

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2021

15 Febrero 2020

OSI DONOSTIALDEA
OSAKIDETZA



Osakidetza

DONOSTIALDEA ESI
OSI DONOSTIALDEA



1. Introducción

Incluir la justificación de porqué un Plan Estratégico para dos años:

- Finaliza el Plan Estratégico anterior (2015-2019)
- Necesidad de una estrategia ágil para periodos cambiantes (máximo dos años)
- Alinear el periodo estratégico a los periodos estratégicos corporativos (Estrategia del Departamento de Salud y Osakidetza)

Y porqué una estrategia ágil:

- Incremental y corto plazo *versus* largo plazo
- Orientación al cambio *versus* planificación a largo plazo
- Pequeños equipos *versus* toda la organización

“Este documento incluye, tanto el análisis externo como el análisis interno de OSI Donostialdea, el FODA y su plan de riesgos, y el nuevo Plan Estratégico a uno o dos años”



2. Análisis

2.1. Modelo de Negocio

El Modelo de Negocio es una representación abstracta de una organización. Una herramienta para el Análisis de Modelo de Negocio reconocida internacionalmente es el **Business Model Canvas** (Alexander Osterwalder, 2009).

Traducido como lienzo de modelo de negocio, es una plantilla de gestión estratégica que representa un gráfico visual en bloques claves comunes para la representación gráfica de un negocio con elementos que describen propuestas de valor de la organización, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a alinear sus actividades mediante la ilustración, a entender el mecanismo de negocio de la organización, a analizar una evolución y a generar innovación.

La conclusión

Se considera oportuno segmentar en tres grupos el ámbito de actuación de la OSI Donostialdea. Por un lado, está la asistencia sanitaria. Por otro, la gestión del conocimiento (docencia y formación) y del talento individual, colectivo y organizacional de profesionales actuales/futuros/as. Por último, en la OSI Donostialdea también innovamos e investigamos. Entre estos tres bloques, la más importante por ser su negocio principal es el de la asistencia sanitaria determinado por el sector.



Business Model Canvas- OSI Donostialdea

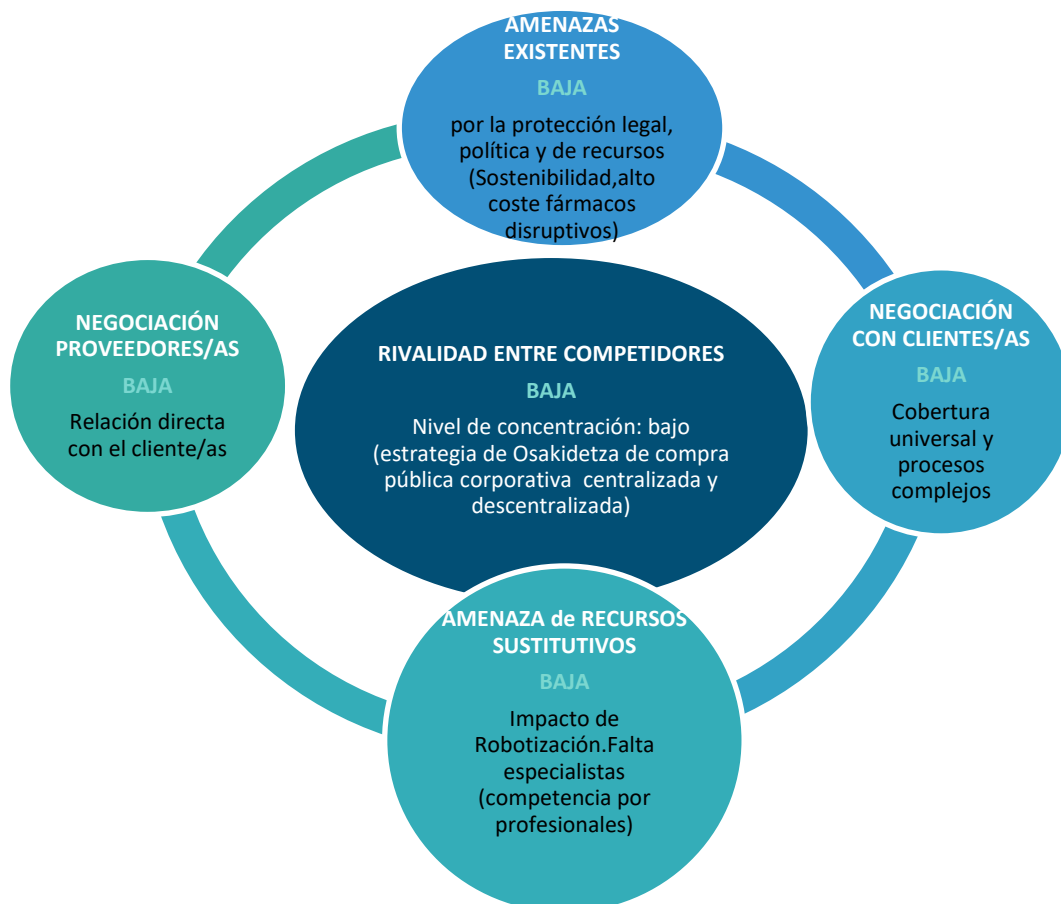
Alianzas Departamento de Salud/Osakidetza Otras OSI Oncologikoa Otros Centros Sanitarios Entidades socio sanitarias Proveedores clave Sociedades científicas Asociaciones Universidades, Tknika, Centros de formación profesional, otros centros de formación Instituciones y centros de investigación e innovación Empresas tecnológicas Ayuntamiento y/o Diputación Foral	Actividades Clave Asistencia sanitaria integrada (Prevención y Promoción, Asistencia integrada en nivel de atención primaria y nivel hospitalario) Gestión del conocimiento (docencia y formación, para atraer y retener el talento) Investigación e innovación	Propuestas de Valor Salud/Calidad de vida Formación y conocimiento. Desarrollo profesional. Resultados, datos	Relaciones con clientes/as Personalizada (humanización), de calidad, profesional. Herramientas (call-center, apps, web, telf.,) y directa Personalizada, comprometida, calidad, cultura transferencia del conocimiento Profesional. Congresos...	Segmentos de clientes/as 1.- Pacientes a. Sano b. Agudo (quirúrgico y médico) c. Crónico y pluripatológico d. Oncológico e. Infantil f. Mujer 2.-Profesionales docentes y discentes / Futuros Profesionales 3.-IC3 y demás instituciones y empresas
Recursos Clave Hospital, centros de salud, Tics, Farmacia Personal Marca/prestigio Conocimiento Tecnología Unidades de apoyo			Canales Directos, Web, Campañas, RRSS Directa Directa	
Estructura de costes Costes aprobados por Unidades y Servicios - Personal (fijo y variable) - Recursos materiales - Costes estructurales			Fuentes de ingresos Anual. Presupuesto aprobado.	

2.2. Análisis Externo

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno o evaluación externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. El objetivo del análisis externo de la organización es descubrir oportunidades y amenazas.

2.2.1. Análisis 5 fuerzas de Porter

El análisis Porter (Michael Eugene Porter) propone un análisis del sector, que nos permitirá analizar el nivel de competencia en la articulación de las siguientes cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad: Poder de negociación de clientes o compradores; Poder de negociación de proveedores o vendedores; Amenaza de nuevos competidores entrantes; Amenaza de productos sustitutos. Rivalidad entre competidores. Este análisis permite a las organizaciones encontrar espacios para el *desarrollo de ventajas competitivas o factores diferenciadores* frente a sus competidores y entender el comportamiento dinámico de su sector. y, de esta manera, poder concluir en la *elección de una estrategia competitiva*.



La conclusión

Las cinco fuerzas son bajas, por lo que la diferenciación es la estrategia competitiva oportuna. Además, se concluye la importancia de la sostenibilidad y de la modernización (actualización de nuevas tendencias y tecnología).

La diferenciación es una de las Estrategias Genéricas de Michael Porter (1980), tal y como se observa en la siguiente imagen. En nuestro ámbito diferenciación consiste en ser capaces de diferenciarse por la evaluación del grado de adecuación en la indicación, por la prestación de servicios referentes y por la docencia de especialidades y grado, y por la investigación e innovación.

