



BIOSISTEMAK

**EUSKAL
OSASUN
IKERKUNTZA**

**INVESTIGACIÓN
VASCA
EN SALUD**

**BASQUE
HEALTH
RESEARCH**

Plan Estratégico 2026 - 2030



Contenido

Introducción	01	Ejes y Objetivos Estratégicos	06
Metodología	02	Indicadores y seguimiento	07
Diagnóstico de situación	03	Escenario económico	08
• Contexto externo		Anexos	09
• Contexto interno			
• Análisis FODA			
Formulación estratégica	04		
Áreas de investigación	05		

Introducción Introducción
Introducción Introducción
Introducción Introducción
Introducción Introducción
Introducción Introducción

Introducción

Los sistemas de salud afrontan en la actualidad retos de gran complejidad derivados del envejecimiento de la población, el aumento de la cronicidad, las desigualdades en salud, la necesidad de integración sociosanitaria, el impacto creciente de la transformación digital y la inteligencia artificial, el relevo generacional de profesionales sanitarios, y la sostenibilidad. En este contexto, resulta imprescindible generar conocimiento aplicado que permita mejorar la organización y los procesos asistenciales, y los resultados en salud, orientando la toma de decisiones y contribuyendo a la sostenibilidad del sistema.

A lo largo de su recorrido, el Instituto de Investigación en Sistemas de Salud - Biosistemak ha contribuido al abordaje de algunos de estos retos de una manera proactiva, firme y comprometida. Así lo demuestra su evolución, habiéndose consolidado como referente internacional en investigación en sistemas de salud, apoyado en una estrategia basada en la excelencia científica, la colaboración interdisciplinar y la transferencia efectiva de soluciones al sistema de salud. Desde 2020, el Instituto ha reforzado de forma continuada su posicionamiento europeo, participando y liderando grandes consorcios en programas como Horizon 2020, Horizon Europe y EU4Health, en ámbitos como el cáncer, la salud mental, los modelos asistenciales en enfermedades crónicas, la resistencia antimicrobiana, y la transformación digital de los servicios de salud. Esta capacidad de liderazgo ha permitido ampliar progresivamente su red hasta más de 600 entidades en 2025, consolidando una presencia activa en más de 38 países.



Con el objetivo de abordar retos actuales y actuar como una palanca que apoye la transformación del sistema público vasco de salud, el Plan Estratégico del Instituto de Investigación en Sistemas de Salud – Biosistemak 2026-2030 define las prioridades y líneas de actuación de la organización, comprometida con una investigación de excelencia en sistemas y servicios de salud, con vocación claramente aplicada y traslacional. Su propósito es impulsar la generación de evidencia relevante, facilitar su incorporación en la práctica habitual y en las políticas públicas, y contribuir activamente a la transformación del sistema de salud hacia modelos más integrados, equitativos, eficientes, resilientes, inclusivos y centrados en las personas.

Desde esta perspectiva, este Plan Estratégico se configura como una herramienta clave para afianzar el posicionamiento del Instituto como referente en investigación aplicada, reforzando su impacto científico, social y económico, y respondiendo de manera alineada a los principales desafíos presentes y futuros de los sistemas de salud, principalmente en el ámbito del País Vasco.

Metodología Metodología
Metodología Metodología
Metodología Metodología
Metodología Metodología
Metodología Metodología

Metodología

El Instituto Biosistemak ha realizado un ejercicio participativo de análisis y reflexión estratégica con cerca de 40 agentes pertenecientes a organizaciones del entorno de la investigación e innovación en sistemas y servicios de salud a nivel internacional, estatal y regional, además del personal del Instituto.

En primer lugar, se ha realizado un diagnóstico de situación del entorno y de la organización. El análisis externo ha examinado las principales estrategias, políticas, y programas en el ámbito de la investigación e innovación en sistemas y servicios de salud, salud pública y atención sociosanitaria a nivel europeo, estatal y regional (Anexo 1. Listado de documentos estratégicos revisados). El análisis interno ha abordado las capacidades organizativas y científicas del Instituto, su actividad, resultados e impacto durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico 2020-2025, incluyendo aspectos como la participación en redes colaborativas y partenariados, las alianzas estratégicas, la producción científica, la captación de financiación, y la transferencia de conocimientos y productos al sistema de salud.

En segundo lugar, se han llevado a cabo 14 entrevistas semi-estructuradas a agentes clave en el ámbito de acción del instituto

(Anexo 2. Participantes en el proceso de reflexión estratégica - entrevistas) y se ha distribuido una encuesta entre el personal de la organización y profesionales colaboradores, entre los meses de febrero y abril de 2026. Tanto las entrevistas como la encuesta han explorado las siguientes cuestiones: cuáles son los retos principales a los que se enfrentan los sistemas de salud actuales; cuál debe ser el rol y propuesta de valor del Instituto; en qué ámbitos estratégicos debería centrarse en el Instituto; y cómo podría aumentar su impacto en el sistema público de salud de Euskadi y su población.

En tercer lugar, la información recabada en el análisis documental, las entrevistas y la encuesta ha sido estructurada en una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que ha permitido estudiar cómo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Finalmente, tomando como base este ejercicio participativo de diagnóstico y reflexión, el equipo de la Dirección del Instituto ha formulado las áreas prioritarias de investigación y sus líneas, y los ejes y objetivos estratégicos que configuran la estrategia del Instituto Biosistemak para el periodo 2026-2030.

Así, el Plan Estratégico del Instituto Biosistemak se estructura de la siguiente manera:

Metodología

Análisis de situación: contexto externo y contexto interno y análisis FODA

Formulación estratégica: misión, visión y valores, y propósitos

Áreas y líneas de investigación

Ejes y objetivos estratégicos

Indicadores y seguimiento

Escenario económico

ático de situación Diagn
co de situación Diagn
e situación Diagnóstico
uación Diagnóstico de
ción Diagnóstico de si

Diagnóstico de situación



Diagnóstico de situación

01 Contexto externo

A la luz del conjunto de estrategias y planes internacionales, europeos, estatales y autonómicos—desde marcos de la Organización Mundial de la Salud y la Unión Europea hasta las principales estrategias de España y Euskadi— emerge una visión ampliamente compartida sobre los grandes retos que afrontan hoy los sistemas de salud. Más allá de las diferencias de escala o contexto, todos coinciden en que los sistemas de salud se encuentran en un punto de inflexión, presionados por transformaciones profundas que afectan simultáneamente a la demografía, la epidemiología, la organización de los cuidados, la tecnología y las expectativas sociales.

Uno de los retos más determinantes es la profunda **transición demográfica**. El envejecimiento de la población y el aumento sostenido de la esperanza de vida han dado lugar a una creciente proporción de personas que viven con enfermedades crónicas, pluripatología, fragilidad o dependencia. Esta realidad supone un desafío decisivo para unos sistemas de salud que históricamente se organizaron para responder a episodios agudos y problemas puntuales. Hoy, la atención sanitaria se extiende a lo largo de trayectorias vitales complejas, prolongadas y cambiantes, que requieren continuidad de cuidados, coordinación entre niveles asistenciales y una estrecha relación con los servicios sociales y comunitarios. El reto no es únicamente atender a más personas mayores, sino transformar el propio modelo asistencial para que esté centrado en las personas y en su proyecto de vida.

