



BIOSISTEMAK

**EUSKAL
OSASUN
IKERKUNTZA**

**INVESTIGACIÓN
VASCA
EN SALUD**

**BASQUE
HEALTH
RESEARCH**

Plan Estrategikoa

2026 - 2030



Edukia

Sarrera	01	Ardatz eta helburu estrategikoak	06
Metodologia	02	Adierazleak eta jarraipena	07
Egoera-diagnostikoa	03	Egoera ekonomikoa	08
• Kanpoko testuingurua		Eranskinak	09
• Barneko testuingurua			
• AMIA analisia			
Formulazio estrategikoa	04		
Ikerketa-arloak	05		

Sarrera Sarrera Sarrera
era Sarrera Sarrera Sa
Sarrera Sarrera Sarrera
era Sarrera Sarrera Sa
arrera Sarrera Sarrera

Sarrera

Osasun-sistemek, gaur egun, konplexutasun handiko erronkei egiten diete aurre: biztanleriaren zahartzea, kronikotasuna areagotzea, osasunaren arloko desberdintasunak, integrazio soziosanitarioaren premia, eraldaketa digitalen eta adimen artifizialaren gero eta eragin handiagoa, profesional sanitarioen belaunaldi-erreleboa eta jasangarritasuna. Testuinguru horretan, ezinbestekoa da asistentziaren antolaketa eta prozesuak eta osasun-erantzak hobetzea ahalbidetuko duen ezagutza aplikatua sortzea, eta, horretarako, erabakiak hartzeko jarduna bideratzea eta sistemaren jasangarritasunari laguntzea.

Egindako ibilbidean, Biosistemak Osasun Sistemen Ikerketa Institutuak lagundu du erronka horietako batzuei modu proaktibo, irmo eta konprometituan heltzen. Hala frogatzen du haren bilakaerak; izatez, osasun-sistemen arloko ikerketan nazioarteko erreferente gisa finkatu da, batik bat bikaintasun zientifikoan, diziplina arteko elkarlanean eta osasun-sistemarako soluzioen transferentzia eraginkorrean oinarritutako estrategiari esker. 2020. urteaz geroztik, Institutuak etengabe indartu du Europan duen posizionamendua, eta partzuergo handietan parte hartu eta horiek gidatu ditu askotariko arloei (minbizia, osasun mentala, gaixotasun kronikoen arloko asistentzia-ereduak, erresistentzia antimikrobiarra eta osasun-zerbitzuen eraldaketa digitala) buruzko zenbait programatan —Horizon 2020, Horizon Europe eta EU4Health, besteak beste—. Lidergo-gaitasun horrek ahalbidetuta, pixkanaka zabaldu da sarea, eta 2025ean 600 entitate baino gehiago bildu ditu, 38 herrialdetan baino gehiagotan presentzia aktiboa sendotuta.



Gaur egungo erronkei heltzeko helburuarekin eta Euskal Autonomia Erkidegoko osasun-sistema publikoa eraldatzen lagunduko duen palanka gisa jarduteko helburuarekin, Biosistemak - Osasun Sistemen Ikerketa Institutuaren 2026-2030 aldirako Plan Estrategikoak antolakundearen lehentasunak eta jarduketa-ildoak zehazten ditu. Institutua osasun-sistema eta -zerbitzuen bikaintasun-ikerketarekin konprometituta dago eta bokazio aplikatua eta translazional argia du. Institutuaren xedea da: ebidentzia garrantzitsua sortzea; ohiko jardunean eta politika publikoetan txerta dadin laguntzea; eta osasun-sistema pertsona erdigunean duen eredu integratuago, ekitatiboago, eraginkorrago, erresilienteago eta inklusiboagora eraldatzen laguntzea.

Ikuspegi horretatik, Plan Estrategikoa funtsezko tresna da Institutuak ikerketa aplikatuan duen posizionamendua finkatzeko, bai haren eragin zientifikoa, soziala eta ekonomikoa indartzearen bidetik, bai osasun-sistemen egungo eta etorkizuneko erronka nagusien arabera erantzutearen bidetik, batez ere Euskal Autonomia Erkidegoaren esparruan.

Metodologia Metodologia
Metodologia Metodologia
Metodologia Metodologia
Metodologia Metodologia
Metodologia Metodologia

Metodologia

Biosistemak Institutuak analisi eta hausnarketa estrategikoko ariketa parte-hartzailea egin du nazioarteko, estatuko eta eskualdeko osasun-sistema eta -zerbitzuen arloko ikerketa- eta berrikuntza-antolakundeetako 40 bat eragilerekin, baita Institutuko langileekin ere. Lehenik eta behin, ingurunearen eta antolakundearen egoeraren diagnostikoa egin da. Kanpo-analisiak osasunaren, osasun publikoaren eta arreta soziosanitarioaren arloko sistema eta zerbitzuetan ikertzeko eta berritzeko estrategia, politika eta programa nagusiak aztertu ditu, Europan, estatuan eta eskualdean (1. eranskina. Berrikusitako dokumentu estrategikoen zerrenda). Barne-analisiak, aldiz, Institutuaren antolaketa-ahalmenari eta ahalmen zientifikoari heldu die, baita 2020-2025 aldirako Plan Estrategikoaren indarraldiko jarduerari, emaitzei eta eraginari ere. Alderdi hauek, besteak beste, barne hartu dira: lankidetzako eta partaidetzako sareetan parte hartzea; aliantza estrategikoak; produkzio zientifikoa; finantzaketa lortzea; eta ezagutzak eta produktuak osasun-sistemara transferitzea.

Bigarrenik, Institutuaren ekintza-ekosisteman funtsezkoak diren eragileei 14 elkarrizketa erdi-egituratu egin zaizkie (2. eranskina. Hausnarketa estrategikoko prozesuko parte-hartzaileak -

elkarrizketak) eta, 2026ko otsaila eta apirila bitartean, inkesta bat banatu zaie antolakundeko langileei eta profesional laguntzaileei. Elkarrizketek eta inkestek gai hauek jorratu dituzte: zein diren egungo osasun-sistemek aurre egin beharreko erronka nagusiak; zein izan behar duen Institutuaren rola eta balio-proposamena; zer esparru estrategikotan zentratu beharko litzatekeen Institutua; eta nola handitu daitekeen Euskadiko osasun-sistema publikoaren gainean eta biztanleriaren gainean duen eragina.

Hirugarrenik, dokumentu-analisiaren bidez eta elkarrizketen eta inkesten bidez jasotako informazioa AMIA (Aukerak, Mehatxuak, Indarguneak eta Ahuleziak) matrize batean egituratu da, eta, horrela, ahuleziak nola zuzendu, mehatxuei nola aurre egin, indarguneei nola eutsi eta aukerak nola ustiatu aztertu ahal izango da.

Azkenik, diagnostikorako eta hausnarketarako partaidetza-jardun hori ardatz hartuta, Institutuko Zuzendaritzako taldeak Biosistemak Institutuaren 2026-2030 aldirako estrategia osatzen duten lehentasunezko ikerketa-arloak eta -ildoak eta ardatz eta helburu estrategikoak formulatu ditu.

Hartara, Biosistemak Institutuaren Plan
Estrategikoa honela egituratzen da:

Metodologia

Egoeraren analisia: kanpoko
testuingurua, barneko testuingurua
eta AMIA analisia

Formulazio
estrategikoa:
xedea, ikuspegia,
balioak eta
asmoak

Ikerketa-
arloak eta
-ildoak

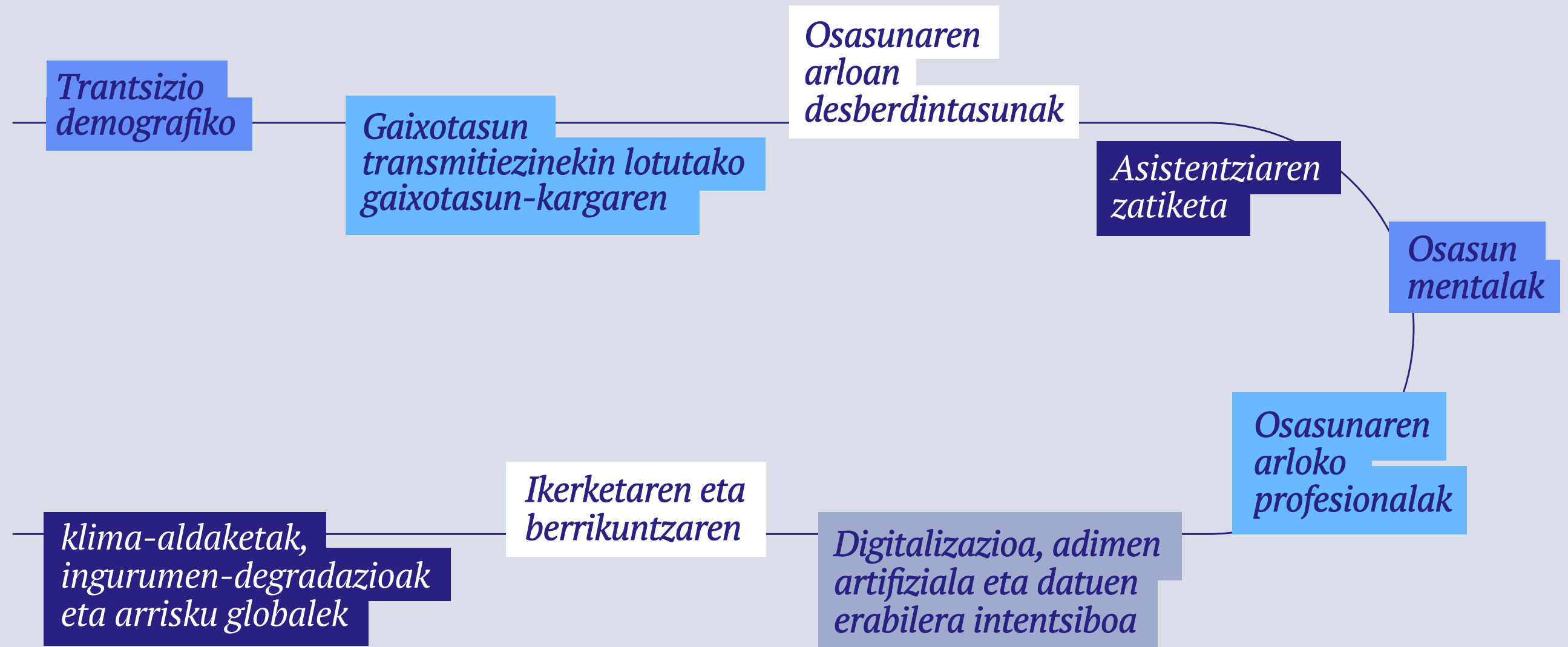
Ardatz eta helburu
estrategikoak

Adierazleak
eta jarraipena

Egoera
ekonomikoa

era-diagnostikoa Egoe
diagnostikoa Egoera-
agnostikoa Egoera-dia
ostikoa Egoera-diagno
koa Egoera-diagnosti