	LIDERAZGO EN COSTE	DIFERENCIACIÓN
Todo el sector	Liderazgo en coste	Diferenciación
Un segmento	SEGMENTACIÓN Especializada en coste	SEGMENTACIÓN Especializada en diferenciación

No obstante, esta teoría se ha ido desarrollando y, una de las más actuales es optar por *Best-cost strategy/estrategia del mejor coste*. Tal y como hemos comentado diferenciación consiste en ser capaces de diferenciarse en una adecuación de la indicación al mejor coste, eliminando todo aquello que no aporta valor o beneficio (ej. MAPAC).

2.2.2. Análisis PEST. Macro-entorno

PEST es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

A continuación, indicamos el análisis realizado para los próximos dos años, teniendo en cuenta elementos que nos pueden afectar en el entorno cambiante que vivimos actualmente.

PEST- OSI Donostialdea

FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS
-Legislación europea: PROTECCIÓN DE DATOS y BIG DATA, -ESTRATEGIA EN SALUD, Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas 2030 (objetivo 3) -Legislación estatal: regulación del final de vida,... -Políticas de salud y competencias (Estado versus Euskadi) -Influencia de Lobbies farmacéuticos.	-Economía con evolución favorable en EUSKADI y su entorno (a nivel estatal y europeo) Ver los siguientes informes: Euskadi (Informe económico octubre 2019 Euskadi castellano); Nacional (Proyección macroeconómica España 2019-2021 BE); europea (Inf0319 Gobernanza Económica de Unión Europea) -Alto coste de los fármacos y tecnología muy costosa. -Tendencias del mercado del territorio: Estrategia RIS3 Euskadi polo biociencias-salud en Gipuzkoa -Estrategia para el envejecimiento en Euskadi (ADINBERRI)
FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
-POLÍTICAS DE SALUD para EUSKADI 2013-2020, con amplio consenso político. -ESTRATEGIA ENVEJECIMIENTO EUSKADI. Agenda estratégica de innovación para la especialización de Gipuzkoa ante el reto del envejecimiento 2017-2021 Polo Innovación para la Estrategia de Envejecimiento en Euskadi (ADINBERRI) Envejecimiento activo y saludable	-INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍAS MÉDICAS. Informe del Índice Mundial de Innovación 2019 sobre "Una vida sana para todos: el futuro de la innovación médica. PRINCIPALES CONCLUSIONES". Entre los resultados del informe: *Nuevos avances científicos, tratamientos y curas significativos (Investigación en genética y células madre /Nueva generación vacunas e inmunoterapia/Nanotecnología/Gestión del dolor/Tratamientos biológicos/Investigación cerebral, neurología y neurocirugía/Tratamientos de salud mental); * Nuevos dispositivos médicos (Medicina de precisión y personalizada/Imagen médica y diagnóstico/Medicina regenerativa); *Innovaciones en el ámbito de entidades y procesos que mejoran la prestación de servicios de salud (Nuevos enfoques en la investigación en materia de salud/Nuevas maneras de prestar servicios de salud) -SALUD DIGITAL. Resolución WHA/71 A71 de la Asamblea Mundial de la Salud de Naciones Unidas, de 2018, donde se insta a establecer una estrategia mundial sobre salud digital. Plan para intensificar el uso de las tecnologías digitales. (Grupo de expertos de la OMS sobre salud digital. Octubre 2019). -ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN SALUD 2020 del Departamento de Salud del Gobierno Vasco. Sistema sanitario es un elemento esencial para el desarrollo de la Estrategia RIS3 Euskadi, que ha identificado al binomio biociencias-salud como una de las tres áreas prioritarias.

2.3. Análisis interno

El análisis interno trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. El objetivo del análisis interno de la organización es descubrir sus fortalezas y debilidades

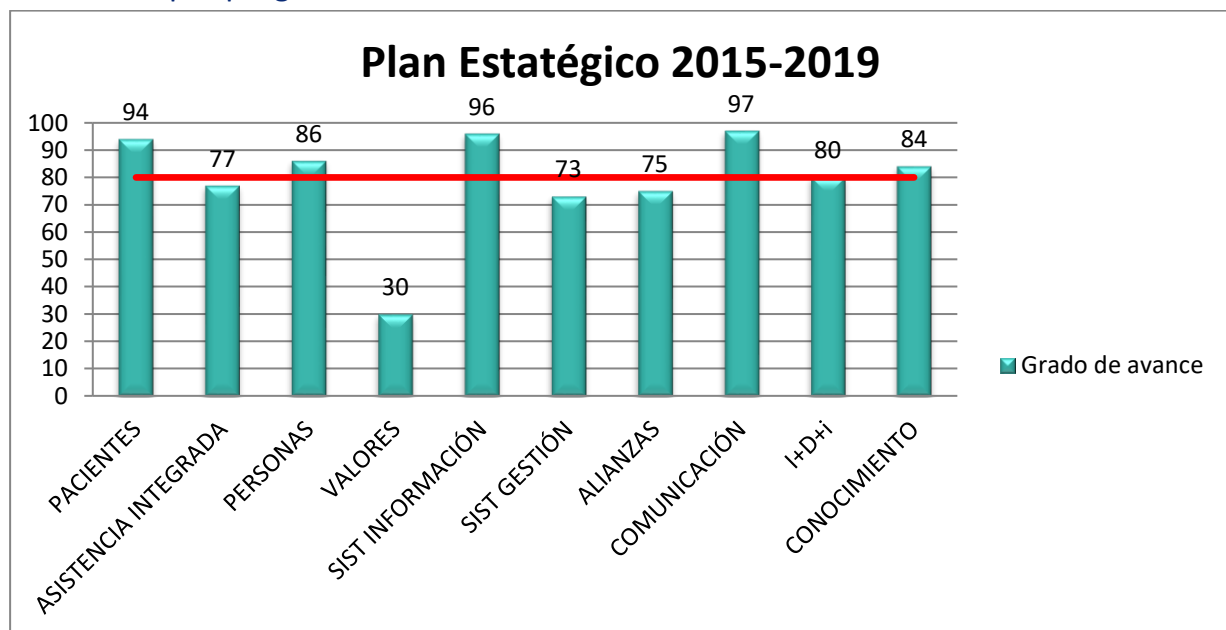
2.3.1. Anterior Plan Estratégico

EVALUACIÓN GLOBAL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019

A continuación, se expone la evaluación cuantitativa o cualitativa de la estrategia en general.

Evaluación cuantitativa

En este apartado realizamos la evaluación global del cumplimiento del Plan Estratégico 2015-2019 por programas:



Así, la ponderación de cumplimiento de los programas concluye el cumplimiento del 80% del Plan Estratégico. Si se compara con la media de cumplimiento de los Planes Estratégicos a nivel global, el referente del campo David Norton¹ especifica que 9 de

¹ The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies ... David Norton y Robert S. Kaplan. Octubre de 2000

cada 10 organizaciones fallan en la implementación de la estrategia, por lo que se puede concluir que el dato de este plan estratégico es visiblemente positivo.

Evaluación cualitativa

Las lecciones aprendidas de esta reflexión de la estrategia en general son las siguientes:

1. La claridad de la estrategia

La estrategia para ser eficaz ha de ser clara y tiene que estar bien definida y en forma concreta, es decir, tienen que estar redactada con mensajes cortos y directos. Es decir, sus destinatarios/as la tienen que entender para poder aplicarla y cumplirla con el mismo enfoque.

Evaluando la claridad del Plan Estratégico 2015-2019 (PE), se concluye que la misión y visión consisten en textos demasiado largos y ambiguos; lo mismo ocurre con los objetivos Estratégicos que pueden llegar a desplegarse en 8 sub-apartados. Así, se recomienda que estos conceptos tan importantes de la estrategia sean más cortos y claros en el siguiente Plan Estratégico.

2. Un Plan Estratégico Práctico

Este Plan Estratégico con 10 programas ha resultado un plan con demasiados programas difícil de comunicar que difunde demasiados mensajes. Demasiados programas, conlleva a demasiados proyectos (49 concretamente). Se considera recomendable reducir a un máximo de 5-6 programas.

3. La importancia del seguimiento y evaluación

La evaluación de la estrategia que se proyecta en este informe es de suma relevancia para verificar que se está desarrollando correctamente los planes, proyectos y programas y, por ende, los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar las metas fijadas. No obstante, esta evaluación se ha dado en el 2017 (revisión de la estrategia) y 2019 (al finalizar el PE). Se recomienda realizar un seguimiento formal (semestral en planes y anual en proyectos y programas) que permita tomar acciones correctivas y adaptar a los continuos cambios del entorno durante el plan y ser un PE flexible.