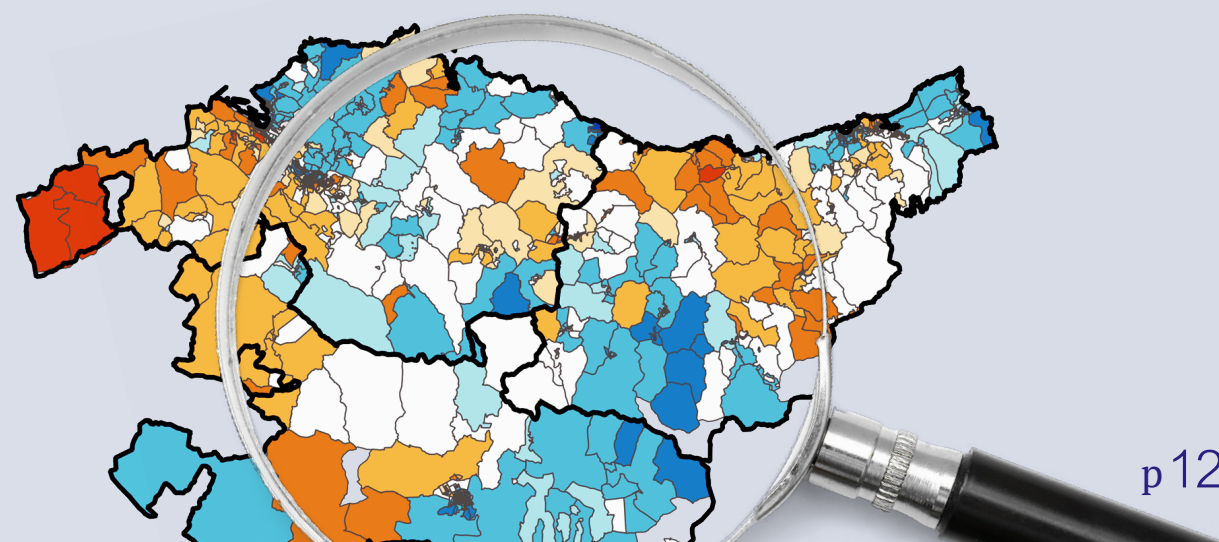


A esta transición se suma el incremento sostenido de la **carga de enfermedad asociada a las enfermedades no transmisibles**, como las cardiovasculares, el cáncer, la diabetes, las enfermedades respiratorias o los trastornos mentales. Estas patologías concentran la mayor parte de la morbilidad y del gasto sanitario, y sin embargo muchas organizaciones subrayan que una parte significativa de esta carga es evitable. Los sistemas de salud, no obstante, siguen estando predominantemente orientados a la atención de la enfermedad ya establecida, con un desarrollo insuficiente de la promoción de la salud, la prevención primaria y secundaria, y la detección precoz. Reorientar los sistemas y modelos hacia una lógica más preventiva, intersectorial y poblacional, actuando sobre los determinantes sociales, comerciales y ambientales de la salud, constituye uno de los grandes desafíos estructurales.

De forma transversal, todos los marcos estratégicos insisten en la persistencia de **desigualdades en salud**. Estas desigualdades se manifiestan entre territorios, grupos sociales, generaciones y géneros, y afectan tanto a los resultados en salud como al acceso a servicios, innovación y cuidados de calidad. La transformación digital, la innovación tecnológica y la investigación, corren el riesgo de ampliar estas brechas si no se diseñan con un enfoque explícito de equidad. Por ello, uno de los retos clave es situar la

equidad como principio rector de la planificación, la evaluación y la toma de decisiones, avanzando hacia sistemas capaces de reducir desigualdades y no solo de mejorar resultados promedio.

Otro de los problemas ampliamente reconocidos es la **fragmentación asistencial**. La atención sigue dividida entre niveles asistenciales, entre los ámbitos sanitario y social, entre instituciones y, en muchos casos, entre la actividad asistencial, la investigación y la innovación. Esta fragmentación repercute negativamente en los resultados en salud de la población, la experiencia de pacientes y profesionales, dificulta la continuidad de cuidados y reduce la eficiencia global del sistema. Superar esta situación implica avanzar hacia modelos de atención integrados, con mayor protagonismo de la atención primaria y comunitaria, una gobernanza compartida y una visión más holística de la salud, entendida como un fenómeno que trasciende al ámbito estrictamente sanitario.



La **salud mental** ocupa un lugar cada vez más central. El aumento de problemas de salud mental y malestar emocional, especialmente entre infancia, adolescencia y población joven, ha puesto de manifiesto la insuficiencia de las respuestas tradicionalmente ofrecidas por el sistema. Persisten el estigma, las barreras de acceso y la falta de recursos comunitarios, así como dificultades de coordinación con otros sectores clave como la educación, el empleo o los servicios sociales. El reto es avanzar hacia un abordaje preventivo, comunitario y basado en derechos, que sitúe la recuperación, la inclusión social y el bienestar emocional en el centro del modelo de atención.

Los **profesionales sanitarios** constituyen otro eje crítico. El envejecimiento de las plantillas, el relevo generacional, la escasez de determinados perfiles, la sobrecarga laboral y el desgaste profesional amenazan la sostenibilidad del sistema. Al mismo tiempo, los nuevos modelos de atención exigen competencias distintas, mayor trabajo en equipo, modelos de liderazgo clínico y transformacional, capacidad investigadora y adaptación al cambio. Garantizar condiciones laborales atractivas, oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento adecuado se ha convertido en un reto estratégico de primer orden.

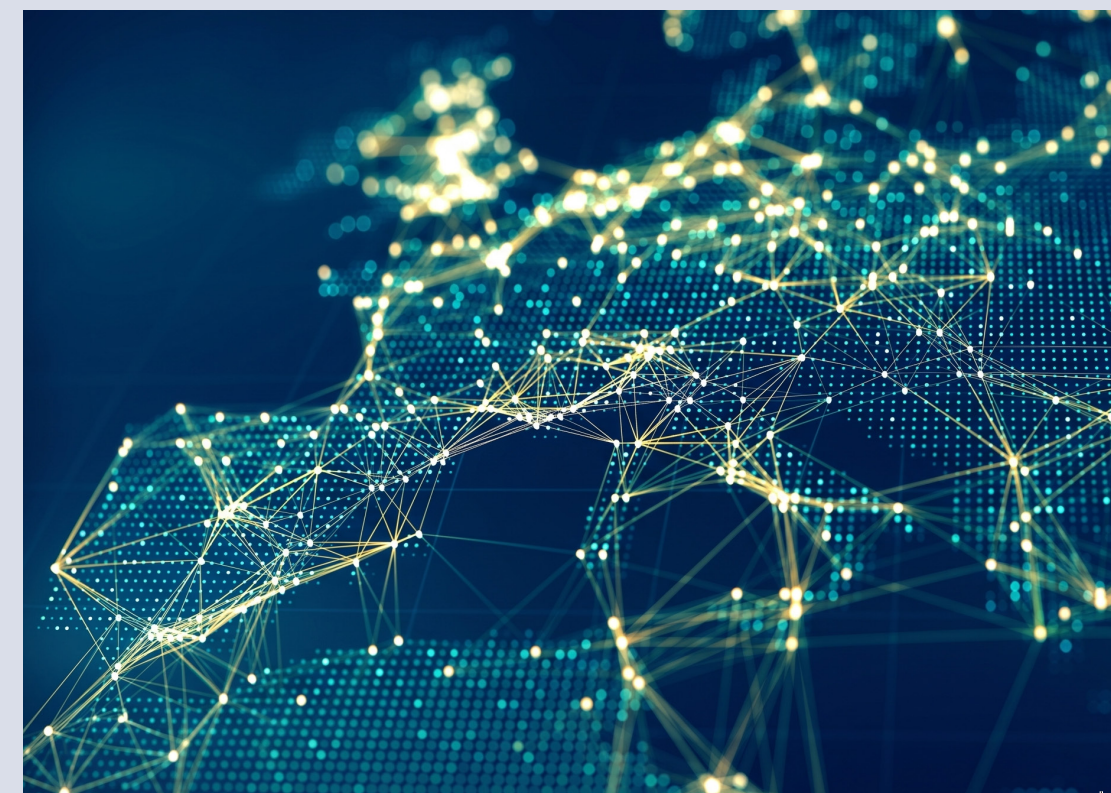


La **digitalización, la inteligencia artificial y el uso intensivo de datos** representan una gran oportunidad, pero también un desafío complejo. La insuficiente interoperabilidad entre sistemas de información, el uso aún limitado del dato para la toma de decisiones, la investigación o la evaluación de resultados, y los riesgos asociados a la ciberseguridad y la privacidad generan tensiones importantes. A ello se suma la necesidad de reducir la brecha digital que excluya a determinados colectivos. El verdadero reto no es tecnológico, sino organizativo y cultural: lograr que la digitalización y la inteligencia artificial aporte valor real en la salud y mejore la calidad asistencial, garantizando la equidad en el acceso y la sostenibilidad del sistema.

