión, Visión y Valores de Osakidetza | 6 |
| Grupos de interés de Osakidetza | 8 |
| Líneas Generales del Departamento de Salud para la XI Legislatura | 9 |
| Retos y proyectos estratégicos | 11 |
| 1. Atención centrada en las personas y en los resultados en salud | 11 |
| 2. Promoción de la salud y prevención de la enfermedad | 20 |
| 3. Integración asistencial y cronicidad | 24 |
| 4. Profesionales construyendo una cultura corporativa | 33 |
| 5. Gestión avanzada sostenible y modernización del sistema sanitario | 40 |
| 6. Innovación e investigación | 48 |
| Anexos | 54 |



*Los objetivos no son un destino, son una dirección.
No son órdenes, son compromisos.
No determinan el futuro, son medios para movilizar
los recursos y la energía capaces de crear futuro.*

Peter Drucker

Presentación

Las políticas generales promovidas por el Lehendakari y el Gobierno vasco para esta legislatura, recogidas en el Programa de gobierno, ratifican que la salud y el bienestar de las personas sigue siendo una de las máximas prioridades de su acción política.

El Plan de Salud 2013-2020, que constituye la guía para el desarrollo de las políticas del Departamento de Salud, supone una hoja de ruta para conseguir fortalecer el sistema sanitario vasco y un contrato social con todas las personas que viven en Euskadi.



Las Líneas estratégicas marcadas por el Departamento de Salud para la XI Legislatura señalan como prioridades la salud y el bienestar de las personas, la apuesta por un sistema de salud público y el compromiso de construir una Osakidetza moderna, comprometida y apreciada por la sociedad vasca y en la que confía la ciudadanía.

Todos estos elementos constituyen los ejes principales de los Retos a los que deberemos dar respuesta desde nuestra organización y que iremos poniendo en práctica a través de proyectos. Es responsabilidad de quienes dirigimos Osakidetza establecer la estrategia más adecuada para alcanzar los objetivos que nos proponemos. Y esto sería imposible sin contar con el conocimiento y aportaciones de nuestros y nuestras profesionales, porque juntos podremos avanzar de forma coordinada y en la misma dirección.

Debemos seguir avanzando en el proceso de integración ya iniciado y esforzamos por adaptar nuestras estructuras y la manera de organizarnos ofreciendo un servicio de calidad que garantice la continuidad de la atención contando con proyectos que nos ayuden a coordinar los recursos para hacer frente a una sociedad cada vez con más expectativas de vida y, a su vez, con más necesidades de cuidado.

Hemos de continuar siendo consecuentes con nuestro compromiso social, activando la cultura de la prevención y la promoción de la salud, colaborando con otras instituciones, garantizando el avance en la normalización lingüística y en la igualdad y apoyando e impulsando proyectos relacionados con la innovación y la investigación, de gran importancia tanto en la mejor atención del día a día de la ciudadanía como en este proceso transformador que persigue Osakidetza.

Y tenemos que aprovechar las características organizativas que han ido conformando la actual Osakidetza, pero también, impulsar el continuo aprendizaje de una gestión avanzada y de los avances tecnológicos. Hemos de conseguir integrar esfuerzos y desde, una visión corporativa, trabajar en red. Porque el trabajo en red y la proliferación de las conexiones entre las personas y equipos nos va a permitir obtener los objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz.

Son retos y proyectos de gran calado pero, estoy segura, que con el esfuerzo y la colaboración de quienes formamos esta gran organización y la participación de la ciudadanía, conseguiremos una Osakidetza que cumpla con la misión de mejorar la salud de la población y de la que podamos sentirnos orgullosos/as.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M.ª Jesús Gemma Múgica Anduaga'. Below the signature, the text 'Directora General' is written in a smaller, italicized font.

Introducción

En esta reflexión estratégica se han utilizado las nuevas Líneas Generales para la XI Legislatura que el Departamento de Salud presentó en el Parlamento Vasco. Unas líneas de continuidad con las de la anterior legislatura y que, a su vez, se fundamentan en el Plan de Salud 2013 – 2020.

En ellas se establece que las personas son el eje central de la actuación del Sistema de Salud, se presenta una visión amplia del concepto de salud y de los factores que inciden en ella y se indica la necesidad de establecer actuaciones de manera coordinada con otros agentes que intervienen en la salud de la ciudadanía o con el propio ciudadano buscando su participación activa.

Se ha utilizado además el conocimiento de las personas de Osakidetza y la experiencia de lo aprendido en la consecución de las Líneas y Objetivos del Plan Estratégico anterior y el análisis del grado de progreso de las Acciones del mismo.

También han sido tenidas en cuenta otras fuentes de información relevantes para Osakidetza como el Plan de Salud, el Contrato Programa, la Estrategia de Innovación e Investigación, la Estrategia en el ámbito sociosanitario y el diagnóstico resultante de las evaluaciones externas de nuestras organizaciones con el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit.

La reflexión nos llevó a la necesidad de revisar nuestra Misión, Visión y Valores. Para ello tuvimos en cuenta las definiciones anteriores de Osakidetza, así como las adoptadas por las diferentes Organizaciones de Osakidetza y sus valores añadidos, con el objetivo de actualizar y aunar los mensajes, hacerlos compartidos y clarificar lo que somos y hacia dónde vamos.

Osakidetza asume las directrices del Departamento de Salud y las plantea como Retos propios, como desafíos que debe superar. Concreta estos en un conjunto de Proyectos que son asignados a personas con diferentes niveles de responsabilidad (Referentes y Líderes operativos), que junto a los equipos de proyecto los llevarán a cabo a través de Acciones definidas como principales y que podrán ser ajustadas o ampliadas a lo largo de la vigencia del plan. Además, las personas líderes y equipos de proyecto definirán un cronograma y establecerán un sistema de seguimiento a través de indicadores.

Como parte del proceso se establecerá un sistema de seguimiento y ajuste de los Retos y Proyectos a través de un conjunto de indicadores, que con el apoyo de una Comisión de seguimiento, servirá para supervisar el grado de progreso y las correspondientes acciones de ajuste. Esta Comisión asesorará además a la Dirección en algunos elementos corporativos considerados críticos.

Se considera esencial la difusión y comunicación de los Retos y Proyectos. Durante el proceso se analizaron los diferentes grupos de interés de Osakidetza estableciendo y ordenando los niveles de participación y comunicación. Se solicitó la colaboración de directivos/as, responsables y técnicos/as tanto de Osakidetza como del Departamento de Salud. Estando también prevista la realización de sesiones de World Café con grupos de pacientes, instituciones, profesionales, proveedores, etc. para contrastar y/o comunicar el resultado de este proceso.

Objetivos

Desarrollar un Sistema de Gestión que permita **Definir, Desplegar, Comunicar** y realizar el **Seguimiento** de la estrategia de Osakidetza para el periodo 2017 -2020.

El presente documento recoge las bases y conclusiones de la Reflexión Estratégica llevada a cabo por la Dirección de Osakidetza. El proyecto contempla el desarrollo de un sistema de gestión completo que aborde los pasos necesarios a dar para definir, comunicar y desarrollar el plan, su seguimiento y mejora.



Reflexión Estratégica

Misión de Osakidetza

Atender y promover la salud de las personas, desde un **sistema sanitario público sostenible**, añadiendo valor a la sociedad y con profesionales comprometidos con los resultados en salud y la **generación de conocimiento**.

Visión de Osakidetza 2020

Una Osakidetza que avanza hacia una **cultura corporativa que trabaja en red** con un modelo de **atención integrada y centrada en la persona, impulsando el valor de la Atención primaria, adaptando la Atención hospitalaria a retos futuros** y apostando por la **concentración de la alta especialización de referencia**.

Una organización que cuestiona qué es lo que aporta valor en términos de **resultados en salud y eficiencia**, y que se esfuerza en incorporar la **corresponsabilidad del paciente y la participación activa de la ciudadanía y de otros grupos de interés**.

Una organización basada en un modelo de **empresa saludable**, que apoya un estilo de **liderazgo compartido** y que apuesta por el **compromiso del profesional** como agentes activos de cambio de la organización.

Una Osakidetza **referente estatal y europeo** por su modelo asistencial y de generación de conocimiento, y por su capacidad innovadora.

Valores de Osakidetza

Vocación de servicio público

Comprometidos con una sanidad basada en los principios de universalidad, equidad, solidaridad y calidad, y en satisfacer las necesidades de salud y generar valor a la sociedad vasca, desde una ética de lo público y de co-responsabilidad.

Atención centrada en la persona

Respetamos la dignidad, apoyamos el proyecto de vida y buscamos la calidad de vida de las personas contando con la participación ciudadana.

Profesionalidad, responsabilidad y humanismo

Valoramos la excelencia en el trabajo, a través del compromiso y la implicación de los y las profesionales, manteniendo una actitud y un comportamiento de respeto hacia las necesidades de las personas.



• **Trabajo en equipo**

Compartimos objetivos y proyectos comunes, aportando nuestro trabajo para crear desde la colaboración y desde el sentido de pertenencia.

Innovación y cultura participativa

Valoramos el conocimiento y la innovación desde la participación como motor de crecimiento para mejorar nuestros resultados de manera eficiente y sostenible.

Transparencia y buen gobierno

Nos comprometemos con el entorno social, respetando las normas y principios éticos de la sociedad, generando confianza desde la transparencia y la rendición de cuentas.



Grupos de interés de Osakidetza

A continuación se señalan los Grupos de Interés de Osakidetza considerados en la Reflexión Estratégica:

- Agentes científico - tecnológicos.
- Agencias de desarrollo.
- Ararteko.
- Asociaciones de pacientes y usuarios.
- Asociaciones científicas y de profesionales sanitarios.
- Ayuntamientos (Departamentos de Servicios Sociales, Salud Pública, Deporte, Cultura...).
- Centros Tecnológicos.
- Colegios profesionales (Medicina, Enfermería, Farmacia...).
- Departamento de Salud (Salud Pública y Adicciones; Aseguramiento y Contratación Sanitarias; Investigación e Innovación Sanitarias; Planificación, Ordenación y Evaluación Sanitarias...).
- Departamento de Salud (Consejos y Comisiones Asesores, Consejo Vasco de Atención Sociosanitaria...).
- Departamento de Salud (Fundación Vasca de Innovación e Investigación Sanitarias (BIOEF), Kronikgune).
- Departamentos de Hacienda y Economía, Gobernanza Pública y Autogobierno, Empleo y Servicios Sociales, Trabajo y Justicia, Educación, Cultura y Política Lingüística...).
- Diputaciones (Departamentos de Servicios Sociales, Deporte, Cultura...).
- Empresas, Organismos de intermediación, Co-society.
- Euskalit, Innobasque.
- Familiares, cuidadores y acompañantes.
- Institutos de Investigación Sanitaria (Biocruces, Biodonostia, Bioaraba).
- Medios de comunicación.
- Ministerios de Sanidad, Educación, Trabajo...
- Organizaciones empresariales y sindicales.
- Organismos y empresas de certificación (DNV, AENOR...).
- Organismos del Gobierno Vasco: HABE, IVAP, Emakunde, Osalan...
- Otros servicios y sistemas de salud.
- Parlamento Vasco, Tribunal Vasco de Cuentas Públicas.
- Personas - Directivos/as de Osakidetza.
- Personas - Pacientes.
- Personas - Ciudadanos/as.
- Personas - Profesionales de Osakidetza.
- Proveedores.
- Sociedad.
- Universidades.

Líneas y Objetivos del Departamento de Salud de la XI Legislatura

1

Las personas como eje central y las desigualdades en salud

- Garantizar y mejorar un sistema sanitario de Euskadi universal, público y de calidad.
- Disminuir las desigualdades en salud.
- Preservar el derecho de las personas a ser atendidas en euskara.
- Mejorar la organización y la calidad de los servicios sanitarios para agilizar los plazos de atención.

2

Prevención y promoción de la salud

- Incidir en la prevención y promoción de estilos y hábitos de vida saludables desde una visión multidisciplinar.
- Mejorar y ampliar la lucha contra el cáncer y el VIH.

3

Envejecimiento, cronicidad y dependencia

- Profundizar en el desarrollo de la Atención Primaria y en la estrategia de integración asistencial entre Primaria y Hospitalaria.
- Avanzar en el modelo de Atención en Salud Mental.
- Poner en marcha el Plan oncológico integral.
- Definir la estrategia de abordaje de las enfermedades neurodegenerativas.
- Adaptar el sistema sanitario a las necesidades del paciente crónico.

4

Sostenibilidad y modernización del sistema sanitario

- Promover una prescripción eficiente y de calidad.
- Completar la implantación y avanzar en la interoperabilidad de la receta electrónica.
- Avanzar en el uso de las TIC y la ‘medicina no presencial’.
- Concentrar de servicios de alta especialización.