En este punto, cobra especial relevancia la metodología en la que se implanta para el despliegue de este PE que, en este caso, ha sido desplegado con la metodología de Dirección de Proyectos. Esta metodología ha demostrado su capacidad de adaptación a los cambios del entorno que cobra especial relevancia cuando la organización opera

en un entorno de cambio continuo como es el caso. Su disposición a la planificación hace un PE sustentable capaz de permanecer en el tiempo, que conlleva a ahorro de recursos económicos y de tiempo.

No obstante, existen nuevas metodologías llamadas AGILE nacidas para la flexibilidad que dé respuesta adaptativa constante a los cambios relevantes que disponga de un Sistema de benchmarking incorporado. Estas nuevas metodologías siguen la misma filosofía gestión de proyectos que sigue la DIRECCIÓN DE PROYECTOS, por lo que son complementarias y se propone reflexionar de combinación o adaptación de estas dos metodologías.

4. Comunicación

Se ha detectado que la estrategia no se ha comunicado eficazmente entre los/las profesionales de la organización. La estrategia tiene que ser visual y tiene que seguir un plan de comunicación específico que detecte las mejores alternativas y técnicas para difundir el mensaje internamente. Es necesario trasladar los objetivos, la visión y el resto de elementos estratégicos a toda la organización, con el fin de que puedan conocerla, comprenderla, alinearse con ella aumentando su compromiso, y, por tanto, materializarla.

5. Formación Liderazgo- estrategia

Alineado con Plan de Liderazgo de la OSI Donostialdea, se sugiere incluir formación de estrategia para los líderes de programas y proyectos que beneficie su gestión.

6. Estrategia evaluada

Establecer una metodología de evaluación del propio PE fue considerado Punto fuerte por evaluadores externos (ver informe EUSKALIT de la evaluación del Modelo de Gestión Avanzada, A Oro).

2.3.2. Estrategia Corporativa

El 19 de junio de 2019, la Consejera de Salud presentó las líneas estratégicas que guiarán el Departamento de Salud hasta el final de esta legislatura. Según señaló se trata de una estrategia coordinada con las líneas estratégicas planteadas al comienzo de la presente legislatura y cuyo objetivo final sigue siendo preservar nuestro sistema sanitario público, universal y de calidad para todas las personas.

1. Línea estratégica: Personas

La primera línea estratégica y el eje central de la acción del Departamento de Salud y Osakidetza durante los próximos meses seguirán siendo las personas, haciendo frente a las desigualdades en salud y ahondando en el concepto de salud en todas las políticas que alienta el Plan de Salud 2013-2020. Según ha anunciado, precisamente la evaluación final de ese plan proporcionará la información necesaria para poner las bases de un nuevo Plan de Salud, para el periodo 2021-2028. Además, la Consejera ha afirmado que su Departamento ha dado los primeros pasos para contar con un anteproyecto de Ley de Salud Pública.

2. Línea estratégica: Prevención y Promoción de la Salud

Partiendo de esa primera línea central y transversal, la segunda línea estratégica es la referente a la prevención y promoción de la salud, donde la Consejera Nekane Murga sitúa la ampliación del calendario vacunal infantil para reforzar la prevención ante el meningococo. En el terreno preventivo destaca también el despliegue a los tres territorios históricos del cribado de cáncer de cérvix. Al mismo tiempo, se mantendrá el esfuerzo continuado que se desarrolla en el ámbito del cribado de patologías en recién nacidos; la salud bucodental; o el VIH/sida, ETS y Hepatitis C, entre otros. La Consejera de Salud recordaba, además, la puesta en marcha ya del Plan Específico de Prevención de la Obesidad Infantil SANO, y la presentación, a comienzos de este mes, de la Estrategia de Prevención del Suicidio en Euskadi.

3. Línea estratégica: Abordaje de los retos del envejecimiento, la cronicidad y la dependencia

El abordaje de los retos del envejecimiento, la cronicidad y la dependencia constituyen la tercera línea estratégica del Departamento de Salud, en la que Nekane Murga ha considerado esencial seguir profundizando en el desarrollo de la Atención Primaria. En este sentido, ha reiterado su compromiso con el despliegue ya iniciado de las 35 medidas contempladas en la Estrategia de Atención Primaria, al tiempo que volvía a explicitar su apuesta por la vía del diálogo y la negociación para avanzar en esa senda. La Consejera también ha hecho referencia al Plan Oncológico Integral de Euskadi, así como a los avances ligados a la vinculación de Oncologikoa con Osakidetza, con la reciente creación de la Unidad de Gestión Clínica.

4. Línea estratégica: Sostenibilidad y modernización del sistema sanitario

La cuarta línea estratégica tiene que ver con la sostenibilidad y la modernización del sistema sanitario. En este apartado, se prevé la finalización completa del despliegue del nuevo Hospital de Eibar; la construcción del nuevo edificio de servicios generales del HUA; y nuevos centros de salud en Murgia, en Araba; Irala, en Bilbao; y *Alde Zaharra* y *Aiete*, en *Donostia*; el nuevo centro de especialidades en Zalla; así como la renovación de tecnología y equipamiento en centros de los tres territorios históricos.

5. Línea estratégica: Profesionales

La quinta línea estratégica es la relativa a los y las profesionales. En este capítulo, donde ha vuelto a manifestar su disposición para el diálogo con la parte social, ha avanzado también la presentación en breve ante el Parlamento Vasco de la propuesta de nuevo modelo de OPE, en cumplimiento del compromiso adquirido por el Departamento de Salud y Osakidetza.

6. Línea estratégica: Investigación e innovación en ciencias de la salud

Finalmente, la investigación y la innovación en ciencias de la salud constituyen la sexta línea de acción dentro de las políticas de salud en Euskadi, desde la consideración de ambas como instrumentos imprescindibles para mejorar los resultados en salud, transformar el sistema sanitario y contribuir al desarrollo económico y social de la sociedad vasca.

2.3.3. Grupos de Interés

Para realizar un análisis interno de la organización debemos definir nuestros grupos de interés. El diálogo con los grupos de interés va tomando cada vez mayor importancia en las estrategias organizativas y empresariales. Las partes interesadas, son todos aquellos individuos u organizaciones que pueden recibir impactos de nuestra actividad, o que tienen la capacidad de afectar de un modo u otro a nuestra organización con sus actuaciones o decisiones.

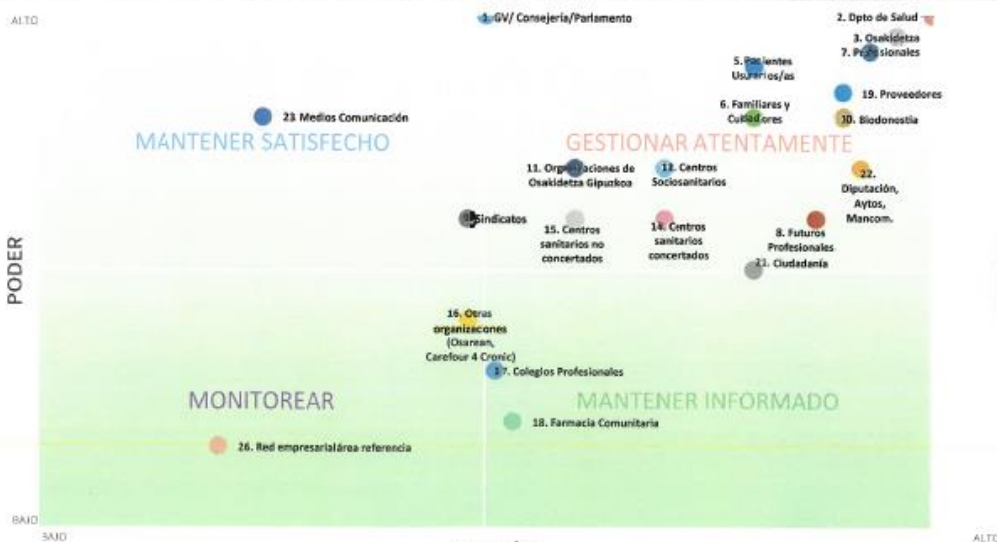
En lo que respecta al análisis estratégico, el poder (influencia) se define como el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir ciertas líneas de conducta y, de acuerdo con sus expectativas, influir en las estrategias de la organización. El interés es el nivel de preocupación que tienen con respecto a nuestros resultados (Johnson y Scholes, 2001).

