

# GUÍA PREMIO VASCO A LA GESTIÓN AVANZADA



## OSI DONOSTIALDEA

PERSONAS QUE COMPARTEN  
APRENDIZAJE Y CREAN FUTURO



Osakidetza

DONOSTIALDEA ESI  
OSI DONOSTIALDEA



OSASUN SAHIA  
DEPARTAMENTO DE SALUD

## ÍNDICE

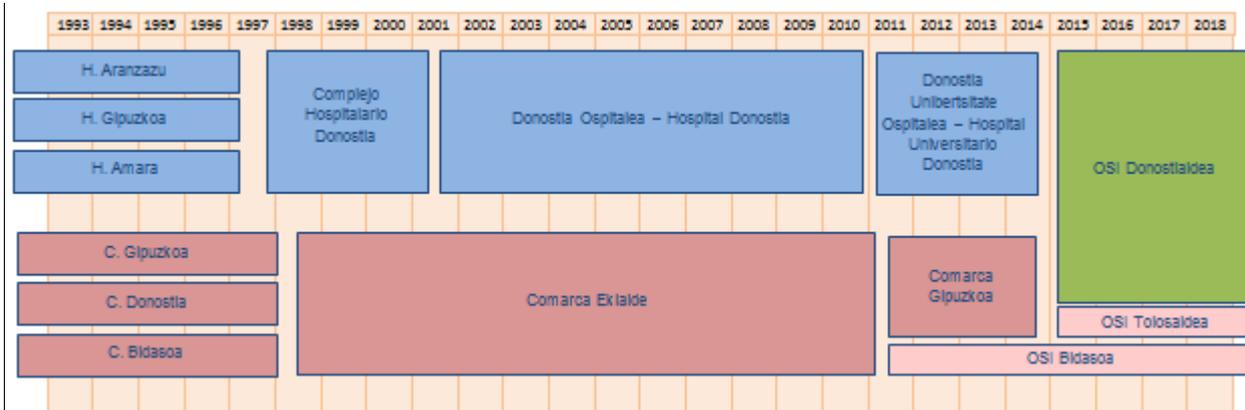
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>PERSONAS</b> .....	<b>4</b>
PERSONAS Y ESTRATEGIA .....	4
PERSONAS Y CLIENTES.....	6
PERSONAS Y SOCIEDAD .....	6
PERSONAS E INNOVACIÓN .....	7
<b>IZARKI</b> .....	<b>8</b>
ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	8
ESTRATEGIA Y GOBERNANZA DE IZARKI .....	8
OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS ESTRATÉGICOS .....	9
EVOLUCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN OSID.....	10
PRINCIPIOS DEL MODELO ACTUAL GESTIÓN CONOCIMIENTO DE LA OSID .....	11
ALCANCE DE IZARKI .....	11
CICLO DE VIDA DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO .....	12
GRUPOS DE INTERÉS DE IZARKI .....	14
RESULTADOS DE IZARKI .....	16
<b>PROYECTO ESANEZ IZAN (EL CAMINO SE HACE ANDANDO)</b> .....	<b>19</b>
ESANEZ IZAN .....	20
EQUIPO Y SISTEMA DE TRABAJO QUE NOS AYUDA A ESTRUCTURAR NUESTRO PROCESO (98 PROFESIONALES) .....	24
ORIENTACION A LOS GRUPOS INTERES .....	24
RESULTADOS ESANEZ IZAN (Tabla 11) .....	26

---

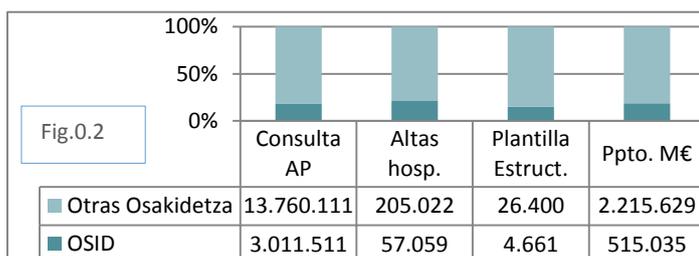
## PRESENTACIÓN

**Osakidetza** es un Ente Público de derecho privado adscrito al Departamento de Salud cuya finalidad es desempeñar la provisión de servicios sanitarios mediante las organizaciones públicas de servicios dependientes del mismo. La **Organización Sanitaria Integrada Donostialdea (OSID)** es una de esas 22 organizaciones de servicios. Se crea en enero de 2015, a partir de dos organizaciones previamente existentes -31 centros que formaban parte de la Comarca Gipuzkoa de Atención Primaria (CG) y el Hospital Universitario Donostia (HUD)-, fruto de la 'Estrategia de integración de organizaciones sanitarias' que busca centrar los cuidados en el paciente evitando la fragmentación de los mismos. La Fig. 0.1 muestra la evolución de ambas organizaciones hasta su integración.

Fig.0.1



En la actualidad, con 31 centros de AP y el HUD se puede estimar que es la organización más grande de Osakidetza. Su actividad, equipo humano y presupuesto constituyen aproximadamente el 20% de Osakidetza (Fig.0.2)



El **ámbito fundamental de actuación** de la OSID es el Territorio Histórico de Gipuzkoa, en dos vertientes: como organización comarcal en su área inmediata de influencia, y como hospital de referencia en el resto del territorio. El HUD actúa también, para algunas prestaciones, como centro de referencia para la Comunidad Autónoma Vasca (CAV) y territorios limítrofes.

### Nuestra Misión:

- Damos respuesta a las necesidades de salud de la ciudadanía en todos los ámbitos de actuación: promoción, prevención, cuidado, rehabilitación y mejora de la salud.
- Centramos nuestra atención en la población, con equipos integrales coordinados entre sí, a través de nuestra Red de Centros y Hospital, referencia para Gipuzkoa y, en algunos procesos, para Euskadi.
- Facilitamos la respuesta social a las necesidades de las personas por medio de alianzas con otras instituciones.
- Construimos el futuro preparando profesionales, investigando e innovando.

### Nuestra Visión es:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestra ciudadanía, a través de una atención centrada en la persona, segura y de calidad, con las técnicas más adecuadas y coordinada en todos sus aspectos, incluyendo el sociosanitario.

- **Formar y desarrollar equipos de profesionales excelentes**, orgullosos de pertenecer a esta Organización.
- **Formar futuros profesionales** en diferentes ámbitos relacionados con la asistencia sanitaria, capaces de atender al paciente **en cualquiera de los idiomas oficiales de Euskadi**.
- Avanzar científicamente a través del desarrollo de la investigación e innovación.
- Consolidar esta Organización Sanitaria Integrada como una estructura sostenible, eficaz y eficiente, respetuosa con el medio ambiente, que comparte y logra objetivos.
- Impulsar el desarrollo socioeconómico de nuestra Comunidad y de Gipuzkoa, y lograr el reconocimiento de la Sociedad a la que pertenece.
- Constituirnos referente más importante del Sistema Sanitario Vasco (SSV)

Queremos seguir construyendo nuestra organización en torno a los siguientes **Valores**:

- En las Personas: Responsabilidad, Honestidad, Empatía, Respeto
- En los Equipos: Calidad asistencial, Competencia profesional, Trabajo en equipo, Transparencia, Solidaridad
- Garantizar los valores de: Autonomía del paciente, Confidencialidad y Equidad

Inicialmente identificamos cuatro factores críticos para el éxito (FCE): Prudencia, Rigor, Participación, y Transparencia. A lo largo de los primeros meses comprendimos la importancia de 'Apoyarse en lo que ya funciona bien' y lo hemos integrado como el quinto FCE.

Nuestras **actividades principales**, alineadas con los contenidos de Misión y Visión, se centran en la prevención de las enfermedades y el cuidado de la salud, la formación de profesionales y la innovación e investigación biomédica

Nuestra amplia cartera de servicios se resume en la Tabla 0.1.

Tabla 0.1: CARTERA DE SERVICIOS:

**Salud**

- Promoción y prevención de la salud
- Asistencia sanitaria en la Comunidad (por medio de un dispositivo de atención familiar y comunitaria y consultas de especialidades), en régimen de hospitalización
- Medios diagnósticos y terapéuticos

**Formación**

Grado universitario en profesiones sanitarias (Medicina y Enfermería EHU/UPV)

- Prácticas Grado otras titulaciones
- Postgrado (38 especialidades médicas y de enfermería diferentes)
- Prácticas en ciclos formativos superior y medios

**Investigación**

- Plataformas de investigación

El **reto fundamental** que aborda OSID en el período estratégico 2015-2019, se centra en dos ámbitos:

- Ofrecer una **respuesta asistencial integrada**
- **Construir una nueva organización**, capaz de integrar de forma eficiente a las personas y estructuras que configuraban las dos organizaciones precedentes.

Para avanzar en el cumplimiento de este reto destacan dos proyectos: el **Proyecto Izarki**, de la Unidad de Gestión del Conocimiento e Innovación, y el **Proyecto Esanez Izan**, del Área de Euskera del Departamento de Personal. Ambos proyectos, fruto de Reflexión estratégica realizada para elaborar el **Plan Estratégico 2015-2019**, adoptan un **posicionamiento estratégico relevante y diferenciador con respecto a otras organizaciones**. Estos proyectos, transversales a toda la organización, innovadores y líderes, basados en las líneas estratégicas de la Dirección General, impactan en los **5 Objetivos Estratégicos (OE) de la OSID y en el resto de Programas del Plan Estratégico (PE) (ver Fig. Personas y Estrategia)**

Estamos convencidos de que el éxito del proceso es basarse en las necesidades y expectativas de sus **principales grupos de interés (GI)** (Tabla 0.2), especialmente las de las personas a quienes

dedican su actividad clínica y de profesionales. Y centramos nuestros esfuerzos en ofrecer la respuesta asistencial

más adecuada a las necesidades de las personas.

Tabla 0.2.-PRINCIPALES GI

- Ciudadanía (pacientes, familiares)
- Personas de la Organización
- Departamento de Salud (G.V.)
- Osakidetza
- Aliados en prestación asistencial
- Centros Investigación e Innovación

Para ello, hemos identificado seis grupos de personas (clientes/pacientes) con necesidades homogéneas: personas sanas, personas con enfermedades agudas, con enfermedades crónicas, con cáncer, población infantil y mujeres en situación de gestación, parto y puerperio.

La orientación a satisfacer las necesidades y expectativas diferenciadas de estos seis grupos de personas orienta el enfoque de diseños asistenciales integrados, de los esquemas organizativos (unidades de gestión) y de la estrategia general.

Disponemos de elementos que nos permiten tener presentes permanentemente las necesidades y expectativas **de cada paciente: la historia clínica y la carpeta de salud**. La historia clínica es el documento que recoge toda la información necesaria para atender bien al paciente: qué expresa el paciente, datos de la entrevista, de la exploración, juicio diagnóstico, plan de tratamiento, cuidados, medicación..., especificaciones (voluntades, situaciones personales...), y lo puede ver reflejado en su carpeta de salud. Para el equipo profesional que trata a cada persona es la hoja de ruta más completa y adaptada a las necesidades específicas de ese paciente. Los esfuerzos corporativos de los últimos años para **informatizar la historia clínica** han permitido que la información clínica de la ciudadanía de la CAV esté completamente disponible en todos los puntos de asistencia. Esto permite una asistencia de gran calidad y más segura.

La **plantilla de 4.661 personas** componen el equipo de profesionales de la OSID (Tabla 0.3). Es importante tener en cuenta que el 64% de la plantilla tiene formación superior (57% universitaria y 7% profesional) y la responsabilidad que asumen en sus decisiones es personal.

Tabla 0.3 –EQUIPO PROFESIONALES

Directoras/es	6
Área médica	1.057
Enfermería	1.545
Técnicas/os sanitarios	224
P. Auxiliar sanitario	731
Técnicas/os de gestión	63
Técnicas/os profesionales	136
P.Auxiliar Profesionales	432
Celadores y operarios	467

Los profesionales se agrupan tradicionalmente en **equipos homogéneos** -servicios, secciones, unidades...- en función de conocimientos similares. Pero, para abordar esta transformación, impulsamos la constitución de **equipos multidisciplinares llamados Unidades de Gestión Clínica** conformados alrededor de los procesos asistenciales diseñados en función de los seis grupos de personas con necesidades homogéneas. Estos equipos están desarrollando un **nuevo perfil de Líder** transformador, integrador y muy comprometido con este proceso.

El **equipo directivo de la nueva organización** está conformado por seis personas con larga trayectoria de gestión en Osakidetza (Fig.0.3.) que está favoreciendo y facilitando la transformación hacia una nueva organización.

Fig. 0.3



**Recursos disponibles:** en 175.000m<sup>2</sup> construidos, disponemos de instalaciones y equipamientos tecnológicos comparables a los de cualquier centro excelente en la asistencia a la salud, lo que facilita el acceso a técnicas diagnósticas y terapéuticas de eficacia contrastada.

**Recursos económicos:** son proporcionales a la estructura y actividad desplegada: el presupuesto de la OSID para 2018 supera los 510 millones de euros.

Nuestro **mapa de alianzas** incide en las personas fundamentalmente en las Alianzas que mantenemos con otras OSIs de Gipuzkoa y las del mundo sociosanitario (en el ámbito asistencial), MSSSI, universidades y centros de formación (ámbito de conocimiento) y centros tecnológicos, Innbasque e Instituto de Salud Carlos III (ámbito de Investigación e Innovación).