5

Profesionales

- Mejorar la calidad del empleo, incrementando la estabilidad y el descenso de la temporalidad.
- Promover el diálogo social.
- Revisar los procesos de provisión/selección al objeto de agilizar los tiempos de resolución.
- Convocar una nueva oferta pública de empleo para la consolidación del personal fijo.
- Continuar ampliando la oferta de servicios bilingües para poder dar respuesta al idioma de preferencia del paciente, y avanzar en la capacitación idiomática de nuestros y nuestras profesionales.
- Avanzar hacia la “Tolerancia Zero” ante las agresiones a profesionales.
- Asegurar y potenciar su desarrollo profesional.
- Elaborar el Plan de Igualdad de Género de Osakidetza.

6

Innovación e investigación

- Completar el despliegue de la estrategia de investigación e innovación en salud 2020 (I+D+i).
- Potenciar la investigación en biociencias-salud como área prioritaria.



Reto:
Atención centrada
en la persona y
resultados en salud

1.1

Universalidad y equidad en el acceso a la salud

Situación

En el análisis de los determinantes sociales de la salud se hace hincapié en la importancia de los desequilibrios sociales y en la necesidad de intervenir sobre ‘las causas de las causas’. Desde el ámbito de la salud se debería contribuir a amortiguar estas desigualdades adecuando los servicios a las necesidades de cada persona y asegurando el acceso a estos servicios a toda la población sin ningún tipo de discriminación.

Objetivo

Garantizar el acceso a la salud de todas la personas, bajo los principios de universalidad, equidad y calidad, reduciendo las desigualdades en salud e incidiendo en la perspectiva de género, colectivos desfavorecidos y vulnerables y grupos sociales en riesgo de exclusión.

Acciones

- 1.1.1** Incorporar la variable sexo en los informes y herramientas de explotación de los Sistemas de Información de Osakidetza.
- 1.1.2** Analizar y adecuar los servicios en función de los resultados mostrados por los Mapas de Salud.
- 1.1.3** Desplegar el Proceso de Atención Integrada a Niños y Niñas con Necesidades Especiales (PAINNE).
- 1.1.4** Favorecer la des-estigmatización social del paciente con con trastorno mental y de otros colectivos de pacientes.
- 1.1.5** Desarrollar y colaborar con otras instituciones en los ámbitos del maltrato, mutilación, fragilidad, etc.

1.2

Humanización de la atención

Situación

Humanización de la atención a nuestros pacientes tomando en consideración los siguientes aspectos: el diseño de servicios, a quiénes va dirigido, la personalización de la atención, la comunicación y el trato desde su experiencia.

Objetivo

Humanizar la asistencia avanzando en la atención personalizada y teniendo en cuenta al cuidador/a.

Acciones

- 1.2.1** Implantación del proyecto Factor Humano para favorecer actitudes y comportamientos más humanizados en la atención al paciente. (4.4.2)
- 1.2.2** Incorporar la opinión del paciente en el diseño y mejora de los procesos asistenciales, revisar los métodos existentes para conocer su satisfacción, adaptándolos a las nuevas realidades, y plantear nuevos métodos para captar la voz de las personas/pacientes.
- 1.2.3** Crear y mejorar espacios más amables en los que se presta la atención sanitaria con vistas a mejorar la experiencia del paciente y de los familiares.
- 1.2.4** Buscar alternativas de comunicación eficaz para pacientes con necesidades especiales.
- 1.2.5** Revisar y adaptar el papel y modelo de atención de los Servicios de Atención al Paciente y Usuario (SAPU) y de la Áreas de Atención al Cliente (AAC).
- 1.2.6** Converger los sistemas clínico administrativos de Atención primaria y Atención hospitalaria (ventanilla única de citación). (3.2.6)
- 1.2.7** Garantizar la seguridad, integridad y confidencialidad de los datos de carácter personal y de la actividad asistencial.

1.3

Empoderamiento y participación ciudadana

Situación

Un mejor conocimiento del proceso salud-enfermedad fortalece la confianza, protagonismo y la gestión de la propia enfermedad, lo que mejora los resultados en salud.

Necesitamos contar con la colaboración y el compromiso de las personas a las que va dirigido nuestro esfuerzo y atención. Para ello debemos contribuir a aumentar la cultura en salud de la población con información adecuada y, de esta manera, incorporar a una población con criterio y responsable que participa activamente en el cuidado de su salud.

Es preciso desarrollar canales de participación transparentes, dinámicos y efectivos, como una nueva forma de entender las relaciones entre la ciudadanía, profesionales y el sistema sanitario.

Objetivo

Empoderar a las personas tanto sanas (cuidado de la salud) como enfermas (paciente activo) de manera que participen activamente en los cuidados de su salud y se corresponsabilicen en la autogestión de la enfermedad.

Promover la participación ciudadana mejorando la cultura en salud (información) y así incorporar su voz y experiencia en los servicios y procesos asistenciales.

Acciones

- 1.3.1** Desarrollar el programa Paziente Bizia, enmarcado dentro de la actividad de Osasun Eskola, e incorporar específicamente pacientes con VIH, pacientes con dolor, etc.
- 1.3.2** Consolidar y extender las Redes Locales de Salud como estructuras de colaboración entre los servicios de Atención primaria, Salud pública, los Ayuntamientos y sectores y asociaciones locales.
- 1.3.3** Ampliar las funcionalidades y extender el uso cotidiano de la Carpeta de Salud y la cita previa web. (3.2.10)
- 1.3.4** Seguir potenciando y ampliando la cartera de servicios de Osarean. (3.2.12)
- 1.3.5** Rediseño, reorganización y visualización de canales y estructuras de participación en sus diferentes niveles (corporativo y organizaciones de servicios), con objeto de mejorar la coordinación y la respuesta a la ciudadanía desde la proactividad y la anticipación a la demanda del servicio prestado (SAPU, AAC, inclusión del ciudadano en las comisiones y grupos de trabajo como por ejemplo Enfermedades raras, etc.).
- 1.3.6** Promover el voluntariado como forma de participación (Organizaciones No Gubernamentales).

1.4

Atención en la lengua oficial de preferencia

Situación

Atender la preferencia idiomática de cada persona, además de ser un derecho propio, incrementa la calidad asistencial.

Por otro lado, se considera un derecho del/la profesional trabajar en su lengua oficial de preferencia. Para ello, se requiere, por un lado, continuar ampliando la oferta de prestaciones y servicios bilingües, así como la correspondiente capacitación idiomática de los y las profesionales.

Objetivo

Atender a la opción lingüística de preferencia, euskera o castellano, tanto de la ciudadanía como del profesional, apostando para ello por el incremento de las prestaciones y servicios bilingües, e impulsando la capacitación idiomática de los y las profesionales de Osakidetza.

Acciones

Mejorar las prestaciones del servicio de salud atendiendo a la opción lingüística del paciente y usuario/a: establecimiento y difusión de circuitos

1.4.1 bilingües en más especialidades y más centros; registro progresivo del idioma de preferencia; extensión del sistema de identificación de servicios, unidades y profesionales bilingües.

1.4.2 Aumentar progresivamente la presencia del euskera en la documentación clínica y en la historia clínica (3.2.3).

1.5

Seguridad del paciente

Situación

La seguridad los y las pacientes es una dimensión de la calidad consustancial con la asistencia sanitaria, ya que toda persona tiene derecho a que se le facilite asistencia con el máximo nivel de seguridad posible. La reducción de la probabilidad de incidentes de seguridad en el transcurso de la asistencia sanitaria es un elemento clave que refuerza la confianza de los pacientes en el sistema sanitario y mejora su sostenibilidad. En Osakidetza, la Estrategia de Seguridad del Paciente 2013-2016 se ha desplegado en su mayor parte y se profundizará en una nueva estrategia en el horizonte 2020.

Objetivo

Consolidar la cultura de seguridad del paciente en Osakidetza, profundizando en las líneas de acción existentes y desarrollando nuevos proyectos relevantes.

Acciones

- 1.5.1** Prevención y control de las infecciones relacionadas con la asistencia sanitaria (incluyendo las Infecciones del Tracto Urinario asociadas a sondaje urinario). Minimización de riesgos microbiológicos asociados a las infraestructuras hospitalarias.
- 1.5.2** Participación en el Plan Europeo frente a las resistencias a los antimicrobianos. Generalización de los Programas de Optimización de uso de Antimicrobianos (PROA) con enfoque corporativo, destinados a la optimización de la prescripción de antimicrobianos.
- 1.5.3** Generalización de buenas prácticas asociadas a cirugía segura, a gestación-parto-puerperio, a la optimización de pruebas diagnósticas que utilicen radiaciones ionizantes, a la administración de medicación, a los cuidados de enfermería, al proceso transfusional y a la identificación inequívoca de los/as pacientes.
- 1.5.4** Avance en la adecuada notificación de incidentes de seguridad sin daño con fines de aprendizaje, así como en la correcta gestión de los eventos adversos.
- 1.5.5** Potenciación de la implicación de los y las pacientes en su propia seguridad.
- 1.5.6** Promoción de la Seguridad de Pacientes en las áreas de Urgencias.
- 1.5.7** Generalización de una política corporativa de abordaje integral de apoyo a las segundas y a las terceras víctimas de los eventos adversos.
- 1.5.8** Promover las buenas prácticas en la persona hospitalizada en riesgo de desnutrición.
- 1.5.9** Abordar las posibilidades de mejora en cuanto a comunicación y coordinación entre los y las profesionales con el objeto de incrementar la seguridad de los/as pacientes.

1.6

Mejora de la accesibilidad asistencial

Situación

El progresivo aumento de la demanda asistencial y el envejecimiento de la población genera un incremento de la demora en la atención sanitaria. Es necesario controlar esta demora y seguir introduciendo criterios de priorización en la gestión y resolución de las listas de espera.

Objetivo

Mejorar y estabilizar el número de pacientes y su demora en las listas de espera de consultas, pruebas diagnósticas y especialmente la demora quirúrgica, introduciendo criterios de calidad en su gestión.

Mejorar los sistemas de gestión, planificación, producción y control de las listas de espera.

Mejorar la organización y calidad de los servicios sanitarios para agilizar los plazos de atención (*Decreto 65/2006 de plazos máximos de acceso a procedimientos quirúrgicos programados y no urgentes*).

Acciones

- 1.6.1** Aumentar la capacidad de resolución de la atención primaria, especialmente en el ámbito de la enfermedad crónica.
- 1.6.2** Adecuar la demanda de consultas de especialidades hospitalarias.
- 1.6.3** Evitar la sobre-prescripción y repetición de pruebas diagnósticas.
- 1.6.4** Homogeneizar y mejorar la variabilidad en la prescripción quirúrgica.
- 1.6.5** Evaluar el valor añadido de las actuaciones en términos de salud y avanzar en la adecuación de la indicación quirúrgica y, en general, de la práctica asistencial (cirugía en pluripatológicos...).
- 1.6.6** Evaluar y optimizar los recursos existentes e incrementar recursos donde se justifique su necesidad.
- 1.6.7** Revisar los criterios de priorización (clínicos y gravedad) de las listas de espera (sociolaboral, pronóstico de secuelas, incapacidad, etc.).
- 1.6.8** Centralización de procedimientos de alta complejidad.
- 1.6.9** Avanzar en la creación de listas de espera corporativas en determinados procesos para ofrecer a la ciudadanía la posibilidad de ser atendida e intervenida en cualquiera de sus centros.

1.7

Atención orientada a los resultados en salud

Situación

Las intervenciones sanitarias tienen impactos en salud, en la satisfacción del/la paciente en términos de calidad de vida y en la eficiencia del sistema. Tanto en la evaluación de la actividad clínica como en la investigación de servicios de salud se señala la dificultad de expresar el resultado de la actividad asistencial en términos de resultados en salud. Si bien esto es cierto, en los últimos años ha ido cobrando importancia que la toma de decisiones clínicas y de gestión estén basadas en el impacto que las mismas tienen sobre la salud de las personas.

Como sistema sanitario público, nos corresponde evaluar aquello que realmente aporta valor al paciente y a la sociedad. El entorno, los cambios demográficos, el aumento de la dependencia y la cronicidad, así como la variabilidad de la práctica clínica y sus resultados, hace necesario conocer con mayor precisión cuáles son las intervenciones que aportan mejores resultados sobre la salud de la población.

La medicina basada en el valor también implica transformar la relación del sistema con nuestros y nuestras pacientes. La medición de los resultados en salud que percibe nos obliga a tener en cuenta su opinión a la hora de re-diseñar el proceso y el papel que tienen en el mismo, reforzando el concepto de Atención centrada en la Persona (ACP)

Objetivo

Medir de manera coordinada con el Departamento de Salud las actuaciones realizadas en términos de resultados en salud y establecer las medidas necesarias para aportar el máximo valor posible.

- Identificar las intervenciones sanitarias que aportan mayor valor al paciente y, en consecuencia, adaptar la cartera de servicios.
- Disponer de información sobre la prestación de servicios, determinando tanto en qué organización como en qué nivel asistencial deben ser prestados, con el objetivo de optimizar los resultados en salud.