A continuación, indicamos la matriz poder/interés, realizada para el anterior Plan Estratégico. Con la misma filosofía de agilidad y claridad en la que se basa este Plan Estratégico 2020-2021, se va a realizar una revisión de los grupos de interés y se elaborará una nueva matriz más sencilla.

STAKEHOLDERS ANÁLISIS - MATRIZ PODER/INTERÉS

ESTRATEGIA COVID OSI DONOSTIALDEA 2020

ALTO



2	Mantener satisfecho
13	Gestionar atentamente
10	Monitorear
3	Mantener informado
0	Combinación de acciones

TOTAL STAKEHOLDERS:

16

CANALES DE COMUNICACIÓN:

STAKEHOLDER	ROL	INTERNO/EXT(organización)	PARTICIPACIÓN	Poder	Interés	EXPECTATIVAS	NOMBRE COMPLETO STAKEHOLDERS
1. GV/ Consejería/Parlamento	Accionariado	Interno	De apoyo	10,0	5,0	Gestionar atentamente	1. GV/ Consejería/Parlamento
2. Dpto de Salud	Accionariado	Interno	Líder	10,0	10,0	Gestionar atentamente	2. Dpto de Salud
3. Osakidetza	Accionariado	Interno	Líder	9,5	9,5	Gestionar atentamente	3. Osakidetza
4. Asociaciones pacientes/familiares	Personas	Externo	Reticente	5,0	0,0	Gestionar atentamente	4. Asociaciones pacientes/familiares
5. Pacientes Usuarios/as	Personas	Externo	De apoyo	5,0	0,0	Gestionar atentamente	5. Pacientes Usuarios/as
6. Familiares y Cuidadores	Personas	Externo	De apoyo	6,0	0,0	Gestionar atentamente	6. Familiares y Cuidadores
7. Profesionales	Personas	Interno	De apoyo	9,3	9,3	Gestionar atentamente	7. Profesionales
8. Futuros Profesionales	Personas	Interno	Neutral	6,0	8,0	Gestionar atentamente	8. Futuros Profesionales
9. Sindicatos	Personas	Interno	Reticente	6,0	4,8	Mantener satisfecho	9. Sindicatos
10. Biodonostia	Aliado/a	Interno	Líder	8,0	9,0	Gestionar atentamente	10. Biodonostia
11. Organizaciones de Osakidetza Gipuzkoa	Aliado/a	Interno	De apoyo	7,0	6,0	Gestionar atentamente	11. Organizaciones de Osakidetza Gipuzkoa (Osakidetza, Osakidetza, Emergencias, OSI, RSM)
12. Dpto de Educación	Aliado/a	Externo	De apoyo	7,0	7,0	Gestionar atentamente	12. Departamento de Educación (Univer, FP,...)
13. Centros Sociosanitarios	Aliado/a	Externo	De apoyo	7,0	7,0	Mantener informado	13. Centros Sociosanitarios (Gerontológicos)
14. Centros sanitarios concertados	Aliado/a	Externo	De apoyo	6,0	7,0	Mantener informado	14. Centros sanitarios concertados (Maba, Cruz Roja, Policlínica)
15. Centros sanitarios no concertados	Aliado/a	Externo	Neutral	6,0	6,0	Monitorear	15. Centros sanitarios no concertados (MIO, OUBION, etc)
16. Otras organizaciones (Osasun, Carefour 4 Cronic)	Aliado/a	Externo	De apoyo	4,0	4,0	Monitorear	16. Otras organizaciones (Osasun, Carefour 4 Cronic)
17. Colegios Profesionales	Aliado/a	Externo	De apoyo	3,0	5,0	Mantener informado	17. Colegios Profesionales ámbito sanitario (Medicina, Enfermería, Farmacia)
18. Farmacia Comunitaria	Aliado/a	Externo	De apoyo	3,0	5,0	Mantener informado	18. Farmacia Comunitaria
19. Proveedores	Aliado/a	Externo	Neutral	8,5	9,0	Mantener informado	19. Proveedores (Equipos, servicios, materiales, medicamentos y consumibles)
20. Aratzeko	Sociedad	Externo	Neutral	5,0	8,0	Gestionar atentamente	20. Aratzeko
21. Ciudadanía	Sociedad	Externo	De apoyo	5,0	8,0	Mantener informado	21. Ciudadanía
22. Diputación, Aytos, Mancom.	Sociedad	Externo	De apoyo	7,0	9,0	Gestionar atentamente	22. Diputación, Ayuntamientos, Mancomunidades
23. Medios Comunicación	Sociedad	Externo	Neutral	8,0	8,5	Mantener satisfecho	23. Medios Comunicación
24. Asociaciones Deportivas y Culturales	Sociedad	Externo	Desconocedor	5,0	0,0	Monitorear	24. Asociaciones Deportivas y Culturales
25. ONG y Voluntariado	Sociedad	Externo	Desconocedor	5,0	0,0	Monitorear	25. ONG y Voluntariado
26. Red empresarial área referencia	Sociedad	Externo	Desconocedor	3,5	2,0	Monitorear	26. Red empresarial área referencia

2.4. FODA:

El análisis FODA (, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una organización, proyecto, persona, ... analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. A continuación, se incluye el FADO de OSI Donostialdea revisado a nivel estratégico para reducirlo y generar un análisis en el que puedan ser abordados los riesgos a nivel estratégico de forma clara y ágil.

1. Análisis interno: FORTALEZAS
2. Análisis externo: OPORTUNIDADES
3. Análisis interno: DEBILIDADES
4. Análisis externo: AMENAZAS

Plan de Riesgos

En la actualidad, el entorno cambiante plantea nuevas incertidumbres y exige a las organizaciones ser más resilientes y fluidas. Más ágiles y flexibles en la toma de decisiones. Y exige una gestión más eficiente y efectiva de los riesgos. Todo eso solo se puede conseguir otorgando a la función de gestión de riesgos la importancia que realmente debe tener, insertándola en la estrategia y en el core business del negocio. Hoy la gestión de riesgos es una palanca no solo necesaria, sino crítica, en la fijación de la estrategia. Por este motivo, planteamos elaborar un Plan de Riesgos con las líneas más importantes del FADO que afecten de forma relevante al cumplimiento del Plan Estratégico.

ANÁLISIS CONTEXTO ESTRATÉGICO 2020 - 2021. OSI DONOSTIALDEA

Análisis INTERNO

FORTALEZAS

f1-f3,f11,f16	Profesionales altamente cualificados/as, cultura corresponsabilidad ciudadano/a y actitud de mejora
f4	Buena percepción de la ciudadanía sobre los servicios prestados
f5-f6,f15	Líderes innovadores en docencia y formación y estructura docente competente
f5	Líderes innovadores en investigación
f7-f9,f24	Estrategia integración de cinco años con estructura directiva
f10,12,13,17,19,23	Apoyo institucional: Infraestructura suficiente y alta tecnología (historia clínica compartida)
f18	Experiencia en difusión de conocimiento y BBPP (MBE, MAPAC, GPC, Biblioteca,...)
f20,f26	Biodonostia se consolida y aumenta su prestigio (Investigación e innovación)
f21	Experiencia en formación a personas de postgrado (residentes) y grado
f25,f27	Consolidación UGC Oncohematología, y UGC Laboratorios
f28	Acreditación procesos asistenciales
f29	Política clara no intervención farmaindustria en formación
f30	Buenos resultados contrato programa
f31-f34,f36	Sistemas gestión implantados y sistematizados, e implicación referentes
f35	Estrategia y estructura organizativa para gestión seguridad del paciente