**Peculiaridades:** si bien puede suponerse que hospitales y centros asistenciales se gestionan de forma similar, son también reconocibles algunas diferencias innovadoras. En nuestro caso caben destacar las siguientes:

- La **orientación a diferentes tipos de personas** (clientes/pacientes) con necesidades homogéneas, que inspira el diseño de respuestas diferenciadas, y modificaciones en la estructura organizativa
- Un avanzado nivel de **coordinación con el mundo sociosanitario:** somos miembros de la Comisión sociosanitaria del Territorio Histórico de Gipuzkoa.
- EL HUD ha sido y es uno de los hospitales más eficaces en la **obtención de órganos para trasplante.** Un equipo de personas muy cohesionado contribuye de forma muy interesante al resultado del Sistema Sanitario Vasco.

- **BioDonostia**, la unidad gestora de la Investigación e Innovación. Sus alianzas con las Universidades y otros centros tecnológicos son una ventaja competitiva con relación a otros centros de innovación e investigación. Es un Instituto acreditado por instituciones oficiales y forma parte de redes estatales e internacionales.
- **IZARKI** es una unidad creada en 2009 para gestionar proyectos y alianzas orientadas a incrementar y facilitar la difusión del conocimiento, compartirlo y generar valor en la organización y en su entorno, entre las personas que, en la actualidad y en el futuro, constituirán la OSID y el SSV (ver Buena Práctica I).
- **EUSKERA**, lengua oficial de nuestra comunidad que permite a profesionales mejorar la comunicación con pacientes y familiares, favoreciendo la interrelación interna y con el exterior (ver Buena Práctica II).

Estamos **orgullosos de formar parte de Osakidetza**, una Corporación de reconocido prestigio que busca preservar el Sistema Sanitario Vasco como público, universal y de calidad. Trabajar codo con codo con la Corporación y con las otras organizaciones tiene **enormes ventajas:** historia clínica digital, sistemas de gestión avanzados, numerosos elementos de comparación, iniciativas de aprendizaje y mejora, oportunidades de desarrollo... Y un conjunto de **compromisos que es preciso respetar:** orientar las decisiones con la estrategia global, avanzar coordinadamente y acompañar el paso al interés general o cumplir determinados requisitos (por ejemplo en materia de contratación) propios de las Administraciones Públicas.

A continuación se muestra una tabla que recoge sólo algunos de los **hitos más importantes desde 2012.** Nuestras organizaciones han sido merecedoras de numerosos reconocimientos (CG obtuvo la Q de plata en 2003, la Q de oro en 2006, finalista en dos ocasiones European Award EFQM..., varios servicios del HUD – Urgencias, Cirugía Torácica, Enfermedades Infecciosas...- han sido considerados entre los mejores en el Estado). Todo ello es posible gracias al esfuerzo de todos los profesionales y líderes que, desde hace muchos años, han impulsado nuestra organización y han conseguido valoración positiva de usuarios y ciudadanía de Gipuzkoa.

AÑO	HITOS MÁS IMPORTANTES
2012	Consolidación UGC pacientes Frágiles y Convalecientes, Hospital Infantil Acreditación como Hospital Universitario Donostia Premio Avedis Donabedian a la mejor Memoria de Sostenibilidad (CG) Premio Best in Class al Servicio de Urgencias del HUD
2013	C.S. Ondarreta y Oiartzun Diploma acreditación Fase 2D Programa IHAN (Proyecto OMS-UNICEF) Proyecto de Integración Funcional en el área de oncología radioterápica – Onkologikoa Premios Top 20 Área Clínica de Respiratorio del HUD
2014	Gestión integrada Laboratorios de Gipuzkoa Premios Top 20 Área Clínica de Respiratorio del HUD
2015	Organización Sanitaria Integrada Donostialdea (OSID) Participación en el Programa “Centros Comprometidos con la Excelencia de Cuidados” C.S. Ondarreta y Oiartzun Diploma acreditación Fase 3D Programa IHAN (Proyecto OMS-UNICEF) Premio Buenas Prácticas SNS Unidad Rehabilitación Cardíaca y UGC Ginecología Premios Top 20 del área de Respiratorio del HUD
2016	Creación de Unidades de Gestión Clínica Ginecología y Obstetricia, y Urola-Kosta C.S. Ondarreta y Oiartzun Diploma acreditación Fase 4D Programa IHAN (Proyecto OMS-UNICEF) Premio Buenas Prácticas SNS Unidad de Diabetes Previo Vasco a la Gestión Avanzada A Oro de OSI Donostialdea Premio Bikain a la Gestión Avanzada A Plata de OSI Donostialdea
2017	Premios Top 20 del área de Respiratorio del HUD, área Cardiología y área Gestión Clínica de OSID Premio de Reconocimiento del Programa “Centros Comprometidos con la Excelencia de Cuidados”

## PERSONAS

La asistencia sanitaria, junto a la enseñanza/aprendizaje, son probablemente las actividades en las que la relación entre personas cobra la máxima intensidad. La relación asistencial es una relación compleja, muy asimétrica, altamente comprometida para todos los actores, trascendente, que comporta riesgos en muchas ocasiones y en la que los valores son una referencia fundamental.

Las organizaciones sanitarias se conforman con personas y equipos profesionales con altísimo nivel de preparación. La trascendencia de las decisiones es notable para la vida de las y los pacientes, pero, además, influyen notablemente en muchos aspectos relacionados con el uso y prescripción de la tecnología y, en consecuencia, con el nivel de gasto y eficiencia del mismo.

Todos los recursos (tecnológicos, información, instalaciones, económicos...) y toda la organización se supedita a esa relación entre **pacientes y profesionales**, nuestros **grupos fundamentales de interés**.

El enfoque de la gestión de personas se encuentra en el segundo de nuestros Objetivos Estratégicos, que busca **Mejorar la satisfacción de las y los profesionales**. Este objetivo se comprende mejor en los 'ejes o vectores' que lo definen: Queremos construir:

'Una nueva organización en la que...

- **podamos desarrollar adecuadamente nuestras profesiones**
- trabajar sea más **estimulante** y más seguro
- las **personas participan** en las principales decisiones
- la dedicación y la calidad del trabajo individual y del equipo son adecuadamente valorados y reconocidos
- **la comunicación entre profesionales sea respetuosa, más fácil y más eficaz**
- la igualdad de oportunidades se respeta
- se concilie la vida profesional y la personal
- se procura una comunicación efectiva con los interlocutores sociales

El conjunto de planes puestos en marcha para conseguir el objetivo estratégico se agrupan en los siguientes Proyectos que conforman el 'Programa 3: Gestión de personas':

- Necesidades y expectativas de las personas
- **Desarrollo individual**
- **Desarrollo organizativo y de equipos**
- **Euskaraz**
- Seguridad y salud

El equipo de evaluadores que en el año 2016 reconoció con la **A Oro en el Modelo de Gestión Avanzada** a la OSI DONOSTIALDEA, en su informe de evaluación externa recoge un conjunto de puntos fuertes en el elemento Personas como son nuestro Modelo de Gestión del Conocimiento, la participación en la elaboración de la estrategia, o el despliegue de los proyectos y el programa de comunicación interna. Como áreas de mejora identificaron un conjunto de aspectos relacionados con el reconocimiento y el liderazgo, junto con determinadas actividades relacionadas con la

sistemática de realización de encuestas. La revisión de la estrategia realizada en los primeros meses de 2017 ha incorporado planes de reconocimiento y desarrollo del liderazgo que actualmente están siendo desplegados, a la vez de un proceso de encuestas de satisfacción, atendiendo a las indicaciones corporativas.

A través de los proyectos '**Esanez izan**' e '**Izarki**' que presentamos como buenas prácticas, pretendemos:

- Utilizar de forma normalizada el euskera, tanto en las relaciones entre profesionales como en la asistencia a pacientes, respondiendo a su elección del idioma fundamental de relación.
- Mantener y profundizar en la formación y el desarrollo de las habilidades de las y los profesionales que actualmente configuran nuestra plantilla, con una perspectiva que contempla tanto aspectos individuales como de los equipos profesionales.
- Compartir y retener el talento/conocimiento existente entre todos, como fundamento para la gestión del conocimiento.
- Ofrecer a futuros/as profesionales (de todos los niveles y ámbitos relacionados con la atención a la salud) una formación de alto nivel, capaz de prepararles para asumir con seguridad las responsabilidades profesionales a desarrollar en las organizaciones sanitarias guipuzcoanas y vascas preferentemente.

## PERSONAS Y ESTRATEGIA

El actual período estratégico (2015-2019) se inicia con un encargo fundamental: integrar dos organizaciones (Comarca Gipuzkoa de Atención Primaria y Hospital Universitario Donostia). Entendemos que la integración supone:

- Diseñar una asistencia sanitaria sin fisuras a lo largo de toda la experiencia de paciente, basada en la colaboración y la cooperación entre profesionales de dos organizaciones diferentes.
- Dotarnos de la estructura y los esquemas organizativos capaces de facilitar la asistencia integrada.

Aunque la vertiente asistencial es la más evidente, es muy importante considerar en nuestra organización la triple orientación: a la labor asistencial se unen la función docente e investigadora.

Con este planteamiento buscamos resultados favorables en los tres ámbitos de actividad. Hemos señalado en el apartado anterior nuestros grupos de interés fundamentales (ciudadanía y profesionales). Además de estos, debemos considerar otro grupo fundamental, constituido por las instituciones, específicamente las relacionadas con la asistencia, la formación y la investigación y la innovación.

Para elaborar la estrategia seguimos un proceso específico, muy participativo, y en un momento concretamos **cinco objetivos estratégicos**, que son los siguientes:

- **Mejora la satisfacción de las personas usuarios/as**, que se sienten mejor atendidas (cuando lo precisan, cerca del medio, respetando valores, en su lengua)

- **Mejora la satisfacción de los/as profesionales** puesto que desarrollamos adecuadamente nuestras profesiones
- **Consolida una estructura organizativa** potente y dinámica, bien gestionada (Profesionales bien formados y bilingües)
- **Contribuye a la mejora de la sociedad guipuzcoana** (ya que prestamos una mejor asistencia y en la lengua del paciente)
- **Contribuye a mejorar el desarrollo del sistema sanitario vasco** siendo una referencia importante en el seno de Osakideza (referentes corporativos en las dos buenas prácticas de Izarki y Esanez Izan).

Entre los cinco objetivos fundamentales, al lado del que se refiere a clientes -personas usuarios/as-, figuran las personas -profesionales- como elemento diferenciador. Pretendemos ofrecer una asistencia sin fisuras, basada en la cooperación y la colaboración. Para un diseño adecuado de esta asistencia, además de cumplir los estándares de las Buenas Prácticas (BBPP), son necesarios los acuerdos, los consensos entre profesionales. Es por eso que la gestión de personas, tanto en aspectos individuales como en la conformación de los numerosos equipos profesionales, es clave para conseguir el éxito.

Por otra parte, incorporamos en la estrategia la gestión de 'futuros profesionales', por considerarlo imprescindible si queremos forjar un futuro sólido y retener el talento.

Es preciso tener en cuenta dos factores fundamentales:

En los siguientes años la tasa de reposición va a verse incrementada por la salida de nuestra plantilla (y de las plantillas de organizaciones sanitarias públicas y privadas de Gipuzkoa y de Euskadi) de un notable número de profesionales, de muchos ámbitos de actividad, que se incorporaron en épocas de importantes crecimientos de las instituciones sanitarias.

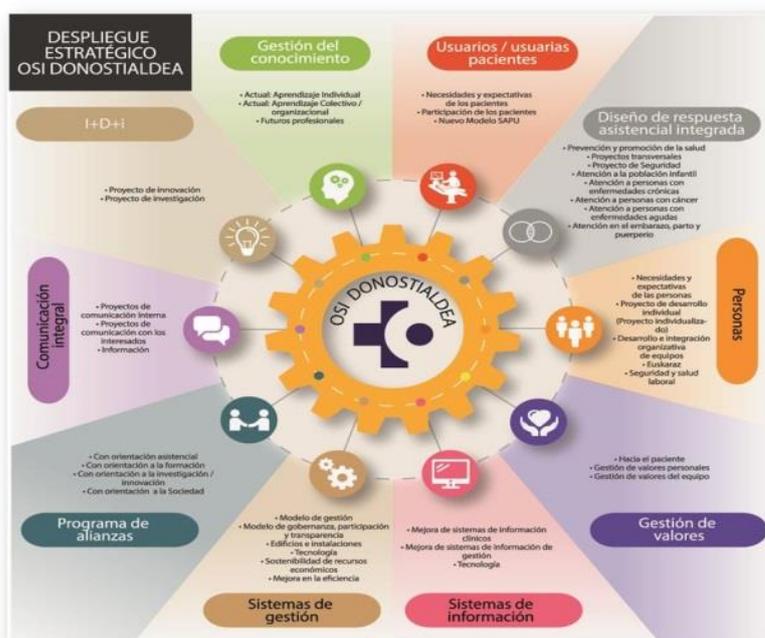
Por otra parte, siendo el sector sanitario un motor importante de la economía y fuente de oportunidades de innovación, debemos posicionarnos adecuadamente en el desarrollo de nuevas profesiones que van apareciendo en nuestro entorno, incluso buscando participar, junto con centros de formación, en la conformación de esas disciplinas que deberán atender a nuevas necesidades de nuestra Sociedad.

En el despliegue de la estrategia es clave la gestión de las personas. Seleccionamos cinco factores críticos para el éxito, muy relacionados con la Personas, que son los siguientes: Prudencia, Rigor, Participación, Transparencia, Apoyarse en lo que ya funciona bien.

Iniciamos el despliegue con numerosas reuniones en la que participaron numerosos profesionales y líderes de todos los grupos y equipos. Eran reuniones orientadas a explicar los contenidos de la estrategia, los objetivos a conseguir y planes y acciones a emprender. Estas reuniones propiciaron el diálogo y la profundización en muchos conceptos.