En el ámbito de la **investigación y la innovación**, las distintas estrategias analizadas coinciden en necesidad de focalizarse en el impacto en la salud de las personas y en la mejora del sistema. Persisten brechas en la integración de la investigación en la práctica asistencial, en el aprovechamiento de los datos y en el desarrollo de áreas menos consolidadas como la atención primaria, la salud mental, el ámbito sociosanitario o la evaluación de servicios. Por ello, el desafío es construir un ecosistema de investigación e innovación más coordinado, traslacional y alineado con las prioridades reales de la población.

Finalmente, el **cambio climático, la degradación ambiental y los riesgos globales** — como pandemias, resistencias antimicrobianas o crisis humanitarias— configuran un nuevo escenario de incertidumbre permanente. Los sistemas de salud deben reforzar su capacidad de anticipación y respuesta, integrando enfoques como “One Health” y Salud en Todas las Políticas, y asumiendo un papel activo en la protección de la salud planetaria.

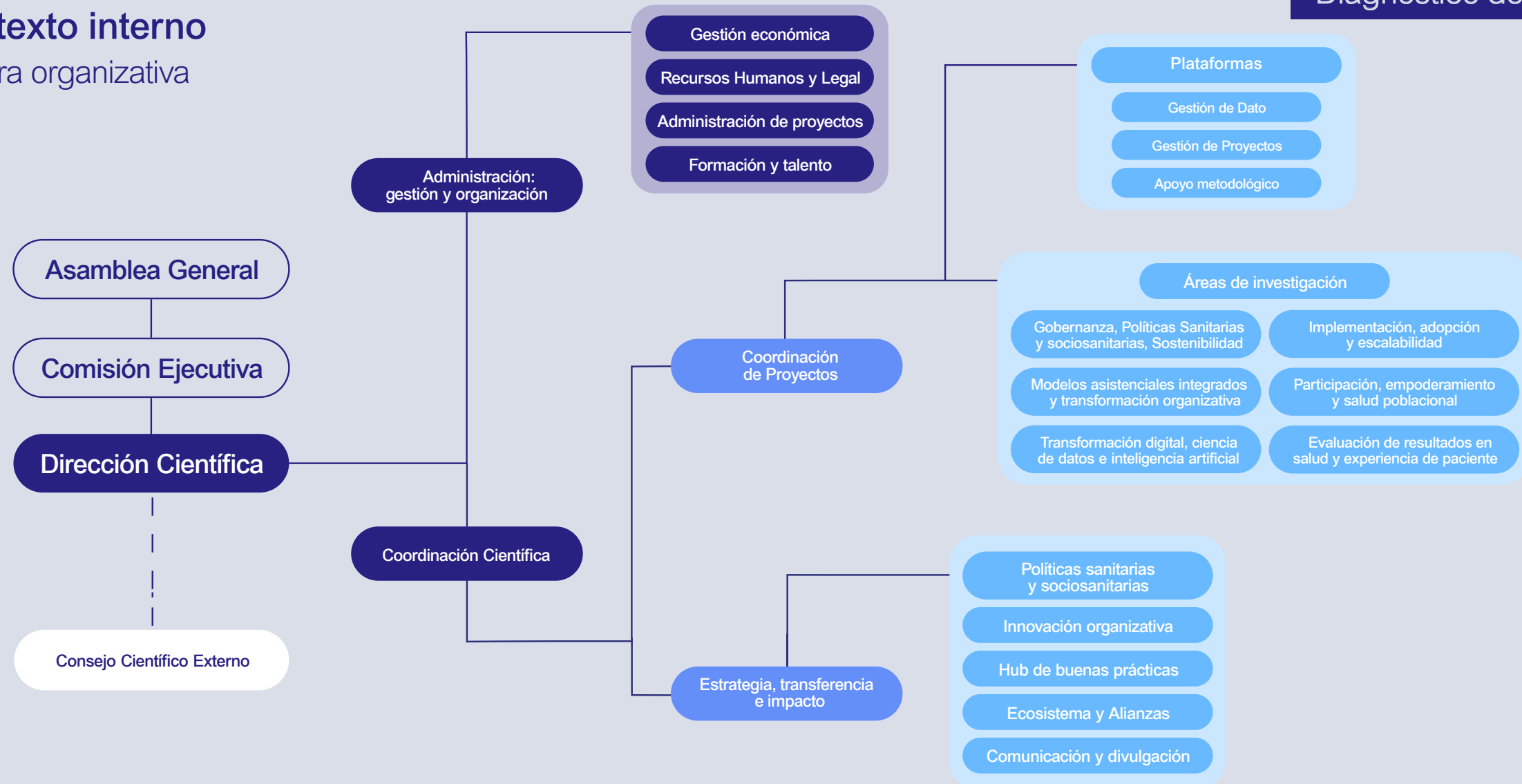
En conjunto, los mayores retos de los sistemas de salud actuales no pueden entenderse de forma aislada. Se trata de un desafío sistémico que exige transformar los modelos de atención para hacerlos más preventivos, integrados, equitativos, resilientes y centrados en las personas, en un contexto de cambios demográficos, sociales, tecnológicos y ambientales acelerados. El éxito de esta transformación será determinante para garantizar la sostenibilidad y la legitimidad social de los sistemas de salud en las próximas décadas.



02 Contexto interno

02.1 Estructura organizativa

Diagnóstico de situación



Los Órganos del Gobierno del Instituto Biosistemak son la Asamblea General y la Comisión Ejecutiva. La Asamblea General la componen: Viceconsejería de Salud y Transformación Digital; Dirección General de Osakidetza, Dirección de Investigación, Innovación y Evaluación Sanitarias, y Vicerrectorado de Transferencia e Internacionalización de Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU).

El Instituto Biosistemak se apoya en un equipo multidisciplinar compuesto por personal propio y por personas investigadoras adscritas a los grupos de investigación vinculados a organizaciones clave, como el Departamento de Salud (concretamente la Dirección de Salud Pública y Adicciones, y la Dirección de Transformación, Planificación y Digitalización en Salud del Departamento de Salud), Osakidetza, y Euskal Herriko Unibertsitatea. Además, alrededor de 300 profesionales y gestores sanitarios pertenecientes a las 13 Organizaciones Sanitarias Integradas, Hospitales de Subagudos, Redes de Salud Mental y Emergencias de Osakidetza colaboran de manera activa en proyectos de investigación.

El Instituto Biosistemak dispone de tres plataformas de apoyo que facilitan el diseño, la ejecución y la diseminación de los proyectos de investigación, asegurando su calidad, eficacia y excelencia. Estas plataformas permiten abordar aspectos específicos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), promoviendo la innovación y la transferencia de conocimiento en los sistemas y servicios de salud.

Plataforma del Dato



- Diseño, integración y mantenimiento de grandes bases de datos, garantizando su calidad, interoperabilidad y potencial analítico.
- Explotación avanzada de sistemas de información en el ámbito de la salud.
- Gestión de datos provenientes de registros clínicos y administrativos, cohortes y datos de la vida real para análisis de investigación.