Acciones

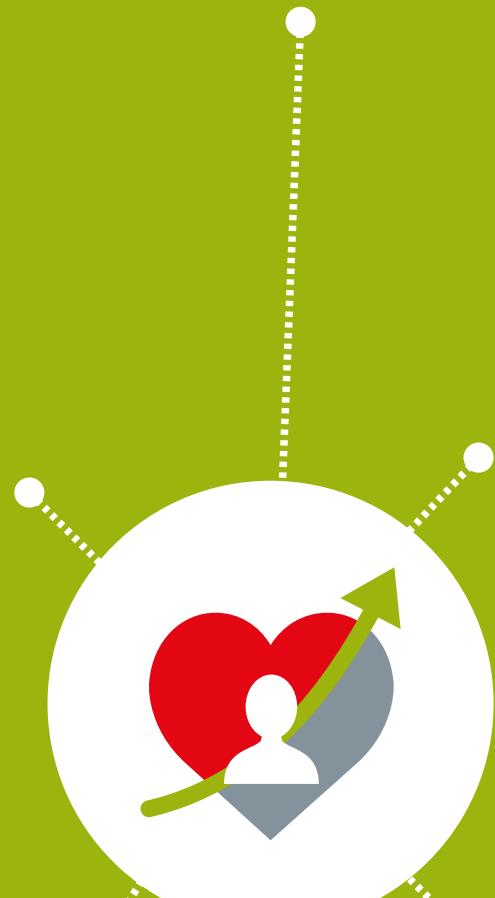
- 1.7.1 Desarrollar una sistemática para el análisis interno de experiencias de evaluación de la actividad asistencial y de la prevención en términos de resultados en salud y crear un inventario de las mismas.
- 1.7.2 Realizar una vigilancia externa de casos de éxito en evaluación de resultados en salud.
- 1.7.3 Identificar metodologías, herramientas y estándares de evaluación para su generalización entre los y las profesionales en su práctica cotidiana. (5.1.4)
- 1.7.4 Analizar y seleccionar los procedimientos y las patologías sobre los que resulte más adecuada su aplicación.

continúa ▶

- **1.7.5** Desarrollar las pruebas de concepto o pilotos pertinentes en las organizaciones de servicios.
 - 1.7.6** Disponer de una sistemática de despliegue y escalado según el resultado del análisis previo.
-



Reto:
Promoción de la
salud y prevención
de la enfermedad





2.1 Hábitos y estilos de vida saludables



Situación

La cultura de promoción de la salud debe continuar ganando espacio entre la ciudadanía, siendo indispensable para su desarrollo primar las políticas de salud pública, recogidas en el Plan de Salud del Departamento de Salud 2013 – 2020, desde una visión multidisciplinar.

Objetivo

Promover hábitos saludables, en coordinación con el Departamento de Salud, en distintos colectivos poblacionales para la mejora de su salud.

Acciones

- 2.1.1** Difundir los programas de Educación para la Salud.
- 2.1.2** Promover programas de nutrición orientados a la infancia, edad madura y vejez, así como iniciativas de alimentación saludable.
- 2.1.3** Avanzar en los programas de promoción de la salud en el ámbito escolar.
- 2.1.4** Extender los programas de envejecimiento saludable.
- 2.1.5** Progresar en la implantación del programa Prescribe Vida Saludable (PVS).

2.2

Programas poblacionales de prevención

Situación

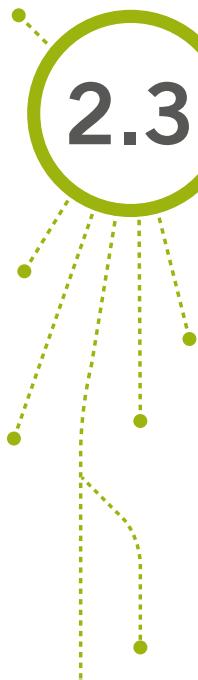
A pesar de que los programas poblaciones de prevención específica están suficientemente implantados, es preciso profundizar en determinados ámbitos poblacionales, afectados por desigualdades sociales, en los que estos programas tienen menor incidencia.

Objetivo

Reforzar, junto con el Departamento de Salud, los distintos programas de prevención específica desde la perspectiva de reducción de las desigualdades sociales en salud y los programas de prevención en relación a la dieta, tabaco y alcohol.

Acciones

- 2.2.1** Desplegar las revisiones y actualizaciones de los calendarios de vacunación de menores y adultos.
- 2.2.2** Reforzar el cumplimiento en las poblaciones diana de la vacunación antígrupal.
- 2.2.3** Desplegar el Plan de prevención de la obesidad infantil.
- 2.2.4** Potenciar el acceso a los grupos socialmente más desfavorecidos al Programa de Atención Dental Infantil (PADI).
- 2.2.5** Avanzar en la Prevención del maltrato infantil y de las personas mayores.
- 2.2.6** Seguir avanzando en la Prevención de la violencia de género y especialmente en la mutilación genital.
- 2.2.7** Progresar en el Plan de prevención y control del VIH y otras Infecciones de transmisión sexual.
- 2.2.8** Continuar con el desarrollo de VII Plan de adicciones, especialmente en la prevención del tabaquismo y alcohol.
- 2.2.9** Desarrollar, en el ámbito de la Salud mental, programas de prevención para colectivos en riesgo de exclusión social y de marginación.
- 2.2.10** Desplegar el Protocolo de prevención del suicidio.



2.3 Programas poblacionales de cribado



Situación

Es probada la pertinencia de los programas de cribado para reducir las consecuencias de la aparición de determinados tipos de cáncer, por lo que se deberá seguir profundizando, de acuerdo con las directrices del Departamento de Salud, tanto en las poblaciones diana, como en la mejora de su funcionamiento.

Objetivo

Llevar a cabo la ampliación de la cobertura de la población diana de los programas de cribado y la actualización de las prestaciones de los mismos.

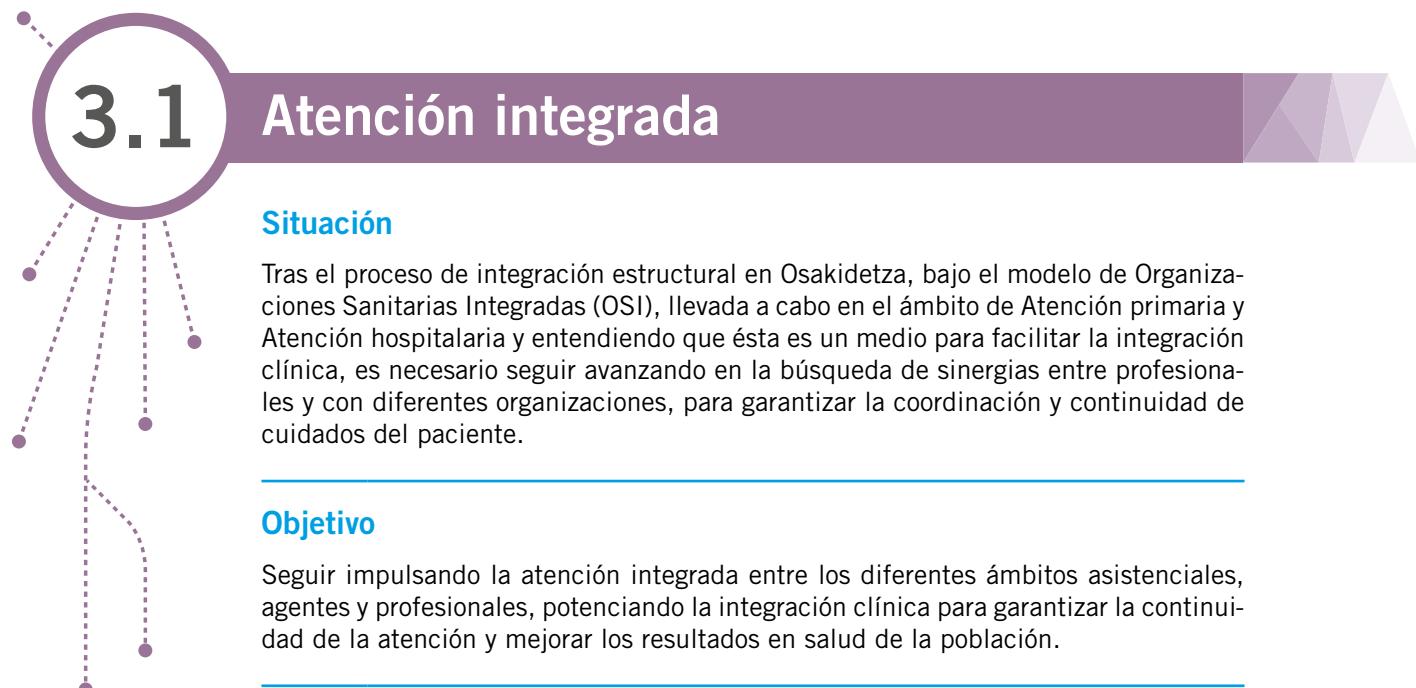
Acciones

- 2.3.1** Seguir impulsando el Programa de cribado del cáncer de mama (ampliar relaciones con las asociaciones y otros agentes sociales, mejora de la cobertura, incluir informe en la Carpeta de Salud).
- 2.3.2** Seguir impulsando el Programa de cribado del cáncer colorrectal.
- 2.3.3** Implantar el Programa de cribado del cáncer de cérvix.
- 2.3.4** Seguir impulsando el Programas de cribado prenatal y neonatal (metabolo- patías, sordera...).



Reto: Integración asistencial y cronicidad

3



Situación

Tras el proceso de integración estructural en Osakidetza, bajo el modelo de Organizaciones Sanitarias Integradas (OSI), llevada a cabo en el ámbito de Atención primaria y Atención hospitalaria y entendiendo que ésta es un medio para facilitar la integración clínica, es necesario seguir avanzando en la búsqueda de sinergias entre profesionales y con diferentes organizaciones, para garantizar la coordinación y continuidad de cuidados del paciente.

Objetivo

Seguir impulsando la atención integrada entre los diferentes ámbitos asistenciales, agentes y profesionales, potenciando la integración clínica para garantizar la continuidad de la atención y mejorar los resultados en salud de la población.

Acciones

- Potenciar el papel de la Atención primaria con un enfoque de integración y como gestora del proceso asistencial, sobre todo en los colectivos con mayor necesidad (pacientes mayores y crónicos) incorporando nuevos modelos de gestión.
- Reforzar y centralizar el papel de la Atención hospitalaria como referente de patologías complejas y de aquellos procesos asistenciales que requieran alta especialización.
- Elaborar corporativamente y aplicar rutas asistenciales para las patologías crónicas prevalentes, adaptando circuitos y recursos asistenciales en función de las necesidades del paciente, identificando objetivos y elementos críticos clave (por ejemplo el dolor), comunicando y evaluando los resultados en salud.
- Garantizar la continuidad asistencial del/la paciente mediante un modelo de integración funcional de Emergencias con las Organizaciones de Osakidetza.
- Consolidar la atención integrada entre Atención primaria y Atención hospitalaria promoviendo estructuras de gestión para fortalecer el proceso de integración asistencial.
- Desplegar los retos “El momento del alta” y “El final de la vida”, identificados como prioritarios desde el proyecto IntegraSarea.
- Profundizar en el diseño de indicadores para evaluar la eficacia de los servicios y actividades orientadas a pacientes con la nueva situación de integración (p.ej. las herramientas de IEMAC, D'Amour e IEXPAC, etc.).

3.2

Sistema de información clínica integrado

Situación

Osakidetza necesita continuar adaptando sus sistemas de información clínica de acuerdo al nuevo modelo asistencial de integración, aprovechar las nuevas tecnologías para facilitar entornos de colaboración profesional y nuevas formas de organización del trabajo.

Objetivo

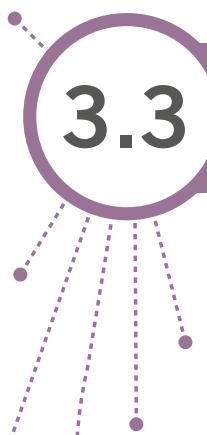
Completar la implantación y consolidación de la integración de los sistemas de información clínica, de manera bilingüe, entre los diferentes ámbitos asistenciales, otras organizaciones y agentes sociales.