Análisis EXTERNO

OPORTUNIDADES

o1-o3	Líneas estratégicas corporativas definidas
o4-o5	Mejorar Humanización en la atención y participación del paciente
o6-o9	Participación de profesionales en las decisiones
o10,13,17,23,2	IZARKI: Compartir conocimiento proyectos y aprendizaje, y formación integral a nuevas
o12,o14-o16	Visión integral del paciente y equiparación de niveles asistencia
o18,20,30,23	Maduración de proyectos investigación poblacionales y de innovación
o19,o34	Estrategia corporativa en TICs: OSABIDE GLOBAL- Implementación Historia sociosanitaria y
o21,o22	Modelo INTEGRACIÓN como modelo organizativo y de relación
o26,o31	Fortalecimiento con otras OSIs de Gipuzkoa-Hospital referencia
o25	o25. Alianzas en ámbito sanitario, social, formativo y de investigación consolidadas
o27-o28	Nuevos roles profesionales (enfermero/a, personal AAC,...)
o29	Redes sociales que faciliten la comunicación
o32	Mejor calidad de empleo (estabilidad plantilla)
o33	Cambio tendencia indicadores económicos
o35-o37	BBPP ambientales y PRL en OSID

DEBILIDADES

d1-d5	Perdida identidad, insatisfacción, sensación falta autonomía gestión AP
d7-d9	Profesionales resistentes al cambio y falta visión atención a la población
d6	Experiencias previas de fragmentación (nivel primario y hospitalario)
d10	Falta de formación en una atención centrada en el paciente(cliente)
d11	Falta de integración sociosanitaria
d12,d13,d20	Falta modelo liderazgo que facilite estrategias de la organización
d14	Sensación jerarquía profesionales, de mayor conocimiento científico en hospital
d15,17,19,31-33	Compartimentar al enfermo en enfermedades, sin visión de la persona integral
d16,21,19,29-30,36	Estructura organizativa compleja y rígida, y falta planificación detallada
d24,d25	Variabilidad en la gestión y aplicación del conocimiento científico entre AP y AE
d34	Colaborar y trabajo en equipo entre profesionales de diferentes niveles asistenciales
d23,27,28,30-32	SSII, cuadro mando mejorable (KPIs-indicadores clave), y gestión de documentación empresarial mejorable
d27	Ausencia Políticas RRHH de reconocimiento y motivadoras
d18,d29	Política contratación rígida y alta movilidad del personal

AMENAZA

a1-a2-a12	Cambios sociodemográficos y mayor exigencia social de prestaciones nuevas
a3-a4	Requerimiento sociedad de mayor participación y de nuevas tecnologías
a5-a8	Mayor complejidad de pacientes, dependencia y falta apoyo familiar en casa
a10	Falta inversiones y de nuevos modelos de financiación que respondan a necesidades
a11	Medicalización de la población (medicina de consumo)
a13	Mantener cultura de competencia con Onkologikoa
a14	Encarecimiento del producto farmacéutico
a15	Pérdida de sensación de pertenencia a Osakidetza por organización muy grande
a16	Ausencia de profesionales cualificados para coberturas de ausencias (medicina familia y pediatría)
a17	Sobresaturación de tecnologías información y comunicación
a18	Mantenimiento sistemas de gestión de calidad tradicionales
a22	Cambios legislativos (Mancomunidad San Marcos, Orden Municip,...)
a23	Dificultad en el control de entrada de personal externo
a24	Dificultad despliegue de información-formación en PRL