A principios de 2017 decidimos revisar los logros, replantear los objetivos fundamentales y reorientar la segunda parte del período estratégico. Lo abordamos a través de una serie de reuniones con metodologías innovadoras como WOCAs (ver pág.10) con varios grupos de personas, específicamente líderes y aliados, buscando enfatizar su posición como persona con responsabilidades capaz, a la vez, de trasladar opiniones, necesidades o expectativas de profesionales que conforman sus equipos.

En la selección de planes se han considerado varios factores. En todo caso ha sido muy importante considerar la 'capacidad de integrar' de cada uno de los planes. 'Izarki' y 'Esanez izan' han sido considerados como actividades con **alta capacidad integradora** por ser consideradas transversales, facilitadoras de la colaboración y cooperación, lugares de encuentro e iniciativas altamente **motivadoras para las personas**.



**PE 2015-2019 (REVISIÓN 2017-2020) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- OE 1. MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS
- OE 2. MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS PROFESIONALES
- OE 3. CONSOLIDAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, DINÁMICA Y BIEN GESTIONADA
- OE 4. CONTRIBUIR A LA MEJORAR BIENESTAR DE LA SOCIEDAD GIPUZKOANA
- OE 5. CONTRIBUIR A LA MEJORA Y DESARROLLO DEL SISTEMA SANITARIO VASCO

## PERSONAS Y CLIENTES

Los objetivos y los planes que ponemos en marcha y el diseño de la respuesta asistencial que prestamos, tienen su origen en unos conceptos fundamentales: las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Estos objetivos se concretan en los siguientes conceptos:

- las personas nos sentimos mejor atendidas (cuando lo precisamos, cerca de nuestro medio, respetando nuestros valores y nuestra lengua...)
- obtenemos respuesta a nuestras necesidades de salud, incluyendo las sociosanitarias
- estamos bien informados y tomamos decisiones sobre nuestra asistencia
- las y los profesionales que nos atienden coordinan perfectamente sus actividades
- los resultados son comparables a los mejores
- es patente la preocupación por minimizar los riesgos
- las instalaciones son adecuadas y confortables.

Reparar estos conceptos nos recuerda que únicamente pueden ser abordados con probabilidad de éxito a través de todas y cada una de las personas que configuran la OSI Donostialdea. Para ofrecer asistencia sanitaria y servicios de salud en las condiciones expresadas se hace preciso impulsar permanentemente un alto nivel técnico en cada profesional y, en los ámbitos de cooperación y colaboración de los equipos, un potente desarrollo de las actividades profesionales más adecuadas para obtener resultados clínicos comparables a los mejores:

- Un conjunto de programas transversales orientados a asegurar que se garantizan los derechos de las personas como son, por ejemplo, la relación en la lengua de elección, el respeto por la intimidad y la confidencialidad, la información, la toma de decisiones, la seguridad.
- Actitudes personales y de grupo que centren toda la organización en los pacientes, en sus necesidades y en sus expectativas, actitudes capaces de estimular propuestas de mejora en la propia organización.

'Esanez izan' e 'Izarki' son reconocidas en nuestra Organización como dos potentes iniciativas capaces de facilitar la transmisión de conocimientos técnicos específicos y transversales, y de desarrollar eficazmente el conocimiento del euskera, contribuyendo a conseguir que las personas y los equipos puedan desarrollar sus actividades y conseguir mejores resultados orientados al paciente.

Como hemos dicho previamente, decidimos incorporar en la gestión de las personas las numerosas actividades que realizamos en la formación de los futuros profesionales. Consideramos la actividad docente como una de nuestras actividades principales. En este momento los 'futuros' profesionales se transforman en nuestros clientes.

Formalizamos alianzas con las instituciones a las que pertenecen (universidades, centros de formación

profesional...). Establecemos acciones para conseguir que nos elijan para continuar su formación e intentamos finalmente que formen parte de nuestra plantilla, o puedan incorporarse a otros centros guipuzcoanos o vascos.

La gran experiencia y conocimiento de nuestras personas y su disposición favorable a enseñar y compartir el conocimiento es una ventaja muy potente para organizar programas muy sólidos, de gran impacto y de aplicación inmediata a las propias personas que actualmente configuran nuestra plantilla. Considerando como clientes a los/as futuros/as profesionales modelaremos la futura asistencia de forma tal que incorpore los ingredientes necesarios para acometer la satisfacción de las necesidades y expectativas futuras de los/as clientes.

## PERSONAS Y SOCIEDAD

OSID es la mayor empresa de Gipuzkoa. Con más de 500 millones de euros de presupuesto anual y más de 5.000 profesionales es capaz de influir en la economía local; de contribuir, como hospital universitario, en la formación de futuros profesionales y de incidir en el mundo de la Investigación y de la Innovación con Biodonostia. Todo ello no sólo nos permite, sino que nos obliga a mantener un compromiso social relevante con Gipuzkoa para conseguir un objetivo global: estar presentes en la sociedad de Gipuzkoa para que su ciudadanía nos considere un valor propio. Esto es lo que persigue al definir su Estrategia e integrar su compromiso con el entorno social en su Misión-Visión-Valores (MVV) y en los OE 4 y 5.

Las líneas de actuación fundamentales son las siguientes:

- Conseguir que la ciudadanía de Gipuzkoa nos considere un valor propio. Estar siempre presentes en el entorno social
- Identificar los GI y tipos de organizaciones con quien queremos interactuar
- Proponer colaboraciones con objetivos concretos (Diálogos de ética, por ejemplo)
- Participar en las propuestas de otras organizaciones en línea con nuestra estrategia (Consejo Social del Ayuntamiento de Donostia, Consejo Asesor empresarial de TECNUN, Consejo Asesor Empresarial de MU, Soziolinguistika Klusterra, Asociaciones de pacientes, Algaraklown...)
- Comunicar e informar sobre nuestra estrategia social y actuaciones (estrategia de comunicación externa definida con cronograma de presencia periódica intensiva en radio, prensa escrita, TV,... de líderes de la organización)

Atendiendo a las expectativas en ámbitos sociales de los principales grupos de interés (Ayuntamientos, Diputación Foral de Gipuzkoa, Gobierno Vasco, Asociaciones de pacientes, relacionadas con la salud, profesionales, centros educativos y universidades, centros de investigación, medios de comunicación, organizaciones empresariales, plataformas ciudadanas y ONGs) y según nuestros propios objetivos expresados anteriormente, las personas de nuestra OSI desarrollan múltiples iniciativas de colaboración, que se gestionan a través del plan "Sostenibilidad económica, social y ambiental" incluido en el proyecto "Modelo de eficiencia" del programa de "Sistema de Gestión".

Asimismo, en OSI Donostialdea impulsamos la sostenibilidad medioambiental trabajando en cinco líneas diferenciadas:

1. Cumplimiento de normativa vigente
2. Gestión segregada de residuos
3. Optimización del consumo de energía
4. Gestión del consumo de bienes escasos
5. Sensibilización de profesionales

La implicación de las Personas y el liderazgo en las acciones relacionadas con el compromiso con el entorno social son tan importantes para conseguir los objetivos, como lo es en las actividades relacionadas con la asistencia sanitaria o en la gestión del conocimiento o en la investigación. En este sentido, tanto 'Izarki' como 'Esanez izan' se han puesto a disposición de los proyectos y planes, y facilitan conseguir resultados favorables.

## PERSONAS E INNOVACIÓN

El objetivo estratégico 5 de nuestra Organización es “Contribuir a la mejora y desarrollo del Sistema Sanitario Vasco”. Para ello, “investigamos e innovamos, incorporando actividades que mejoran el bienestar de las personas”.

Estas actividades las desarrollamos en el Instituto de Investigación Sanitaria Bionostia, organización perteneciente a la OSI Donostialdea, que tiene el encargo de gestionar la Investigación e Innovación de la OSID.

Su Misión es ser “el centro de I+D+i de referencia del Sistema Sanitario en Gipuzkoa, liderar el desarrollo de actividades científicas e innovadoras de excelencia de carácter traslacional y de gran repercusión en Euskadi, generando sinergias con su entorno empresarial que permitan afrontar proyectos de valor añadido cuyos resultados reviertan en el paciente y la sociedad”.

Bionostia conecta la investigación e innovación (por su carácter traslacional) con las actividades asistenciales, y con el desarrollo del conocimiento científico que se genera fundamentalmente en la Universidad.

Sus actividades fundamentales se centran en los siguientes ámbitos:

- Para estimular y desarrollar actividades de innovación gestiona las denominadas 'Convocatorias bottom-up', una iniciativa propia de nuestra organización que facilita a las personas y equipos desarrollar ideas propias y ponerlas en marcha. Se trata de una experiencia regulada por un mecanismo específico que ha facilitado en los últimos cinco años dedicar tiempo y esfuerzo a desarrollar más de treinta proyectos anuales de innovación.
- Posibilita a las personas (profesionales actuales y futuros) profundizar en el desarrollo del conocimiento a través de prácticas profesionales o iniciativas de investigación (tesis doctorales...). Más de 400 investigadores participan en más de 156 proyectos de I+D+i activos y en 350 estudios clínicos abiertos.

- Proporciona medios y organización para facilitar el inicio y la consolidación de grupos de investigación. Se estructura en 7 Áreas de Investigación e Innovación, con 24 Grupos de Investigación.
- Establece redes con otros agentes para facilitar a profesionales el acceso a oportunidades de desarrollo en el ámbito regional, estatal o internacional. Hay vigentes más de 250 Convenios de I+D+i con empresas, entre los que destacan: 32 Acuerdos Marco, 66 Acuerdos de Colaboración, 35 Acuerdos de Confidencialidad y 10 Acuerdos de Titularidad, Cesión y Licencia de Explotación.

A continuación, indicamos el Mapa actual de alianzas de Bionostia:

### Centros que aportan personal científico al Instituto Bionostia



### Centros asociados

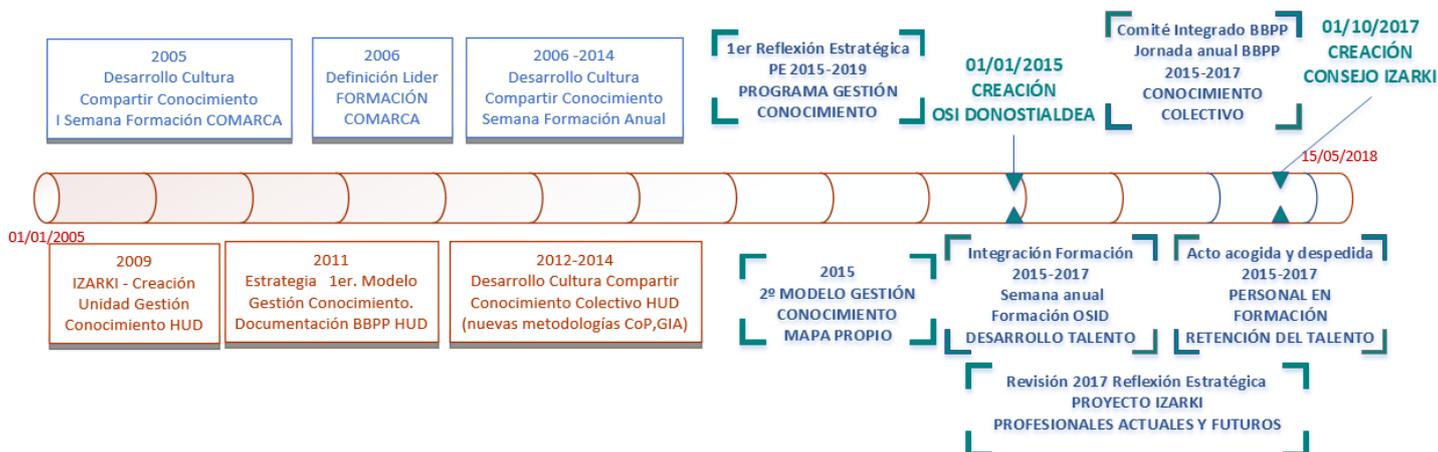


## IZARKI

IZARKI tiene como objetivo estratégico fundamental “ser Líderes en Formación en el año 2020, tanto para profesionales actuales como futuros”. Impulsa crear y compartir conocimiento, a través del liderazgo y compromiso de profesionales. Surge de la necesidad de retener y atraer el talento y por el requerimiento de nuestro entorno de la adaptación continua al cambio.

Actúa como elemento motivador e integrador de los/as actuales profesionales y nos permite desarrollar una de las tres áreas de nuestra Cartera de Servicios: la FORMACIÓN de futuros profesionales (ver Tabla 0.1). En OSID hemos creado nuestro propio Modelo de Gestión del Conocimiento gracias a varias reflexiones estratégicas, a la revisión de diferentes modelos a nivel internacional y a los aprendizajes propios y de externos.

### HITOS IZARKI



### ENFOQUE ESTRATÉGICO

El **Plan Estratégico 2015-2019 (PE)** de OSID, alineado a la estrategia del Departamento de Salud del Gobierno Vasco tiene como uno de sus diez programas estratégicos el **Programa de Gestión del Conocimiento**. Este Programa es un **elemento diferenciador e innovador** respecto al resto de organizaciones de Osakidetza.