Acciones

- 3.2.1** Evolucionar y desplegar el enfoque de Osabide Integra para integrar todos los registros y aplicaciones clínicas.
- 3.2.2** Evolucionar y desplegar Osabide Global hacia la convergencia entre la historia clínica hospitalaria y de atención primaria y trabajo conjunto por procesos con objeto de desarrollar planes individuales únicos por paciente.
- 3.2.3** Avanzar en la historia clínica única bilingüe. (1.4.2)
- 3.2.4** Extender el proyecto “Movilidad a pie de cama” e incorporar nuevos servicios de movilidad en el área de enfermería y otros/as profesionales.
- 3.2.5** Continuar con el proyecto de historial farmacoterapéutico único que apoye el desarrollo de planes como el plan farmacológico oncológico integral de Euskadi, entre otros.
- 3.2.6** Converger los sistemas clínico-administrativos de Atención primaria y Atención hospitalaria (ventanilla única de citación). (1.2.6)
- 3.2.7** Desarrollar la historia sociosanitaria, potenciando la interoperabilidad de la información entre los sistemas sanitario y social, e integrando herramientas específicas de diagnóstico sociosanitario (INTER-RAI). (3.6.4)
- 3.2.8** Avanzar en la integración de los Sistemas de información (incluida la historia clínica) con residencias sociales y estructuras sanitarias concertadas. (3.6.3)
- 3.2.9** Avanzar en el desarrollo de la telemonitorización (Teledesfibriladores, TeleE-POC, TeleIC, TelePLURI, TeleTAO, TeleUPP, entre otros).
- 3.2.10** Impulsar las consultas no presenciales entre profesionales de los diferentes niveles asistenciales y entre profesionales y pacientes.
- 3.2.11** Seguir potenciando y ampliando la cartera de servicios de Osarean. (1.3.4)

continúa ▶

- **3.2.12** Ampliar las funcionalidades y extender el uso cotidiano de la Carpeta de Salud y la cita previa web. (1.3.3)
- **3.2.13** Conformar un grupo gestor corporativo para avanzar en la revisión, homogeneización, rediseño de los sistemas de explotación de la información y trabajo en red (codificación, cuadros de mando, listas de espera, plan de laboratorios, Sistemas de Información del Departamento de Salud, etc.). (6.2.3)



3.3

Atención a colectivos de personas con enfermedades específicas



Situación

Identificados grupos homogéneos de pacientes, se propone su abordaje asistencial de manera consensuada, sistemática y con visión integral, incluyendo la perspectiva de género.

Objetivo

Realizar trabajo colaborativo en la atención a determinados colectivos de pacientes, así como su evaluación y mejora.

Acciones

- 3.3.1** Avanzar en los Planes de Atención al Paciente Crónico y Crónico Complejo.
- 3.3.2** Desplegar el Plan Oncológico Integral de Euskadi.
- 3.3.3** Desplegar el Plan de Cuidados Paliativos.
- 3.3.4** Desarrollar la estrategia de abordaje de las enfermedades neurodegenerativas.
- 3.3.5** Rediseñar la atención del paciente con dolor agudo y crónico.
- 3.3.6** Dar continuidad a la estrategia para la atención de la Hepatitis C, así como diseñar un protocolo de diagnóstico precoz.
- 3.3.7** Avanzar en el abordaje de las Enfermedades raras.
- 3.3.8** Desplegar el Plan de Genética de Euskadi.

3.4

Reorganización de la enfermería

Situación

Las nuevas estrategias de Osakidetza, tales como la integración clínica, la cronicidad, la promoción y la prevención, el enfoque comunitario, las nuevas tecnologías, entre otras, precisa contar con profesionales expertos y comprometidos, capaces de integrar estos nuevos desafíos en la esencia/fundamentos de los cuidados característicos de la enfermería.

Objetivo

Definir y desarrollar el Modelo de atención para la enfermería en Osakidetza, que permita a la enfermería afrontar las necesidades de salud de nuestra población actuales y futuras, y la nueva realidad profesional.

Acciones

3.4.1 Reflexionar sobre el papel de la enfermería ante los nuevos escenarios y retos en la salud de la población.

Definir las líneas estratégicas a desarrollar orientadas a:

- Impulsar el papel de la enfermería como referente y gestora del seguimiento del paciente crónico y crónico complejo, potenciando la atención en el domicilio y/o lugar de residencia del/la paciente.
- Profundizar en el papel de la enfermería en la coordinación asistencial en aquellos procesos o puntos críticos que pudieran incidir en la continuidad de la atención a la persona (p. ej. ingreso alta, traslados, etc.).

3.4.2 ■ Avanzar en un nuevo modelo de relación paciente-enfermería posibilitando la libre elección de enfermera y que esta preste sus servicios a una población concreta.

- Identificar procesos en los que la enfermería es referente. Impulsar las consultas de enfermería dando respuesta a las necesidades de cuidados de la población sana y enferma de referencia desde la perspectiva de la atención integrada.

- Desarrollar las competencias comunitarias.

3.4.3 ■ Desarrollar las competencias de enfermería en el ámbito de la prescripción/indicación de determinados medicamentos y productos sanitarios de acuerdo a la legislación vigente.

3.4.4 ■ Analizar el desarrollo de las especialidades de enfermería y su implementación en Osakidetza.

3.4.5 ■ Desarrollar y potenciar el modelo de trabajo colaborativo, basado en equipos multiprofesionales y multidisciplinares, que permitan definir e implementar nuevas formas o modelos de asistencia sanitaria en base a criterios de calidad y sostenibilidad.

3.5

Hacia una salud mental integrada

Situación

La salud mental es un integrante fundamental de la salud y, aunque hay un desarrollo asistencial y organizativo muy completo en las redes especializadas, es el momento de reflexionar para que se produzca la incorporación de la salud mental en los recursos y niveles de todas las organizaciones, así como la potenciación del modelo comunitario como paradigma asistencial.

Objetivo

Ahondar en la coordinación integral de todos los recursos primarios, especializados y hospitalarios para el abordaje de las patologías psiquiátricas.

Acciones

- 3.5.1** Abordar la patología mental asociada al envejecimiento.
- 3.5.2** Potenciar el modelo comunitario en salud mental.
- 3.5.3** Potenciar la prevención y el abordaje de los trastornos mentales en niños/as y adolescentes.
- 3.5.4** Potenciar el abordaje de los trastornos de la personalidad en adultos.
- 3.5.5** Potenciar el abordaje de las patologías emergentes en psiquiatría, tales como los Trastornos de la Conducta Alimentaria (TCA) y la prevención del suicidio.
- 3.5.6** Desarrollo de intervenciones efectivas para el abordaje del Trastorno Mental Común (TMC) en atención primaria.
- 3.5.7** Abordar el Trastorno Mental Grave (TMG) como paciente crónico complejo susceptible de estratificación y planificación de recursos con un enfoque sociosanitario y en el contexto de planes de atención individualizada teniendo en cuenta el Modelo de Recuperación.
- 3.5.8** Diseñar indicadores que permitan evaluar la eficacia de los servicios y actividades en el área de la salud mental.
- 3.5.9** Explorar y reflexionar sobre la mejor manera de articular la atención hospitalaria con el resto de la salud mental.

3.6

Coordinación sociosanitaria

Situación

La coordinación sociosanitaria es un elemento clave en la comprensión y asistencia efectiva y eficaz de las personas con necesidades sociosanitarias, habitualmente ubicadas en un sector de población envejecido, pluripatológico y crónico. Su asistencia implica la introducción de nuevas competencias asistenciales, el trabajo en equipo con los servicios sociales y la creación de herramientas de información interoperables.

Objetivo

Seguir impulsando la coordinación sociosanitaria entre los diferentes ámbitos de los servicios sociales de las distintas entidades, así como entre las organizaciones de servicios de Osakidetza con un enfoque más poblacional e integrador.

Acciones

- 3.6.1** Desplegar el Plan de Atención al Mayor (PAM).
- 3.6.2** Completar la implantación del instrumento de detección de maltratos físicos y económicos en personas mayores.
- 3.6.3** Completar el despliegue de Osabide en las residencias de personas mayores y personas con discapacidad. (3.8)
- 3.6.4** Desarrollo e implantación de la historia sociosanitaria. (3.7)
- 3.6.5** Seguir impulsando la coordinación sociosanitaria a través de las Comisiones Sociosanitarias (CSS) y los Equipos de Atención Primaria Sociosanitarios (EAPSS) y la elaboración de rutas asistenciales sociosanitarias.
- 3.6.6** Crear nuevos espacios de atención en el área sociosanitaria: edad pediátrica a través de la Atención Temprana, atención a la discapacidad intelectual y sensorial, calidad de vida en la dependencia y fragilidad, entre otros.
- 3.6.7** Definir un cuadro de mando para identificación de indicadores vinculados a la atención sociosanitaria.

3.7

Uso adecuado de la prescripción

Situación

Tras el avance en el historial farmacoterapéutico único es necesario seguir desarrollando el modelo de trabajo colaborativo en red entre los y las profesionales de los servicios de farmacia y del resto de servicios de las organizaciones de Osakidetza, así como con el Departamento de Salud y las farmacias comunitarias para poder llegar a acuerdos para el uso racional del medicamento con un enfoque integral.

Objetivo

Promover el uso racional del medicamento con un enfoque integral y coordinado y avanzar en el historial farmacoterapéutico único, implantando un sistema corporativo de explotación y análisis de información y estableciendo mecanismos para el uso homogéneo de los medicamentos.

Acciones

- 3.7.1** Gestionar las bases de datos y sistemas de prescripción corporativos del medicamento.
- 3.7.2** Incorporar nuevas ayudas a la prescripción (insuficiencia renal, insuficiencia hepática, recomendaciones en geriatría, pediatría...) y avanzar en las ya existentes.
- 3.7.3** Desarrollar e implementar el módulo corporativo del proceso farmacoterapéutico del/la paciente oncológico.
- 3.7.4** Integrar la prescripción del hospital de día en la historia clínica.
- 3.7.5** Finalizar el despliegue de la farmacia ambulatoria y de Presbide en atención hospitalaria.
- 3.7.6** Identificar y gestionar el uso de los medicamentos peligrosos.
- 3.7.7** Mejorar la visualización e integración de la información de las prescripciones entre los diferentes ámbitos asistenciales.
- 3.7.8** Crear un cuadro de mando corporativo de farmacia.
- 3.7.9** Establecer los posicionamientos terapéuticos de los nuevos medicamentos y nuevas indicaciones incluidas en la prestación farmacéutica hospitalaria.
- 3.7.10** Avanzar en guías corporativas.
- 3.7.11** Contribuir en estrategias de deprescripción y revisión de tratamientos.
- 3.7.12** Avanzar en la conciliación y adherencia del medicamento, teniendo en cuenta también a las oficinas de farmacia.
- 3.7.13** Continuar con la prescripción por principio activo.
- 3.7.14** Mejorar la coordinación con las oficinas de farmacia comunitaria a través de convenios con los Colegios de Farmacéuticos.
- 3.7.15** Impulsar y fortalecer la Comisión corporativa de farmacia integrada por la Dirección General, las Organizaciones de Osakidetza y el Departamento de Salud.



Reto:
Profesionales
construyendo una
cultura de gestión
corporativa

4

4.1

Sentido de pertenencia y de identidad corporativa

Situación

La fidelización del profesional pasa por afianzar el sentimiento de pertenencia a Osakidetza como corporación. Este cambio cultural requerirá la puesta en marcha de un plan que incluya políticas de comunicación, mecanismos de reconocimiento, participación e implicación del profesional; mecanismos de evaluación de la satisfacción del personal; un estilo de liderazgo compartido; y avanzar hacia una visión integradora y corporativa en todos los ámbitos organizacionales.

Objetivo

Potenciar el sentimiento de pertenencia a Osakidetza como corporación, por parte del/la profesional, como elemento clave en un proceso de transformación organizacional, potenciando para ello la comunicación y participación, afianzando los valores y las señas de identidad de Osakidetza, e impulsando estrategias para que la humanización sea una prioridad corporativa, con un enfoque integral que abarque todos los procesos organizacionales.

Acciones

- 4.1.1 Potenciar actuaciones dirigidas a la gestión de grupos, equipos y líderes (además de la gestión de personas), a través del trabajo participativo y colaborativo, y el reconocimiento de nuestros y nuestras profesionales como elementos impulsores de una mayor identificación con el proyecto Osakidetza. Impulsar programas y espacios de reconocimientos a nuestros y nuestras profesionales.
- 4.1.2 Facilitar herramientas de comunicación interna y agilizar la consulta y toma de decisiones conjunta de los profesionales, mediante la utilización de diversos canales: Portal del empleado, Parte Hartu y el resto de herramientas colaborativas, haciéndoles partícipes de este modo a los y las profesionales en el día a día.
- 4.1.3 Sistematizar la evaluación del grado de su satisfacción.
- 4.1.4 Desplegar un modelo de liderazgo corporativo en los diferentes niveles de la corporación, de acuerdo al estilo definido previamente en base a los valores, actitudes y comportamientos que son reconocidos y reconocibles por parte de nuestros y nuestras profesionales.
- 4.1.5 Elaborar y desplegar el plan de igualdad en la corporación para impulsar la igualdad entre hombres y mujeres profesionales de Osakidetza y para integrar la perspectiva de género en todos los ámbitos de la organización. (4.5.8)
- 4.1.6 Avanzar en el proceso de acogida de nuevos profesionales para mejorar la transmisión de los valores y conocimiento de la organización.

4.2

Necesidades de profesionales presentes y futuras

Situación

La planificación de los Recursos Humanos (RRHH) es un elemento clave en Osakidetza para contribuir al óptimo dimensionamiento de nuestra estructura, máxime teniendo en cuenta el nuevo escenario organizativo, las prestaciones surgidas por nuevas necesidades de la población, el relevo generacional y la aparición de diversas figuras/ perfiles profesionales.