Egoera-diagnostikoa



Egoera-diagnostikoa

01 Kanpoko testuingurua

Nazioarteko, Europako, estatuko eta autonomia-erkidegoetako estrategiei eta planei erreparatuta —Osasunaren Mundu Erakundearen eta Europar Batasunaren esparruetatik hasi eta Espainiako eta Euskadiko estrategia nagusienetaraino—, agerikoa da osasun-sistemak bat datozela gaur egun aurre egin behar dieten erronka handiei buruzko ikuspegian. Eskalaren edo testuinguruaren arloko desberdintasunez haratago, guztiak bat datoz esatean osasun-sistemak inflexio-puntu batean daudela, hain zuzen aldi berean demografiari, epidemiologiari, zainketen antolaketari, teknologiari eta gizarte-itxaropenei eragiten dieten eraldaketa sakonek presionatuta.

Erronka erabakigarrienetako bat **trantsizio demografiko** sakona da. Biztanleria zahartzearen ondorioz eta bizi-itxaropena etengabe handitzearen ondorioz, gero eta pertsona gehiago bizi dira gaixotasun kronikoekin, patologia anitzekin edo zaurgarritasun- edo mendekotasun-egoeran. Errealitate hori erronka erabakigarria da historikoki gertaera larriei eta unean uneko arazoei erantzuteko antolatu ziren osasun-sistementzat. Gaur egun, osasun-arretak bizi-ibilbide konplexu, luze eta aldakorrei egin behar die zerbitzu, eta bizi-ibilbide horiek zainketen jarraitutasuna, asistentzia-mailen arteko koordinazioa eta gizarte- eta komunitate-zerbitzuekin harreman estua eskatzen dute. Erronka ez da, besterik gabe, adineko pertsona gehiagori arreta ematea, baizik eta asistentzia-eredua bera eraldatzea, pertsonak eta bizi-proiektuak erdigunean izan daitezen.

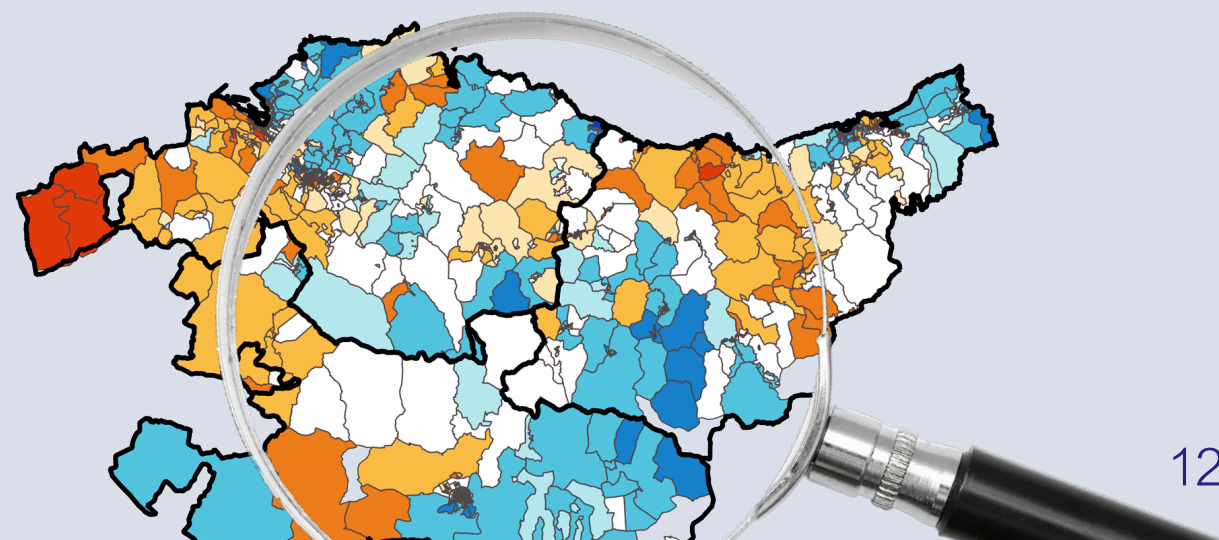


Trantsizio horri gehitu behar zaio **gaixotasun transmitieziekin** (adibidez, gaixotasun kardiobaskularrak, minbizia, diabetesa, arnas gaixotasunak edo buruko nahasmenduak) **lotutako gaixotasun-kargaren** etengabeko igoera. Morbimortalitatearen eta osasun-gastuaren zatirik handiena patologia horietan biltzen den arren, antolakunde askok adierazten dute karga horren zati handi bat saihesta daitekeela. Osasun-sistemak, nagusiki, gaixotasunaren arretara bideratuta daude, eta ez da behar besteko garapenik izan osasunaren sustapenean, lehen eta bigarren mailako prebentzioan eta detekzio goiztiarrean. Egitura-erronkarik handienetako bat da sistemak eta ereduak logika prebentiboago eta intersektorialagorantz eta biztanleei begirako logikarantz bideratzea eta, horretarako, osasunaren gizarte-, merkataritza- eta ingurumen-baldintzatzaileen gainean eragitea.

Zeharka, esparru estrategiko guztiek nabarmentzen dute oraindik ere **osasunaren arloan desberdintasunak** daudela. Desberdintasun horiek agerikoak dira lurraldeen, gizarte-talde, belaunaldien eta generoen artean, eta eragina dute osasun-emaitzetan zein zerbitzuen eskuragarritasunean, berrikuntzan eta kalitateko zaintzan. Eraldaketa digitalak, berrikuntza teknologikoak eta ikerketak are handiago egin ditzakete arrakala horiek, baldin eta ez badira ekitatearen ikuspegi esplizituarekin diseinatu. Hori dela eta, funtsezko erronketako bat da ekitatea izatea

plangintzaren, ebaluazioaren eta erabakiak hartzearen printzipio gidaria, eta, horren bidez, desberdintasunak murrizteko eta batez besteko emaitzak hobetzeko gai diren sistemetarantz aurrera egitea.

Guztiz onartuta dagoen beste arazo bat **asistentziaren zatiketa** da. Arreta, oraindik ere, banatuta dago asistentzia-mailen artean, osasun- eta gizarte-arloen artean, erakundeen artean eta, askotan, asistentzia-jardueraren, ikerketaren eta berrikuntzaren artean. Zatiketa horrek ondorio negatiboak ditu biztanleen osasun-emaitzetan eta pazienteen eta profesionalen esperientzietan, eta, gainera, zainketen jarraitutasuna zailtzen du eta sistemaren efizientzia globala murriztu. Egoera hori gaindituko bada, arreta-eredu integratuetarantz aurrera egin beharko da, eta protagonismo handiagoa eman beharko zaie lehen mailako arretari, arreta komunitarioari, gobernantza partekatuari eta osasunaren ikuspegi holistikoagoari —osasunaren berriazko esparrutik haratago doan fenomeno gisa ulertuta—.



Osasun mentalak gero eta pisu handiagoa du. Osasun mentalaren eta ondoez emozionalaren arloko arazoek gorakadak, batez ere haurren, nerabeen eta gazteen artean, agerian utzi du sistemak eskaini ohi dituen erantzunak ez direla nahikoa. Oraindik ere hor daude estigma, eskuratzeko oztopoak eta baliabide komunitarioen gabezia, baita funtsezko beste sektore batzuekin koordinatzeko zailtasunak ere, hala nola hezkuntzarekin, enpleguarekin edo gizarte-zerbitzuekin. Eskubideetan oinarritzen den abordatze prebentibo eta komunitariorantz aurrera egitea izango da erronka, betiere lehengoratzea, gizarteratzea eta ongizate emozionala arreta-ereduaren erdigunean koka daitezela.

Osasunaren arloko profesionalak beste ardatz kritiko bat dira. Plantillen zahartzeak, belaunaldien arteko erreleboak, profil jakin batzuen eskasiak, lan-gainkargak eta neke profesionalak arriskuan jartzen dute sistemaren jasangarritasuna. Aldi berean, arreta-eredu berriek zenbait konpetentzia eskatzen dituzte, talde-lan handiagoa, lidergo kliniko eta eraldatzaileko ereduak, ikertzeko gaitasuna eta aldaketara egokitzea. Lan-baldintza erakargarriak, garapen profesionalerako aukerak eta aitorpen egokia bermatzea, beraz, lehen mailako erronka estrategiko bihurtu da.