El **Programa de Gestión del Conocimiento** resalta por el impacto en el resto de los programas del PE 2015-2019 gracias a su carácter transversal y estratégico (ver presentación de la Guía pág. 5). Además, también destaca su alineación con los **5 Objetivos Estratégicos (OE) del PE**:

**1º OE. MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS**, ya que las personas se sienten mejor atendidas con personas competentes

**2º OE. MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS PROFESIONALES**, ya que los/as profesionales podemos desarrollar mejor nuestras capacidades, habilidades y actitudes, pudiendo acceder a formación y capacitación adecuada

**3º OE. CONSOLIDAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, SÓLIDA Y DINÁMICA, DIVERSA E INTEGRADA**, que aprende y mejora

**4º OE. CONTRIBUIR A LA MEJORA EN EL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD GUIPUZCOANA**, ya que colabora activamente con otras organizaciones comprometidas con el bienestar de la sociedad guipuzcoana y actúa de forma socialmente responsable en la formación de futuros profesionales

**5º OE. CONTRIBUIR A LA MEJORA Y DESARROLLO DEL SISTEMA SANITARIO VASCO**, siendo una referencia importante e influyente en Osakidetza, innova y se compromete con la formación de futuros profesionales

La revisión del PE 2015-2019 del 2017 considera indispensable aunar esfuerzos que se están realizando desde diferentes áreas de la OSID para poder desarrollar y desplegar IZARKI y se constituye el Consejo Director de IZARKI, que incluye las siguientes **áreas de gestión** del conocimiento:

- Formación de profesionales actuales
- Formación de postgrado de especialistas (las dos Unidades Docentes, en el ámbito de la atención especializada y en el ámbito de la atención primaria)
- Formación de grado del alumnado en prácticas (universitario y no universitario)
- Biblioteca, incluida la Biblioteca virtual, como unidad que receptiona y contribuye a gestionar y difundir el conocimiento, tanto interno como externo

### ESTRATEGIA Y GOBERNANZA DE IZARKI

El Consejo Director de IZARKI se configura como el órgano de gobierno encargado de realizar la reflexión estratégica de IZARKI, de la planificación y del despliegue coordinado en cada una de sus áreas de gestión. Este Consejo está configurado por:

- La Gerencia
- Responsable Unidad de Gestión del Conocimiento
- Subdirección de Personal como representante de las políticas de personal
- Responsables de las dos Unidades Docentes de personal en formación especializada de la OSID
- Responsables del personal en formación grado UPV
- Responsables de las dos Unidades Docentes de personal en formación especializada de la OSID
- Responsables del personal en formación grado UPV
- El Vicedecano de la Facultad

- Responsable del área quirúrgica médica y responsable de la docencia de enfermería
- Responsable de la Unidad de Biblioteca

El objetivo en 2017-2020 es llegar a ser reconocido como **MEJOR CENTRO PARA FORMAR PROFESIONALES EN**

**ÁMBITOS RELACIONADOS CON LA SALUD.**

A continuación, indicamos el Modelo de Gobernanza del Proyecto, donde aparecen **responsables y órganos de participación** en la gestión del conocimiento (Fig. I.1)

**GOBERNANZA DEL PROYECTO IZARKI**

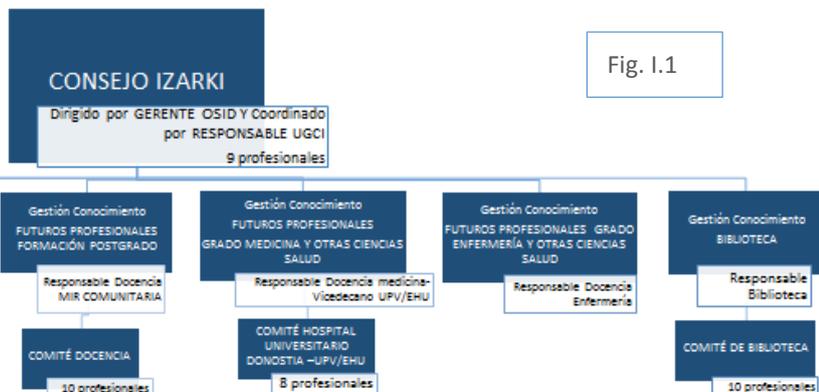


Fig. I.1

Este equipo multidisciplinar elabora su propia reflexión estratégica estableciendo su MISIÓN, VISIÓN y VALORES, alineados con la Estrategia de la organización en su PROGRAMA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

En su **Misión** establece:

*“Somos un equipo de profesionales multidisciplinar que pertenecemos a la OSID, con una imagen y un proyecto que quiere poner en valor la formación y docencia que se imparte en nuestra organización. Interesado/as en desarrollar el conocimiento y las capacidades de nuestra Organización, para formar los/as mejores profesionales presentes y futuros de cualquier ámbito relacionado con la Salud. Siendo facilitadores/as en la difusión y en compartir conocimiento, para ofrecer buenos resultados. Basamos nuestra estructura en la creación de una red de colaboración con personas y organizaciones de nuestro entorno.*

Asimismo, la **Visión** indica que queremos ser:

*“Equipo de profesionales pioneros de diferentes áreas de la Formación y Docencia que pertenecientes a la OSID impulsan y lideran estos ámbitos. Consideramos estratégicamente que la docencia tiene y crea un valor para nuestros/as profesionales presentes/futuros, teniendo como fin su impacto en la sociedad guipuzcoana. Para ello, desarrollamos nuestros ámbitos de gestión de formación continuada, docencia grado y postgrado en todos los ámbitos relacionados con la salud, generando una red con otras organizaciones y siendo transformadores a través de la innovación”*

**Valores: Nuestro estilo**

- Somos dinámicos, transparentes, emprendedores y pioneros de nuevos proyectos y digitales
- No sólo motores del cambio, precursores del mismo
- Gestionaremos equipos multidisciplinares y transgeneracionales, a través de un diálogo continuo
- Gestionaremos el conocimiento, impulsando el talento detectado
- Compartiremos conocimiento y colaboraremos en proyectos con organizaciones (sanitarias, universidades, empresas,...) de nuestro entorno

**Nuestros valores**

Para ello, adoptamos los valores de la organización como propios. Nos guían en el desarrollo de nuestra conducta profesional, que conforman el fundamento de la toma de decisiones y que guían nuestros actos:

- **Responsabilidad**
- **Respeto**
- **Equidad**
- **Transparencia**

**OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS ESTRATÉGICOS**

El Consejo IZARKI define el **objetivo general** del proyecto: “Gestionar el conocimiento individual, colectivo y organizacional de la OSI Donostialdea y el externo, tanto de profesionales actuales como de futuros profesionales, e incorporarlo a un Modelo de Gestión del Conocimiento que incorpore las 5 etapas del ciclo de vida de transferencia del conocimiento”. Todo ello, genera confianza y compromiso en los/as profesionales. Nos permite aumentar la capacidad de compartir el conocimiento y aplicarlo en la organización y fuera de ella, con la colaboración de nuestras alianzas.

Y, además, define los **objetivos específicos** (OEE) del Proyecto para el periodo estratégico 2018-2020:

- **OEE.1- Concretar nuestro aporte de valor**, para ello definimos nuestro modelo de formación y concretamos los objetivos a alcanzar
- **OEE.2- Consolidar el equipo de profesores/docentes**, reforzando el sentido de pertenencia y mediante acuerdos de colaboración con docentes de otras organizaciones
- **OEE.3- Consolidar alianzas con otros centros:** asistenciales, de formación y con empresas financiadoras interesadas en nuestro Proyecto
- **OEE.4- Consolidar el equipo de trabajo**, por eso establecemos nuestro modelo de Gobernanza, los objetivos a alcanzar y el presupuesto necesario

## EVOLUCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN OSID

La Unidad de Gestión del Conocimiento nace en 2009 con la misión de **diseñar y desarrollar un modelo de gestión de conocimiento** que contemple la identificación y explotación de capacidades y competencias internas del Hospital Universitario Donostia y una dinámica que convierta éstas en valor para la organización.

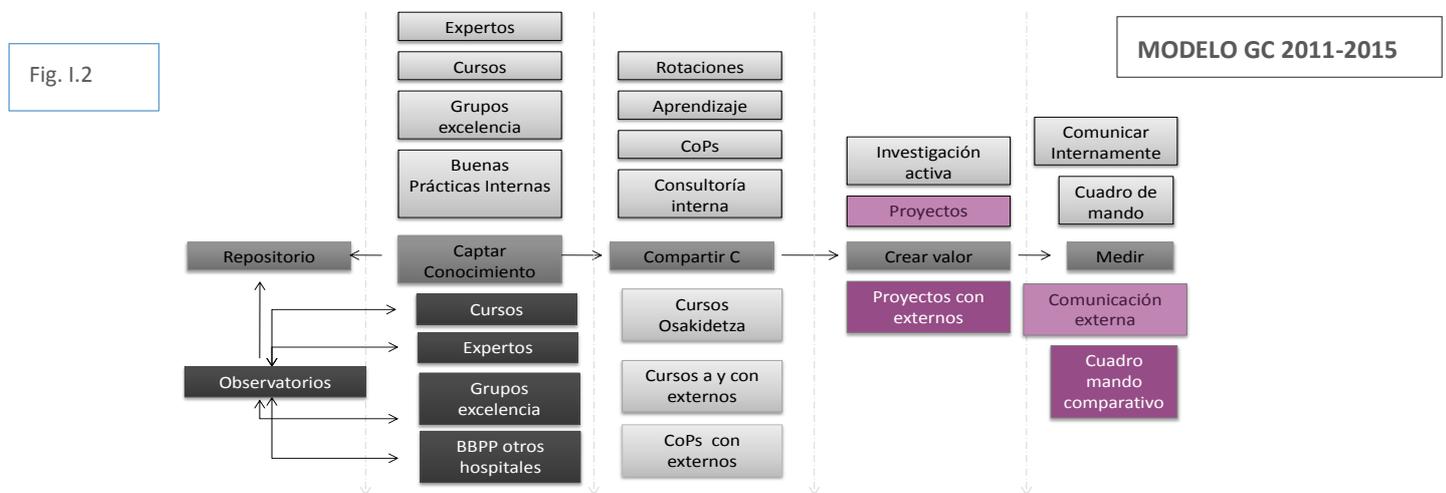
Para ello, siguiendo la teoría de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), se empiezan a utilizar **nuevas metodologías de trabajo en equipo** que permiten romper las barreras internas a la hora de compartir el conocimiento adquirido:

- **Comunidades de Práctica (CoPs)**, equipos multidisciplinares que comparten y crean nuevo

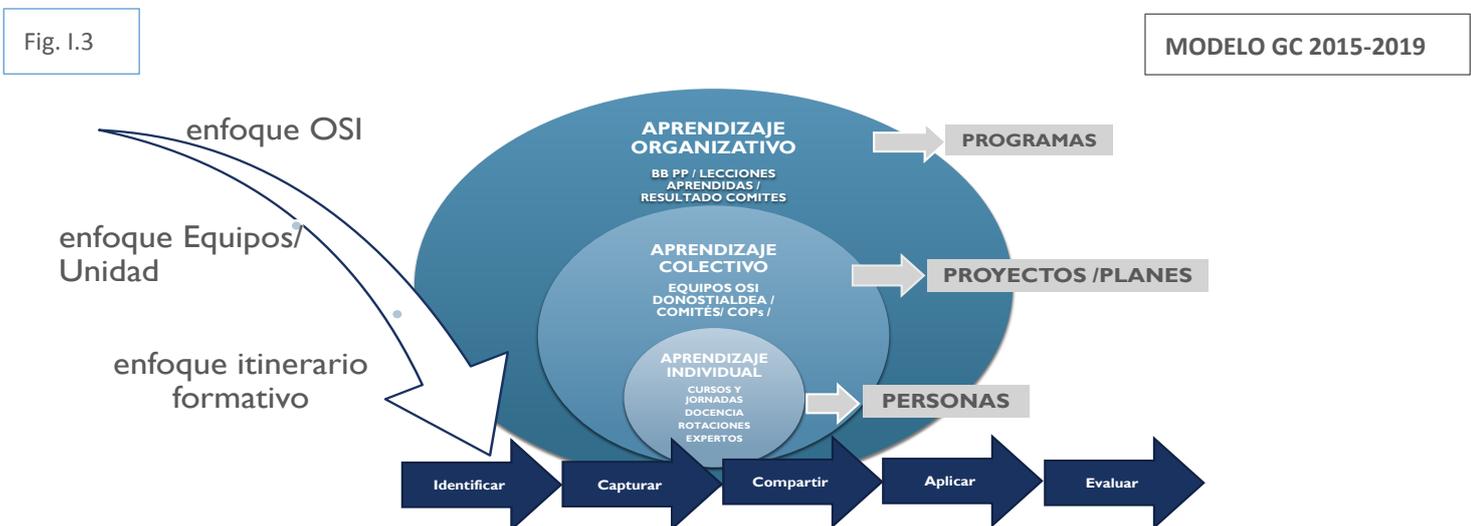
conocimiento. En OSID llegamos a desarrollar 17 Comunidades de Práctica compuestas por profesionales del ámbito de primaria, del ámbito hospitalario, otras instituciones como Educación, Diputación y Ayuntamientos y por pacientes y familiares

- **Grupos de Investigación Activa (GIAs)**, equipos para resolución de problemas complejos y sistémicos, que han servido para solucionar cuestiones de liderazgo en ciertas Unidades y solucionar temas de comunicación paciente-profesional
- **World Cafés (WOCAS)**, encuentros en torno a un tema que fomentan la participación y creatividad, generando un gran número de ideas, que luego hay que llevarlas a la acción.