Objetivo

Iniciar un análisis de dimensionamiento de RRHH en las organizaciones de servicios, que contribuyan a planificar y gestionar las necesidades de profesionales presentes y futuras, para dar adecuada respuesta a la demanda asistencial.

Acciones

- Realizar análisis previsionales de profesionales para identificar posibles necesidades presentes y futuras de RRHH, que puedan dar respuesta al relevo generacional y a posibles excedentes/déficits de plantilla, considerando entre otras, las siguientes variables: bajas en el sistema, finalización de MIR, nuevas incorporaciones...
- 4.2.1 Revisión y homogeneización de las estructuras organizativas de las organizaciones de servicios, como punto de partida, para posibilitar los primeros análisis de dimensionamiento de estructuras de personal y las comparativas intercentros.
- 4.2.2 Definir un sistema de planificación de necesidades de RRHH corporativo que permita identificar las necesidades de recursos humanos adecuadas al nuevo escenario organizativo de Osakidetza, considerando, a su vez, variables asistenciales y económicas.
- 4.2.3 Analizar los perfiles profesionales de Osakidetza para su adaptación al nuevo modelo organizativo de gestión integrada de procesos, estudiando, para ello, la necesidad de ajustes en algunos puestos funcionales que permitan dar respuesta a nuevos ámbitos funcionales requeridos por las organizaciones sanitarias integradas
- 4.2.4 Esta acción formará parte, a su vez, de la revisión de los procesos selectivos y de adscripción de los puestos que preverán las adecuaciones indicadas.
- 4.2.5 Revisar el Decreto de Puestos Funcionales para su adecuación al nuevo escenario organizativo tras la integración, a la aparición de nuevas figuras y perfiles profesionales, así como a los nuevos requisitos de titulación derivados de la implantación del Plan Bolonia.
- 4.2.6 Revisar el Plan de Ordenación de RRHH una vez finalizada su vigencia.
- 4.2.7 En consonancia con el Decreto de provisión, definir y desplegar un modelo de evaluación del desempeño en jefaturas sanitarias.

4.3

Mejorar la calidad del empleo

Situación

Osakidetza, como organismo público y mayor empleador de Euskadi, adquiere una responsabilidad social con la ciudadanía, de ofertar empleo estable y de calidad. Para ello requerirá políticas de contratación dinámicas y ajustadas a las necesidades reales de RRHH que precisa Osakidetza, la revisión de los procedimientos de provisión y selección que permitan incrementar su agilidad y eficiencia, así como avanzar en el diálogo social.

Objetivo

Mejorar la calidad del empleo en Osakidetza, desarrollando estrategias de contratación de personal que posibiliten una mayor estabilización, incrementando la eficiencia y la agilidad en la tramitación y resolución de los procesos de provisión y selección y fomentando la negociación colectiva.

Acciones

- 4.3.1** Diseñar y desplegar el decreto de selección y provisión, como marco para la puesta en marcha de políticas y procedimientos de provisión y selección con mayor agilidad y eficiencia.
- 4.3.2** Fomentar políticas de contratación dinámicas y ajustadas a las necesidades organizativas, que tengan por objeto mejorar la calidad del empleo, dotando de mayor estabilidad a las plantillas (Revisión del Acuerdo de contratación temporal).
- 4.3.3** Desarrollo de herramientas que contribuyan a planificar, ordenar, agilizar e incrementar la eficiencia en la gestión de la contratación temporal en Osakidetza (despliegue de la nueva funcionalidad de la contratación en el Portal del Empleado, Planigune...).
- 4.3.4** Desarrollar nuevos procesos de provisión y selección de personal Oferta de Empleo Público (OPE) y Concurso de Traslados (CT).
- 4.3.5** Avanzar en el diálogo social y trabajar en el acuerdo de condiciones laborales.

4.4

Cualificación profesional

Situación

Osakidetza debe garantizar la cualificación y potenciar el reciclaje profesional de sus trabajadores y trabajadoras, definiendo y desplegando para ello programas formativos acordes a las necesidades de cada colectivo profesional (basado en el modelo de itinerario formativo), y potenciando foros que contribuyan a la difusión e intercambio de conocimiento.

Objetivo

Continuar la apuesta por la óptima cualificación y el reciclaje profesional de nuestros y nuestras profesionales (modelo de itinerario formativo), facilitando canales y foros que contribuyan a la difusión y al intercambio de conocimiento.

Acciones

- 4.4.1** Fomentar la formación en el puesto de trabajo en el marco del itinerario formativo y continuar el despliegue del proyecto en las diferentes categorías.
- 4.4.2** Potenciar la producción de recursos formativos en distintos formatos para su utilización en Jakinsarea. Fundamentalmente material audiovisual de fácil acceso y adecuado a las necesidades de aprendizaje de profesionales para su utilización de manera rápida (“quick learning”) y en el momento que se precisa (“just in time”). Todo ello con su propia participación.
- 4.4.3** Impulsar la creación de redes de aprendizaje en Jakinsarea que faciliten el intercambio de conocimiento y la identificación de docentes internos. En paralelo, trabajaríamos en la definición del perfil docente de Osakidetza.
- 4.4.4** La creación de la figura de “agentes facilitadores del cambio/transformación” en las organizaciones requerirá de la capacitación de estos profesionales desplegando un plan de formación específico que dé respuesta a las necesidades de la organización. Con este enfoque se potenciarían intervenciones formativas integrales asociadas a objetivos concretos relacionados con ámbitos de gestión específicos de las organizaciones: unidades, áreas, etc.
- 4.4.5** Definir la oferta formativa corporativa de formación mediante la creación de un Catálogo Corporativo de Formación homologado al servicio del conjunto de las organizaciones de servicios.
- 4.4.6** Continuar con el despliegue del proyecto Factor Humano en Osakidetza. (1.2.1)
- 4.4.7** Continuar potenciando foros entre profesionales que contribuyan al intercambio y a la difusión del conocimiento y que permitan compartir el trabajo y el aprendizaje en red. (6.1.9)

continúa ▶

- Mejorar la capacitación idiomática del personal de Osakidetza (aumentar progresivamente el número de profesionales bilingües; aumentar la presencia del euskera en la formación con carácter general), y desplegar recursos lingüísticos y herramientas informáticas al servicio de los trabajadores y trabajadoras de Osakidetza (OSAbar).
- 4.4.9 Revisar y actualizar los criterios idiomáticos a tener en cuenta en la contratación de profesionales.
- 4.4.10 Realizar evaluaciones continuas sobre el nivel cumplimiento de los objetivos del II Plan de Euskera de Osakidetza.
- 4.4.11 Extender a todas las organizaciones de servicios de Osakidetza la evaluación Bikain, de presencia, uso y gestión del euskera de Euskalit y la Viceconsejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco.

4.5

Empresa saludable

Situación

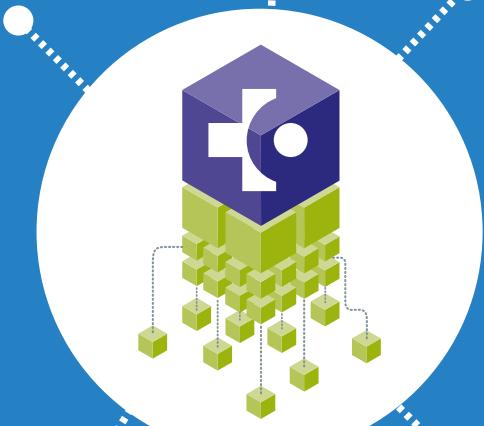
Osakidetza debe gestionar la salud de sus trabajadores/as desde un enfoque integral e integrado, considerando la salud como un elemento transversal a todas las políticas de la Corporación, promoviendo la cultura de la salud y el bienestar de sus trabajadores/as, y comprometiéndose en su protección y la prevención de agresiones en sus puestos de trabajo.

Objetivo

Impulsar un modelo de empresa saludable, aplicando programas de bienestar laboral que integre la salud laboral en todas las políticas de RRHH de la corporación.

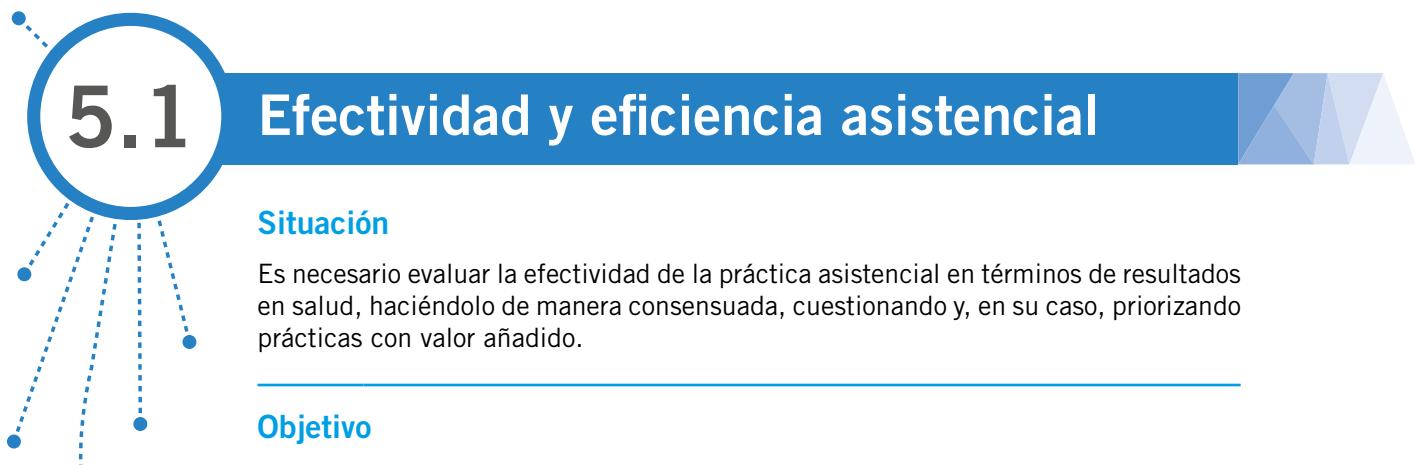
Acciones

- 4.5.1** Rediseñar el Plan de RRHH integrando la salud laboral de los y las profesionales en el diseño y desarrollo de todas las políticas de RRHH.
- 4.5.2** Revisar el Sistema de Gestión y fomentar una política general para avanzar en la integración de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) en todas las actividades de las organizaciones, así como garantizar el cumplimiento de dichas obligaciones por parte de empresas externas contratadas y otras entidades presentes en nuestras organizaciones.
- 4.5.3** Renovar las medidas destinadas a prevenir los riesgos inherentes a las instalaciones, equipamientos, uso de medicamentos peligrosos, sustancias, desde su diseño con el objeto de disminuir o evitar la exposición a estos.
- 4.5.4** Avanzar en la acreditación y reconocimiento interno y externo del Sistema de Gestión de PRL en todas las Organizaciones de Servicios y planificar la transición de la misma desde OHSAS hacia ISO.
- 4.5.5** Implicar a todas las personas de la organización como sujetos activos en la Prevención de riesgos laborales, mejorando sus competencias en la materia para avanzar en la integración y responsabilidad de la gestión y aplicación de los programas preventivos, fomentando también su participación a través de los medios de consulta establecidos.
- 4.5.6** Reforzar la protección de las personas trabajadoras especialmente sensibles de nuestra organización (plan de prevención de agresiones) y buscar nuevos campos a los que extender la prevención y promoción de la salud.
- 4.5.7** Mejorar en la identificación y valoración de los factores psicosociales que afectan a nuestros/as trabajadores/as para planificar medidas preventivas más específicas destinadas a mejorar su seguridad y salud.
- 4.5.8** Desarrollar e implantar el Plan de Igualdad. (4.1.5)