Digitalizazioa, adimen artifiziala eta datuen erabilera intentsiboa aukera handia ez ezik, erronka konplexuak ere badira. Informazio-

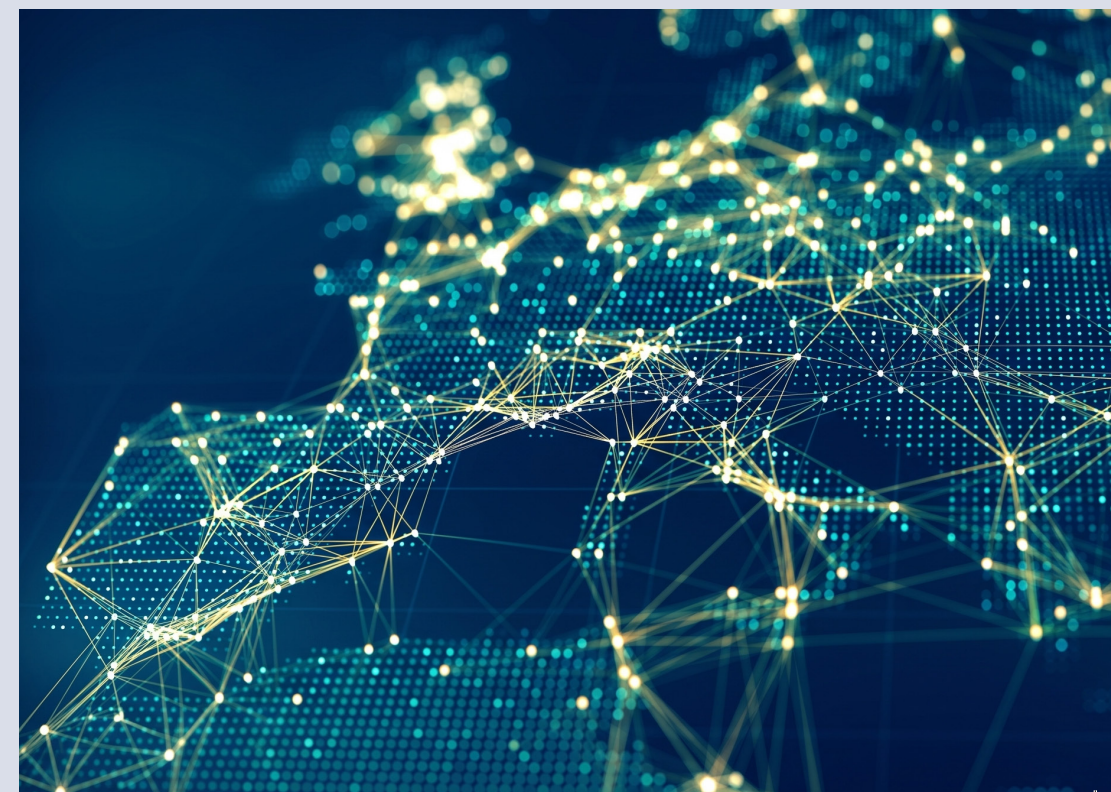


sistemen arteko elkarreragingarritasun eskasak, erabakiak hartzeko, ikertzeko edo emaitzak ebaluatzeko datuen erabilera mugatuak, eta zibersegurtasunarekin eta pribatutasunarekin lotzen diren arriskuek tentsio handiak sortzen dituzte. Horri batu behar zaio kolektibo jakin batzuk baztertzeko dituen eten digitala murriztu beharra. Benetako erronka ez da erronka teknologikoa, baizik eta antolaketa- eta kultura-erronka: digitalizazioak eta adimen artifizialak osasun-arloari benetako balioa ematea eta asistentzia-kalitatea hobetzea, betiere eskuragarritasunaren arloko ekitatea eta sistemaren jasagarritasuna bermatuta.

Ikerketaren eta berrikuntzaren esparruan, aztertutako estrategiek bat egiten dute pertsonen osasuna eta sistemaren hobekuntza erdigunean jarri behar direla esatean. Oraindik ere arrakalak daude ikerketa asistentzia-jardunean integrazteko garaian, datuen aprobetxamenduan eta hain finkatuta ez dauden eremuen garapenean —adibidez, lehen mailako arreta, osasun mentala, eremu soziosanitarioa edo zerbitzuen ebaluazioa—. Hori dela eta, ikerketa- eta berrikuntza-ekosistema koordinatuagoa, translazionalagoa eta biztanleriaren benetako lehentasunekin lerrokatuagoa eraikitzea izango da erronka.

Azkenik, **klima-aldaketak, ingurumen-degradazioak eta arrisku globalek** —pandemiak, mikrobioen aurkako erresistentziak edo krisi humanitarioak, besteak beste— etengabeko ziurgabetasuneko agertokia osatzen dute. Osasun-sistemek aurrea hartzeko eta erantzuteko ahalmena indartu behar dute, eta, horretarako “One Health” eta Osasuna Politika Guztieta gisako ikuspegiak integratu beharko dituzte, eta zeregin aktiboa hartu behar dute planeta-osasunaren babesean.

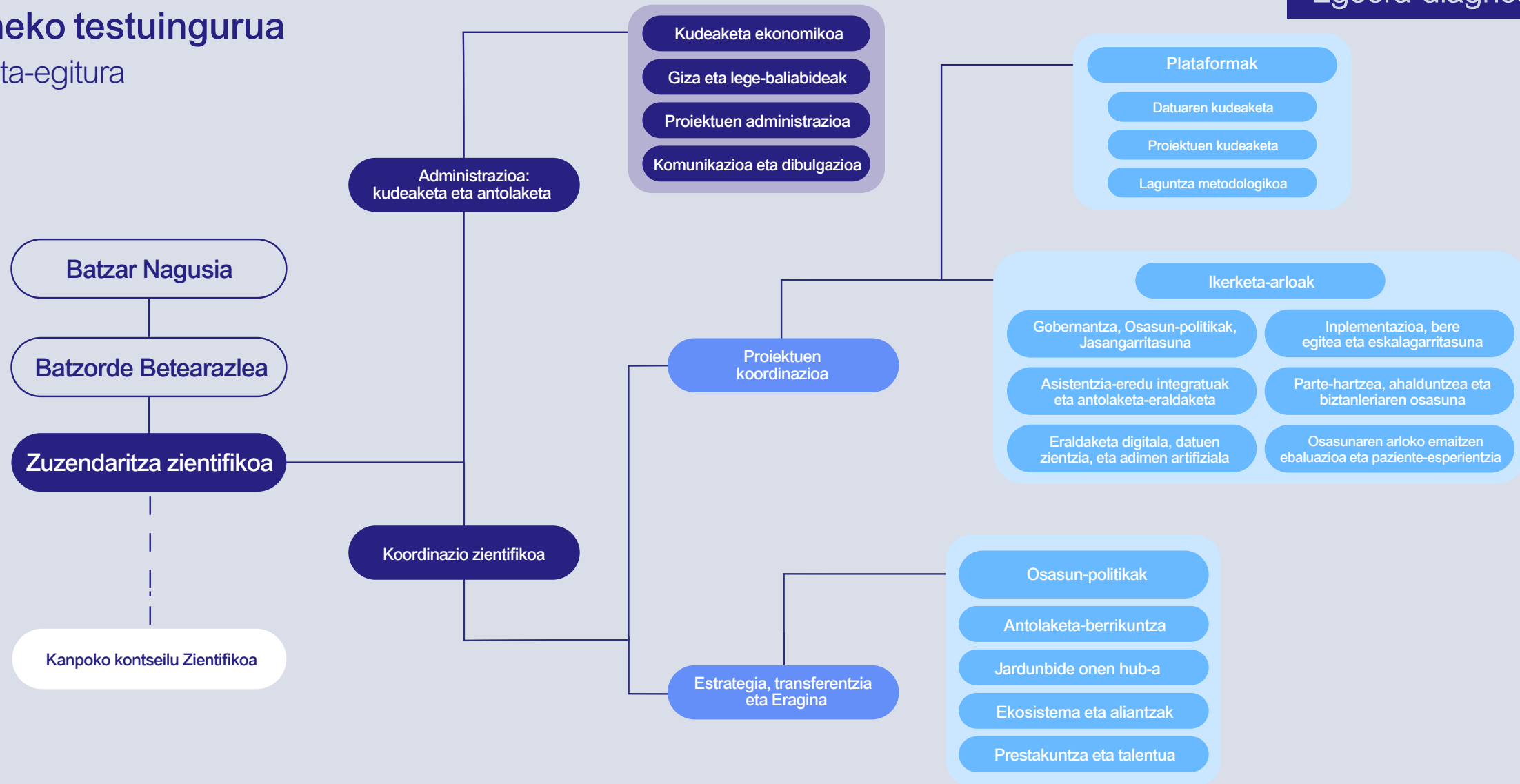
Oro har, egungo osasun-sistemen erronka handienak ezin dira modu isolatuan hartu. Erronka sistemikoa da, arreta-ereduak eraldatzea eskatzen duena, eredu horiek prebentiboagoak, integratuagoak, ekitatiboagoak, erresilienteagoak eta pertsonengan zentratuagoak izan daitezen, aldaketa demografiko, sozial eta teknologiko azeleratuen eta ingurumen-aldaketa azeleratuen testuinguruan. Eraldaketa horren arrakasta, beraz, erabakigarria izango da datozen hamarkadetan osasun-sistemen jasagarritasuna eta legitimitate soziala bermatuko bada.



02 Barneko testuingurua

02.1 Antolaketa-egitura

Egoera-diagnostikoa



Biosistemak Institutuaren gobernu-organoak dira Batzar Nagusia eta Batzorde Betearazlea. Batzar Nagusia osatzen dute: Osasun eta Eraldaketa Digitaleko sailburuordeak; Osakidetzako zuzendari nagusiak; Ikerketa, Berrikuntza eta Ebaluazio Sanitarioko zuzendariak; eta Euskal Herriko Unibertsitateko (EHU) Transferentzia eta Nazioartekotzeko errektoreordeak.

Biosistemak Institutuak diziplina anitzeko talde bat du oinarri, langile propioek eta funtsezko antolakundeekin lotzen diren ikerketa-taldeei atxikitako ikertzaileek osatua. Funtsezko antolakunde horien artean daude Osasun Saila (zehazki, Osasun Publikoaren eta Adikzioen Zuzendaritza eta Osasun Saileko Osasuneko Eraldaketa, Plangintza eta Digitalizazioaren Zuzendaritza), Osakidetzak eta Euskal Herriko Unibertsitatea. Horrez gain, ikerketa-proiektuetan modu aktiboan laguntzen dute 13 Erakunde Sanitario Integratuak, Subakutuen Ospitaleak, Osasun Mentaleko Sareak eta Osakidetzako Larrialdietako 300 profesional eta kudeatzaile sanitario inguruk.