El Modelo de Gestión del Conocimiento establecido en ese momento fue el siguiente (Figura I.2.):



En los años siguientes, el número de actividades formativas y de docentes crece progresivamente (ver Resultados RI11 y RI14). Además, se inicia el proceso de recopilar todas las Buenas Prácticas y documentarlas para compartirlas con toda Osakidetza a través de la intranet de la OSID. El modelo evoluciona al tomar como base el informe del Project Management Institute del 2015<sup>1</sup> que apuesta por una organización capaz de convertir las ideas en acciones y reconocer las cinco etapas del **ciclo de vida de la transferencia de conocimiento**. Para ello, se da un paso más adelante y se integran los tres tipos de conocimiento (individual, colectivo y organizacional), y se aplican las cinco etapas del ciclo de vida: identificar-capturar-compartir-aplicar y evaluar. De esta manera, diseñamos nuestro propio **Mapa de Gestión del Conocimiento de la OSI Donostialdea** (Figura I.3).



<sup>1</sup>Pulse of the profession: como capturar el valor de la dirección de proyectos mediante la transferencia de conocimientos

## PRINCIPIOS DEL MODELO ACTUAL GESTIÓN CONOCIMIENTO DE LA OSID

El modelo propio de la Gestión del Conocimiento de la OSID evolucionado y desplegado, se rige por los siguientes principios:

- Ser un **modelo transversal y estratégico**, que incorpora tanto el conocimiento interno como el conocimiento externo de la organización
- Integrar los tres tipos de conocimientos: **conocimiento individual** (nivel persona), **conocimiento colectivo** (nivel

equipo) y **conocimiento organizativo** (nivel organizacional)

- Establecer el **ciclo de vida de transferencia del conocimiento** (identificar, capturar, compartir, aplicar y evaluar)
- Incorporar el conocimiento de **actuales y futuros profesionales** (profesionales y personal en formación)

De toda la experiencia obtenida desde el inicio de la Unidad de Gestión del Conocimiento y de la propia evolución del Modelo propio de Gestión del Conocimientos, incluimos las novedades introducidas y los aprendizajes adquiridos (ver Tabla I.1)

Tabla I.1

Ámbito	Novedad introducida	Aprendizaje	Año
Estrategia	Reflexión sobre importancia Gestión conocimiento en la organización sanitaria	Creación Unidad Gestión del Conocimiento dependiente Gerencia	2009
Gestión conocimiento	Modelo que incorpora la teoría de Nonaka y Takeuchi (1999) – Fig. PI.2	Metodologías de CoPs, GIAs que rompen barreras en compartir el conocimiento	2011
	Modelo que incorpora las cinco fases de etapa de vida de transferencia del conocimiento según informe del PMI_Pulse of Profession Capturando el valor del conocimiento – Fig. PI.3	Integrar en el Modelo el aprendizaje individual, colectivo y organizacional junto con las cinco etapas de transferencia del conocimiento	2015
	Modelo de Evaluación Kirtpatrick (ver Fig.I.6)	Modelo de transferencia e impacto del aprendizaje en el puesto de trabajo	2016
Estrategia- Proyecto IZARKI	Tras la revisión estratégica del 2017, incorporar al aprendizaje de los profesionales, el aprendizaje grado y postgrado. Creación del Consejo IZARKI como Gobernanza del Proyecto – Fig. I.1	Integrar el aprendizaje de una forma transversal para profesionales y personal en formación (grado y postgrado) y participar en la formación práctica de nuestros aliados/as (TECNUN, EASO Politeknikoa, Universidad de DEUSTO, ...)	2017

## ALCANCE DE IZARKI

El ALCANCE de un proyecto, según la definición del PMI<sup>(2)</sup>, es el trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas. En IZARKI lo hemos definido de la siguiente manera (Fig.I.4):

1. El Proyecto se inicia con la **detección de necesidades** que se planteen, tanto por los/as Líderes de la organización como por los/as profesionales.
2. Estas necesidades se contrastan con los **perfiles** establecidos en el Manual de Organización para cada puesto.
3. Una vez realizado el **Benchmarking** con otras organizaciones, donde detectamos de los/as mejores los perfiles ideales, se establecen las **prioridades** por el Consejo IZARKI.
4. Elaborados los perfiles ideales establecemos los **Programas Formativos** Transversales y Específicos, programas desarrollados luego en diferentes Actividades Formativas – Jornadas, Cursos, Talleres, Sesiones clínicas y no clínicas, ...- , que finalmente son Evaluadas.
5. Una vez realizada la **Evaluación** de todos los programas formativos se considera si deben seguir siendo incluidos como actividades de reciclaje profesional por su interés y/o necesidad.

Fig. I.4



Este alcance define nuestra forma de trabajo ordinaria. Sin embargo, al ser un alcance sencillo y ágil, nos permite adaptarnos continuamente a las necesidades reales de la organización y a las exigencias del propio entorno. De ahí se explica la variabilidad en los resultados (ver R. I.1 “Actividades formativas” y “Plantilla formada”). Si observamos tales resultados, vemos que en el año 2015 la actividad de conocimiento se incrementa de manera considerable. Eso es debido a que hubo dos hitos que nos hicieron adaptar nuestra programación de actividades formativas, debiendo incluir actividades sobrevenidas al plan de formación. Estos hitos fueron los siguientes:

<sup>2</sup> Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos del Project Management Institute (Guía PMBOK Sexta Edición)

- La transformación digital que surge con la incorporación de un nuevo programa informático sobre evolución del paciente en los cuidados de enfermería (PROGRAMA OSANAIA) e impacta en 1545 profesionales.
- El Ébola que surge a finales de 2014, pero impacta en la formación en 2015 cuando el Hospital Universitario Donostia es designado uno de los siete hospitales del Estado para tratar esta enfermedad y disponer de un Área de Hospitalización de Alta Seguridad Biológica desde junio de 2015.

Esta formación se desarrolló especialmente en servicios especializados como Servicio de Infecciosos, Urgencias e Intensivos, tanto pediátricos como de adultos. Actualmente seguimos haciendo formación de reciclaje continuo en el puesto que no se registra como actividad de la organización, ya que ha sido asumida por la propia Unidad de Infecciosos.

### CICLO DE VIDA DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

El nuevo Modelo de Gestión del Conocimiento, establecido a partir del 2015, consigue que **incorporemos de forma práctica las 5 fases del ciclo de vida de transferencia del conocimiento**. En 2016 nuestra organización consigue el reconocimiento **A Oro a la Gestión Avanzada**, siendo el **desarrollo del conocimiento y competencias de las personas** uno de los aspectos considerados como **Avanzado**.

Esta trayectoria y la constatación, en base a los resultados obtenidos, del compromiso, participación y liderazgo de nuestros/as profesionales nos permite **integrar en el nuevo Alcance las cinco fases de transferencia del conocimiento** (ver Fig I.5).

- ✓ Encuesta de necesidades de aprendizaje y formación (bienal), dirigida a > 5000 profesionales
- ✓ Encuesta de oferta de gestión del conocimiento de equipos y organizativo interno para compartir conocimiento (bienal) dirigida a > 5000 profesionales
- ✓ Solicitudes de necesidades y de oferta de gestión del conocimiento a los Líderes y Responsables de Formación (anual en relación con la Semana de Formación), dirigida a todos los Líderes de formación de la OSID anualmente
- ✓ Encuestas en grado de medicina y enfermería sobre la valoración de su formación, teórica y práctica y de docentes, y en la valoración de la especialidad, dirigida al total del alumnado de medicina y enfermería > 550 en 2017
- ✓ Encuestas de postgrado de medicina sobre la valoración de los tutores, dirigida a todo el personal de postgrado alrededor de 300 en 2017
- ✓ Participación en Foros Externos para detectar nuevas necesidades, buenas prácticas y nuevas competencias transferibles a la organización (congresos, eventos, ...)

#### Fase II. Capturar

En esta Fase tratamos de incorporar y vehiculizar todo el conocimiento que tenemos en la organización y el conocimiento externo a la misma a través del benchmarking y la biblioteca virtual, entre otros.

Para ello, se han desarrollado e implementado en la organización diferentes acciones, muchas de las cuales están ya integradas en la cultura organizativa:

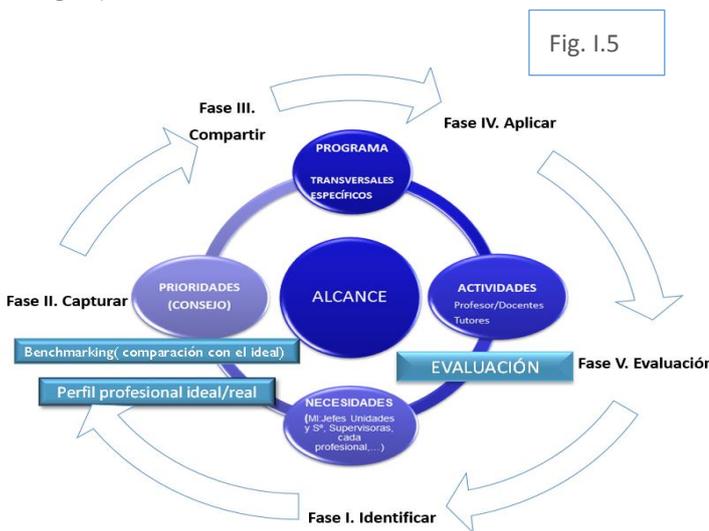
- ✓ Comité Evaluador de Buenas Prácticas (BBPP) internas con Benchmarking (ver Intranet OSID), que ha evaluado desde el año 2015 272 BBPP
- ✓ Convocatoria anual de Proyectos de Buenas Prácticas Internas (ver Intranet OSID), dirigida a equipos configurados por profesionales y personal en formación - grado y postgrado. Desde el año 2015 se reconoce un Premio a la mejor Buena Práctica de la OSID
- ✓ Proyectos Estratégicos donde se recogen las Lecciones aprendidas (ver Intranet OSID), y se incorporan al conocimiento organizacional (49 proyectos estratégicos)
- ✓ Parte pública de OSAGUNE, INTRANET (ver OSAGUNE), donde los grupos publicitan a todo Osakidetza sus trabajos: documentos, protocolos, procedimientos, noticias,...
- ✓ Biblioteca virtual (ver Intranet OSID)

#### Fase III. Compartir

Disponemos de diferentes metodologías para compartir conocimiento. Nos ayuda a tener una visión sistémica de los temas y patologías que tratamos, consiguiendo mejorar la calidad asistencial y nuestro reciclaje profesional:

- ✓ **Plan de Formación y aprendizaje anual.** Para compartir el conocimiento **individual** incorporamos la **metodología del Itinerario formativo** en algunas categorías profesionales como enfermero/a, auxiliar de enfermería, celador/a. La **Comisión de Formación multidisciplinar** aprueba el Plan de Formación Anual, en base a las necesidades estratégicas y las competencias establecidas para cada una de las categorías. En 2018 iniciamos un pilotaje en la evaluación de Líderes de la OSID que

Fig. I.5



Todo ello, nos ha facilitado el desarrollo de las actuaciones de IZARKI en un continuo ciclo de mejora y nos ha permitido estructurar en cada una de las Fases el conocimiento necesario y crítico.

#### Fase I. Identificar

En esta Fase de identificar hemos establecido encuestas para incorporar las necesidades de conocimiento y de compartir conocimiento de la organización:

conlleva un programa formativo específico adecuado a la detección de sus necesidades según su itinerario.

- ✓ **Abrir espacios de encuentro presenciales** que fomenten la participación y el compartir conocimiento colectivo y organizacional:
  - **Semana de Formación de OSID**, una vez al año se agrupan en tres días una gran oferta de actividades formativas impartidas por y para los/las profesionales de la OSID (> 90 docentes internos -98% del total de docentes-, 1261 profesionales asistentes y 45 actividades)
  - **Comisiones, Comités y Sesiones clínicas**, equipos multidisciplinares que tratan sobre todas las patologías (>200 profesionales)
  - **CoP (Comunidades de Práctica)**, equipos multidisciplinares con participación de pacientes (> 60 profesionales y pacientes)
  - **GIA (Grupos de Investigación Activa)**, equipos para resolver cuestiones complejas (> 75 profesionales)
  - **WOCAs**, equipos para generar ideas innovadoras sobre diferentes temas estratégicos: Cómo promocionar la formación en euskera, Elaborar DAFO estratégico y los objetivos estratégicos y planes del PE 2015-2019, revisión estratégica del 2017, Gestión del conocimiento colectivo y organizacional, Modelo de aprendizaje y Modelo de docente propio, en los que han participado en estos últimos 5 años más de 300 profesionales.
  - **El compromiso de la OSID con el conocimiento: construyendo el futuro**. Jornada realizada en junio 2018 y dirigida a toda la OSID para el reconocimiento de docentes, tutores/as y profesores/as, grupo de interés clave para IZARKI.
- ✓ **Abrir espacios de encuentro on line** que suponen la transformación digital a nivel organizativo, ya que facilitan compartir conocimiento, a través de herramientas innovadoras diseñadas para el trabajo colaborativo:
  - **INTRANET, todos/as los/as profesionales de la OSID (+5000)** tienen acceso, tanto desde el puesto de trabajo como desde otro punto para poder compartir y comunicar estrategia, noticias, documentos, memorias, manuales, guías, protocolos.
  - **OSAGUNE**, herramienta colaborativa corporativa on line de grupos que permite compartir noticias, documentos, realizar reuniones, foros, mediante equipos multidisciplinares que trabajan sobre diferentes temas de gestión, clínicos y tecnológicos. Somos líder en Osakidetza con 166 grupos, 359 profesionales como administradores, 2463 profesionales como usuarios y 44 usuarios externos. Además existen 26 grupos corporativos promovidos por OSID, en el que participan 49 administradores y 482 profesionales de Osakidetza.
  - **PARTE HARTU**, herramienta on line para plantear propuestas y mejoras. De esta herramienta surgen ideas innovadoras que permiten mejorar y desarrollar Proyectos a nivel de Osakidetza y/o de la organización correspondiente. En 2018, una idea de OSID ha sido seleccionada en el **TOP 5** de Osakidetza
  - **BIBLIOTECA VIRTUAL**, permite compartir el conocimiento científico externo e interno publicado en diferentes revistas de impacto a nivel internacional.