Reto:
Gestión avanzada
sostenible y
modernización del
sistema sanitario





Situación

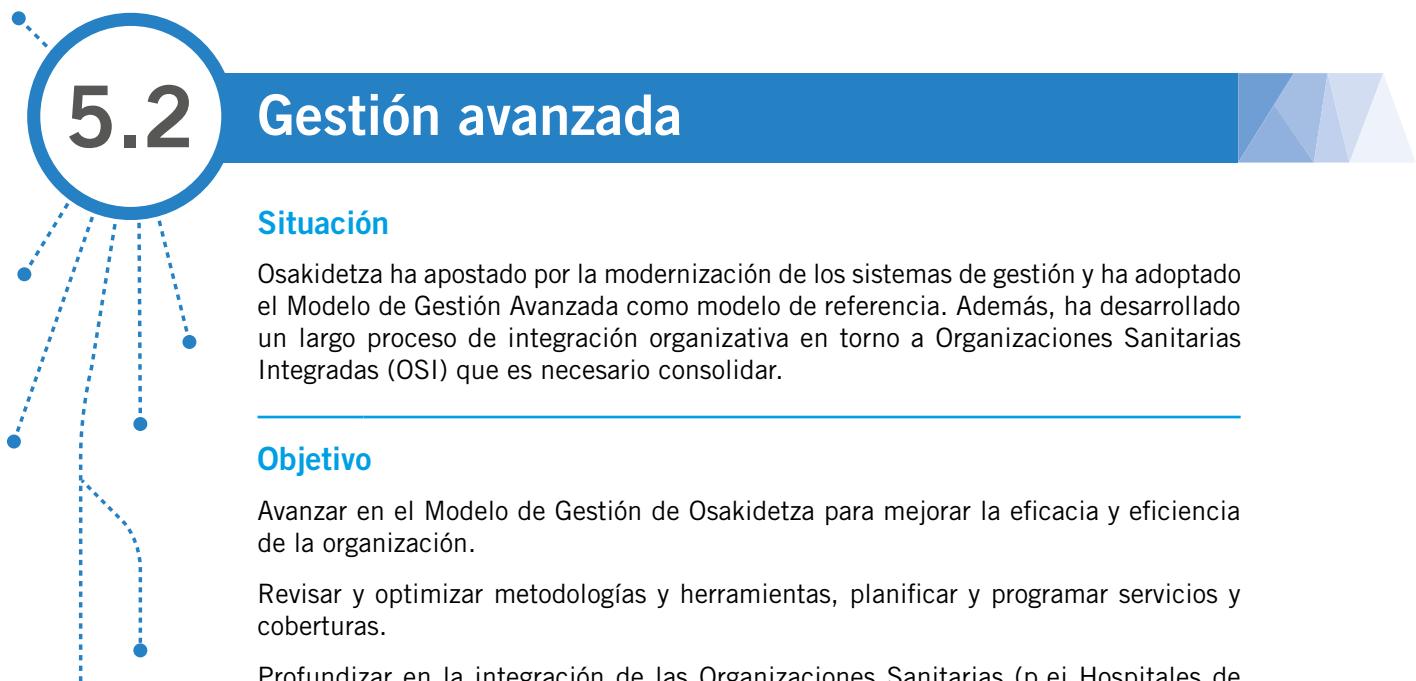
Es necesario evaluar la efectividad de la práctica asistencial en términos de resultados en salud, haciéndolo de manera consensuada, cuestionando y, en su caso, priorizando prácticas con valor añadido.

Objetivo

Mejorar la efectividad y la eficiencia asistencial a través del análisis de la práctica asistencial.

Acciones

- 5.1.1** Profundizar, en coordinación con el Departamento de Salud, en la evaluación de los servicios sanitarios centrada en los resultados en salud, a través de metodologías participativas, desarrollando guías, protocolos y procedimientos consensuados.
- 5.1.2** Desinvertir en aquellas tecnologías y prácticas asistenciales que no presenten evidencias de mejora en los resultados en salud.
- 5.1.3** Impulsar la concentración de la alta especialización y/o 'expertise' a través del desarrollo de servicios o nodos en red, con visión corporativa, para ofrecer una atención de mayor calidad a los y las pacientes (cirugías oncológica, cardíaca, por ejemplo), contemplando la posibilidad de incorporar profesionales de diferentes centros.
- 5.1.4** Apoyar y dotar al profesional de herramientas (indicadores, Sistemas de Información, Object Business Intelligence (OBI), etc.) para evaluar la calidad de la atención y los resultados en términos de salud. (1.7.3)
- 5.1.5** Reforzar la Alta Resolución en el abordaje de los procesos asistenciales.



Situación

Osakidetza ha apostado por la modernización de los sistemas de gestión y ha adoptado el Modelo de Gestión Avanzada como modelo de referencia. Además, ha desarrollado un largo proceso de integración organizativa en torno a Organizaciones Sanitarias Integradas (OSI) que es necesario consolidar.

Objetivo

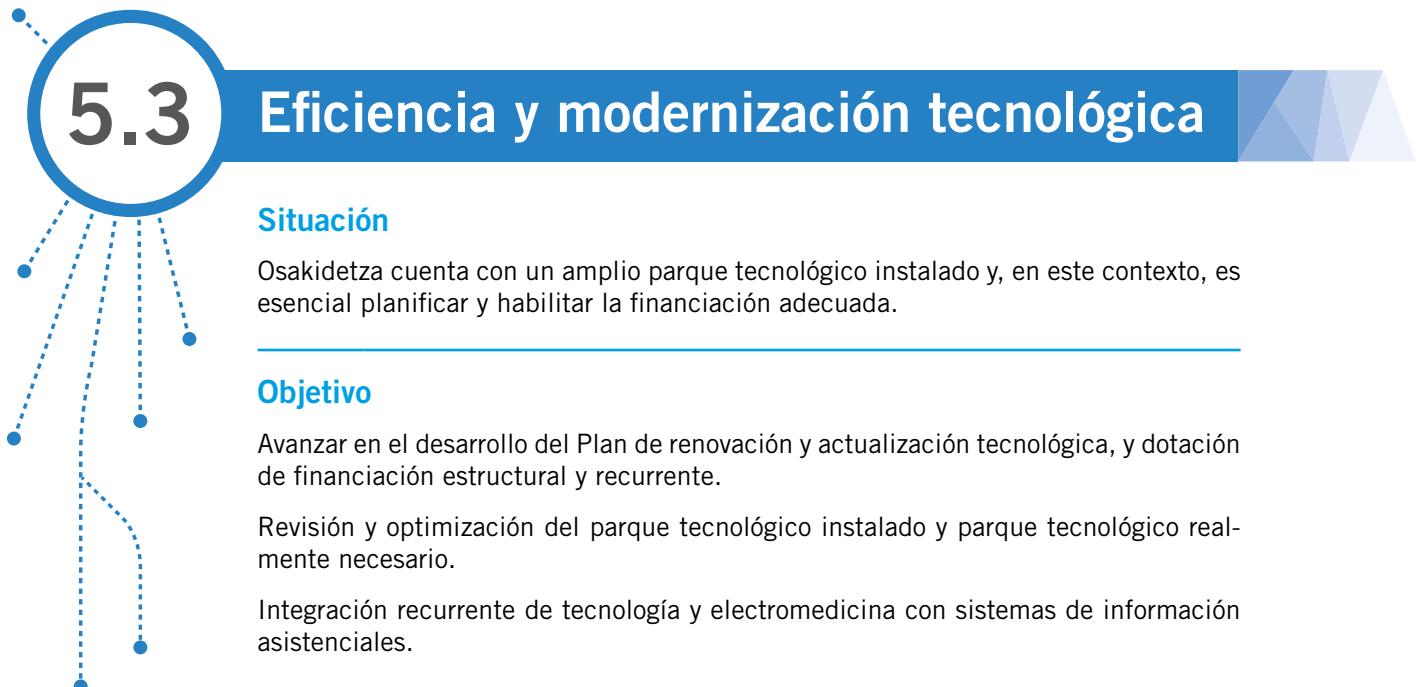
Avanzar en el Modelo de Gestión de Osakidetza para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización.

Revisar y optimizar metodologías y herramientas, planificar y programar servicios y coberturas.

Profundizar en la integración de las Organizaciones Sanitarias (p.ej. Hospitales de media y larga estancia).

Acciones

- 5.2.1** Promover el desarrollo e implantación del Modelo de Gestión Avanzada.
- 5.2.2** Profundizar en el modelo organizativo corporativo de OSI (p.ej. Hospitales de media y larga estancia).
- 5.2.3** Avanzar en la integración de los Sistemas de Información Asistencial, Personal y Económico.
- 5.2.4** Desarrollar el modelo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Osakidetza. Gestión del compromiso social, incluida la medición del rendimiento de este compromiso social y del grado de satisfacción en la sociedad.
- 5.2.5** Promover acciones formativas y de coordinación relacionadas con la contratación administrativa, contratación de personal y actividad asistencial para mejorar la seguridad jurídica y reducir el riesgo de reclamaciones en cualquiera de las jurisdicciones, laboral, penal, civil y contencioso administrativa, en definitiva de responsabilidad patrimonial de la administración.
- 5.2.6** Revisar, actualizar y mejorar los sistemas de información: seguimiento de la gripe, revisión y mejora de los Sistemas de Información Sanitaria, Sistema de información del Plan de Laboratorios, Registro de cáncer, ONCOFAR.
- 5.2.7** Desplegar los proyectos de los Retos estratégicos de Osakidetza y desarrollar el sistema de seguimiento.
- 5.2.8** Revisar y optimizar metodología, herramientas de gestión (Lean, gestión por procesos, certificación ISO, acreditación Joint Commission, Design Thinking, etc.).



Situación

Osakidetza cuenta con un amplio parque tecnológico instalado y, en este contexto, es esencial planificar y habilitar la financiación adecuada.

Objetivo

Avanzar en el desarrollo del Plan de renovación y actualización tecnológica, y dotación de financiación estructural y recurrente.

Revisión y optimización del parque tecnológico instalado y parque tecnológico realmente necesario.

Integración recurrente de tecnología y electromedicina con sistemas de información asistenciales.

Acciones

- 5.3.1** Análisis y planificación de equipamiento asociado a programas asistenciales intensivos en tecnología (p. ej. programas de cribado).
- 5.3.2** Planificación de renovación y actualización tecnológica por familias: TAC, RX, Ecografía, Aceleradores lineales, etc.
- 5.3.3** Revisión y, en su caso, variación de modalidades de adquisición de tecnologías en función de su relevancia asistencial, requerimiento financiero, ciclo de vida tecnológico, valoración de ciclo de vida completo, etc.
- 5.3.4** Análisis del parque tecnológico instalado y de la intensidad de utilización entre unidades.
- 5.3.5** Asegurar y completar la integración de la electromedicina con los sistemas informáticos corporativos asistenciales.



5.4

Sostenibilidad y eficiencia energética



Situación

El Decreto 178/2015 del Gobierno Vasco y las Directivas Europeas obligan a mejoras sustanciales en el apartado energético de cara al ahorro en los consumos, al suministro por fuentes renovables, y a la construcción de edificios de consumo casi nulo.

Objetivo

Elaborar y poner en marcha un Plan de sostenibilidad energética de Osakidetza en el marco del Decreto del Gobierno Vasco, aplicando progresivamente criterios de compra y contratación verde, como elemento de sostenibilidad energética.

Acciones

- 5.4.1** Implantar un Plan de sostenibilidad energética de Osakidetza.
- 5.4.2** Establecer y aplicar criterios corporativos de construcción, de instalaciones y mantenimientos.
- 5.4.3** Adoptar e incorporar criterios homogéneos y corporativos de compra verde.
- 5.4.4** Establecer un sistema de gestión medioambiental y de gestión de residuos.

5.5

Sostenibilidad y eficiencia presupuestaria

Situación

Osakidetza, como ente de la administración pública que desarrolla su actividad teniendo que combinar la existencia de un marco presupuestario y una creciente demanda de prestación de servicios, tiene el reto de equilibrar sus resultados económicos y asegurar la sostenibilidad del sistema. Como no podría ser de otra manera, la búsqueda de la eficacia en la gestión de los recursos requiere la estrecha colaboración entre los y las profesionales del ámbito económico y sanitario para lograr una implicación trasversal respecto al uso eficiente de los recursos en todas las áreas estratégicas.

Objetivo

Revisar y analizar los ratios de correlación de prestaciones asistenciales y gasto.

Colaborar con la Dirección de Aseguramiento y Contratación Sanitarias en el avance de la financiación capitativa, así como en las iniciativas de pago por resultados u otras fórmulas.

Acciones

- 5.5.1** Profundizar en el análisis y evolución de Cuadros de Mando asistencial-económico-personal para identificar áreas de mejora.
- 5.5.2** Analizar comparativamente las ejecuciones presupuestarias entre Organizaciones de Servicios y su asimilación comparativa a la actividad asistencial realizada.
- 5.5.3** Colaborar con el Departamento en la profundización de las causas que originan las diferencias entre organizaciones, evidenciadas en el análisis inicial del coste global per cápita.
- 5.5.4** Continuar con el seguimiento de la ejecución de las iniciativas de pago por resultado tanto en el ámbito asistencial (farmacia) como otras que pudieran surgir en ámbitos no asistenciales.

5.6

Nuevo modelo de contratación administrativa

Situación

En el ámbito de la contratación administrativa es preciso profundizar en la optimización y homogeneización de procedimientos y criterios corporativos, así como avanzar en la creación de nodos y el trabajo en red.

Objetivo

Mejorar los procesos y procedimientos de contratación y optimizar la compra menor a través de un nuevo Gestor de Expedientes corporativo.

Optimizar y progresar en la contratación administrativa de Osakidetza según criterios corporativos y sobre herramientas actualizadas: contratación electrónica.

Extender la compra centralizada y la compra corporativa.

Acciones

- 5.6.1** Dotar a Osakidetza de un nuevo Gestor de Expedientes corporativo e integrado con la contratación electrónica.
- 5.6.2** Revisar y mejorar los procesos y procedimientos de contratación, adecuándolos a las Directivas Europeas, y adaptándolos a las nuevas figuras contractuales (Contratación administrativa especial, Pago por disponibilidad, etc.).
- 5.6.3** Analizar las compras e identificar aquellas familias o grupos susceptibles de tratamiento corporativo, no necesariamente centralizado.
- 5.6.4** Analizar detalladamente la contratación menor y elaborar un plan de acción de mejora que redunde en una menor incidencia en la fiscalización y en mejores condiciones de compras.