Biosistemak Institutuak hiru laguntza-plataforma ditu ikerketa-proiektuak diseinatu, egikaritu eta zabaltzeko, haien kalitatea, eraginkortasuna eta bikaintasuna bermatuta. Plataforma horiei esker, Ikerkuntza, Garapena eta berrikuntza (I+G+b) arloko alderdi espezifikoetara hel daiteke, eta osasunaren arloko sistemetan eta zerbitzuetan berrikuntza eta ezagutzaren transferentzia susta daiteke.

Datuaren Plataforma



- Datu-base handiak diseinatzea, integratzea eta mantentzea, kalitatea, elkarreragingarritasuna eta potentzial analitikoa bermatuz.
- Osasunaren arloko informazio-sistemen ustiapen aurreratua.
- Erregistro kliniko eta administratiboetako datuen, kohorteen eta bizitza errealeko datuen kudeaketa, ikerketa-analisirako.

Plataforma Metodologikoa



- Ikerketa-azterlanak diseinatzea, planifikatzea eta garatzea, eta protokoloak egiteko metodologia-euskarria ematea.
- Datuen analisi estatistiko eta kualitatiboan aholkularitza espezializatua, zorroztasun metodologikoa, emaitzen baliozkotasuna eta interpretazio egokia bermatuz.
- Big Data, Real World Data eta Adimen Artifiziala (IA) metodologiaren erabilera aurreratua ikerketa eta berrikuntzarako.

Proiektuen Plataforma



- Joera, deialdi eta behar estrategikoen azterketa Europan, estatuan eta autonomia-erkidegoan, Osakidetzarekin eta Osasun Sailarekin.
- Proposamenak eta proiektuak diseinatzea eta planifikatzea, aliantzak kudeatzea eta horiek gauzatzeko koordinazioa barne.
- Proiektuak kudeatzeko metodologiak eta tresnak garatzea, antolaketa-gaitasuna eta bikaintasun operatiboa indartzeko.

Biosistemak Institutuak nazioarteko osasun-sistemei buruzko ikerketan duen lidergoa sendotu du; izatez, eginkizun garrantzitsuak bete ditu egungo osasun-erronkei heltzeko eta pertsonak oinarri dituen arreta hobetzeko inpaktu handiko proiektuetan, betiere kalitatearen, inklusibotasunaren eta jasangarritasunaren terminoetan. 2020tik 2025era bitartean, 88 proiektutan parte hartu du, batez ere Europakoak —Europako 4 proiektu koordinatu ditu—, 38 herrialde baino gehiagoko 600 entitaterekin baino gehiagorekin elkarlanean.

Biosistemak Institutuak kolaborazioak eta aliantzak finkatu ditu ospe handiko antolakundeekin (Osasunaren Mundu Erakundea (OMEk), European Observatory On Health Systems & Policies, Organisation for Economic Co-operation and Development, European Regional and Local Health Authorities – EUREGHA eta Espainiako Osasun Ministerioa, besteak beste), eta, hala, bere ospea eta ekintza-esparrua areagotu du, finantzaketa erakarri du eta bere ikusgarritasuna zabaldu.

2020-2025 aldian, Biosistemak Institutuak 251 argitalpen egin ditu, inpaktu metatuko 1.042ko faktorearekin, eta lehen kuartilaren % 45. Biosistemak Institutuaren jarduera zientifiko-teknikoaren xehetasuna ikus daiteke argitaratutako memoria zientifikoetan (www.bio-sistemak.eus).

88

2020tik 2025era bitartean, 88 proiektutan parte hartu du

600

38 herrialde baino gehiagoko 600 entitaterekin baino gehiagorekin elkarlanean

251

251 argitalpen egin ditu, inpaktu metatuko 1.042ko faktorearekin

03 AMIA analisia

Funtsezko eragileei egindako elkarrizketetan eta banatutako inkestetan jasotako informazioan oinarrituta, Biosistemak Institutuaren indarguneak, aukerak, ahuleziak eta mehatxuak aurkezten dira ondoren.

Indarguneak

Antolaketa sendoa, finkatua, arina, malgua, osasunaren arloko profesionalak erakartzeko eta inplikatzeko ahalmena duena.

Diziplinarteko ikuspegia, profil kliniko, epidemiologiko, sozial, ekonomiko eta kudeaketakoen integrazioa.

Osasunaren arloko politika, zerbitzu, antolaketa-eredu eta emaitzen ebaluazioan duen ibilbidea.

Lan-ildo eta emaitza zientifiko bikainak, osasun-sistamarako transferentzia dutenak.

Erabakiak hartzean aplikatu daitezkeen ebidentzia sortzeko potentziala.

Asistentzia-eremuarekiko eta politika publikoekiko hurbiltasuna.

Osasunaren arloko politika publikoen diseinuan eta ebaluazioan eragiteko gaitasuna.

Sistemaren lehentasun estrategikoekin bat etortzea (kronikotasuna, zahartzea, ekitatea, integrazio asistentziala, jasangarritasuna).

Ingurune espezializatuetan (batez ere Europar) aitortutako posizionamendua.

Administrazioaren, osasun-sistemaren, sistema soziosanitarioaren, unibertsitatearen, gizarte-eragileen eta enpresen arteko koordinazio-nodo gisa jarduteko gaitasuna.

Egitura-finantzaketa egonkorra.

Lehia-deialdietan funtsak erakartzeko arrakasta.

Aukerak

Sistema eraldatzeko beharra (zahartzea, kronikotasuna, jasangarritasuna).

Osasun-sistemak gero eta zentralagoak izatea agenda politikoan.

Euskadiko Osasun Ituna, lerrokatze-esparru estrategiko gisa (ikerketa osasun-sistemetan eta benetako premietan).

Politika publikoak eta asistentzia-ereduak ebaluatzeko beharra (integrazioa, lehen mailako arreta, osasun mentala, soziosanitarioa).

Kudeatzaileek, administrazioek eta herritarrek erabakiak hartzeko ebidentzia-eskaera argia.

Osasunari buruzko datuen erabilera bultzatzea Europar (Datu Sanitarioen Europako Esparrua).

Datuaren Euskal Bulegoa sortzea, osasunari buruzko datuen bigarren mailako erabilera errazte aldera.

Adimen artifizialak arretaren kalitatea hobetzeko eta efizientzia handitzeko duen potentziala.

Balioan oinarritutako ereduetan osasun-sistemek duten interes handia (value-based healthcare).

Osasun-sistemen ikerketan espezializatutako zentro gutxi Europar.

Nazioarteko erreferente gisa kokatzeko aukera.

Europako eta nazioarteko finantzaketa, erronka sistemikoetara bideratua.

Ahuleziak

Hobetu daitezkeen jarrera instituzionala eta kanpo-komunikazioa.

Transferentziaren sistematizazio txikia eta jarduerak sisteman duen eragin txikia.

Asistentzia-jardunean integratzeko zailtasunak.

Erabaki klinikoetan eta kudeaketa-erabakietan eragiteko oztopoak.

Gaikako sakabanaketa eta masa kritiko mugatua lehentasunezko lerroetan.

Mugak datuen eskuragarritasunean, kalitatean eta gobernantzan.

Elkarreragingarritasun-arazoak, sarrera-denborak eta lege-esparru konplexuak.

Osasun-sistemetako ikerketa-profiletarako lanbide-karrera ez oso definitua.

Lehia-finantzaketaren mendekotasuna, egitura-finantzaketaren aldean —horrek taldeen eta agenda estrategikoen epe ertainerako egonkortasuna zailtzen du—.

Herritarren parte-hartzea sustatzeko estrategia argirik eza.

Mehatxuak

Egungo egoera geopolitikoa, krisi ekonomikoa eta soziala.

Lehentasunak eta finantzaketa aldatzen dituzten aldaketa politikoak.

Klima-aldaketa eta krisi globalak, berriro orientatzen dituztenak lehentasunak eta baliabideak.

Ikerketaren denborak eta politika eta kudeaketaren denborak bat ez etortzea.

Baliabideen eta ikusgarritasunaren araberako ikerketa biomedikoa egiteko konpetentzia.

Profil profesional hibridoaren eskasia (klinikoa-ikertzailea-kudeatzailea).

Osasunari buruzko datuen erabileraren konplexutasun arautzailea, ikerketa moteltzen duena.

Berrikuntza teknologikoak ebidentzian oinarritutako behar besteko ebaluaziorik gabe bere egitea.

Ikerkuntzan eta ezarpenean eragina duten eten digitalak eta desberdintasunak.

Sisteman esparru soziosanitarioaren garapen hasi berria.

azio estrategikoa Formulazio
estategikoa Formulazio
estategikoa Formulazio
estategikoa Formulazio
estategikoa Formulazio

Formulazio estrategikoa

Biosistemak Institutuaren xedea, ikuspegia, balioak eta asmo orokorrak aurkeztuko dira, horiexek baitira Plan Estrategiko hau egiteko hausnarketaren funtsezko ardatza.

Xedea

Bikaintasuneko ikerketa eta berrikuntza egitea osasun-sistema eta -zerbitzuetan eta esparru soziosanitarioan, eta, horretarako, biztanleen osasuna, arretaren kalitatea eta sistemaren jasagarritasuna hobetzen lagunduko duen ezagutza sortzea eta transferitzea.

Ikuspegia

Nazioarteko erreferentziazko ikerketa aplikatuko institutua izatea, ezagutzen dena politikak eraldatzea bultzatzen duen, sistema sanitarioak eta soziosanitarioak indartzen dituen eta erabakiak modu eraginkorrean, ekitatiboan eta balioan oinarrituta hartzea sustatzen duen ebidentzia sortzegatik.