Plataforma Metodológica



- Diseño, planificación y desarrollo de estudios de investigación, proporcionando soporte metodológico en la elaboración de protocolos.
- Asesoramiento especializado en el análisis estadístico y cualitativo de datos, garantizando el rigor metodológico, la validez de los resultados y la adecuada interpretación.
- Uso avanzado de metodologías como Big Data, Real World Data e Inteligencia Artificial (IA) para investigación e innovación.

Plataforma de Proyectos



- Análisis de tendencias, convocatorias y necesidades estratégicas a nivel europeo, estatal y autonómico, con Osakidetza y el Departamento de Salud.
- Diseño y planificación de propuestas y proyectos, incluyendo la gestión de alianzas y la coordinación de su ejecución.
- Desarrollo de metodologías y herramientas de gestión de proyectos para fortalecer la capacidad organizativa y la excelencia operativa.

El Instituto Biosistemak ha afianzado su liderazgo en investigación en sistemas de salud a escala internacional, desempeñando papeles relevantes en proyectos de alto impacto dedicados a abordar los desafíos contemporáneos en salud y mejorar la atención centrada en las personas en términos de calidad, inclusividad y sostenibilidad. Entre los años 2020 y 2025 ha participado en 88 proyectos, fundamentalmente del ámbito europeo llegando a coordinar 4 proyectos europeos, en colaboración con más de 600 entidades de más de 38 países.

Biosistemak ha consolidado las colaboraciones y alianzas con organizaciones de prestigio (Organización Mundial de la Salud - OMS, European Observatory On Health Systems & Policies, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, European Regional and Local Health Authorities - EUREGHA, Ministerio de Sanidad del Gobierno de España, entre otros) aumentando su reputación y ámbito de acción, atrayendo financiación, y ampliando su visibilidad.

En el periodo 2020-2025 el Instituto Biosistemak ha alcanzado una producción de 251 publicaciones, con un Factor de Impacto Acumulado de 1.042, siendo el 45% del primer cuartil. El detalle de la actividad científico-técnica del Instituto Biosistemak se puede ver en las correspondientes memorias científicas publicadas (www.bio-sistemak.eus).

88

Entre 2020y 2025 participó en un total de 88 proyectos

600

Trabajó en conjunto con más de 600 entidades pertenecientes a más de 38 países

251

Alcanzó las 251 publicaciones con un Factor de Impacto Acumulado (FIA) de 1.042

03 Análisis FODA

En base a la información recogida en las entrevistas realizadas a agentes clave y las encuestas distribuidas, a continuación, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Instituto Biosistemak.

Fortalezas

Organización sólida, consolidada, ágil, flexible, con capacidad de tracción e implicación de personal profesional sanitario.

Enfoque interdisciplinar, integración de perfiles clínicos, epidemiológicos, sociales, económicos y de gestión.

Trayectoria en evaluación de políticas, servicios, modelos organizativos y resultados en salud.

Líneas de trabajo y resultados científicos excelentes con transferencia al sistema de salud.

Potencial para generar evidencia aplicada a la toma de decisiones.

Proximidad al entorno asistencial y de políticas públicas.

Capacidad de influencia en el diseño y evaluación de políticas públicas en salud.

Alineación con prioridades estratégicas del sistema (cronicidad, envejecimiento, equidad, integración asistencial, sostenibilidad).

Posicionamiento reconocido en entornos especializados (fundamentalmente europeo).

Capacidad de actuar como nodo de coordinación entre administración, sistema de salud y sociosanitario, universidad, agentes sociales, y empresas.

Financiación estructural estable.

Éxito en la captación de fondos en convocatorias competitivas.

Oportunidades

Necesidad de transformación del sistema (envejecimiento, cronicidad, sostenibilidad).

Centralidad creciente de los sistemas de salud en la agenda política.

Pacto Vasco de Salud de Euskadi como marco de alineación (investigación en sistemas de salud y las necesidades reales).

Necesidad de evaluar políticas públicas y modelos asistenciales (integración, atención primaria, salud mental, sociosanitario).

Demanda creciente de evidencia para la toma de decisiones por parte de gestores, administraciones y ciudadanía.

Impulso europeo al uso de datos en salud (Espacio Europeo de Datos Sanitarios)

Creación de la Oficina Vasca del Dato para favorecer el uso secundario de datos de salud.

Potencial de la inteligencia artificial para mejorar la calidad de la atención y aumentar la eficiencia.

Interés significativo de los sistemas de salud en modelos basados en valor (value-based healthcare).

Pocos centros especializados en investigación de sistemas de salud en Europa.

Oportunidad de posicionarse como referente internacional.

Financiación europea e internacional orientada a retos sistémicos equidad, resiliencia, innovación organizativa, salud digital.

Debilidades

- Posicionamiento institucional y comunicación externa mejorable.
- Poca sistematización de la transferencia e impacto de la actividad en el sistema.
- Dificultades de integración en la práctica asistencial.
- Barreras para influir en decisiones clínicas y de gestión.
- Dispersión temática y limitada masa crítica en líneas prioritarias.
- Limitaciones en el acceso, calidad y gobernanza de datos.
- Problemas de interoperabilidad, tiempos de acceso y marcos legales complejos.
- Carrera profesional poco definida para perfiles de investigación en sistemas de salud.
- Dependencia de financiación competitiva frente a estructural, lo que dificulta la estabilidad de grupos y agendas estratégicas a medio plazo.
- Falta de una estrategia clara para fomentar la participación ciudadana.

Amenazas

- Situación geopolítica actual, crisis económica y social.
- Cambios políticos que alteran prioridades y financiación.
- Cambio climático y crisis globales que reorientan prioridades y recursos.
- Desalineación entre tiempos de la investigación y tiempos políticos y de gestión.
- Competencia con investigación biomédica por recursos y visibilidad.
- Escasez de perfiles profesionales híbridos (clínico investigador gestor).
- Complejidad regulatoria en el uso de datos de salud, que ralentiza la investigación.
- Adopción de innovaciones tecnológicas sin suficiente evaluación basada en evidencia.
- Brechas digitales y desigualdades que afectan a la investigación e implementación.
- Desarrollo aún incipiente del ámbito sociosanitario en el sistema.

Formulación estratégica Form
n estratégica Formula
estratégica Formulaci
atétrica Formulaci
gica Formulaci3n estr

Formulación estratégica

La misión, la visión, los valores y los propósitos generales del Instituto Biosistemak, constituyen la base fundamental de la reflexión para la elaboración del presente Plan Estratégico.

Misión

Realizar investigación e innovación de excelencia en sistemas y servicios de salud y ámbito sociosanitario, generando y transfiriendo conocimiento que contribuya a mejorar la salud poblacional, la calidad de la atención y la sostenibilidad del sistema.

Visión

Ser un instituto de investigación aplicada de referencia internacional, reconocido por generar evidencia que impulse la transformación de políticas, fortalezca los sistemas de salud y sociosanitarios, y promueva una toma de decisiones efectiva, equitativa y basada en valor.



Excelencia científica Compromiso con el desarrollo de investigación de alto nivel y multidisciplinar, incorporando metodologías avanzadas y garantizando calidad, relevancia e impacto en el ámbito de los sistemas de salud y sociosanitario.	Equidad Orientación permanente a la reducción de desigualdades en salud y a la promoción de sistemas más justos, inclusivos y centrados en las personas, especialmente para los colectivos más vulnerables.
Integración en el ecosistema Participación activa en un ecosistema científico e innovador, fomentando alianzas estratégicas, el trabajo en red y la cooperación interdisciplinar a nivel regional, estatal e internacional.	Innovación y transformación Impulso de nuevas soluciones, enfoques y modelos organizativos que contribuyen a mejorar los sistemas y servicios de salud y sociosanitarios, favoreciendo la transferencia y aplicación del conocimiento.
Participación y orientación a la ciudadanía Incorporación de la voz de la ciudadanía y de los agentes implicados en la generación de conocimiento, promoviendo su participación en los procesos de investigación y decisión.	Impacto social y generación de valor Orientación de la actividad investigadora hacia la mejora de la salud poblacional, la sostenibilidad del sistema y la creación de valor en la toma de decisiones.
Compromiso público y responsabilidad institucional Vocación de servicio al sistema de salud público y a la sociedad, actuando con independencia, transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos.	