- **BLOGS**, herramienta de Multiblogs corporativa que permite la comunicación on line con la ciudadanía y aportar conocimiento científico de calidad y elaborado por profesionales de Osakidetza, lo que aumenta la confianza en nuestra ciudadanía.

- **JAKINSAREA**, herramienta de gestión de la formación y de formación on-line y semipresencial, que permite a profesionales compartir aprendizajes individuales y colectivos.

#### Fase IV. Aplicar

- ✓ **Despliegue de los Proyectos Estratégicos (aprendizaje organizacional)**, a través de las Lecciones Aprendidas que se recogen en las fichas de revisión de los Proyectos y Planes Estratégicos
- ✓ **Difusión de las Buenas Prácticas de la organización (aprendizaje organizacional)** en la Jornada de Buenas Prácticas
- ✓ **Despliegue del aprendizaje individual**, a través de talleres y sesiones clínicas
- ✓ **Despliegue conocimiento compartido en Comités y Comisiones (aprendizaje colectivo y organizacional)**, a través de Jornadas, encuentros, sesiones, etc.
- ✓ **Osagune**, herramienta on line que permite el trabajo colaborativo y su aplicación en la práctica clínica (Ej: Comités de Tumores). En los 166 grupos creados en nuestra organización se han celebrado **1777 eventos** y **2684 reuniones**, de las cuales han se han logrado **843 acuerdos** y han surgido **177 compromisos**
- ✓ **Parte Hartu**, iniciativas innovadoras que se hacen realidad en mejoras y nuevos proyectos que pueden llegar a desarrollarse a nivel corporativo, habiéndose presentado un total de **9% del total de propuestas** de Osakidetza. Además, una iniciativa planteada por un trabajador de la OSID ha sido elegida en el TOP5. El TOP5 consiste en priorizar cinco iniciativas de todo Osakidetza para ser desarrolladas como proyecto a nivel corporativo.

#### Fase V. Evaluar

- ✓ **Proyectos estratégicos se evalúan anualmente**, según la metodología Dirección Proyectos del PMI (Lecciones aprendidas, riesgos del proyecto, evolución)
- ✓ **Encuestas de satisfacción a todas las actividades formativas realizadas**, media de **8,64** sobre 10
- ✓ **Modelo de evaluación Kirtpatrick** (Fig. 1.6), en todas las actividades de conocimiento basado en 4 niveles. En este apartado, indicar que todos nuestros programas formativos cumplen el nivel 1 del modelo referente a la encuesta de satisfacción; en algunas de las actividades realizamos pruebas del conocimiento adquirido referente al nivel 2. Respecto al nivel 3, tenemos desarrollada una encuesta de impacto sobre el conocimiento aplicado, que se utilizó como prototipo en un Proyecto de Innovación Bottom-up.

Este Proyecto fue considerado Buena Práctica en el año 2017 y trataba sobre la Formación de Ginecología Laparoscópica para toda Gipuzkoa. Ante los buenos resultados obtenidos, este cuestionario de Impacto se va a hacer extensivo a otros Programas Formativos, iniciándose en aquellas Unidades en que están certificadas según la norma Aenor. En el programa de

Itinerarios Formativos se realiza una entrevista entre mando y profesional, que sirve para valorar el conocimiento aplicado en el puesto correspondiente al nivel 3 (> de 2000 profesionales).

- ✓ **Seguimiento de indicadores** de la Gestión del Conocimiento (ver el apartado final de Resultados), con comparativas respecto de OSIs de referencia.

A continuación indicamos como Tabla I.2. planes realizados y desplegados en la OSID respecto de IZARKI, y que han sido útiles y tructores para el desarrollo del mismo. Destacamos las siguientes:



Fig. I.6

Tabla I.2

Ámbito	Utilidad	Alcance o despliegue	Año
Estrategia	Redefinición IZARKI, a partir de la revisión estratégica de la OSID del 2017 y de su estrategia derivada del PROGRAMA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Programa Gestión del Conocimiento de OSID, con su Memoria de Actividad y su estrategia definida y publicada en la Intranet a todos los/as profesionales	2017
Personas	Definición de los Líderes de Formación en la organización (LIDERAZGO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables de Formación (ámbito de primaria)</li> <li>Redefinición de Líderes de Formación de la OSID</li> </ul>	2015 2018
	PARTICIPACIÓN de profesionales de la organización en la definición de la Estrategia compartida del Proyecto IZARKI (Fig. I.1)	CONSEJO IZARKI y ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN que se derivan del propio Consejo	2017-2018
	PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN de profesionales en el desarrollo de la Gestión del Conocimiento individual, colectivo y organizacional	Han participado en 2017, > 4000 profesionales como asistentes y, >450 profesionales como profesores/as, tutores/as y docentes, siendo una evolución positiva en los últimos 3 años	2015-2017
	PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Compromiso con el conocimiento: construyendo futuro	2018
Conocimiento	Modelo de transferencia del conocimiento en cinco etapas desarrolladas (Fig. I.3) que está sirviendo para desarrollar una CULTURA de desarrollo de la gestión del conocimiento en la OSID y con ALIANZAS	Encuestas desplegadas en OSID, Plan de Formación anual, Semana de formación en la OSID y el resto de OSIs de Gipuzkoa, Convocatoria BBPP para toda la OSID y OSIs de Gipuzkoa, CoPs con aliados/as, pacientes y familiares, Herramientas on line para la totalidad de profesionales	2015-2018
	BONUS FORMATIVO para docentes y tutores, como pago a través de abono en conocimiento ( Cursos, Congresos, libros científicos,...) que permiten generar una CULTURA de compartir conocimiento	Toda la OSI DONOSTIALDEA	2017

### GRUPOS DE INTERÉS DE IZARKI

Con el fin de mejorar e impulsar la colaboración con nuestros Grupos de Interés, se les hace partícipes de nuestra Reflexión Estratégica en el WOCA de 2017. Tras este WOCA, el CONSEJO IZARKI define los Grupos de Interés. Asimismo, elaboramos la **matriz de Poder-Interés**, en la que los hemos clasificado, según nivel de autoridad, inquietud en relación al Proyecto y su capacidad para influir en los resultados del mismo (Fig. I.7)

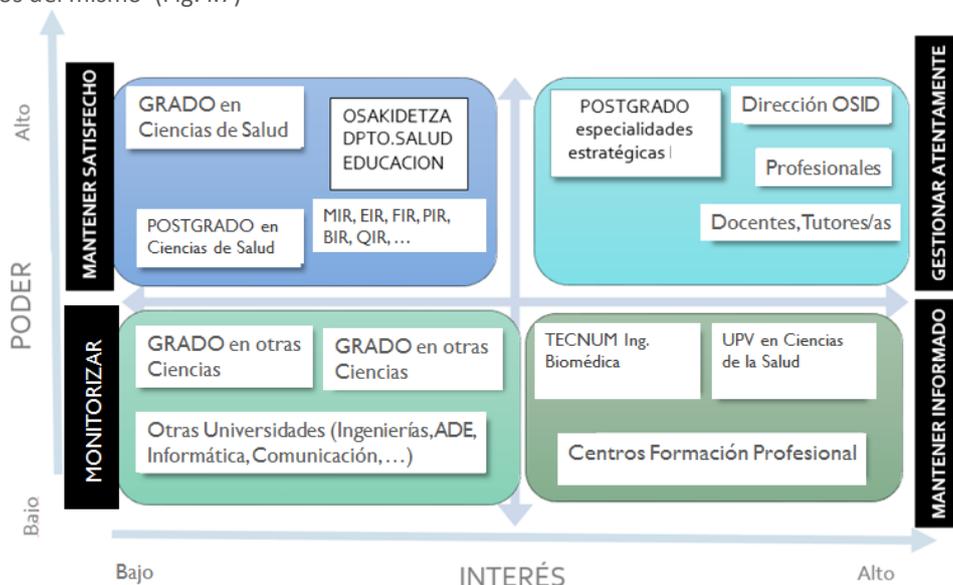


Fig. I.7

Se detectan necesidades y expectativas de nuestros Grupos de y se les hace partícipes de desarrollo de nuestra buena práctica (Tabla Pl.3).

Este Modelo de Gestión del Conocimiento ha sido compartido con organizaciones de nuestro ámbito y entorno - OSI Ezkerraldea-Enkarterri-Cruces, OSI Araba- , y el resto de OSIs de Gipuzkoa. También se ha presentado el modelo a MUTUALIA, organización referente en nuestro caso en el ámbito de las personas.

Asimismo, se ha dado a conocer el modelo en Foros Externos, como el Máster de Gestión Sanitaria de Deusto, y en el Grado de Ingeniería Biomédica de TECNUN. Estas dos Universidades junto con la UPV/EHU en el ámbito de Ciencias de la Salud y FP Euskadi Bio-Nodo, son nuestros principales aliados.

Nuestros Grupos de Interés colaboran habitualmente con nosotros, y tenemos establecidos nuestros órganos de participación – Comités, Comisiones,...- donde se tratan los temas que son de su interés, cómo damos respuestas a los mismos, y cómo priorizamos aquellas cuestiones relevantes

para la OSID como el desarrollo del Contrato Programa, de las Instrucciones de cumplimiento de Osakidetza, de los Convenios de colaboración con los Centros de Formación y de las necesidades detectadas tanto de nuestros presentes como de nuestros/as futuros/as profesionales.

Asimismo, todos ellos/as participan en Foros de encuentro con metodologías innovadoras como los WOCAS, donde desde el año 2015, hemos realizado sobre diversos temas relacionados con el Proyecto IZARKI y , uno de ellos relacionado también con el Proyecto ESANEZ IZAN, cómo “CONOCER LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN EUSKERA”. Otro WOCA donde incluimos profesionales, presentes y futuros relacionados con la gestión del conocimiento y aliados/as de diferentes centros de formación lo realizamos en febrero del año 2017 con ocasión de la REVISIÓN DE LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA, y por último, el WOCA realizado en el mes de abril de 2018 para la definición de nuestro propio MODELO DE APRENDIZAJE Y MODELO DE DOCENTE PROPIO.

**Tabla I.3**

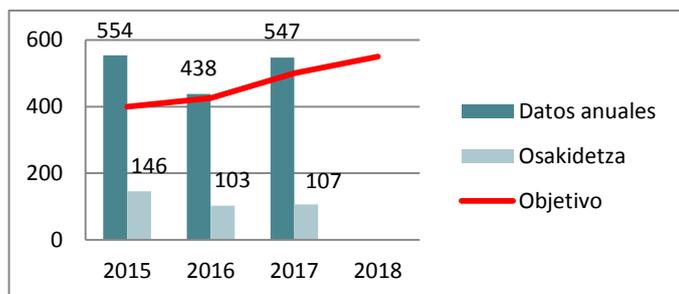
<b>Grupos de Intereses</b>	<b>Aproximación a sus necesidades y expectativas</b>	<b>Cómo conocemos sus Necesidades y Expectativas</b>	<b>Cómo conocemos nivel de satisfacción de sus necesidades y expectativas</b>	<b>Órganos de colaboración</b>
Departamento de Salud	Contrato-programa (Plan Salud, Líneas Estratégicas)		Evaluación anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité Vasco de Formación continuada</li> <li>• Comité Unidades Docentes</li> </ul>
Osakidetza	Plan Gestión Anual (Plan Estratégico, planes sectoriales)		Seguimiento cuatrimestral	Participación Grupos de Expertos en Formación, nuevas herramientas de GC
Dirección OSID	Relacionadas con retener e incrementar el talento	Plan Estratégico OSID	Seguimiento del Plan Estratégico	Consejo Izarki
Profesionales	Favorecer su aprendizaje para desarrollo profesional	Encuesta de necesidades y encuesta de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Participación en Foros/WOCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité Formación</li> <li>• Comité BBPP</li> <li>• Comité Biblioteca</li> </ul>
Docentes y tutores	Facilitar su actividad docente y reconocimiento	Participaciones en Comisiones Docentes, participación en WOCAs...	Encuesta de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités U.Docentes</li> <li>• Comité UPV/EHU Hospital Universitario Donostia</li> </ul>
Clientes- Futuros Profesionales - Personal Postgrado	Relacionadas con la satisfacción de cumplimiento de programa formativo	Plan Formativo Individualizado	Encuestas de satisfacción	Comisiones de Docencia
Clientes- Futuros Profesionales (Personal Grado)	Relacionadas con la satisfacción del cumplimiento de su programa formativo	Plan Formativo Individualizado	Encuestas de satisfacción	UPV/EHU-Hospital Universitario Donostia
Centros de Formación	Acuerdos de Colaboración	Encuentros bilaterales	Encuentros bilaterales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión UPV/EHU-HUD</li> <li>• Comisión con MU</li> <li>• Comisión TECNUN empresa</li> <li>• Comisión BIONodo-OSID</li> </ul>

RESULTADOS DE IZARKI

LÓGICA DE RESULTADOS	
FRECUENCIA	Anuales
SEGMENTACIONES	Por unidades y servicios, por grupo y categoría profesional, sexo y rango de edad
FIJACIÓN OBJETIVOS	Establecidos para el periodo estratégico, se ajustan anualmente según las actuaciones que se prevén
COMPARACIONES	En cada caso, con organizaciones o ámbitos semejantes cuando es posible