Bikaintasun zientifikoa

Goi-mailako eta diziplina anitzeko ikerketa-garapenarekin konpromisoa izatea, metodologia aurreratuak barne hartzen dituena eta sistema sanitarioen eta soziosanitarioen esparruan kalitatea, garrantzia eta inpaktua bermatzen duena.

Ekitatea

Etengabe orientatzea osasun-arloko desberdintasunak murriztera eta sistema bidezkoagoak, inklusiboagoak eta pertsonengan zentratuagoak sustatzera, bereziki kolektibo zaurgarrienentzat.

Ekosisteman integratzea

Ekosistema zientifiko eta berritzailean modu aktiboan parte hartzea, aliantza estrategikoak, sareko lana eta eskualdeko, estatuko eta nazioarteko diziplinarteko lankidetzak sustatuta.

Berrikuntza eta eraldaketa

Soluzio, ikuspegi eta antolaketa-eredu berriak bultzatzea, sistema eta zerbitzu sanitarioak eta soziosanitarioak hobetzen lagunduko dutenak, ezagutzaren transferentzia eta aplikazioak bultzatzearen bidetik.

Herritarren parte-hartzea eta orientazioa

Ezagutzaren sorreran inplikaturako herritarren eta eragileen ahotsa barne hartzea, eta horiek ikerketa- eta erabaki-prozesuetan parte har dezaten sustatzea.

Gizarte-eragina eta balio-sorkuntza

Ikerketa-jarduera bideratzea biztanleen osasuna hobetzera, sistemaren jasangarritasunera eta erabakiak hartzerakoan balioa sortzera.

Konpromiso publikoa eta erakundeen erantzukizuna

Osasun-sistema publikoari eta gizarteari zerbitzu egiteko bokazioa, baliabideen erabileran independentziaz, gardentasunez eta erantzukizunez jokatuta.

01 Bikaintasuneko ezagutza garrantzitsua sor dadin bultzatzea

Osasun-sistemetan eta -zerbitzuetan eta esparru soziosanitarioan ikerketa aplikatua, berritzailea eta diziplina anitzekoa garatzea, lehentasunezko erronkei erantzutera eta eragin zientifiko eta sozial handiko ebidentziak sortzera bideratua.

02 Ezagutzaren transferentzia eta erabilera efektiboa bultzatzea

Ikerketaren emaitzak praktikan aplikatzen laguntzea, eta erabakiak hartzean, politika publikoak diseinatzean eta osasun-zerbitzuak hobetzean erabil daitezen sustatzea.

03 Osasun-politiken eta -sistemen hobekuntzan eragina izatea

Osasun-sistemak eraldatzen eta indartzen modu aktiboan laguntzea, ebidentzia sortzearen bidetik, aholkularitza teknikoaren bidetik eta erabakiguneetan parte hartzearen bidetik.

04 Ekosistema zientifikoan duen posizionamendua eta lankidetza finkatzea

Institutuak eskualdeko, estatuko eta nazioarteko sare eta aliantza estrategikoetan duen presentzia indartzea, eta lankidetza-proiektuetan diziplinarteko lankidetza eta lidergoa sustatzea.

05 Antolakunde bikaina, jasangarria eta pertsoneri zuzendua garatzea

Talentuaren garapena, antolaketa-efizientzia, kalitate-kultura eta erakunde-balioekiko konpromisoa bultzatzea, jasangarritasuna eta epe luzerako eragina bermatuta.

06 Herriarren parte-hartzea eta orientazioa sustatzea

Herriarren eta ikerketan inplikaturako eragileen ikuspegia modu sistematikoan barne hartzea, partaidetza-prozesuak eta legitimitate eta inpaktu sozial handiagoa sustatzearen bidez.

Ikerketa-arloak Ikerke
erketa-arloak Ikerketa
keta-arloak Ikerketa-ar
-arloak Ikerketa-arloa
oak Ikerketa-arloak Ike

Ikerketa-arloak

Plan Estrategikoa garatu bitartean egindako hausnarketaren ondoren, Biosistemak Institutuaren ikerketa-arloak birformulatu dira, eta hauek dira:

Gobernantza, politika sanitarioak eta soziosanitarioak, eta jasagarritasuna

Balioan (Value-Based Healthcare) eta jasagarritasunean oinarritutako arreta
Politika sanitarioak eta soziosanitarioak diseinatzea eta ebaluatzea.
Ebaluazio ekonomikoa, kostuen analisia eta aurrekontuan duen eragina
Ekitatea eta osasunaren baldintzatzaile sozialak.



Asistentzia-eredu integratuak eta antolaketa-eraldaketa

Antolaketa berritzea eta zerbitzuak berriz diseinatzea
Arreta-eredu integratuak ebaluatzea
Balioan eta osasun-emitzetan oinarritutako asistentzia-ibilbideak
Kronikotasunari, multimorbiditateari eta zahartzeari arreta jartzea.



Eraldaketa digitala, datuen zientzia eta adimen artifiziala osasunean

Big Data, Real-World Data eta Real-World Evidence
Adimen artifiziala, erabaki klinikoei eta kudeaketa sanitarioari aplikatua
Osasun digitala eta erabaki klinikoei laguntzeko sistemak
Elkarreragingarritasuna, datuaren gobernantza eta osasunari buruzko datuen espazioak



Inplementazioa, bere egitea eta eskalagarritasuna

Prozesuen ebaluazioa eta antolaketaren gaineko eraginaren azterketa
Esku-hartzeen hartze, eskalagarritasun eta jasagarritasuneko estrategiak
Aldaketaren kudeaketa, lidergoa eta antolaketa-kultura



Parte-hartzea, ahalduntzea eta biztanleriaren osasuna

Erabaki partekatua eta pazientearen aktibazioa
Osasunaren arloko alfabetatzea
Paziente-esperientzia
Biztanleriaren arriskuaren estratifikazioa



Osasunaren arloko emaitzen ebaluazioa eta asistentzia-kalitatea

Patient Reported Outcome Measurements (PROMs)
Pazientearen bizi-kalitatea eta segurtasuna neurtzea
Aldakortasun klinikoa, baliabideen erabilera eta asistentziaren egokitzapena
Eraginkortasun konparatuaren eta bizitza errealeko emaitzen ebaluazioa



ouru estrategikoak Ardatz
u estrategikoak Ardatz
trategikoak Ardatz eta
egikoak Ardatz eta hel
koak Ardatz eta helbu

Ardatz eta helburu estrategikoak



Ardatz estrategikoa
01

Eraginera orientatutako
bikaintasun-ikerketa



Ardatz estrategikoa
02

Transferentzia, inplementazioa
eta eragina erabakiak hartzean



Ardatz estrategikoa
03

Posizionamendua, aliantzak
eta integrazioa ekosisteman



Ardatz estrategikoa
04

Parte-hartzea, ekitatea, eta
herritarrentzako orientazioa



Ardatz estrategikoa
05

Antolaketa indartzea, talentua
eta jasangarritasuna

Ardatz eta helburu estrategikoak



01. ardatz estrategikoa

Eraginera orientatutako bikaintasun-ikerketa

Osasun-sistemetan eta esparru soziosanitarioan ezagutza zientifiko berritzailea, diziplina anitzekoa eta kalitate handikoa sor dadin bultzatzea, sistemaren erronka handiekin bat etorrira eta benetako eragina duten emaitzak sortzera bideratuta.

Helburu Estrategikoak

1.1. Institutuaren bikaintasun zientifikoa finkatzea

Produktzio zientifikoaren kalitatea, garrantzia eta eragina indartzea osasun-sistemetako ikerketaren esparruan.

1.2. Ikerketa sistemaren lehenetsuneko erronketara bideratzea

Ikerketa-ildoak Euskadiko sistema sanitarioaren eta soziosanitarioaren behar estrategikoekin bat etortzea.

1.3. Jakintzaren diziplinartekotasuna eta integrazioa bultzatzea

Zenbait diziplinen arteko elkarlana sustatzea, osasun-sistemen konplexutasunari heltzeko.

1.4. Ikerketaren arloko lehiakortasuna handitzea

Finantzaketa lehiakorra lortzeko eta goi-mailako proiektuetan parte hartzeko ahalmena hobetzea.

1.5. Eraginera bideratutako ikerketa-ikuspegia indartzea

Eragina funtsezko irizpide gisa txertatzea ikerketaren diseinuan eta garapenean.

Jarduketa-ildoak

- Egungo ikerketa-profilak osatuko dituzten eta egungo erronkei erantzungo dieten ikerketa-profilak (soziala, epidemiologia, klinikoa) barne hartzea.
- Plataforma zientifiko-teknikoen gaitasunak indartzea, Institutuaren ikerketari laguntzeko.
- Osasunari buruzko datuen erabilera aurreratua sustatzea bizitza errealean, eta analitika aurreratua eta adimen artifiziala sartzeko datu-base handietan.

- Osakidetzaren eta Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailaren arlo estrategikoak identifikatzeko mekanismoak ezartzea, ikerketa-eremuak leheneste aldera.
- Identifikatutako premiei erantzun diezaieketen ebidentzietan oinarritutako jardunak modu aktiboan eta egituratuta bilatzeko prozedurak sistematizatzea.

- Institutuko ikerketa-taldeek ekintza-esparrua sistemaren premiekin bat etor dadin finkatzea.
- Institutuko ikerketa-taldeek arteko elkarlana maximizatzea, topaketa erregularrak eta egituratuak sustatuta.

- Goiz identifikatzea ohiko entitate finantzatzaileen eskualdeko, estatuko eta nazioarteko deialdiak (Eusko Jaurlaritzaren Osasun Saila, Carlos III .a Institutuaren Osasun Ekintza Estrategikoa, Horizon Europe, EU4Health programme, THCS Joint Translational Call).
- Hain esploratuta ez dauden lehia-deialdietan parte har dadin sustatzea (Berrikuntza Itsasargiak, AECC, La Caixa Fundazioa, FECYT-en I+D proiektuak, Innovative Health Initiative, Technical Support Instrument).