Propósitos

Formulación estratégica

01 Impulsar la generación de conocimiento relevante y de excelencia

Desarrollar investigación aplicada, innovadora y multidisciplinar en sistemas y servicios de salud y el ámbito sociosanitario, orientada a responder a retos prioritarios y generar evidencia de alto impacto científico y social.

02 Potenciar la transferencia y el uso efectivo del conocimiento

Favorecer la aplicación de los resultados de investigación en la práctica, promoviendo su utilización en la toma de decisiones, el diseño de políticas públicas y la mejora de los servicios de salud.

03 Influir en la mejora de las políticas y sistemas de salud

Contribuir activamente a la transformación y fortalecimiento de los sistemas de salud mediante la generación de evidencia, el asesoramiento técnico y la participación en espacios de decisión.

04 Consolidar el posicionamiento y la colaboración en el ecosistema científico

Fortalecer la presencia del Instituto en redes y alianzas estratégicas a nivel regional, estatal e internacional, promoviendo la cooperación interdisciplinar y el liderazgo en proyectos colaborativos.

05 Desarrollar una organización excelente, sostenible y orientada a las personas

Impulsar el desarrollo del talento, la eficiencia organizativa, la cultura de calidad y el compromiso con los valores institucionales, garantizando la sostenibilidad y el impacto a largo plazo.

06 Fomentar la participación y la orientación a la ciudadanía

Integrar de forma sistemática la perspectiva de la ciudadanía y de los agentes implicados en la investigación, promoviendo procesos participativos y una mayor legitimidad e impacto social.

de investigación Área
investigación Áreas de
investigación Áreas de in
igación Áreas de inves
ción Áreas de investig

Áreas de investigación

Tras el ejercicio reflexivo realizado durante el desarrollo de este Plan Estratégico, las áreas y líneas de investigación del Instituto Biosistemak han sido reformuladas y son:

Gobernanza, políticas sanitarias y sociosanitarias, y sostenibilidad

Atención basada en valor (Value-Based Healthcare) y sostenibilidad
Diseño y evaluación de políticas sanitarias y sociosanitarias
Evaluación económica, análisis de costes e impacto presupuestario.
Equidad y determinantes sociales de la salud



Modelos Asistenciales Integrados y Transformación Organizativa

Innovación organizativa y rediseño de servicios
Evaluación de modelos integrados de atención
Rutas asistenciales basadas en valor y resultados en salud
Atención a la cronicidad, multimorbilidad y envejecimiento



Transformación Digital, Ciencia de Datos e Inteligencia Artificial en Salud

Big Data, Real-World Data y Real-World Evidence
Inteligencia artificial aplicada a decisión clínica y gestión sanitaria
Salud digital y sistemas de apoyo a la decisión clínica
Interoperabilidad, gobernanza del dato y espacios de datos en salud



Implementación, Adopción y Escalabilidad

Evaluación de procesos y análisis de impacto organizativo
Estrategias de adopción, escalabilidad y sostenibilidad de intervenciones
Gestión del cambio, liderazgo y cultura organizativa



Participación, Empoderamiento y Salud Poblacional

Decisión compartida y activación de paciente
Alfabetización en salud
Experiencia de paciente
Estratificación de riesgo poblacional



Evaluación de Resultados en Salud y Calidad Asistencial

Patient Reported Outcome Measurements (PROMs)
Medición de calidad de vida y seguridad del paciente
Variabilidad clínica, utilización de recursos y adecuación asistencial
Evaluación de efectividad comparada y resultados en vida real



Objetivos Estratégicos E
Objetivos Estratégicos E
Objetivos Estratégicos Ejes y
Objetivos Estratégicos Ejes y Obje
Objetivos Estratégicos Ejes y Obje

Ejes y Objetivos Estratégicos



Eje Estratégico
01

Investigación de excelencia
orientada a impacto



Eje Estratégico
02

Transferencia, implementación
e impacto en la toma de decisiones



Eje Estratégico
03

Posicionamiento, alianzas e integración
en el ecosistema



Eje Estratégico
04

Participación, equidad y orientación
a la ciudadanía



Eje Estratégico
05

Fortalecimiento organizativo, talento
y sostenibilidad

Ejes y Objetivos Estratégicos



Eje Estratégico 01

Investigación de excelencia orientada a impacto

Impulsar la generación de conocimiento científico innovador, multidisciplinar y de alta calidad en sistemas de salud y el ámbito sociosanitario, alineado con los grandes retos del sistema y orientado a producir resultados con impacto real.

Objetivos Estratégicos	Líneas de Actuación
1.1. Consolidar la excelencia científica del Instituto Reforzar la calidad, relevancia e impacto de la producción científica en el ámbito de la investigación en sistemas de salud.	• Incorporación de perfiles de investigación (social, epidemiología, clínica) que complementen los actuales y respondan a retos actuales. • Fortalecer las capacidades de las plataformas científico-técnicas para apoyar la investigación del Instituto. • Potenciar el uso avanzado de datos de salud en vida real e incorporación de analítica avanzada e Inteligencia Artificial en grandes bases de datos.
1.2. Orientar la investigación a los retos prioritarios del sistema Alinear las líneas de investigación con las necesidades estratégicas del sistema de salud y sociosanitario de Euskadi.	• Establecer mecanismos para la identificación de áreas estratégicas de Osakidetza y Departamento de Salud del Gobierno Vasco para priorizar ámbitos de investigación. • Sistematizar procedimientos para la búsqueda activa y estructurada de prácticas basadas en evidencia que puedan responder a las necesidades identificadas.
1.3. Impulsar la interdisciplinariedad e integración de conocimiento Promover la colaboración entre diferentes disciplinas para abordar la complejidad de los sistemas de salud.	• Afianzar el alineamiento del ámbito de acción de los grupos de investigación del Instituto con las necesidades del sistema. • Maximizar la colaboración entre los grupos de investigación del Instituto, fomentando encuentros regulares y estructurados.
1.4. Incrementar la competitividad en investigación Mejorar la capacidad de captación de financiación competitiva y participación en proyectos de alto nivel.	• Identificar de manera precoz convocatorias regionales, estatales e internacionales de entidades financiadoras habituales (Departamento de Salud del Gobierno Vasco, Acción Estratégica de Salud del Instituto Carlos III, Horizon Europe, EU4Health programme, THCS Joint Translational Call). • Potenciar la participación en convocatorias competitivas menos exploradas (Faros de Innovación, AECC, Fundación La Caixa, Proyectos I+D de FECYT, Innovative Health Initiative, Technical Support Instrument).
1.5. Fortalecer el enfoque de investigación orientada a impacto Integrar el impacto como criterio clave en el diseño y desarrollo de la investigación.	• Constituir el Consejo Científico Externo que proporcione asesoramiento sobre cómo maximizar el impacto del Instituto. • Definir foros de diálogo para orientar la investigación del Instituto a impacto en los sistemas de salud y sociedad.



Eje Estratégico 02

Transferencia, implementación e impacto en la toma de decisiones

Desarrollar un modelo integrado que garantice la transferencia efectiva del conocimiento y potencie la influencia del Instituto en la toma de decisiones clínicas, organizativas y de políticas públicas, contribuyendo activamente a la mejora y transformación del sistema de salud.

Objetivos Estratégicos

2.1. Sistematizar la transferencia del conocimiento
Integrar la transferencia como un componente estructural de toda la actividad investigadora.