5.7

Renovación y modernización de las infraestructuras físicas

Situación

Osakidetza sigue creando, renovando y manteniendo, tanto las infraestructuras contenedoras como la tecnología sanitaria, dando de esta manera respuesta a las necesidades actuales de la ciudadanía con los recursos económicos disponibles.

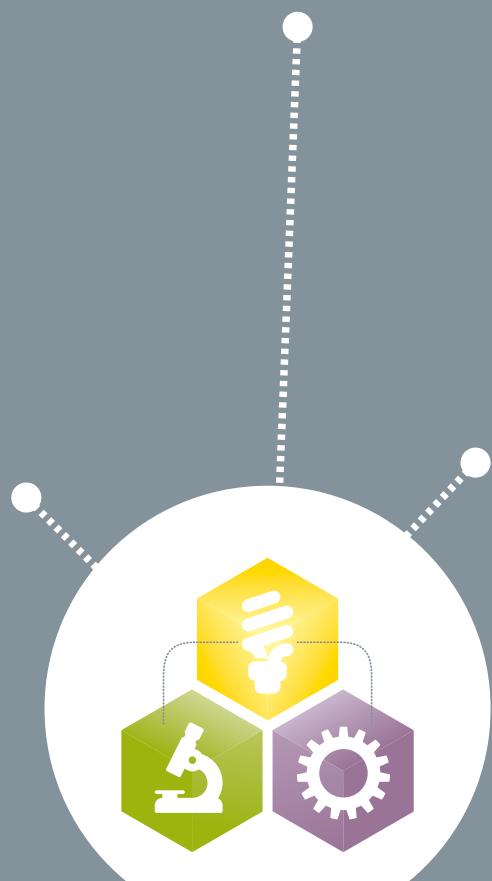
Objetivo

Desarrollo y mejora de las infraestructuras y medios tecnológicos de la Red de Osakidetza.

Asegurar el mantenimiento continuo de la red de infraestructuras y tecnología.

Acciones

- 5.7.1** Poner en marcha el conjunto de servicios del Hospital Urduliz - Alfredo Espinosa.
- 5.7.2** Finalizar e inaugurar el Hospital Eibar.
- 5.7.3** Construir el nuevo edificio de servicios generales hospitalarios del Hospital Universitario Araba.
- 5.7.4** Consolidar y reordenar la gestión del nuevo Bloque Quirúrgico y Reanimación del Hospital Universitario Basurto.
- 5.7.5** Finalizar y poner en marcha el edificio principal del Instituto de Investigación Sanitaria Biocruces.
- 5.7.6** Abrir nuevos centros de salud en Murgia, Irala, Retuerto, Alde Zaharra y Aiete en Donostia, y del nuevo centro de salud y de especialidades de Zalla.
- 5.7.7** Renovar la tecnología y equipamiento en centros de los tres territorios históricos: Aceleradores lineales, Hemodinámica, TAC, RX, etc.
- 5.7.8** Renovar y actualizar elementos contenedores e instalaciones: Ascensores, centros de transformación y cuadros eléctricos, conducciones, etc.
- 5.7.9** Desarrollar herramientas informáticas corporativas: Contratación electrónica, farmacia oncológica, gestión de almacenes, laboratorios y otras.
- 5.7.10** Desarrollar el soporte informático necesario en el ámbito de los Institutos relacionados con la Investigación e Innovación Sanitaria (BIOEF, Biocruces, Biodonostia, Bioaraba y Kronikgune) de manera que se posibilite la gestión, la seguridad y el seguimiento de los proyectos de manera coordinada y el trabajo en red.
- 5.7.11** Abordar progresivamente la mejora de la accesibilidad y la adaptación de edificios e instalaciones sanitarias.



Reto:
Innovación e
investigación

6.1

Impacto de la investigación y la innovación sanitarias

Situación

En esta legislatura el sistema sanitario completará el despliegue de las actuaciones previstas en los cuatro ejes de la Estrategia de Investigación e Innovación en Salud 2020: Impacto, Integración, Personas y Recursos.

El primer Eje (Impacto) persigue que las actuaciones de I+D+i estén bien definidas, orientadas a necesidades reales, eficientemente gestionadas y realizadas en un marco de cooperación, para asegurar que sus resultados tengan un verdadero impacto, ya sea en la mejora directa del sistema sanitario (incluyendo su sostenibilidad), en la mejora de la salud de las personas y/o en la competitividad del País Vasco a través de la creación de riqueza en nuestro entorno.

Objetivo

Participar en el despliegue de la estrategia I+D+i del Departamento de Salud, mediante el despliegue de acciones vinculadas a la evaluación, la toma de decisiones basada en la prospectiva y la evaluación tecnológica, la gestión de la innovación (incluyendo la transferencia, la explotación y la implantación), la colaboración con empresas y agentes en el marco de un modelo de innovación abierta, el sistema sanitario como “tractor” de innovaciones y el despliegue de la estrategia ‘Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations’ (RIS3) de Euskadi, en el ámbito de las biociencias.

Acciones

- 6.1.1** Implantar procedimientos para la identificación y selección de prioridades y/o retos de investigación e innovación, y la evaluación de las actividades.
- 6.1.2** Implantar un sistema de Vigilancia tecnológica y de benchmarking estructurado, tanto interno como externo, que permita aprender de los mejores.
- 6.1.3** Generar y/o gestionar la evidencia y evaluación tecnológica para ayudar y apoyar en la toma de decisiones y las estrategias corporativas (evaluación de la indicación y adecuación, Mejora de la Adecuación de la Práctica Asistencial y Clínica (MAPAC), Variabilidad de la práctica clínica, eficacia y eficiencia diagnóstico-terapéutica...).
- 6.1.4** Desplegar e implantar a escala corporativa el modelo de gestión de la innovación Baliosasun (referentes, etapas, estructuras, priorización, cartera, cuadro de mando, auditorías, etc.), apostando por todos los tipos de innovación (organizativa –en servicios sanitarios-, biomédica, tecnológica, social, etc.) que permitan avanzar en la generación de valor y nos posicione como un elemento diferenciador a nivel estatal y europeo.
- 6.1.5** Continuar desplegando la innovación abierta basada en la cooperación y co-creación con agentes del entorno, y continuar específicamente con el despliegue del programa Innosasun.

continúa ►

6.1.6 Promover la colaboración y co-creación con pacientes y ciudadanía.

6.1.7 Desplegar la herramienta de Compra Pública Innovadora.

Participar activamente en los grupos de trabajo de RIS3 (en todos los cuales 6.1.8 Osakidetza es un elemento esencial) y en las iniciativas y proyectos emanados de ellos.

6.1.9 Continuar potenciando foros y encuentros entre profesionales que contribuyan al intercambio de buenas prácticas y la difusión del conocimiento. (4.4.7)

6.1.10 Apoyar la implementación y/o actualización de guías y recomendaciones de práctica clínica basadas en la evidencia.

6.2

Integrar la actividad investigadora e innovadora con la labor asistencial y docente

Situación

En la Estrategia de Investigación e Innovación en Salud 2020, el segundo Eje (Integración) pretende conseguir que las actividades de I+D+i sean una actividad normalizada en el funcionamiento diario de Osakidetza, como una línea de producción más, facilitando la evolución hacia un marco más favorable (promoviendo determinadas actuaciones y eliminando o disminuyendo barreras) para el desarrollo de dichas actividades. Osakidetza dispone de activos (organizativos, sistemas de información, etc.) reconocidos que permiten plantear la integración con la investigación y la innovación como un nivel complementario de calidad y posicionamiento estatal e internacional.

Objetivo

Participar en el despliegue de la estrategia, desarrollando acciones que permitan el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos:

- selección y despliegue de agendas de investigación e innovación
- gobernanza de estructuras de I+D+i
- sistemas de información y utilización de fuentes diferentes de datos
- marco normativo de I+D+i
- sistema abierto, conectado e internacionalizado.

Acciones

6.2.1 Seleccionar agendas de investigación e innovación en áreas de interés, diseñar los programas de I+D+i y promover proyectos que apoyen las estrategias corporativas (MAPAC, variabilidad de la práctica clínica, eficacia y eficiencia diagnóstico-terapéutica), que respondan a necesidades y áreas de interés (diabetes, cáncer, 'big data', servicios sanitarios, etc.), que se apoyen en y reforzencen capacidades existentes, y que ayuden a aprehender nuevas tendencias.

6.2.2 Difundir el mapa de estructuras, procesos, responsabilidades, funciones, etc. de las estructuras de I+D+i y de gestión de I+D+i, participando en su actualización y colaborando en su refuerzo y funcionamiento.

6.2.3 Avanzar en el acceso a datos, interoperabilidad, interacción y tratamiento de datos para la explotación de información (aplicada a gestión clínica, sanitaria, investigación, etc.). (3.2.13)

6.2.4 Colaborar en desarrollos normativos sobre gestión de I+D+i, incluyendo transferencia y explotación de resultados, y en su efectiva aplicación.

continúa ▶

-
- 6.2.5** Promover la participación activa en proyectos europeos y colaboraciones internacionales, en particular con aquellas organizaciones, regiones o países con los que hay o se pueden diseñar acuerdos de colaboración, continuando con la apertura del sistema, su conexión con otros y su posicionamiento internacional.
-

6.3

Estimular la participación en las actividades de I+D+i

Situación

El tercer Eje (Personas) de la Estrategia de Investigación e Innovación en Salud 2020 persigue que las personas se involucren en actividades de I+D+i dentro de un marco más favorable, de mayor profesionalidad, exigencia y reconocimiento, que permita un mejor aprovechamiento de las capacidades de profesionales en beneficio del/la paciente, y de la transformación y modernización del sistema sanitario.

Objetivo

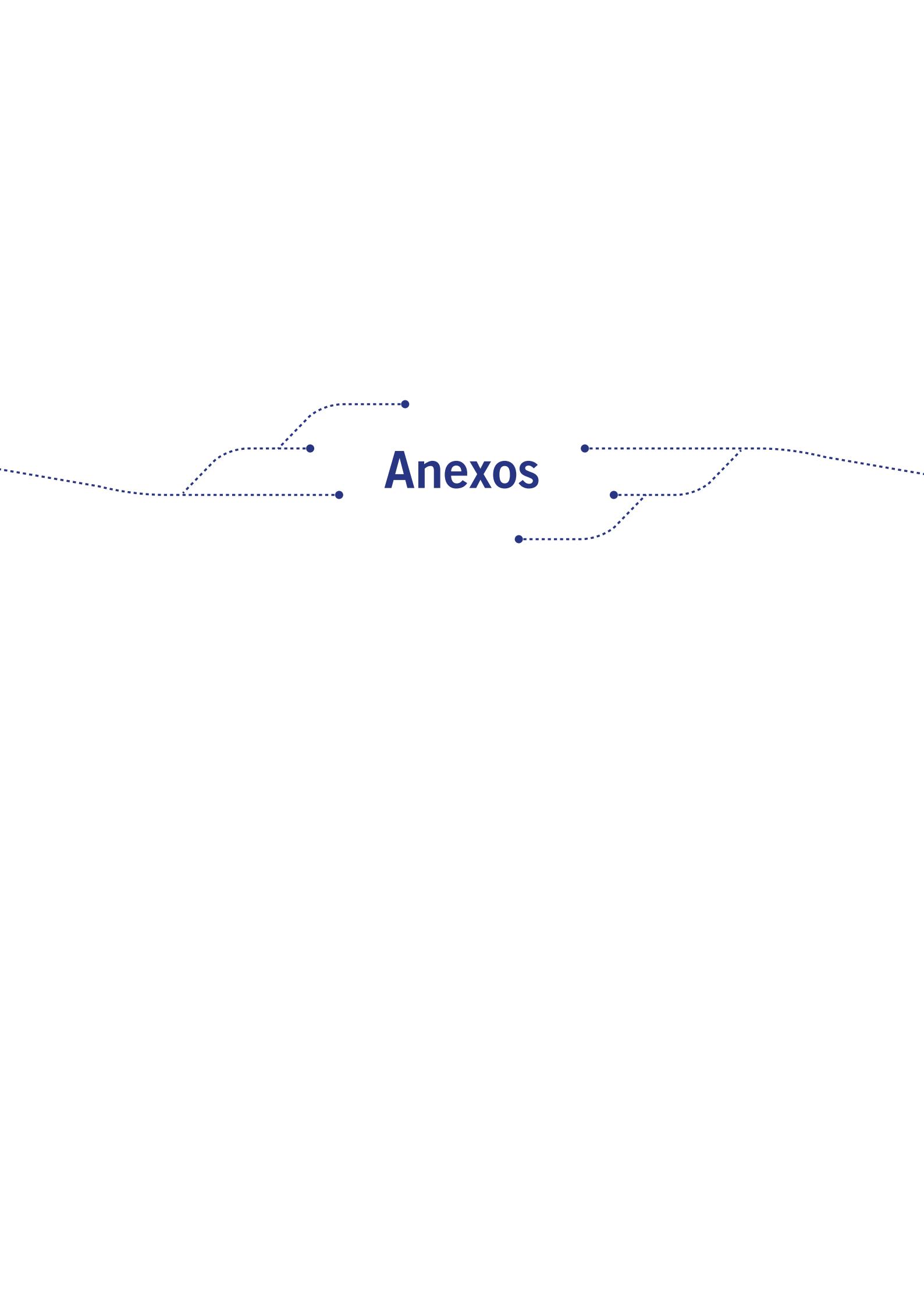
Generar una cultura que favorezca el despliegue de la estrategia mediante planes de acción vinculados al reconocimiento, la capacitación, el apoyo de gestión y todo ello con la implicación de la ciudadanía y pacientes el desarrollo de proyectos de I+D+i.