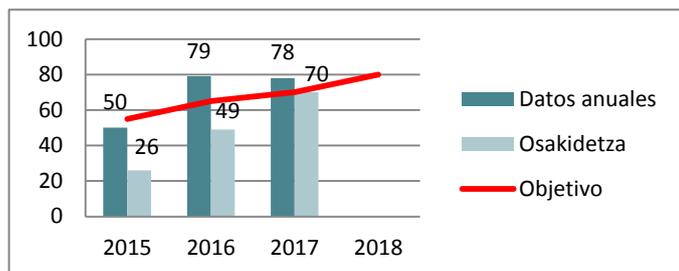
R. I. 1 – IZARKI FORMACIÓN CONTINUADA

R.I.1.1-Actividades formativas



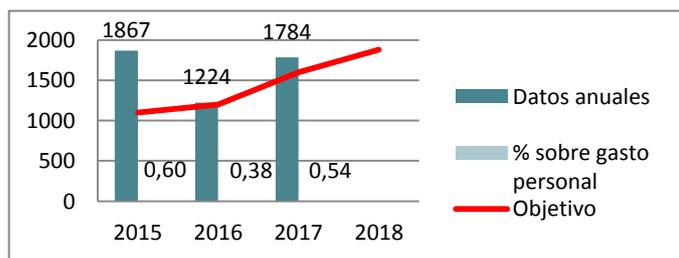
Indica el nº de actividades formativas organizadas por OSID, con respecto a las actividades organizadas por Osakidetza y gestionadas por OSID para nuestros/as profesionales actuales

R.I.1.2- % Formación acreditada



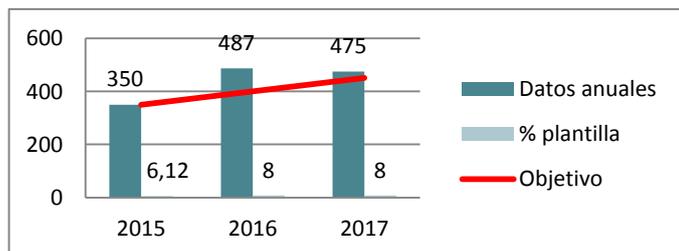
% de actividades acreditadas por el Consejo Vasco de Formación continuada, órgano externo que acredita la formación del Departamento Salud del GV

R.I.1.3-Inversión en Formación (miles de €)



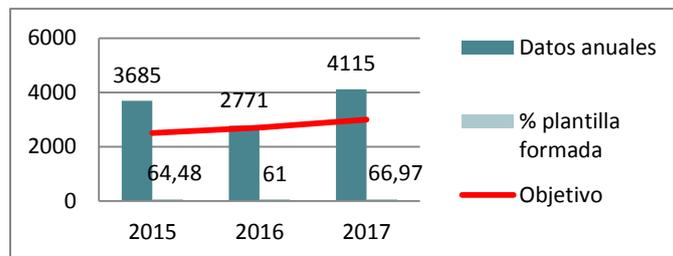
Inversión realizada en horas de profesionales asistiendo a actividades formativas, más toda la inversión realizada en abono de matrículas a Congresos, Cursos externos

R.I.1.4-Plantilla Formadores internos (Docentes y tutores/as)



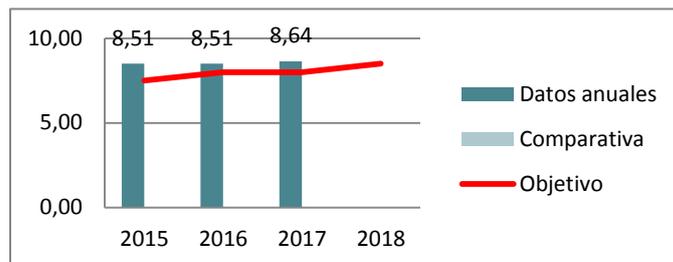
Plantilla de Docentes y Tutores/as internos que han participado compartiendo su conocimiento en alguna actividad formativa de la OSID

R.I.1.5-Plantilla formada



Número de profesionales formados en OSID en alguna actividad formativa organizada y gestionada por nuestra propia organización

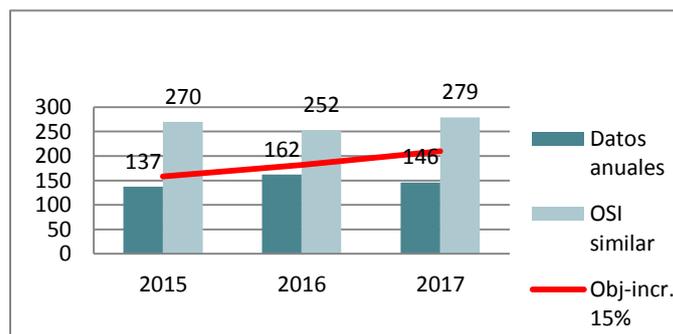
R.I.1.6 – Evaluación Programas Formativos



Evaluación global realizada según las Encuestas de Satisfacción de todos los programas formativos que organizamos en nuestra OSID

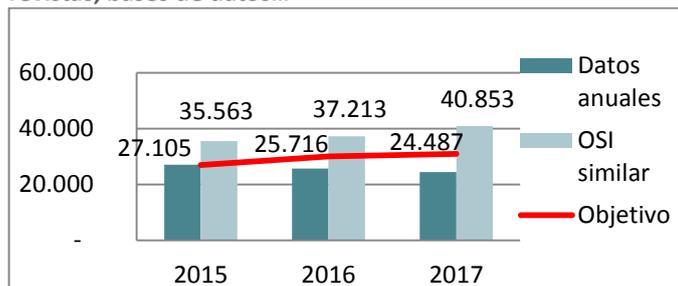
R. I. 2 – IZARKI BIBLIOTECA

R.I.2.1-Suscripciones de OSID- Nº total de revistas



Nº suscripciones a revistas científicas de la OSID, herramienta básica para captar el conocimiento externo de la organización y para conocer el conocimiento interno publicado en publicaciones de impacto estatal e internacional. Este conocimiento es básico para la lectura crítica científica y para el desarrollo de la Medicina Basada en la Evidencia científica, ámbito del cual somos referentes, tanto a nivel de Euskadi como a nivel externo

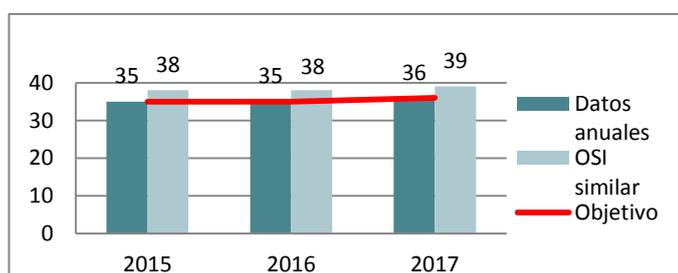
**R.I.2.2-Estadísticas Athens uso de recursos de información: revistas, bases de datos...**



Uso de recursos de información de Estadísticas Athens. El objetivo es racionalizar el uso adecuándolo a las necesidades

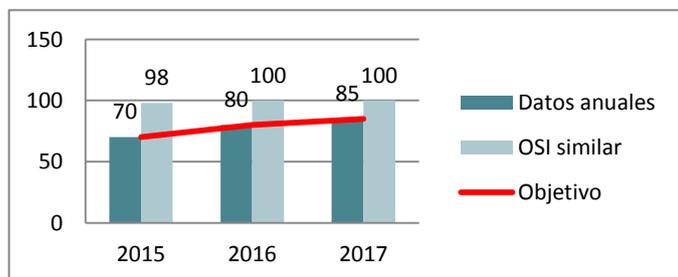
**R.I.3 – IZARKI DOCENCIA POSTGRADO HOSPITALARIA**

**R.I.3.1- Nº especialidades acreditadas**



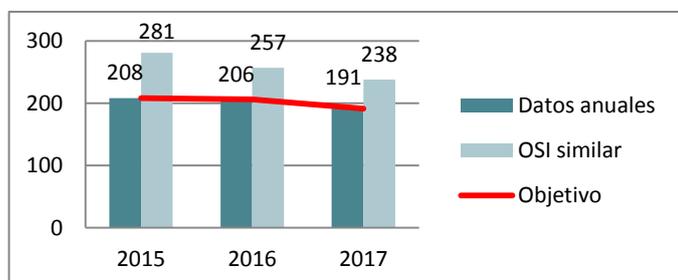
Especialidades acreditadas de personal MIR, FIR, PIR. Objetivo cubrir todas las especialidades solicitadas.

**R.I.3.2-Nº profesionales acreditados en metodología docente**



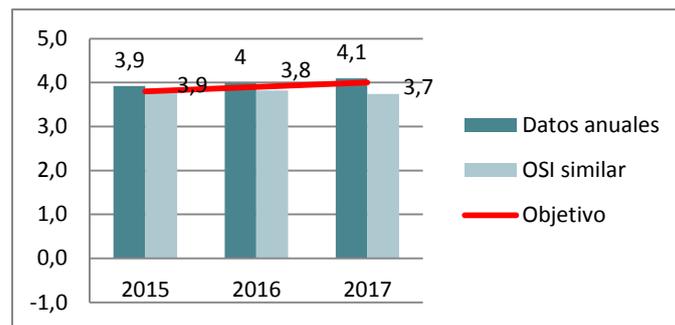
Objetivo es que el total de profesionales tutores/as estén acreditados en metodología docente

**R.I.3.3- Nº total de residentes**



Objetivo cubrir el total de plazas ofertadas que dependen del Ministerio de Sanidad, y son solicitadas por el Departamento de Salud de la Comunidad Autónoma del País Vasco

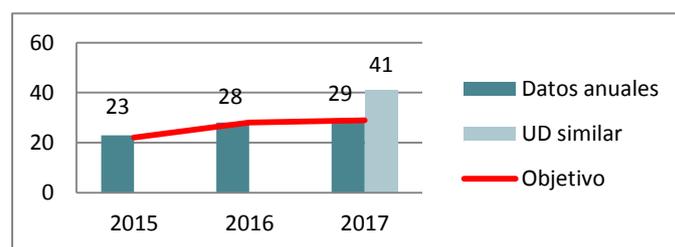
**R.I.3.4- Evaluación satisfacción del personal postgrado medicina hospitalaria**



Evaluación de satisfacción del personal en Formación en el ámbito hospitalario en una escala de 5

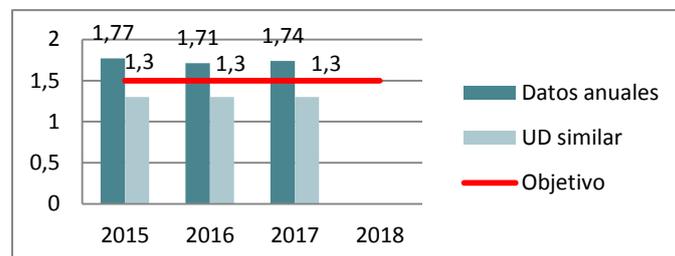
**R.I.4 – IZARKI DOCENCIA POSTGRADO COMUNITARIA**

**R.I.4.1-Nº centros de salud acreditados**



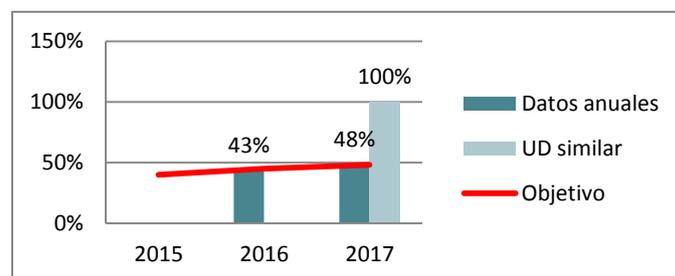
Objetivo incrementar en la medida en que incorporemos nuevos tutores/as, cubriendo el 100%de centros/tutor

**R.I.4.2-Ratio residentes/tutor**



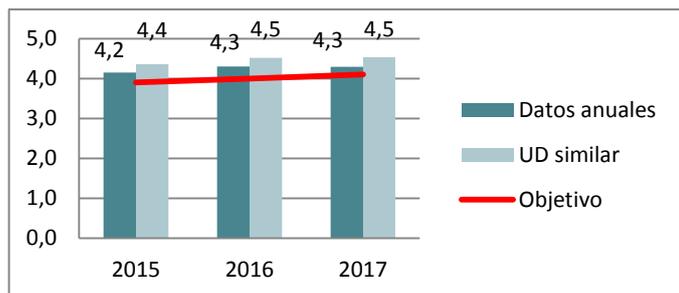
Ratio residentes/ tutores para docencia de Medicina Familiar y Comunitaria

**R.I.4.3- % Tutores formados en metodología docente**



% Tutores del ámbito comunitario formados en metodología docente. Objetivo ir incrementando hasta alcanzar el 100%, realizándose un esfuerzo desde el 2016.