ANÁLISIS DE RIESGOS DEL PE 2020-2021 basado en el análisis del contexto estratégico																
Identificación del Riesgo								Análisis cualitativo				Plan de Respuesta				
Num	Tipo	Categoría	Cod.DAFO	Causa Raíz	Riesgo (+/-)	Consecuencia	Documentos de Soporte	Prob	Impacto		Magnitud	Estrategia	Detalle Estrategia	Plan de Contingencia	Coste	Responsable
									-	+						
1	Oportunidad	Gestión avanzada	o1-o3	Líneas estratégicas corporativas definidas (estrategia corporativa TICs p.ej.)	Cambio político	PE ágil que permita adaptarse a los cambios		Muy alto	0,9	No	1	Muy alto	0,8	0,72	Explotar	
2	Oportunidad	Asistencia integrada	o4-o5	Mejorar Humanización en la atención y participación del paciente	Estrategia internacional	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Muy alto	0,9	No	1	Muy alto	0,8	0,72	Explotar	
3	Oportunidad	Profesionales	o6-o9	Participación de profesionales en las decisiones	Metodología estrategia participativa	Facilita el despliegue de la Estrategia	PE	Alto	0,7	No	1	Alto	0,4	0,28	Mejorar	
4	Oportunidad	Gestión Conocimiento	o10,o13,o17,o23,o24	IZARKI:Compartir conocimiento proyectos y aprendizaje, y formación integ	Programa Gestión Conocimiento	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Muy alto	0,9	No	1	Alto	0,4	0,36	Mejorar	
5	Oportunidad	Asistencia integrada	o12,o14-o16	Visión integral del paciente y equiparación de niveles asistencia	Programa Asistencia Integrada	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Muy alto	0,9	No	1	Alto	0,4	0,36	Mejorar	
6	Oportunidad	I+D+i	o18,o20,o30,o23	Maduración de proyectos investigación poblacionales y de innovación	Programa I+D+i	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Muy alto	0,9	No	1	Medio	0,2	0,18	Explotar	
7	Oportunidad	Gestión avanzada	o19,o34	Estrategia corporativa en TICs: OSABIDE GLOBAL- Implementación Historia	Gestión de datos más integral	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	Contrato Programa	Muy alto	0,9	No	1	Muy alto	0,8	0,72	Explotar	
8	Oportunidad	Gestión avanzada	o21,o22	Modelo INTEGRACIÓN como modelo organizativo y de relación	Gestión más centrada en el paciente	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	Contrato Programa	Muy alto	0,9	No	1	Muy alto	0,8	0,72	Explotar	
9	Oportunidad	Gestión avanzada	o26,o31	Fortalecimiento con otras OSIs de Gipuzkoa-Hospital referencia	Gestión más centrada en el paciente	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	Contrato Programa	Medio	0,5	No	1	Medio	0,2	0,1	Compartir	
10	Oportunidad	Gestión avanzada	o25	Alianzas en ámbito sanitario, social , formativo y de investigación consoli	Gestión más avanzada	Favorece el desarrollo de nuevas estrategias y proyec	PE	Medio	0,5	No	1	Medio	0,2	0,1	Compartir	
11	Oportunidad	Profesionales	o27-o28	Nuevos roles profesionales (enfermero/a, personal AAC,...)	Profesionales más competentes	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	Contrato Programa	Alto	0,7	No	1	Medio	0,2	0,14	Mejorar	
12	Oportunidad	Gestión avanzada	o29	Redes sociales que faciliten la comunicación	Conocer las nuevas herramientas exist	Mejora de la comunicación interna y externa	PE	Medio	0,5	No	1	Alto	0,4	0,2	Explotar	
13	Oportunidad	Profesionales	o32	Mejor calidad de empleo (estabilidad plantilla)	Profesionales más competentes	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	PE	Medio	0,5	No	1	Muy alto	0,8	0,4	Mejorar	
14	Oportunidad	Gestión avanzada	o33	Cambio tendencia indicadores económicos	Desarrollo de estrategias e inversiones	Favorece el desarrollo de nuevas estrategias y proyec	Contrato Programa	Alto	0,7	No	1	Muy alto	0,8	0,56	Explotar	
15	Oportunidad	Gestión avanzada	o35-o37	BBPP ambientales y PRL en OSID	Estrategia internacional ODS	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Alto	0,7	No	1	Medio	0,2	0,14	Mejorar	
18	Fortaleza	Profesionales	f1-f3,f11,f16	Profesionales altamente cualificados/as, cultura corresponsabilidad ciudad	Profesionales más competentes	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	PE	Alto	0,7	No	1	Alto	0,4	0,28	Explotar	
19	Fortaleza	Asistencia integrada	f4	Buena percepción de la ciudadanía sobre los servicios prestados	Gestión más centrada en el paciente	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	PE	Alto	0,7	No	1	Muy alto	0,8	0,56	Explotar	
20	Fortaleza	Gestión Conocimiento	f5-f6,f15	Líderes innovadores en docencia y formación y estructura docente compet	Programa Gestión Conocimiento	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Alto	0,7	No	1	Alto	0,4	0,28	Explotar	
21	Fortaleza	I+D+i	f5	Líderes innovadores en investigación	Programa I+D+i	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Alto	0,7	No	1	Alto	0,4	0,28	Explotar	
22	Fortaleza	Asistencia integrada	f7-f9,f24	Estrategia integración de cinco años con estructura directiva	Estrategia corporativa	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	Contrato Programa	Alto	0,7	No	1	Alto	0,4	0,28	Mejorar	
23	Fortaleza	Gestión avanzada	f10,12,13,17,19,23	Apoyo institucional: Infraestructura suficiente y alta tecnología (historia cl	Estrategia corporativa	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	Contrato Programa	Alto	0,7	No	1	Muy alto	0,8	0,56	Mejorar	
24	Fortaleza	Gestión Conocimiento	f18	Experiencia en difusión de conocimiento y BBPP (MBE,MAPAC,GPC,Bibliot	Programa Gestión Conocimiento	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Alto	0,7	No	1	Alto	0,4	0,28	Explotar	
25	Fortaleza	I+D+i	f20,f26	Biodiagnos	Programa I+D+i	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Alto	0,7	No	1	Alto	0,4	0,28	Explotar	
26	Fortaleza	Gestión Conocimiento	f21	Experiencia en formación a personas de postgrado (residentes) y grado	Programa Gestión Conocimiento	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Alto	0,7	No	1	Medio	0,2	0,14	Explotar	
27	Fortaleza	Asistencia integrada	f25,f27	Consolidación UGC Oncohematología, y UGC Laboratorios	Estrategia corporativa	Favorece la atención integrada y la gestión recursos	Contrato Programa	Muy alto	0,9	No	1	Alto	0,4	0,36	Compartir	
28	Fortaleza	Asistencia integrada	f28	Acreditación procesos asistenciales	Programa Asistencia Integrada	Garantiza la continuidad de esta estrategia	Contrato Programa	Alto	0,7	No	1	Medio	0,2	0,14	Mejorar	
29	Fortaleza	Gestión Conocimiento	f29	Política clara no intervención farmaindustria en formación	Programa Gestión Conocimiento	Mayor transparencia y mejor gobernanza	PE	Alto	0,7	No	1	Medio	0,2	0,14	Mejorar	
30	Fortaleza	Gestión avanzada	f30	Buenos resultados contrato programa	Estrategia corporativa	Favorece el desarrollo de nuevas estrategias y proyec	Contrato Programa	Alto	0,7	No	1	Muy alto	0,8	0,56	Mejorar	
31	Fortaleza	Gestión avanzada	f31-f34,f36	Sistemas gestión implantados y sistematizados, e implicación referentes	Programa Gestión Avanzada	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Alto	0,7	No	1	Alto	0,4	0,28	Compartir	
32	Fortaleza	Asistencia integrada	f35	Estrategia y estructura organizativa para gestión seguridad del paciente	Programa Asistencia Integrada	Garantiza la continuidad de esta estrategia	PE	Muy alto	0,9	No	1	Alto	0,4	0,36	Compartir	
33	Amenaza	Asistencia integrada	a1-a2-a12	Cambios sociodemográficos y mayor exigencia social de prestaciones nuev	Sostenibilidad del sistema	No dar respuesta a las demandas sociales	PE y CP	Alto	0,7	Muy alto	0,8	No	1	0,56	Aceptar	
34	Amenaza	Gestión avanzada	a3-a4	Requerimiento sociedad de mayor participación y de nuevas tecnologías	Perder confianza de la ciudadanía	No dar respuesta a las demandas sociales	PE	Medio	0,5	Alto	0,4	No	1	0,2	Aceptar	
35	Amenaza	Asistencia integrada	a5-a8	Mayor complejidad de pacientes, dependencia y falta apoyo familiar en ca	Falta de coordinación con el ámbito sc	No dar respuesta a las necesidades de pacientes	PE	Medio	0,5	Alto	0,4	No	1	0,2	Aceptar	
36	Amenaza	Gestión avanzada	a10	Falta inversiones y de nuevos modelos de financiación que respondan a ne	Sostenibilidad del sistema	No dar respuesta a las demandas sociales	Contrato Programa	Medio	0,5	Muy alto	0,8	No	1	0,4	Mitigar	
37	Amenaza	Asistencia integrada	a11	Medicalización de la población (medicina de consumo)	Falta confianza en el sistema	Problemas de Salud Pública	Contrato Programa	Bajo	0,3	Medio	0,2	No	1	0,06	Evitar	
38	Amenaza	Asistencia integrada	a13	Mantener cultura de competencia con Oncológico	No completar la integración oncología	Impide atención integrada y buena gestión recursos	PE y CP	Bajo	0,3	Medio	0,2	No	1	0,06	Evitar	
39	Amenaza	Gestión avanzada	a14	Encarecimiento del producto farmacéutico	Sostenibilidad del sistema	No dar respuesta a las necesidades de pacientes	Contrato Programa	Medio	0,5	Muy alto	0,8	No	1	0,4	Mitigar	
40	Amenaza	Profesionales	a15	Pérdida de sensación de pertenencia a Osakidetza por organización muy gr	Falta de compromiso de profesional	Conflicto y peores resultados	PE	Medio	0,5	Muy alto	0,8	No	1	0,4	Evitar	
41	Amenaza	Profesionales	a16	Ausencia de profesionales cualificados para coberturas de ausencias (medi	Cierre de servicios	No dar respuesta a las necesidades de pacientes	PE	Bajo	0,3	Medio	0,2	No	1	0,06	Mitigar	
42	Amenaza	Gestión avanzada	a17	Sobresaturación de tecnologías información y comunicación	Falta de comunicación	Conflicto y peores resultados	PE	Medio	0,5	Alto	0,4	No	1	0,2	Evitar	
43	Amenaza	Gestión avanzada	a18	Mantenimiento sistemas de gestión de calidad tradicionales	Gestión no avanzada	Gestión no adaptable a los cambios	PE y CP	Medio	0,5	Medio	0,2	No	1	0,1	Mitigar	
44	Amenaza	Gestión avanzada	a22	Cambios legislativos (Mancomunidad San Marcos, Orden Municip,...)	Adaptación a los cambios	Cambios supongan modificación de nuestra estrategia	PE	Medio	0,5	Medio	0,2	No	1	0,1	Aceptar	
45	Amenaza	Gestión avanzada	a23	Dificultad en el control de entrada de personal externo	Edificios puertas abiertas	Personas no identificadas en entorno laboral, segurid	PE	Bajo	0,3	Bajo	0,1	No	1	0,03	Mitigar	
46	Amenaza	Gestión Conocimiento	a24	Dificultad despliegue de información-formación en PRL	Gran rotación de profesionales	Dificultad establecer obligatoriedad de cumplimiento	PE	Medio	0,5	Bajo	0,1	No	1	0,05	Evitar	
47	Debilidad	Profesionales	d1-d5	Perdida identidad, insatisfacción, sensación falta autonomía gestión AP	Falta de compromiso de profesional	Dificultad para implantar estrategias y peores resultac	PE	Alto	0,7	Alto	0,4	No	1	0,28	Mitigar	
48	Debilidad	Profesionales	d7-d9	Profesionales resistentes al cambio y falta visión atención a la población	Falta de compromiso de profesional	Dificultad para implantar estrategias y peores resultac	PE	Alto	0,7	Alto	0,4	No	1	0,28	Mitigar	
49	Debilidad	Gestión avanzada	d6	Experiencias previas de fragmentación (nivel primario y hospitalario)	No completar la estrategia integraci	Establecer estrategia no centrada en el paciente	PE	Bajo	0,3	Muy alto	0,8	No	1	0,24	Evitar	
50	Debilidad	Gestión Conocimiento	d10	Falta de formación en una atención centrada en el paciente(cliente)	No completar la estrategia integraci	Establecer estrategia no centrada en el paciente	PE	Medio	0,5	Muy alto	0,8	No	1	0,4	Evitar	
51	Debilidad	Asistencia integrada	d11	Falta de integración sociosanitaria	Falta de coordinación con el ámbito sc	No dar respuesta a las necesidades de pacientes	PE	Medio	0,5	Alto	0,4	No	1	0,2	Aceptar	
52	Debilidad	Profesionales	d12,d13,d20	Falta modelo liderazgo que facilite estrategias de la organización	Falta de compromiso de profesional	Dificultad para implantar estrategias y peores resultac	PE	Alto	0,7	Alto	0,4	No	1	0,28	Evitar	
53	Debilidad	Gestión Conocimiento	d14	Sensación jerarquía profesionales, de mayor conocimiento científico en ho	Falta confianza del conocimiento exis	Falta participación en programas de Gestión Conocimi	PE	Medio	0,5	Alto	0,4	No	1	0,2	Evitar	
54	Debilidad	Asistencia integrada	d15,d17,d19,d31-d33	Compartimentar al enfermo en enfermedades, sin visión de la persona int	Falta coordinación entre niveles	Dificultad para implantar estrategias y peores resultac	PE	Medio	0,5	Alto	0,4	No	1	0,2	Evitar	
55	Debilidad	Gestión avanzada	d16,d21,d19,d29-d30,d5	Estructura organizativa compleja y rígida, y falta planificación detallada	Gestión no avanzada	Gestión no adaptable a los cambios	PE	Alto	0,7	Alto	0,4	No	1	0,28	Mitigar	
56	Debilidad	Gestión Conocimiento	d24,d25	Variabilidad en la gestión y aplicación del conocimiento científico entre AP	Falta coordinación entre niveles	Dificultad para implantar estrategias y peores resultac	PE	Alto	0,7	Alto	0,4	No	1	0,28	Mitigar	
57	Debilidad	Profesionales	d34	Colaborar y trabajo en equipo entre profesionales de diferentes niveles as	Falta coordinación entre niveles	Dificultad para implantar estrategias y peores resultac	PE	Alto	0,7	Alto	0,4	No	1	0,28	Evitar	
58	Debilidad	Gestión avanzada	d23,d27-d28,d30-d32	SSII, cuadro mando mejorable (KPIs-indicadores clave), y gestión de docum	Falta indicadores útiles e informac	No tener información apropiada para toma de decisio	PE	Alto	0,7	Alto	0,4	No	1	0,28	Evitar	
59	Debilidad	Profesionales	d27	Ausencia Políticas RRHH de reconocimiento y motivadoras	Falta de compromiso de profesional	Dificultad para implantar estrategias y peores resultac	PE	Alto	0,7	Muy alto	0,8	No	1	0,56	Mitigar	
60	Debilidad	Profesionales	d18,d29	Política contratación rígida y alta movilidad del personal	Falta de compromiso de profesional	Dificultad para implantar estrategias y peores resultac	PE	Alto	0,7	Muy alto	0,8	No	1	0,56	Mitigar	