2.2. Incrementar el uso de la evidencia en la toma de decisiones
Favorecer la aplicación real de los resultados en la práctica asistencial, la gestión sanitaria y el diseño de políticas públicas.

2.3. Consolidar la influencia en políticas públicas y planificación sanitaria
Posicionar al Instituto como agente de referencia en Euskadi en el diseño, implementación y evaluación de políticas.

2.4. Reforzar la evaluación de políticas, servicios y modelos organizativos
Impulsar la evaluación sistemática como herramienta clave para la mejora del sistema.

2.5. Fortalecer la relación estructural con decisores y sistema de salud
Establecer mecanismos estables de colaboración con administraciones, gestores y profesionales.

Líneas de Actuación

- Consolidar los procesos necesarios para definir planes de transferencia e impacto en los proyectos.
- Involucrar a decisores desde fases tempranas de los proyectos y promover el codiseño con sistema público sanitario y Departamento de Salud.
- Impulsar la implementación en práctica real, a través de proyectos desplegados en entornos asistenciales.
- Promover la formación y capacitación para perfiles de investigación en aspectos relacionados con la transferencia y policy-making.
- Monitorizar cambios en políticas, sistemas y servicios de salud y sociosanitarios.
- Desarrollar productos orientados a la toma de decisiones (policy briefs, informes estratégicos, recomendaciones, herramientas operativas).
- Conectar Osakidetza y Departamento de Salud con organizaciones que han producido políticas basadas en evidencia para facilitar el intercambio de conocimiento (actuar como Knowledge brokers).
- Participar en espacios de decisión como comités estratégicos o grupos asesores de Osakidetza y Departamento de Salud.
- Sistematizar la evaluación de políticas, programas y servicios, incorporando análisis de resultados en salud, evaluación económica e impacto en equidad.
- Impulsar la colaboración con agentes de prestigio en el campo de la evaluación de tecnologías, resultados en salud y rendimiento de sistemas de salud (OSTEBA, Health Systems Performance Assessment Group, European Observatory on Health Systems and Policies).
- Actuar como secretaría técnica en planificación estratégica para el Departamento de Salud.
- Proporcionar apoyo metodológico a Osakidetza en el escalado de prácticas exitosas.



Eje Estratégico 03
Posicionamiento, alianzas e
integración en el ecosistema

Reforzar la presencia del Instituto en redes científicas y estratégicas, impulsando alianzas con administraciones, universidades, centros de investigación, sector sociosanitario y empresas innovadoras a nivel regional, estatal e internacional, y mejorar la comunicación estratégica, la visibilidad y el reconocimiento del Instituto, poniendo en valor su impacto científico y su contribución a la toma de decisiones y a la sociedad.

Objetivos Estratégicos

Líneas de Actuación

3.1. Reforzar el posicionamiento institucional Consolidar la marca del Instituto como referente en investigación en sistemas de salud a nivel regional, estatal e internacional.	• Desarrollar una estrategia de posicionamiento institucional, alineada con un relato estratégico claro (qué somos, qué aportamos, valor diferencial) e identificando el público objetivo identificado (decisiones, comunidad científica, sociedad).
3.2. Impulsar alianzas estratégicas y trabajo en red Desarrollar colaboraciones estables con agentes clave del ecosistema científico, sanitario, sociosanitario y empresarial.	• Consolidar colaboraciones con universidades (EHU, Universidad de Deusto, Mondragon Unibertsitatea), centros de investigación y tecnológicos (BRTA), entidades del ámbito sociosanitario (Diputaciones, ayuntamientos, residencias), empresas innovadoras (Basque Health Cluster) de Euskadi. • Afianzar la relación con organismos internacionales de prestigio (Organización Mundial de la Salud y Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico).
3.3. Incrementar la presencia en redes y proyectos internacionales Fortalecer la participación en consorcios y redes de investigación de referencia, especialmente a nivel europeo.	• Reforzar la presencia del Instituto en partenariados (Transforming Health Care Systems) y redes de interés (Red de Investigación en Cronicidad, Atención Primaria y Promoción de la Salud, Asociación de Economía de la Salud, EUREGHA, EuroHealthNet).
3.4. Mejorar la comunicación estratégica y la visibilidad Desplegar la estrategia de comunicación que ponga en valor el impacto del Instituto y mejore su reconocimiento entre los diferentes agentes.	• Desplegar el plan de comunicación institucional, mejorando la presencia digital y la difusión de resultados. • Generar contenidos y formatos adaptados al público objetivo (científico, divulgativo, decisor). • Elaborar informes de impacto y memorias estratégicas subrayando el valor diferencial del Instituto.
3.5. Posicionar el Instituto como nodo del ecosistema Actuar como espacio de conexión entre el ámbito científico, sistema de salud, administración, sector sociosanitario y sociedad.	• Organización de espacios de interacción como eventos científicos y técnicos, jornadas con decisores y profesionales, foros de diálogo con empresas y agentes sociales. • Facilitar la dinamización de redes locales (sanitarias, sociosanitarias, académicas) que contribuyan a responder a los retos actuales.



Eje Estratégico 04
Participación, equidad y
orientación a la ciudadanía

Integrar de forma sistemática la participación de la ciudadanía y de los agentes implicados en la práctica del Instituto, garantizando que la investigación contribuya a reducir desigualdades y a generar valor social.

Objetivos Estratégicos

- 4.1. Integrar la participación ciudadana en la investigación**
Incorporar de forma estructurada la participación de pacientes, ciudadanía y agentes sociales en el diseño, desarrollo y evaluación de la investigación.
- 4.2. Promover la equidad en la investigación en sistemas de salud**
Asegurar que la investigación contribuya a identificar y reducir desigualdades en salud y en el acceso a servicios.
- 4.3. Orientar la investigación a la generación de valor social**
Garantizar que los resultados de la investigación respondan a necesidades reales de la población y generen beneficios tangibles.
- 4.4. Incorporar la perspectiva de los agentes implicados**
Integrar la visión de profesionales, gestores, pacientes y ciudadanía en la generación de conocimiento.

Líneas de Actuación

- Asegurar una gobernanza participativa en la investigación del Instituto, incorporando representantes de pacientes, ciudadanía y asociaciones en el comité científico externo.
- Crear estrategias, canales y espacios (paneles ciudadanos, grupos asesores, etc.) para incorporar la participación ciudadana en los proyectos.
- Integrar el enfoque de equidad en la evaluación, considerando desigualdades en salud y determinantes sociales.
- Priorizar abordajes que beneficien a los colectivos vulnerables.
- Promover la investigación centrada en resultados en salud relevantes para la población, su bienestar y calidad de vida.
- Incorporar el enfoque value-based healthcare en los proyectos de investigación e iniciativas del Instituto.
- Apoyar a Osakidetza y Departamento de Salud en el diseño, escalado y evaluación de rutas asistenciales basadas en valor.
- Formar y capacitar en materia de participación, equidad e investigación centrada en la persona a los equipos de investigación del Instituto.
- Establecer actividades dirigidas a la ciudadanía y colectivos sociales para difundir de manera accesible y transparente la investigación del Instituto.



Eje Estratégico 05
Fortalecimiento organizativo,
talento y sostenibilidad

Desarrollar un modelo organizativo que refuerce la cohesión interna, la masa crítica en líneas prioritarias, la carrera profesional y la atracción y retención de talento, garantizando la sostenibilidad del Instituto.

Objetivos Estratégicos

5.1. Reforzar la cohesión interna y el alineamiento estratégico

Avanzar hacia un modelo organizativo más integrado, con mayor coordinación entre equipos y alineado con las prioridades estratégicas.

- Clarificar la estructura organizativa, roles y responsabilidades, y gobernanza interna del Instituto.
- Reforzar los mecanismos de coordinación entre equipos para optimizar los recursos existentes.
- Fortalecer el papel de la Comisión Ejecutiva y la Asamblea para orientar la actividad del Instituto hacia prioridades del sistema.