- Kanpoko Kontseilu Zientifikoa eratzea, Institutuaren eragina maximizatzeko moduari buruzko aholkularitza emateko.
- Elkarriketa-foroak zehaztea, Institutuaren ikerketa osasun- eta gizarte-sistemetan duen eraginera bideratzeko.



02. ardatz estrategikoa

Transferentzia,
inplementazioa eta eragina
erabakiak hartzean

Helburu Estrategikoak

2.1. Ezagutzaren transferentzia sistematizatzea
Transferentzia ikerketa-jarduera ororen egitura-osagai gisa barne hartzea.

2.2. Erabakiak hartzean ebidentzien erabilera handitzea
Asistentzia-jardunean, osasun-kudeaketan eta politika publikoen diseinuan emaitzak benetan aplika daitezen laguntzea.

2.3. Politika publikoen eta plangintza sanitarioaren gaineko eragina finkatzea
Institutua Euskadin erreferentziazko eragile gisa kokatzea politiken diseinuan, inplementazioan eta ebaluazioan.

2.4. Politiken, zerbitzuen eta antolaketa-ereduen ebaluazioa indartzea
Ebaluazio sistematikoa sustatzea, sistema hobetzeko funtsezko tresna den aldetik.

2.5. Egitura-harremana indartzea erabakitzaileekin eta osasun-sistemarekin
Administrazioekin, kudeatzaileekin eta profesionalekin elkarlanean aritzeko mekanismo egonkorrak ezartzea.

Ezagutzaren transferentzia eraginkorra bermatuko duen eta Institutuak erabaki klinikoan, antolaketakoen eta politika publikokoen gainean duen eragina indartuko duen eredu integratua garatzea, osasun-sistema hobetzen eta eraldatzen modu aktiboan lagunduta.

Jarduketa-ildoak

- Proiektuetan transferentzia- eta eragin-planak zehazteko beharrezkoak diren prozesuak finkatzea.
- Erabakitzaileak inplikatzeko proiektuen hasierako faseetatik, eta osasun-sistema publikoarekin eta Osasun Sailarekin batera diseina dadin sustatzea.
- Jardun errealean inplementa dadin bultzatzea, asistentzia-inguruneetan hedatutako proiektuen bidez.

- Transferentziarekin eta policy-makingarekin lotzen diren alderdietan ikerketa-profiletarako prestakuntza eta gaikuntza sustatzea.
- Politika, sistema eta zerbitzu sanitarioetan eta soziosanitarioetan aldaketak monitorizatzea.
- Erabakiak hartzea bideratutako produktuak garatzea (policy briefs, txosten estrategikoak, gomendioak, tresna operatiboak).
- Osakidetza eta Osasun Saila ebidentzian oinarritutako politikak sortu dituzten antolakundeekin konektatzea, ezagutza-trukea errazte aldera (Knowledge brokers gisa jardutea).

- Erabakiguneetan parte hartzea, hala nola batzorde estrategikoetan edo Osakidetzako eta Osasun Saileko aholkularitza-taldeetan.

- Politika, programa eta zerbitzuen ebaluazioa sistematizatzea, osasunaren arloko emaitzen analisia, ebaluazio ekonomikoa eta ekitatean duen eragina txertatuta.
- Teknologien, osasun-emaitzen eta osasun-sistemen errendimenduaren ebaluazioan izen handia duten agenteekin elkarlanean aritu dadin bultzatzea (OSTEBA, Health Systems Performance Assessment Group, European Observatory on Health Systems and Policies).

- Osasun Sailerako plangintza estrategikoko idazkaritza tekniko gisa jardutea.
- Osakidetzari laguntza metodologikoa ematea, jardunbide arrakastatsuak eskalatzean.



03. ardatz estrategikoa

Posizionamendua, aliantzak eta integrazioa ekosisteman

Helburu Estrategikoak

3.1. Erakundearen posizionamendua sendotzea

Institutuaren marka finkatzea, osasun-sistemen ikerketan eskualdeko, estatuko eta nazioarteko erreferente den aldetik.

3.2. Aliantza estrategikoak eta sareko lana bultzatzea

Lankidetzak egonkorak garatzea, ekosistema zientifiko, sanitario, soziosanitario eta enpresarialeko funtsezko eragileekin.

3.3. Sareetan eta nazioarteko proiektuetan duen presentzia handitzea

Erreferentziazko ikerketa-sareetan eta -partzuergoetan duen parte-hartzea indartzea.

3.4. Komunikazio estrategikoa eta ikusgaitasuna hobetzea

Institutuaren eraginaren garrantzia nabarmenduko duen eta eragileen artean haren aintzatespena hobetuko duen komunikazio-estrategia hedatzea.

3.5. Institutua ekosistemaren nodo gisa posizionatzea

Esparru zientifikoaren, osasun-sistemaren, administrazioaren, sektore soziosanitarioaren eta gizartearen arteko konexio-espazio gisa jardutea.

Institutuak sare zientifiko eta estrategikoetan duen presentzia indartzea, eta, horretarako, administrazioekin, unibertsitateekin, ikerketa-zentroekin, sektore soziosanitarioarekin eta eskualdeko, estatuko eta nazioarteko enpresa berritzaileekin aliantzak bultzatzea, eta Institutuaren komunikazio estrategikoa, ikusgarritasuna eta aintzatespena hobetzea, haren eragin zientifikoaren garrantzia eta erabakiei eta gizarteari egiten dien ekarpenaren garrantzia nabarmenduta.

Jarduketa-ildoak

- Erakundearen posizionamendu-estrategia garatzea, kontakizun estrategiko argiarekin bat etorriko dena (zer garen, zer ekarpen egiten dugun, balio bereizgarria) eta identifikatutako xede-publikoa zehaztuko duena (erabakitzaileak, komunitate zientifikoa, gizartea).

- Lankidetzak finkatzea Euskadiko unibertsitateekin (EHU, Deustuko Unibertsitatea, Mondragon Unibertsitatea), ikerketa- eta teknologia-zentroekin (BRTA), arlo soziosanitarioko entitateekin (aldundiak, udalak, egoitzak) eta enpresa berritzaileekin (Basque Health Cluster).
- Harremanak sendotzea nazioarteko izen handiko organismoekin (Osasunaren Mundu Erakundea eta Ekonomia Lankidetzak eta Garapenerako Erakundea).

- Institutuaren presentzia indartzea lankidetzak-taldeetan (Transforming Health Care Systems) eta intereseko sareetan (Kronikotasunari, Lehen Mailako Arretari eta Osasunaren Sustapenari buruzko Ikerketa Sarea, Osasun Ekonomiaren Elkartea, EUREGHA, EuroHealthNet).

- Erakundearen komunikazio-plana hedatzea, eta, horretarako, presentzia digitala eta emaitzen hedapena hobetzea.
- Xede-publikoari egokitutako edukiak eta formatuak sortzea (zientifikoa, dibulgatzailea, erabakitzailea).
- Inpaktu-bostenak eta memoria estrategikoak egitea, Institutuaren balio bereizgarria azpimarratuta.

- Elkarrekin erabakitzeko espazioak antolatzea, hala nola ekitaldi zientifikoak eta teknikoak, erabakitzaileak eta profesionalak dituzten jardunaldiak, enprekin eta gizarte-eragileekin hitz egiteko foroak.
- Egungo erronkei erantzuten lagunduko duten tokiko sareen (sanitarioak, soziosanitarioak, akademikoak) dinamizazioa erraztea.



04. ardatz estrategikoa

Parte-hartzea, ekitatea, eta herritarrentzako orientazioa

Institutuaren jardunean inplikaturako eragileen eta herritarren parte-hartzea modu sistematikoan txertatzea eta ikerketak desberdintasunak murrizten eta gizarte-balioa sortzen lagunduko duela bermatzea.

Helburu Estrategikoak

4.1. Herritarren parte-hartzea ikerketan barne hartzea

Pazienteen, herritarren eta gizarte-eragileen parte-hartzea modu egituratuan txertatzea ikerketaren diseinuan, garapenean eta ebaluazioan.

4.2. Ekitatea sustatzea osasun-sistemen ikerketan

Ikerketak osasunean eta zerbitzuen eskuragarritasunean desberdintasunak identifikatzen eta murrizten lagunduko duela ziurtatzea.

4.3. Ikerketa gizarte-balioa sortzera bideratzea

Ikerketaren emaitzek herritarren benetako premiei erantzuten dietela eta onura nabarmenak sortzen dituztela bermatzea.

4.4. Inplikaturako eragileen ikuspegia txertatzea

Ezagutzaren sorkuntzan profesionalen, kudeatzaileen, pazienteen eta herritarren ikuspegia txertatzea.

Jarduketa-ildoak

- Erakundearen ikerketan gobernantza parte-hartzailea ziurtatzea eta, horretarako, kanpoko batzorde zientifikoan pazienteen, herritarren eta elkarten ordezkariak sartzea.

- Estrategiak, kanalak eta espazioak sortzea (herritarren panelak, aholkularitza-taldeak, eta abar), herritarrek proiektuetan parte har dezaten.

- Ebaluazioan ekitate-ikuspegia barne hartzea, osasunean dauden desberdintasunak eta gizarte-determinatzaileak kontuan izanik.

- Kolektibo zaugarriari mesede egingo dieten abordatzeak lehenestea.

- Herritarrentzat, haien ongizatearentzat eta bizi-kalitatearentzat garrantzitsuak diren osasun-emaitzak ardatz izango dituen ikerketa sustatzea.

- Institutuaren ikerketa-proiektuetan eta ekimenetan value-based healthcare ikuspegia txertatzea.

- Osakidetzari eta Osasun Sailari laguntzea balioan oinarritutako laguntza-ibilbideak diseinatzen, eskalatzen eta ebaluatzen.

- Institutuko ikerketa-taldeak prestatzea eta gaitzea, pertsona erdigunean duen ikerketaren, ekitatearen eta parte-hartzearen arloan.