2.5. Nuevo Plan Estratégico (Dirección Proyectos-metodología Agile)

El nuevo Plan Estratégico 2020-2021 nace en un entorno cambiante, cada vez más complejo e incierto. Factores como los cambios políticos, el envejecimiento de la población, los objetivos de desarrollo sostenible y las incertidumbres económicas debido a la globalización, están influyendo directamente en este nuevo entorno, donde las ventajas competitivas serán la agilidad, la anticipación, la simplificación y la colaboración. Ventajas que no dependen de la posición o de la estructura del sector, sino que son capacidades organizacionales que deben responder a los retos estratégicos.

En este escenario, el proceso de formulación e implementación de la estrategia debe responder a estos elementos de agilidad, flexibilidad y anticipación. Es necesario evolucionar hacia procesos estratégicos ágiles que respondan de forma rápida a los cambios, permitan detectar e implementar oportunidades emergentes y, aprovechar el cambio para lograr ventajas competitivas y transformar el modelo de negocio.

Aquí enumeramos algunas de las **claves de Agile Strategy**:

- **Información, análisis y democratizar los datos.**
- **Minimizar la complejidad y aumentar la velocidad de decisión.** Significa “pensar de manera sencilla y actuar rápidamente”. Un proceso estratégico ágil establece varios niveles de planificación.
- **Crear una estrategia compartida y simplificar las líneas de responsabilidad** son la base para que todo pueda tener una continuidad en el tiempo.
- **Establecer un empleo eficiente y optimizado de recursos** y, en caso necesario redistribución rápida de los mismos. Definiendo objetivos priorizados en función a tres variables: valor que aportan al negocio, coste de su desarrollo y riesgos asociados. El proceso Agile debe asegurar, midiendo el riesgo, que los recursos puedan dirigirse rápidamente donde quiera que haya una oportunidad o amenaza.
- **Contar con un/a directivo/a facilitador/a.** Creador/a de un entorno en el que elimina los impedimentos organizativos, conecta a las personas (unidades, equipos, ...) y hace que la organización sea transparente.
- **Comunicar la estrategia de forma ágil** “Como si fuera un spot, la estrategia debe contarse en segundos”.

Por todo ello, proponemos una nueva **Misión, Visión, y Objetivos Estratégicos**, alineados con la Estrategia del Departamento de Salud y Osakidetza, más sencilla y ágil que den respuesta a nuestra estrategia para los próximos dos años.

También simplificamos nuestros Programas, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas de la evaluación del PE 2015-2019 (reducirlo a 5-6) y, reducimos también Proyectos y Planes (estableciendo la priorización según el **impacto estratégico**: alto, medio, bajo). La propuesta es la siguiente:

PROGRAMAS:

- **3 Modelo de Negocio:**
 - ◆ Asistencia Excelente Integrada -Pacientes y Diseño de respuesta asistencial integrada-,
 - ◆ Gestión del Conocimiento y Talento,
 - ◆ I+D+i
- **1 Profesionales**
- **1 Gestión Avanzada** (Sostenibilidad y modernización. Incluye los programas de Sistemas de Gestión, Sistemas de Información, Comunicación)

PROYECTOS Y PLANES:

Revisión y actualización de los Proyectos y Planes, por cada equipo de Programa. Incluir únicamente los que den respuesta a la estrategia.

MISIÓN, VISIÓN, VALORES:

Se propone simplificar la MISIÓN y VISIÓN, y revisar los VALORES.

Respecto a la Misión y Visión, hoy en día se menciona el PROPÓSITO ESTRATÉGICO. Más allá de la misión, la visión y objetivos estratégicos, hay un concepto importante que se debe resaltar y es el del propósito estratégico, popularizado por sus impulsores Hamel y Prahalad, que señala una perspectiva de la posición competitiva a largo plazo que una compañía espera conseguir. El propósito de una organización se menciona por *Brian Robertson*² como “la razón de ser” de la organización. En otras palabras, “*qué es lo que la organización quiere ser en este mundo, y qué es lo que el mundo necesita que sea esta organización*”. El propósito corporativo supera el concepto de misión — lo que