5.2. Consolidar y desarrollar el talento

Definir y desplegar un modelo de carrera profesional que permita atraer, desarrollar y retener perfiles clave en investigación en sistemas de salud y ámbito sociosanitario.

- Diseñar itinerarios profesionales diferenciados del personal investigador, perfiles científico-técnicos y perfiles de gestión.
- Detallar criterios de evaluación, promoción y reconocimiento según lo establecido en los acuerdos correspondientes.
- Definir una estrategia activa de captación de perfiles clave y medidas de fidelización.

5.3. Mejorar la sostenibilidad económica y organizativa

Garantizar un equilibrio entre financiación estructural y competitiva que permita estabilidad y desarrollo a medio-largo plazo.

- Diversificar fuentes de financiación, incluyendo la atracción de financiación privada y mecenazgo.
- Consolidar fuentes alternativas de financiación estructural a través de actividades de apoyo metodológico a autoridades.

5.4. Impulsar una cultura organizativa orientada a impacto y excelencia

Fomentar valores compartidos, orientación a resultados e impacto, y mejora continua.

- Ofrecer actividades formativas a la plantilla que impulsen la excelencia científica y la orientación a resultados e impacto.
- Desarrollar normativas, planes y herramientas que favorezcan el mejor funcionamiento de la organización.
- Mejorar sistemas de gestión optimizando procesos internos a través de la digitalización y uso de inteligencia artificial cuando corresponda.
- Evaluar regularmente el bienestar psico-emocional de la plantilla del Instituto para aplicar mejoras en áreas prioritarias.

Indicadores y seguimiento Indicadores y seguimiento Indicadores y seguimiento Indicadores y seguimiento Indicadores y seguimiento Indicadores y seguimiento

Indicadores y seguimiento

El presente Plan Estratégico incorpora un sistema de seguimiento y evaluación orientado a garantizar su adecuada implementación, facilitar la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para ello, se definen indicadores específicos que permitan medir de forma periódica el grado de avance de las actuaciones, el impacto alcanzado y su contribución a los resultados en salud y al valor generado para el sistema.

El seguimiento se realizará de manera continuada, con revisiones periódicas que permitan introducir ajustes en función de la evolución del contexto y de los aprendizajes obtenidos. Asimismo, se contempla la realización de una evaluación intermedia en 2028, que permitirá valorar el grado de ejecución del Plan, analizar sus resultados preliminares y, en su caso, redefinir prioridades y líneas de actuación para el periodo restante.

Este sistema de evaluación refuerza el compromiso con la mejora continua, la transparencia y la orientación a resultados del Instituto.

En las siguientes tablas se presentan los indicadores para cada uno de los ejes y objetivos estratégicos definidos en la sección previa.





Eje Estratégico 01

Investigación de excelencia orientada a impacto

Objetivos Estratégicos

1.1. Consolidar la excelencia científica

1.2. Alinear la investigación con retos del sistema

1.3. Impulsar la interdisciplinariedad

1.4. Incrementar la competitividad

1.5. Reforzar la orientación a impacto

Indicadores

- N° publicaciones totales
- % en Q1
- N° citas

- % proyectos en áreas prioritarias del sistema
- N° proyectos en áreas prioritarias del sistema
- N° proyectos en colaboración con entidades socias

- N° proyectos multidisciplinares
- N° colaboraciones internas (inter-grupos)

- N° proyectos competitivos
- Financiación captada (€)

- % proyectos con objetivos de impacto
- N° proyectos de evaluación de servicios/políticas



Eje Estratégico 02

Transferencia, implementación e impacto en la toma de decisiones

Objetivos Estratégicos

2.1. Sistematizar la transferencia

2.2. Incrementar el uso de la evidencia

2.3. Consolidar la influencia en políticas

2.4. Reforzar la evaluación de políticas y servicios

2.5. Fortalecer relación con agentes

2.6. Impulsar implementación en la práctica

Indicadores

- % proyectos con plan de transferencia
- N° productos de transferencia generados

- N° informes utilizados por decisores
- N° solicitudes de asesoramiento técnico

- N° participaciones en comités/grupos estratégicos
- N° contribuciones a planes/estrategias públicos

- N° políticas/programas evaluados
- N° de evaluaciones solicitadas por administraciones

- N° interacciones con decisores
- Nivel de satisfacción de agentes
- N° de colaboraciones institucionales

- N° proyectos implementados en la práctica habitual
- Tiempo medio resultado > aplicación
- N° innovaciones escaladas a nuevas organizaciones



Eje Estratégico 03

Posicionamiento, alianzas e integración en el ecosistema

Objetivos Estratégicos

3.1. Reforzar posicionamiento y visibilidad institucional

3.2. Impulsar alianzas estratégicas

3.3. Incrementar presencia internacional

3.4. Mejorar comunicación estratégica

3.5. Actuar como nodo del ecosistema

Indicadores

- Reconocimiento del instituto
- N° menciones en medios
- N° invitaciones a participar en grupos de expertos, paneles científicos o comités asesores

- N° convenios activos
- N° proyectos colaborativos
- N° de nuevas alianzas estratégicas

- N° proyectos internacionales
- Posicionamiento en redes internacionales

- N° acciones de comunicación
- Alcance de publicaciones (web, redes, informes)
- N° de productos divulgativos generados

- N° eventos organizados
- N° agentes participantes en iniciativas del instituto
- Participación en plataformas y redes estratégicas



Eje Estratégico 04

Participación, equidad y orientación a la ciudadanía

Objetivos Estratégicos

4.1. Integrar participación ciudadana

4.2. Promover la equidad

4.3. Generar valor social

4.4. Incorporar visión de agentes

Indicadores

- % proyectos con participación ciudadana
- N° procesos participativos realizados

- % proyectos con análisis de equidad
- N° estudios en colectivos vulnerables

- N° proyectos orientados a resultados en salud
- N° de productos divulgativos generados
- Alcance de comunicación a ciudadanía

- N° categorías de agentes implicados en proyectos
- Nivel de participación



Eje Estratégico 05

Fortalecimiento organizativo, talento y sostenibilidad

Objetivos Estratégicos

5.1. Reforzar cohesión y alineamiento

5.2. Desarrollar talento

5.3. Mejorar sostenibilidad

5.4. Impulsar cultura organizativa

Indicadores

- % proyectos alineados con el Plan Estratégico
- Índice de colaboración interna
- Tasa de retención de talento
- Nº incorporaciones estratégicas
- Existencia e implantación de carrera profesional
- % financiación estructural vs competitiva
- Volumen total de financiación captada
- Diversificación de fuentes de financiación
- Participación en actividades de formación
- Evaluación de desempeño alineada con valores
- Encuesta de clima organizativo



Escenario económico Escenario
económico Escenario
económico Escenario
económico Escenario económico
Escenario económico

Escenario económico

01 Proyección Financiera 2026-2030

El Instituto Biosistemak afronta el reto de evolucionar su modelo financiero para garantizar una mayor viabilidad en un entorno económico de creciente incertidumbre. La situación económica inicial para el periodo 2026-2030 se caracteriza por una ralentización del crecimiento económico y una inflación en aumento. Todo ello dará lugar a intensas presiones presupuestarias.

Para el Instituto Biosistemak este escenario supone el reto de diversificar sus ingresos, ya que los presupuestos públicos se encuentran tensionados por crecientes costes energéticos y el cambio en las prioridades presupuestarias. La dependencia de las subvenciones públicas tanto nominativas como competitivas puede no ser suficiente para cubrir los costes estructurales derivados de la consolidación del Instituto.

Por ello, resulta necesario acelerar la transición hacia nuevas vías de financiación que permitan retener al talento investigador y la consolidación de las actividades ya en marcha, así como sostener las áreas de investigación del Instituto y reforzar las

capacidades de innovación organizativa, transformación digital, implementación y escalabilidad, y evaluación de resultados en salud.