- Herritarrei eta gizarte-kolektiboari zuzendutako jarduerak ezartzea, Institutuaren ikerketa modu erraz eta gardenean zabaltze aldera.



05. ardatz estrategikoa

Antolaketa indartzea, talentua eta jasagarritasuna

Barne-kohesioa, lehentasun-ildoetako masa kritikoa, karrera profesionala eta talentua erakartzea eta atxikitzea indartuko dituen antolaketa-eredua garatzea, eta, horrela, Institutuaren jasagarritasuna bermatzea.

Helburu Estrategikoak

5.1. Barne-kohesioa eta bat-etortze estrategikoa indartzea

Antolaketa-eredu integratuagorantz aurrera egitea, taldeen arteko koordinazio handiagoa izango duena eta lehentasun estrategikoekin bat etorriko dena.

5.2. Talentua finkatzea eta garatzea

Osasun-sistemetan eta esparru soziosanitarioan funtsezkoak diren profilak erakarri, garatu eta atxikitzea ahalbidetuko duen karrera profesionalaren eredua definitzea eta hedatzea.

5.3. Jasagarritasun ekonomikoa eta antolaketakoa hobetzea

Egitura- eta lehia-finantza-ketaren arteko oreka bermatzea, epe ertain-luzerako egonkortasuna eta garapena ahalbide dezan.

5.4. Eraginerak eta bikaintasunak bideratutako antolaketa-kultura bultzatzea

Partekatutako balioak, emaitzarako eta eraginerako orientazioa eta etengabeko hobekuntza sustatzea.

Jarduketa-ildoak

- Institutuaren antolaketa-egitura, rolak, erantzukizunak eta barne-gobernantza argitzea.
- Taldeen arteko koordinazio-mekanismoak indartzea, dauden baliabideak optimizatze aldera.
- Batzorde Betearazleak eta Batzarrak Institutuaren jardura sistemaren lehentasunetara bideratzeko betetzen duten zeregina indartzea.

- Ikertzaileen, profil zientifiko-teknikoen eta kudeaketa-profilen ibilbide profesional bereziak diseinatzea.
- Ebaluazio, sustapen eta aitorpenerako irizpideak zehaztea, erabakietan ezarritakoaren arabera.
- Funtsezko profilak erakartzeko eta fidelizazio-neurriak ezartzeko estrategia aktiboa zehaztea.

- Finantza-keta-iturriak dibertsifikatzea, barnean direla finantza-keta pribatua eta mezenasgoa erakartzea.
- Egiturako finantza-keta-iturri alternatiboak finkatzea, agintariei laguntza metodologikoa emateko jardueren bidez.

- Bikaintasun zientifikoa eta emaitzarako eta eraginerako orientazioa bultzatzen duten prestakuntza-jarduerak eskaintzea langileei.
- Antolakundeak funtzionamendu hobea izan dezan lagunduko duten araudiak, planak eta tresnak garatzea.
- Kudeaketa-sistemak hobetzea eta barne-prozesuak optimizatzea, digitalizazioaren bitartez eta adimen artifiziala erabilita, hala dagokionean.
- Institutuko langileen ongizate psiko-emozionala aldian-aldian ebaluatzea, lehentasuneko arloetan hobekuntzak aplikatu daitezkeen.

leak eta jarraipena Adierazleak eta jarraipena Adierazleak eta jarraipena Adierazleak eta jarraipena Adierazleak eta jarraipena Adierazleak eta jarraipena

Adierazleak eta jarraipena

Plan Estrategiko honek jarraipen- eta ebaluazio-sistema du, plana behar bezala inplementatzen dela bermatuko duena, erabakiak hartzen lagunduko duena eta ezarritako helburuak betetzen direla ziurtatuko duena. Horretarako, aldian-aldian jardueren aurrerapen-maila eta lortutako eragina neurtzea eta osasun-emaitei eta sistemarentzat sortutako balioari egiten zaien ekarpena neurtzea ahalbidetuko duten adierazle espezifikoak zehazten dira.

Etengabe egingo da jarraipena, eta aldian-aldian berrikuspenak ere egingo dira, testuinguruaren bilakaeraren arabera eta lortutako ikaskuntzen arabera doikuntzak egin ahal izan daitezken. Era berean, 2028an tarteko ebaluazio bat egitea aurreikusten da. Ebaluazio horrek aukera emango du Planaren egikaritze-maila baloratzeko, atariko emaitzak aztertzeko eta, hala badagokio, gainerako aldirako lehentasunak eta jarduketa-ildoak berriro zehazteko.

Ebaluazio-sistema horrek indartzen du Institutuak etengabeko hobekuntzarekin, gardentasunarekin eta emaitzetarako orientazioarekin duen konpromisoa.

Hurrengo tauletan aurkezten dira aurreko atalean zehaztutako ardatz eta helburu estrategiko horietako bakoitzerako adierazleak.





01. ardatz estrategikoa

Eraginera orientatutako bikaintasun-ikerketa

Helburu Estrategikoak

1.1. Bikaintasun zientifikoa finkatzea

1.2. Ikerketa sistemaren erronkekin bat etortzea

1.3. Diziplinartekotasuna sustatzea

1.4. Lehiakortasuna handitzea

1.5. Eraginerako orientazioa indartzea

Adierazleak

- Guztira egindako argitalpenen kopurua
- Q1eko ehunekoa
- Aipamenen kopurua
- Sistemaren lehentasun-arloetako proiektuen ehunekoa
- Sistemaren lehentasun-arloetako proiektuen kopurua
- Entitate bazkideekin elkarlanean egindako proiektuen kopurua
- Diziplina anitzeko proiektuen kopurua
- Barne-kolaborazioen kopurua (talde artekoak)
- Proiektu lehiakorren kopurua
- Erakarritako finantzaketa (€)
- Eragin-helburua duten proiektuen ehunekoa
- Zerbitzuak/politikak ebaluatzen dituzten proiektuen kopurua



02. ardatz estrategikoa

Transferentzia, inplementazioa eta eragina erabakiak hartzean

Helburu Estrategikoak

2.1. Transferentzia sistematizatzea

2.2. Evidentzien erabilera handitzea

2.3. Politiken gaineke eragina finkatzea

2.4. Politika eta zerbitzuen ebaluazioa indartzea

2.5. Eragileekiko harremanak indartzea

2.6. Jardunean inplementa dadin sustatzea

Adierazleak

- Transferentzia-plana duten proiektuen ehunekoa
- Sortutako transferentzia-produktuen kopurua
- Erabakitzailerik erabilitako txostenen kopurua
- Aholkularitza teknikoko eskaeren kopurua
- Batzorde/talde estrategikoetan izandako parte-hartzeen kopurua
- Plan/estrategia publikoetarako ekarpenen kopurua
- Ebaluatutako politiken/programen kopurua
- Administrazioek eskatutako ebaluazioen kopurua
- Erabakitzailerik izandako elkarreraginen kopurua
- Eragileen gogobetetasun-maila
- Erakunde-lankidetzen kopurua
- Ohiko jardunean inplementatutako proiektuen kopurua
- E-maila > aplikazioa, batez besteko denbora
- Beste antolakunde batzuei eskalatutako berrikuntzen kopurua



03. ardatz estrategikoa

Posizionamendua, aliantzak eta integrazioa ekosisteman

Helburu Estrategikoak

3.1. Erakundearen posizionamendua eta ikusgaitasuna indartzea

3.2. Aliantza estrategikoak bultzatzea

3.3. Nazioarteko presentzia handitzea

3.4. Komunikazio estrategikoa hobetzea

3.5. Ekosistemaren nodo gisa jardutea

Adierazleak

- Institutuaren aitortpena
- Hedabideetan izandako aipamenen kopurua
- Aditu-taldeetan, panel zientifikoetan edo aholkularitza-batzordeetan parte hartzeko gonbidapenen kopurua

- Hitzarmen aktiboen kopurua
- Lankidetzaproiektuen kopurua
- Aliantza estrategiko berrien kopurua

- Nazioarteko proiektuen kopurua
- Posizionamendua nazioarteko sareetan

- Komunikazio-ekintzen kopurua
- Argitalpenen irismena (webgunea, sareak, txostenak)
- Sortutako dibulgazio-produktuen kopurua

- Antolatutako ekitaldien kopurua
- Institutuaren ekimenetan parte hartu duten eragileen kopurua
- Plataforma eta sare estrategikoetako parte-hartzea



04. ardatz estrategikoa

Parte-hartzea, ekitatea, eta herritarrentzako orientazioa

Helburu Estrategikoak

4.1. Herritarren parte-hartzea barnean hartzea

4.2. Ekitatea sustatzea

4.3. Gizarte-balioa sortzea

4.4. Eragileen ikuspegia barne hartzea

Adierazleak

- Herritarrek parte hartzen duten proiektuen ehunekoa
- Egindako prozesu parte-hartzaileen kopurua

- Ekitate-analisia duten proiektuen ehunekoa
- Kolektibo zaugarrietako azterketen kopurua

- Osasun-emaitzetara bideratutako proiektuen kopurua
- Sortutako dibulgazio-produktuen kopurua
- Herritarrentzako komunikazioaren irismena

- Proiektuetan inplikaturako eragileen kategorien kopurua
- Parte-hartzearen maila



05. ardatz estrategikoa

Antolaketa indartzea, talentua eta jasangarritasuna

Helburu Estrategikoak

5.1. Kohesioa eta bat- ortzea indartzea

5.2. Talentua garatzea

5.3. Jasangarritasuna hobetzea

5.4. Antolaketa-kultura bultzatzea

Adierazleak

- Plan estrategikoarekin bat datozen proiektuen ehunekoa
- Barne-lankidetzaren indizea
- Talentuaren atxikitze-tasa
- Inkorporazio estrategikoen kopurua
- Karrera profesionalaren existentzia eta ezarpena
- Egitura-finantzaketa vs lehia-finantzaketa, ehunekoa
- Jasotako finantzaketaren guztizko bolumena
- Finantzaketa-iturrien dibertsifikazioa
- Parte-hartzea prestakuntza-jardueretan
- Balioekin bat datorren jardunaren ebaluazioa
- Antolaketa-giroari buruzko inkesta



opera ekonomikoa Egoera
a ekonomikoa Egoera e
konomikoa Egoera ek
omikoa Egoera ekono
ikoa Egoera ekonomik

Egoera ekonomikoa

01 2026-2030 aldirako finantza-proiektzioa

Biosistemak Institutuak bere finantza-eredua eboluzionatzeko erronkari egin behar dio aurre, gero eta ziurgabetasun handiagoko ingurune ekonomikoan bideragarritasun handiagoa bermatu dezan. 2026-2030 aldirako hasierako egoera ekonomikoak hazkunde ekonomikoa moteldu izana eta inflazioa handitzea ditu ezaugarri. Horrek guztiak aurrekontu-presio handiak eragingo ditu.