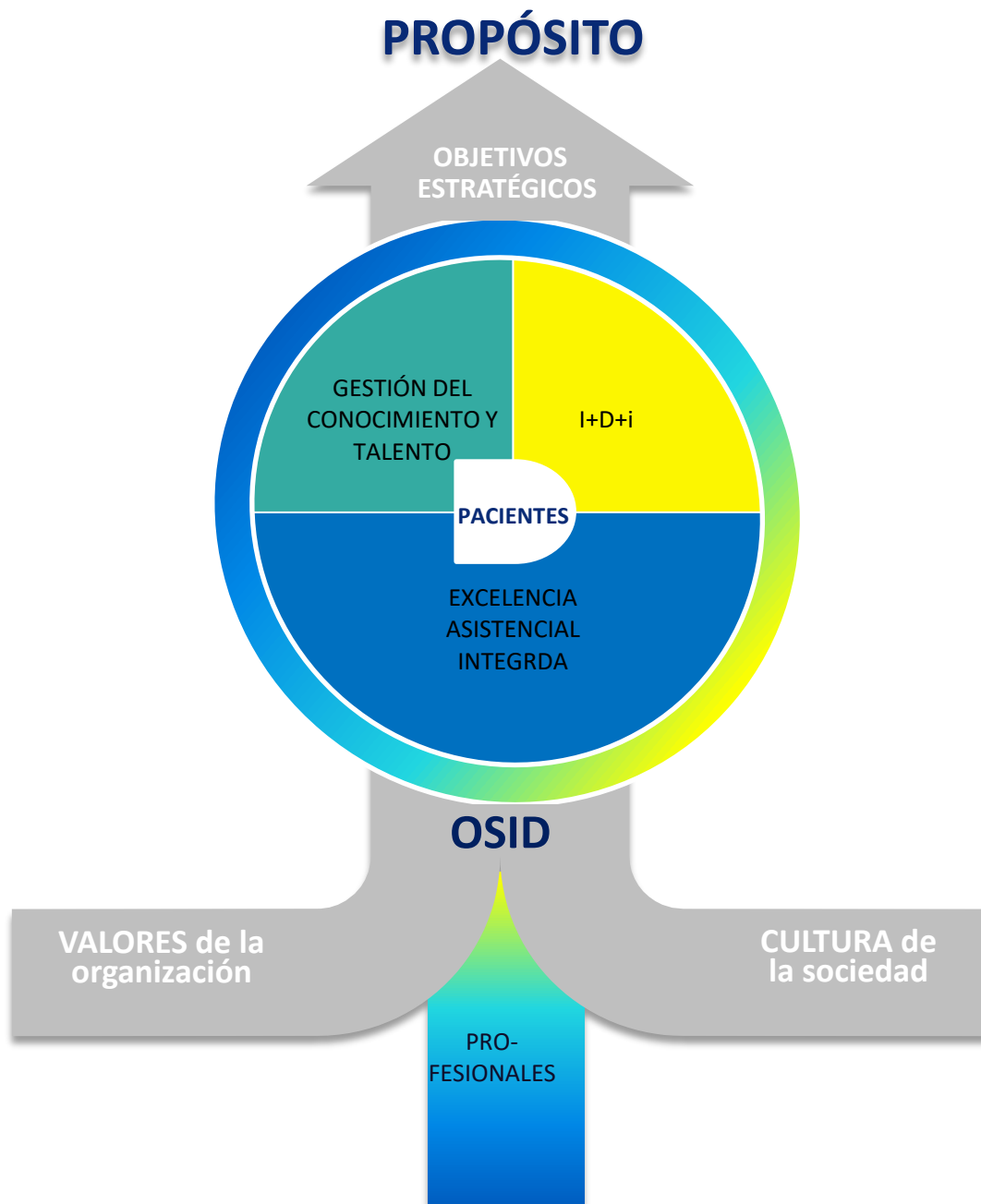
² (2) Holacracia. Un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio – 16 nov 2015 de Brian Robertson

la compañía hace — y de visión — lo que quiere ser —. Expresa el porqué de la existencia y actividad de la empresa, integrando las expectativas de la sociedad y de los Grupos de interés en relación con ella.”

En este Plan Estratégico superamos el concepto de Misión y Visión, y proponemos una definición de PROPÓSITO.

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2021

OSI DONOSTIALDEA





	PE 2015-2019	PE 2020-2021 – propuesta PROPÓSITO ESTRATÉGICO
<u>MISIÓN</u>	• Damos respuesta a las necesidades de salud de la ciudadanía en todos los ámbitos de actuación: promoción, prevención, cuidado, rehabilitación y mejora de la salud. • Centramos nuestra atención en la población, con equipos integrales coordinados entre sí, a través de nuestra Red de Centros y Hospital, referencia para Gipuzkoa y –en algunos procesos- para Euskadi. • Facilitamos la respuesta social a las necesidades de las personas por medio de alianzas con otras instituciones. • Construimos el futuro preparando profesionales, investigando e innovando.	
<u>VISIÓN</u>	• Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestra ciudadanía, a través de una atención centrada en la • persona, segura y de calidad, con las técnicas más adecuadas y coordinada en todos sus aspectos, incluyendo el socio sanitario. • Formar y desarrollar equipos de profesionales excelentes, orgullosos de pertenecer a esta Organización. • Formar futuros profesionales en diferentes ámbitos relacionados con la asistencia sanitaria, capaces de atender al paciente en cualquiera de los idiomas oficiales de Euskadi. • Avanzar científicamente a través del desarrollo de la investigación e innovación. • Consolidar esta Organización Sanitaria Integrada como una estructura sostenible, eficaz y eficiente, respetuosa con el medio ambiente, que comparte y logra objetivos. • Impulsar el desarrollo socioeconómico de nuestra Comunidad y de Gipuzkoa, y lograr el reconocimiento de la Sociedad a la que pertenece. • Constituirnos referente más importante del Sistema Sanitario Vasco.	“Damos respuesta a las necesidades de salud de la ciudadanía de Donostialdea, a través de nuestro conocimiento e innovación científica, para aportar valor en salud de forma segura, equitativa, sostenible y universal. Comprometidos con la promoción de la salud permitiendo que las personas de Gipuzkoa incrementen el control sobre su salud y bienestar.”

**OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

1. **Mejorar la satisfacción de las personas (usuarias y usuarios):** una nueva organización en la que ...

- ... las personas nos sentimos mejor atendidas (cuando lo precisamos, cerca de nuestro medio, respetando nuestros valores, **en nuestra lengua de preferencia...**)
- ...obtenemos respuesta satisfactoria **a nuestras necesidades de salud**, incluyendo también las socio sanitarias
- ... estamos **bien informados**, tanto en aspectos particulares como generales, y tomamos decisiones sobre nuestra asistencia
- ... **los profesionales que nos atienden cooperan y colaboran** coordinando sus actividades.
- ... es patente la preocupación por **minimizar los riesgos**
- ... **las instalaciones son adecuadas**, confortables y accesibles
- ... **Los resultados en salud** son comparables a los mejores

2. **Mejorar la satisfacción de los profesionales: una nueva organización** en la que ...

- ... podamos desarrollar adecuadamente nuestras profesiones (competencias, habilidades y actitudes): acceder a formación y capacitación adecuada.
- ... trabajar sea más estimulante y más seguro
- ... las personas participan en las principales decisiones que comprometen el rumbo de las Unidades Funcionales (unidades y servicios), y de la propia Organización
- ... la dedicación y la calidad del trabajo individual y del equipo son adecuadamente valorados y reconocidos
- ... la comunicación entre profesionales sea respetuosa, más fácil y más eficaz
- ... la igualdad de oportunidades se respeta
- ... se concilie la vida personal y profesional
- ... se procura una comunicación efectiva con los interlocutores sociales.

3. Consolidar una estructura organizativa sólida y dinámica, diversa e integrada, bien gestionada, que ...

- ... pivota alrededor de esquemas orientados a prestar una asistencia adecuada a las necesidades de salud y equilibrada (Pasa, de segundo a primer lugar)
- ... define claramente su misión y principales objetivos, los difunde y comunica, y actúa de forma coherente con ellos
- (Pasa, de primero a segundo lugar)

1. Mejorar la **experiencia** de las personas, **humanizando la asistencia**.
2. **Colaborar** en la mejora y el desarrollo del Sistema Sanitario Vasco, **siendo referentes y aportando diferenciación**.
3. Mejorar la satisfacción de los profesionales.
4. **Promover** una estructura organizativa dinámica, **sostenible y avanzada**.
5. Contribuir a la mejora en el bienestar de la sociedad guipuzcoana: **etorkizuna orain**

	• ... preocupada por la sostenibilidad, es capaz de adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades • ... estimula e incentiva el desarrollo equilibrado y la integración de los diferentes equipos de trabajo • ... es liderada por los propios profesionales que la integran, con autonomía de gestión. • ... evalúa permanentemente sus principales resultados y pone en marcha acciones orientadas a mejorarlos • ... aprende y mejora • ... transparente en su gestión. 4. Contribuir a la mejora en el bienestar de la sociedad guipuzcoana: una organización nueva, comprometida con la Sociedad, que ... • ... se guía por un esquema de valores • ... 'goza' disfruta, cuenta con la confianza?, de las personas (ciudadanía) • ... colabora activamente con otras organizaciones comprometidas con el bienestar de la ciudadanía guipuzcoana, especialmente con las más implicadas directamente en el ámbito de la Salud • ... se gobierna mediante un sistema que facilita la participación ciudadana y de las instituciones • ... actúa de forma socialmente responsable, atendiendo a ámbitos socioeconómicos, formación de futuros profesionales, sostenibilidad medioambiental... 5.- Contribuir a la mejora y el desarrollo del Sistema Sanitario Vasco. La nueva organización... • ... se orienta permanentemente adecuadamente con las políticas sanitarias vigentes • ... es una referencia importante e influyente en el seno de Osakidetza • ... investiga e innova, incorporando actividades que mejoran el bienestar de las personas • ... se compromete con la formación de los futuros profesionales • ... es cada vez más eficiente.	
--	--	--