Participar en el despliegue de la estrategia, desarrollando acciones que permitan el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos:

- reconocimiento de las actividades de I+D+i
- capacitación en I+D+i
- apoyo (administrativo, técnico) a personal investigador o implicando en desarrollos de innovación
- implicación de ciudadanía y pacientes

Acciones

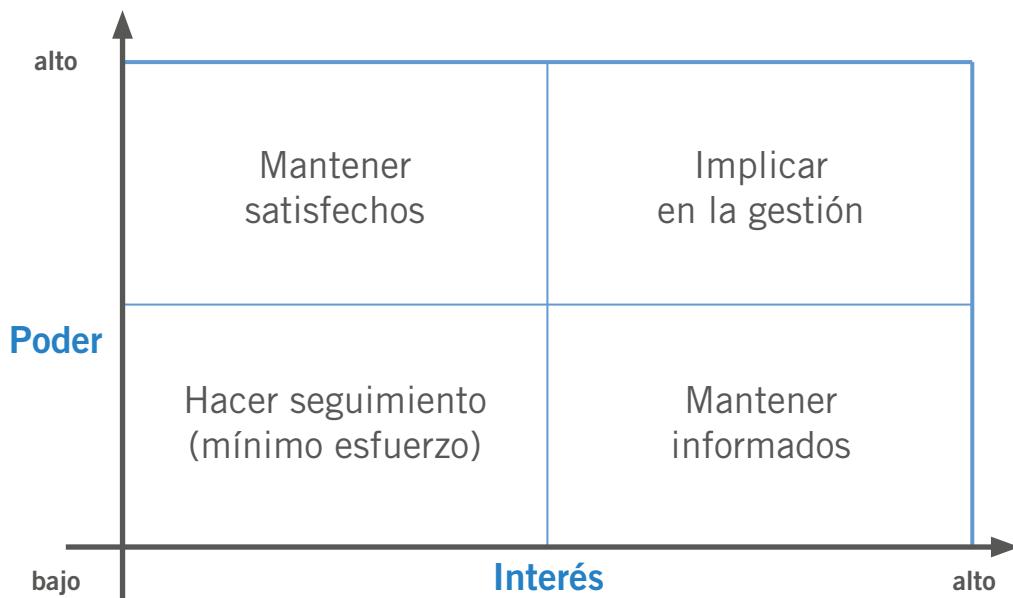
- 6.3.1** Incrementar la exigencia de méritos de I+D+i ligados a acceso y mejora profesional de las personas.
- 6.3.2** Facilitar el desarrollo de actividades de I+D+i.
- 6.3.3** Establecer planes de reconocimiento para profesionales con actividades de I+D+i.
- 6.3.4** Elaborar y adecuar planes de formación en materia de I+D+i.
- 6.3.5** Actualizar los mecanismos y estructuras de apoyo a la I+D+i / profesionales con actividades de I+D+i.
- 6.3.6** Fomentar el encuentro con y la participación de la ciudadanía y pacientes para facilitar la I+D+i.



Anexos

Mapa de Stakeholders o Matriz poder/interés

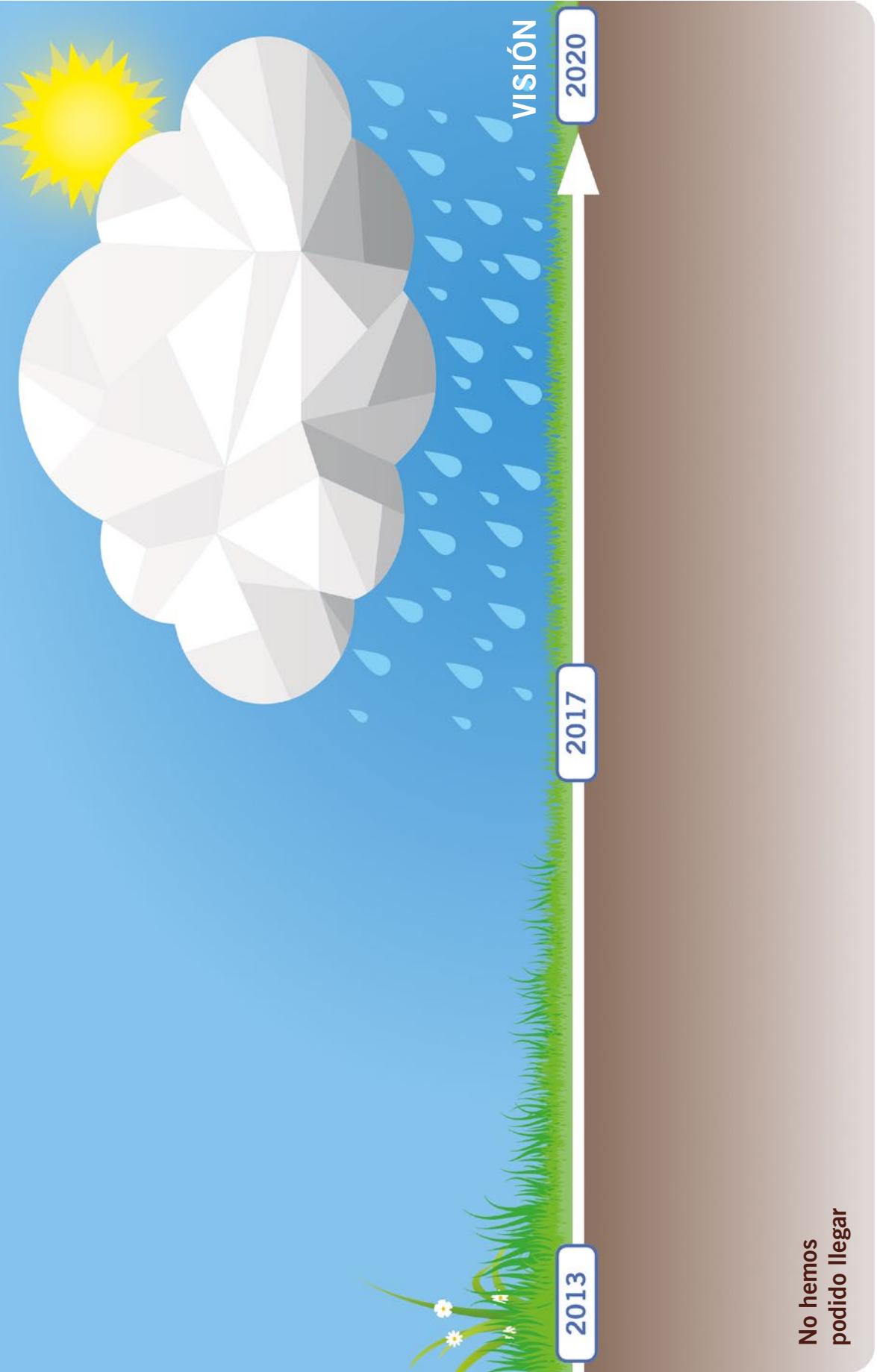
Gerry Johnson, Kevan Scholes



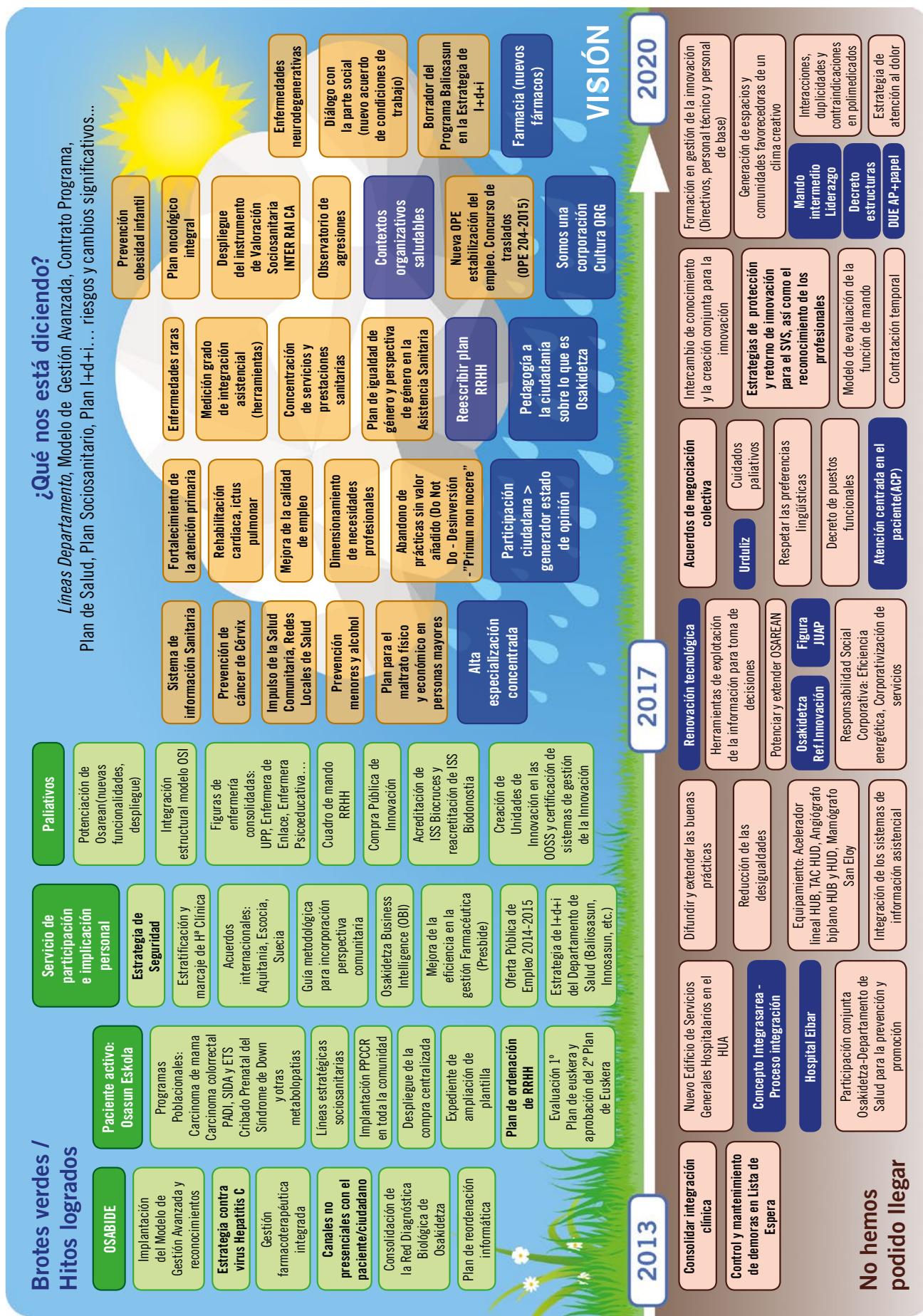
**Brotes verdes /
Hitos logrados**

¿Qué nos está diciendo?

Líneas Departamento, Modelo de Gestión Avanzada, Contrato Programa, Plan de Salud, Plan Sociosanitario, Plan I+d+i... riesgos y cambios significativos...



No hemos
podido llegar

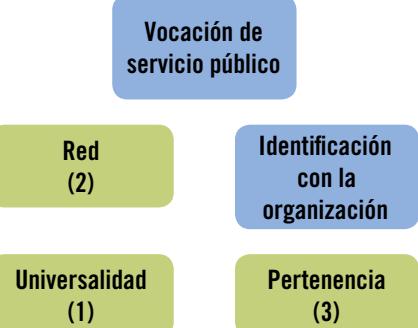


Valores de Osakidetza

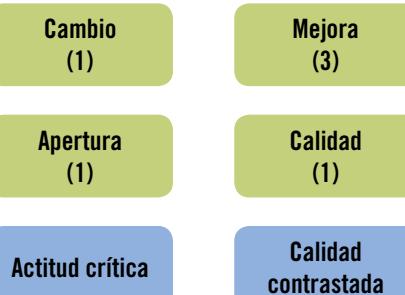
Trabajo en equipo, participación, entusiasmo, liderazgo (17)



Sentido de pertenencia (5)



Innovación, apertura, cambio, mejora, calidad (15)



Cercanía, ciudadano, comunidad, cuidados, paciente, usuario (18)



Profesionalidad y personas (10)



Buen gobierno, compromiso, confianza, ética, honestidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia (24)