Egoera hori dela eta, Biosistemak Institutuak bere diru-sarrerak dibertsifikatzeko erronka du, aurrekontu publikoak gero eta energia-kostu handiagoengatik eta aurrekontu-lehentasunen aldaketagatik tentsionatuta baitaude. Gerta daiteke dirulaguntza publiko izendunekiko zein lehiakorrekiko mendekotasuna nahikoa ez izatea Institutua finkatzearen ondoriozko egitura-kostuak estaltzeko.

Horregatik, behar-beharrezkoa da finantzaketa-bide berrietarako trantsizioa bizkortzea eta, horrela, talentu ikertzailea atxiki ahal izatea eta jada martxan dauden

jarduerak sendotu ahal izatea, Institutuaren ikerketa-arloei eutsi ahal izatea, eta antolaketa-berrikuntzako, eraldaketa digitaleko, inplementazioko eta eskalagarritasuneko eta osasun-emaitzen ebaluazioko gaitasunak indartu ahal izatea.

Aurrekontuen errealitate berri hori onartuta, Biosistemak Institutuak ekonomia- eta finantza-egoera kontserbatzailea planteatzen du. Gainera, gure jarduera hain ingurune aldakorrean garatzen dela kontuan izanik, 2028an tarteko berrikuspen bat egingo da, Plan Estrategikoaren azken aldiko finantza-proiektzioa berrikusi ahal izan dadin.

Hurrengo tauletan jasotzen da gastuen eta diru-sarreraren aurreikuspenak.

Gastu-aurrekontua	2026. Urtea	2027. Urtea	2028. Urtea	2029. Urtea	2030. Urtea
Langile-gastuak	1.459.557€	1.505.000€	1.560.000€	1.585.000€	1.635.000€
Gastu arrunta	336.000€	346.000€	350.000€	350.000€	350.000€
BAT bulegoen alokairua	93.000€	96.000€	100.000€	105.000€	110.000€
Osakidetza - Instalazioak lagatzea	35.000€	30.000€	25.000€	25.000€	25.000€
Gastuak guztira	1.923.918€	1.977.000€	2.035.000€	2.065.000€	2.120.000€

Sarrera-aurrekontua	2026. Urtea	2027. Urtea	2028. Urtea	2029. Urtea	2030. Urtea
Osasun Saila	666.221€	650.000€	650.000€	650.000€	650.000€
Lehia-deialdiak, EB	835.697€	927.000€	1.035.000€	1.070.000€	1.100.000€
Lehia-deialdiak, ISCIII	210.000€	200.000€	150.000€	135.000€	130.000€
Lehia-deialdiak, EJ	110.000€	95.000€	80.000€	80.000€	75.000€
Bestelakoak (hitzarmen pribatuak)	67.000€	75.000€	95.000€	105.000€	140.000€
Osakidetza - Instalazioak lagatzea	35.000€	30.000€	25.000€	25.000€	25.000€
Sarrerak guztira	1.923.918€	1.977.000€	2.035.000€	2.065.000€	2.120.000€

Diru-sarreretan, bost urteko aldiari, hazkunde neurritsua izango duen bilakaera planteatzen da. Igoera hori Europar Komisiotik datozen dirulaguntza lehiakorren gorakadari esker gertatu da. Gaur egun, 11 proiektu daude abian, eta datozen 3-4 urteetarako ikerketa-jarduerak egingo dira. Diru-sarreraren beste igoera bat ikerketa-jarduerak finantzatzeko dituzten entitate pribatuekin lortutako akordioen ondoriozkoa izango da. Aitzitik, dirulaguntza publiko izendunak aldaketarik gabe mantenduko dira, eta Carlos Osasun Ikerketa Institutua IIIren eta Osasun Sailaren lehia-dirulaguntzen kasuan, nabarmen murriztuko dira.

Gastuei dagokienez, langileen gastuak gora egingo du hurrengo bost urteetan; hala ere langile kopurua ez da igoko. Gastu arruntak gora egingo du, neurrian, BIOEFekiko eta gainerako Osasun-Ikerketako Institutuekiko sinergien optimizazio operatiboari esker.

02 Kontingentzia Plana

Kontingentzia Plana kontrol-neurri gisa ezartzen da, 2026-2030 finantza-proiektzioan aurreikusitako diru-sarreraren bolumena lortzen ez bada.

Kontingentzia finantzarioko plan hau aktibatuko da ikerketarako aurrekontu publikoetan geldialdia gertatuz gero eta kostu operatiboak garestituz gero. Institutuko zuzendaritzak urtero ebaluatuko ditu arrisku-adierazleak, eta alerta-atalasea ezarriko du aktibo dauden Europako lehia-proiektuak bost baino gutxiago direnean eta proiektu horiek egikaritzeko aurrekontu-/finantza-proiektzioa bi urtetik beherakoa denean. Kontingentzia Plan hori 2028. urteko tarteko berrikuspenean ere ebaluatuko da, 2030. urtera arteko finantza-proiektzioa berrikusi ahal izan dadin.

Ikerketarako funts publikoen geldialdiari erantzun estrategikoa emango zaio Institutuaren ezagutza metodologikoa monetaratzearen bidez. Entitate bazkideen aldez aurreko baimenarekin, Institutuak zerbitzu-katalogo espezializatua abiaraz dezake, eta katalogo horretan barne har daitezke: entitate publiko eta pribatuentzako eragina eta kostu-eraginkortasuna ebaluatzeko aholkularitzak; osasunaren arloko datu-base handien analisi aurreratua; eta ordainketarako

prestakuntza-programak. Horrela, ikertzaileek beren jarduera dibertsifikatuko dute, aholkularitza aplikatuko jarduerak eta ikerketa uztartuta.

Era berean, kostu operatiboen hazkundeari aurre egite aldera, optimizazio operatibo handiago batean sakontzen jarraitu beharko da, BIOEFekin —Euskadiko I+G+b koordinatzeko fundazio publikoa— eta gainerako Ikerketa Sanitarioko Institutuekin jardutean. Integrazio handiago hori administrazio-prozesuetan gertatuko da —hala nola BIOEFek gidatutako baterako lizitazioetan sakonduko duten zerbitzu partekatuetan—, baita ikerketari laguntzeko zerbitzuetan eta plataformetan integrazio handiagoa ekarriko duten jardueretan ere, institutuen arteko bikoiztasunak saihestuta. Neurri horiek barne-kostuei eustea eta horiek optimizatzea ekarri beharko lukete.

Eranskinak Eranskinak
nskinak Eranskinak Er
kinak Eranskinak Eranskinak
k Eranskinak Eranskin
ranskinak Eranskinak

Eranskinak

01. eranskina

Berrikusitako dokumentu estrategikoen zerrenda

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

Euskadiko Osasun Plana 2030

Euskadiko Osasun Ituna.

Osasunaren Ikerketa, Garapen eta Berrikuntzarako 2026-2030eko Plan Estrategikoa

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Plana, Euskadi 2030

Euskadiko Osasun Mentaleko Estrategia 2023-2028

Adinekoekiko Euskal Estrategia 2026-2029

Euskadiko Arrera Soziosanitarioko Estrategia 2021-2024

Osakidetza Plan Estrategikoa 2023-2025

02. eranskina

Hausnarketa estrategikoko prozesuko parte-hartzaileak - elkarrizketak

Nombre y Apellido	Puesto y organización
Gontzal Tamayo	Osasun eta Eraldaketa Digitaleko sailburuordea Eusko Jaurlaritzaren Osasun Saila
Iñaki Gutiérrez	Ikerketa, Berrikuntza eta Ebaluazio Sanitarioko zuzendaria Eusko Jaurlaritzaren Osasun Saila
Koldo Berganzo	Asistentzia Sanitarioko zuzendaria Osakidetza – Euskal Osasun Zerbitzua
Benjamín Juez	Informazioaren teknologien zuzendariordea Osakidetza – Euskal Osasun Zerbitzua
Susana Belaustegui	Kudeaketako zuzendariordea Berrikuntza eta Ikerkuntza Sanitarioko Euskal Fundazioa - BIOEF
Koldo Callado	Zientzia eta Gizarte Garapeneko zuzendaria Euskal Herriko Unibertsitatea - EHU
Jordi Piera	Osasun Digitaleko Estrategiako zuzendaria Kataluniako Osasun Sistema
Enrique Bernal	Osasun-politika eta -sistemetako ikertzailea Aragoiko Osasun Zientzietako Institutua
Rocío Fernández	Asistentzia Kalitateko Zuzendariordetza Nagusiko teknikaria Osasun Ministerioa
Roberto Nuño	Matia Osasuneko zuzendaria Matia Fundazioa
Toni Dedeu	Kontsultore aditua Osasunaren Mundu Erakundearen Eskualde Bulegoa
Ewout Van Ginneken	Zuzendaria European Observatory on Health Systems and Policies
Candan Kendir	Osasun-politiken analista Ekonomia Lankidetzeta eta Garapenerako Antolakundea
Edelweiss Aldasoro	IFIC Integrated Care Academy-ko arduraduna International Foundation for Integrated Care – IFIC