Asumiendo esta nueva realidad presupuestaria, el Instituto Biosistemak plantea un escenario económico y de financiación conservador. Además, atendiendo al entorno tan cambiante al que está sometida nuestra actividad se hará una revisión intermedia en el año 2028, que permita revisar la proyección financiera del período final del Plan Estratégico.

Las siguientes tablas presentan las previsiones de gastos e ingresos.

Escenario económico

Presupuesto de gastos	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Gasto de personal	1.459.557€	1.505.000€	1.560.000€	1.585.000€	1.635.000€
Gasto corriente	336.000€	346.000€	350.000€	350.000€	350.000€
Alquiler oficinas BAT	93.000€	96.000€	100.000€	105.000€	110.000€
Osakidetza-cesión instalaciones	35.000€	30.000€	25.000€	25.000€	25.000€
Total Gastos	1.923.918€	1.977.000€	2.035.000€	2.065.000€	2.120.000€

Presupuesto de ingresos	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029	Año 2030
Departamento Salud	666.221€	650.000€	650.000€	650.000€	650.000€
Convocatorias competitivas CE	835.697€	927.000€	1.035.000€	1.070.000€	1.100.000€
Convocatorias competitivas ISCIII	210.000€	200.000€	150.000€	135.000€	130.000€
Convocatorias competitivas GV/EJ	110.000€	95.000€	80.000€	80.000€	75.000€
Otros (Convenios privados)	67.000€	75.000€	95.000€	105.000€	140.000€
Osakidetza-cesión instalaciones	35.000€	30.000€	25.000€	25.000€	25.000€
Total Ingresos	1.923.918€	1.977.000€	2.035.000€	2.065.000€	2.120.000€

Se plantea una evolución de ingresos con un crecimiento moderado de un 10% en el período de cinco años. Este aumento es gracias al incremento de las subvenciones competitivas procedentes de Europa. Actualmente hay 11 proyectos en marcha, con un horizonte de actividades de investigación para los próximos 3-4 años. Otro aumento de ingresos vendrá derivado de los acuerdos con entidades privadas que financien actividades de investigación. Por el contrario, las subvenciones públicas nominativas tenderán a mantenerse sin cambios, y en el caso de las competitivas tanto del ISCIII como del Departamento de Salud, a disminuir de manera significativa.

En cuanto a los gastos, el gasto principal de personal aumentará en un 12% en estos cinco años y no se contempla incremento de plantilla alguno. El gasto corriente aumentará muy moderadamente en un 4% gracias a la optimización operativa de las sinergias con BIOEF y el resto de Institutos de Investigación Sanitaria.

02 Plan de Contingencia

El Plan de Contingencia se establece como medida de control en caso de no obtener el volumen de ingresos presupuestados en la proyección financiera 2026-2030.

Este Plan de Contingencia financiera se activará ante un estancamiento de los presupuestos públicos de investigación y el encarecimiento de costes operativos. La dirección del Instituto evaluará anualmente los indicadores de riesgo, fijando el umbral de alerta cuando el número de proyectos competitivos europeos en activo sea inferior a cinco proyectos y la proyección presupuestaria/financiera para la ejecución de estos proyectos sea inferior a los dos años de ejecución. Este Plan de Contingencia se evaluará también en la revisión intermedia del año 2028, que permitirá revisar la proyección financiera hasta el año 2030.

La respuesta estratégica al estancamiento de fondos públicos en investigación consistirá en monetizar el conocimiento metodológico del Instituto. Con el permiso previo de las entidades socias, el Instituto podría lanzar un catálogo especializado de servicios que podría incluir consultorías de evaluación de impacto y coste-efectividad para entidades públicas y privadas, análisis avanzado de grandes bases

de datos de salud, y programas formativos de pago. De este modo, el personal investigador diversificará su actividad compaginando la investigación con las actividades de consultoría aplicada.

Asimismo, para combatir el crecimiento de los costes operativos habrá que seguir profundizando en una mayor optimización operativa con BIOEF como Fundación Pública de coordinación de la I+D+i en Euskadi y con el resto de Institutos de Investigación Sanitaria. Esta mayor integración se daría tanto en procesos administrativos, como podrían ser servicios compartidos profundizando en licitaciones conjuntas lideradas por BIOEF, como en actividades que supongan una mayor integración en los servicios de apoyo a la investigación y plataformas evitando duplicidades entre los Institutos. Estas medidas deberían conllevar una contención y optimización de los costes internos.

Anexos Anexos Anexos Anexos Anexos
Anexos Anexos Anexos Anexos Anexos
Anexos Anexos Anexos Anexos Anexos
Anexos Anexos Anexos Anexos Anexos
Anexos Anexos Anexos Anexos Anexos

Anexos

Anexo 01

Listado de documentos estratégicos revisados

Global Health Strategy for 2025-2028 - advancing equity and resilience in a turbulent world: fourteenth General Programme of Work. Geneva: World Health Organization; 2025

WHO report on cancer: setting priorities, investing wisely and providing care for all. Geneva: World Health Organization; 2020

Comprehensive mental health action plan 2013-2030. Geneva: World Health Organization; 2022

WHO global strategy on health, environment and climate change: the transformation needed to improve lives and well-being sustainably through healthy environments. Geneva: World Health Organization; 2020

The EU Safe Hearts Plan. European Commission. 2025

Europe's Beating Cancer Plan. European Commission. 2021

European Data Union Strategy. European Commission. 2025

Multi-annual Financial Framework of the European Union (MFF 2021 – 2027)

Estrategia de Promoción de la Salud y Prevención en el Sistema Nacional de Salud. Ministerio de Sanidad

Plan de Acción de Atención Primaria y Comunitaria 2025-2027. Ministerio de Sanidad

Estrategia de Salud Digital SNS. Ministerio de Sanidad

Plan de Salud Euskadi 2030

Pacto Vasco de Salud

Plan Estratégico I+D+i Salud 2026-2030 (PeIDI)

Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2030

Estrategia de Salud Mental de Euskadi 2023-2028

Estrategia Vasca con las Personas Mayores 2026-2029

Estrategia de Atención Sociosanitaria de Euskadi 2021-2024

Plan Estratégico de Osakidetza 2023-2025

Anexo 02

Participantes en el proceso de reflexión estratégica - entrevistas

Nombre y Apellido	Puesto y organización
Gontzal Tamayo	Viceconsejero de Salud y Transformación Digital Departamento de Salud del Gobierno Vasco
Iñaki Gutiérrez	Director de Investigación, Innovación y Evaluación Sanitarias Departamento de Salud del Gobierno Vasco
Koldo Berganzo	Director de Asistencia Sanitaria Osakidetza - Servicio Vasco de Salud
Benjamín Juez	Subdirector de Tecnologías de la Información Osakidetza - Servicio Vasco de Salud
Susana Belaustegui	Subdirectora de gestión Fundación Vasca de Innovación e Investigación Sanitarias - BIOEF
Koldo Callado	Director de Desarrollo Científico y Social Euskal Herriko Unibertsitatea - EHU
Jordi Piera	Director de la Estrategia de Salud Digital Sistema de Salut de Catalunya
Enrique Bernal	Investigador en políticas y sistemas sanitarios Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud
Rocío Fernández	Técnico de Subdirección General de Calidad Asistencial Ministerio de Sanidad
Roberto Nuño	Director de Matia Osasun Matia Fundazioa
Toni Dedeu	Consultor experto Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud para Europa
Ewout Van Ginneken	Director European Observatory on Health Systems and Policies
Candan Kendir	Analista de Políticas Sanitarias Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
Edelweiss Aldasoro	Responsable de IFIC Integrated Care Academy International Foundation for Integrated Care – IFIC