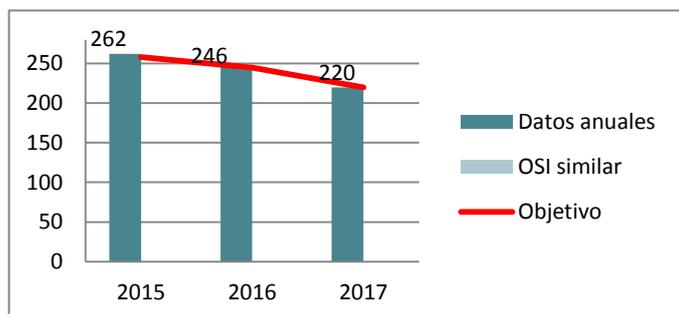
**R.I.4.4-Evaluación satisfacción del personal postgrado medicina comunitaria**



Evaluación de satisfacción del MIR de Medicina Familiar y Comunitaria sobre el tutor, en una escala de 5

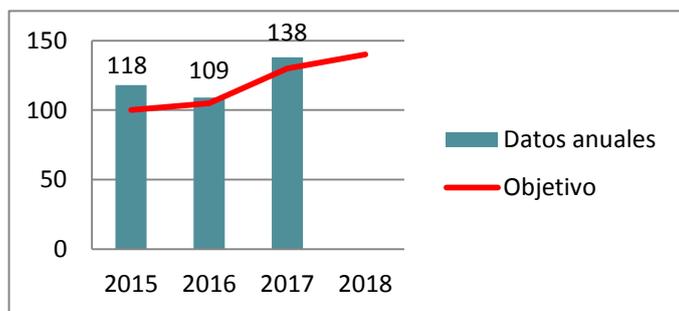
**R.I.5-IZARKI DOCENCIA GRADO MEDICINA**

**R.I.5.1- Alumnado de UPV/EHU Medicina de Gipuzkoa**



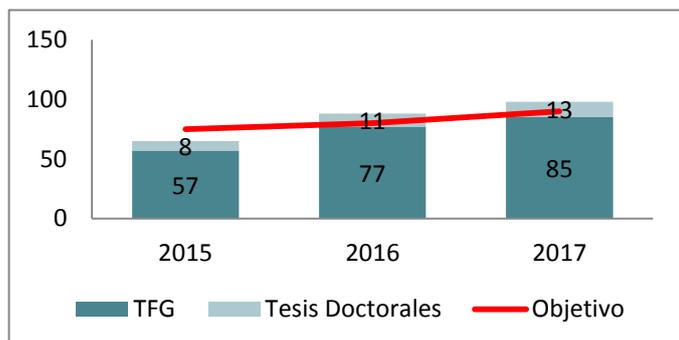
El objetivo es cubrir las plazas de alumnado Grado de Medicina UPV/EHU Donostia. En el año 2015 se ofertaron más plazas, a modo de prueba, que luego se han reducido por la capacidad docente, siendo la nuestra máximo 80 alumnos/as por curso (en Gipuzkoa cursan 4º, 5º y 6º año)

**R.I.5.2-Profesorado de Medicina (catedrático, titular, asociado e interino)**



Nº total profesorado Grado de Medicina UPV/EHU Donostia

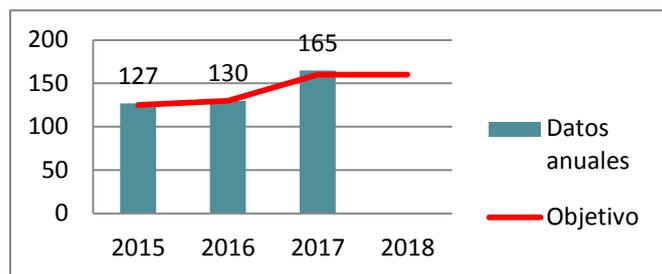
**R.I.5.3-Trabajos fin grado y Tesis doctorales**



Trabajos Fin Grado desarrollados y Tesis Doctorales defendidas en la OSID de Medicina

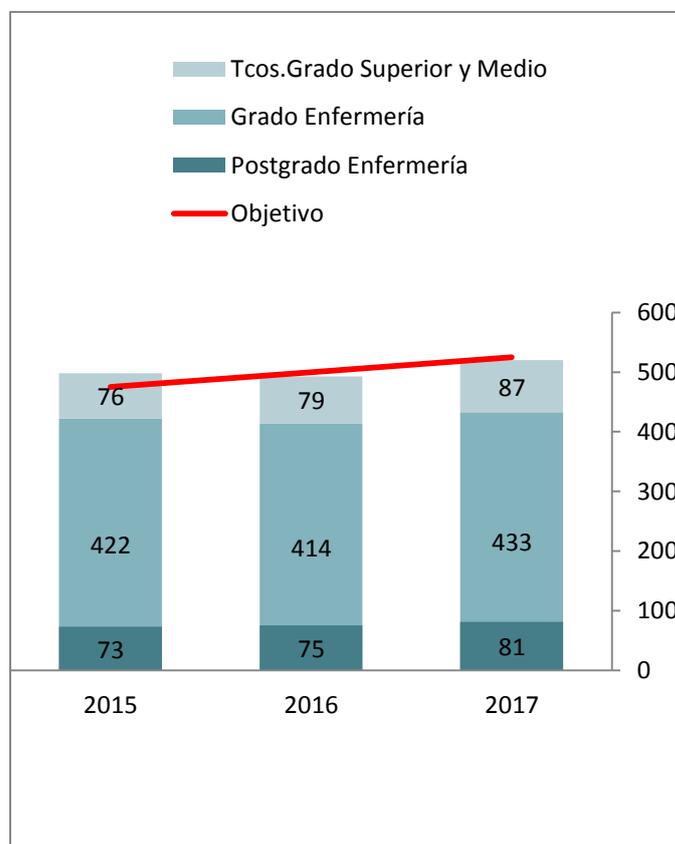
**R.I.6-IZARKI DOCENCIA GRADO Y POSTGRADO ENFERMERIA Y OTRAS TITULACIONES TÉCNICAS**

**R.I.6.1-Tutores/as clínicos Enfermería, Técnicos Grados Superiores y Medios**



El incremento del 2017 es porque una Instrucción de Osakidetza reconoce esta figura de tutor clínico en enfermería.

**R.I.6.2-Alumnado Grado y postgrado enfermería y otras Titulaciones técnicas**



Alumnos/as en prácticas de postgrado experto de Enfermería en Urgencias, Intensivos,..., de grado universitario de Enfermería, y de Técnicos superiores y medios de Formación Profesional en ramas relacionadas con el ámbito de la salud (técnico de radiodiagnóstico e imagen, de laboratorio, de anatomía patológica, de cuidados de enfermería),

## PROYECTO ESANEZ IZAN (EL CAMINO SE HACE ANDANDO)

ESANEZ IZAN es el proyecto de la OSID que tiene como objetivo **utilizar el euskera en el día a día del profesional, a través del impulso del conocimiento y de la implementación de la cultura bilingüe en la organización**. Pretendemos:

- Garantizar la **atención bilingüe al paciente** y fomentar, en las unidades que cumplan las condiciones adecuadas, el uso del euskera como **lengua de trabajo**.
- Transmitir a los/as profesionales, con el objeto de impulsar su motivación, los tres principios básicos:
  - **Progresividad**: El desarrollo se realiza de manera progresiva, tomando en cuenta la capacidad de respuesta (plantilla) y la demanda (entorno sociolingüístico y función del profesional).
  - **Reto colectivo**: todos/as somos protagonistas. Según las capacidades y funciones de las personas tendremos un rol diferente.
  - **Calidad**: Alineado con los objetivos de la OSID, el uso del euskera aporta calidad al trabajo del profesional, factor clave para mejorar el trato al paciente.

A través de Esanez Izan **desarrollamos los 5 ejes del II Plan** de normalización lingüística de Osakidetza: Imagen y Comunicación, Relaciones Externas, Relaciones Internas, Gestión Lingüística y Perfiles lingüísticos, prioridades y fechas de preceptividad. El valor añadido de Esanez Izan es la transversalidad a toda la organización y el desarrollo de líneas

de trabajo que van más allá de lo corporativo e impactan en el resto de Programas del P.E. 2015-2019 de nuestra organización (ver presentación del elemento): utilizamos metodologías innovadoras de diseño propio (ezagutzatik erabilerara) y adquiridas del entorno (eusle) para lograr la implicación y el empoderamiento de todos los/as profesionales que componen la organización.

Nuestro **Factor Clave de éxito** es la **colaboración y participación** con referentes del entorno que nos aportan conocimiento e innovación, que a su vez transmitimos a nuestra organización y colaboradores más inmediatos.

Nace fruto de la **Reflexión Estratégica** realizada para elaborar el Plan Estratégico 2015-2019. Es uno de los proyectos principales del **Programa III Personas** y ha logrado que la OSID sea **referente** en la normalización lingüística en Osakidetza (ver resultados) y la 1ª OSI de tamaño grande en obtener el **certificado Bikain de Plata de Gobierno Vasco en 2016**. Todo ello, teniendo en cuenta que en nuestro entorno geográfico y sociolingüístico (Gipuzkoa) el euskera está muy presente (conocimiento del ámbito geográfico 45-75%).

Para nosotros el uso del idioma del paciente, supone avanzar en su bienestar individual (mejorar la calidad de la atención) y en el bienestar de nuestra sociedad (Gipuzkoa), desarrollando adecuadamente la actividad de nuestros/as profesionales.

### HITOS ESANEZ IZAN



Los puntos de inflexión que han marcado la orientación y estrategia de Esanez Izan más destacables son los siguientes:

- 2005: asignación de 2 plazas de técnicos superiores de normalización lingüística.
- 2011: primera Comisión de Desarrollo del Plan de Euskera de Osakidetza.
- 2012: evaluación final del primer plan. Superamos la media de Osakidetza en todos los ejes y se proponen mejoras en el aspecto del liderazgo y la transversalidad.
- 2012. postgrado del técnico de normalización lingüística; como trabajo final hace una reflexión y propuesta para el II Plan de Euskera que sirve como punto de partida del mismo.
- 2014: nuevo enfoque del II Plan de Euskera que avanza en la autonomía, empoderamiento y participación del profesional. Metodología INTEGRAL que recoge pautas,

conocimiento lingüístico, reflexión (prejuicios, costumbres, visión del líder, profesional y usuario) e INTEGRADA, pues, está enmarcada en un ámbito real de trabajo y acordada con los/as profesionales que serán protagonistas de la misma.

- 2014: encuesta propia sobre situación del euskera (en torno a 200 profesionales y más de 400 usuarios/as) y sistema de identificación elaborado junto con la Comunidad de Práctica (CoP).
- 2015: consolidación del Área de Euskera en la Dirección de Personal e incorporación del euskera en el Plan Estratégico.
- 2015: la Dirección de Recursos Humanos de Osakidetza otorga el Premio al Euskera a la Comisión de Euskera de Profesionales de la OSID.

## ESANEZ IZAN

En el 2015, con la creación de la OSID, el euskera se incorpora en la estrategia y cuenta con su proyecto propio dentro del Programa III Personas. En el 2017, con el motivo de la revisión de la estrategia se evalúa y redefine el proyecto ESANEZ IZAN, anterior proyecto Euskaraz y se concreta el **alcance** del mismo.

A través de ellos, reorganizamos los objetivos y las medidas del Plan de Osakidetza adecuándolo a las características de la OSID y buscando, siempre, el aspecto práctico del uso del idioma:

1. IZAN ETA ESAN (Ser y parecer)
2. TARTEKO ARDURADUNAK NORMALKUNTZAN LIDER (Mandos intermedios líderes en la normalización)
3. LEKUAN LEKUKOAK (Diseño de intervención según características)

ESANEZ IZAN	IMPACTO EN LOS EJES DEL PLAN DE EUSKERA	Ejes del II Plan de Euskera					Actividad principal
		Imagen/Comunicación	Relaciones Externas	Relaciones Internas	Gestión Lingüística	Perfiles/prioridades, fechas	
	<i>Esan eta izan, izan eta esan</i>	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Acciones para comunicación
	<i>Tarteko arduradunak normalkuntzan lider</i>	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Impulso de la transversalidad
	<i>Lekuan lekukoak</i>	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Intervenciones integradas

ESANEZ IZAN se despliega con dos tipos de metodología complementarias. Combinamos al mismo tiempo una labor **extensiva / general (estructural)** y **otra intensiva / focalizada (transformacional)**. Buscamos aunar la implementación estructural y la transformacional del proceso de normalización apoyada en estos dos tipos de **liderazgo**.

### 1-IZAN ETA ESAN, ESAN ETA IZAN. (Ser y parecer)

ACTIVIDADES DE IZAN ETA ESAN, ESAN ETA IZAN		Alcance
2009	Campaña dirigida a usuarios/as sobre el plan de Euskera	Donostialdea
2011/2018	Colaboraciones en la revista del Hospital - OSID	OSID
2013/2018	Colaboraciones en la revista OSATUBERRI	OSAKIDETZA
2013	Campaña dirigida a usuarios/as sobre el sistema de identificación	Donostialdea
2015	Campaña dirigida a usuarios/as informando sobre nuevas medidas del plan	Donostialdea
2016	Publicaciones en la intranet: noticias, avisos, apartado euskera	OSID
2017	Elaboración del documento para actualizar objetivos, acciones y criterios de nuestro plan de comunicación (Izan eta esan...)	OSID
	Colaboración BAGERA: charla informativa sobre planificación lingüística (Donostiako Euskaltzale elkarte)	Donostialdea
	Análisis y actualización de flujos y actividad de comunicación Euskera → Profesionales	OSID
	Jornadas BBPP OSID: funcionamiento de la CoP	OSID
	Jornadas en colaboración con la carrera popular Behobia-San Sebastián: Kirola eta Osasuna	Museo San Telmo. Donostialdea
	Jornadas BBPP en la integración. Práctica: Circuito bilingüe Palacio Europa de Gasteiz	Osakidetza
2017/2018	Charla de acogida anual a MIREs, PIREs...	OSID
2018	Entrevista al Servicio de Rehabilitación sobre el circuito bilingüe en la revista Argia	Ciudadanía
	Colaboración con Soziolinguistika Klusterra en el proyecto EUSLE	Ciudadanía
	Colaboración con la UPV en cursos de verano	Ciudadanía

Trabaja la **Comunicación**. Pone el acento en **transmitir a profesionales y usuarios/as las medidas y avances que se están dando en el uso del euskera**, con el fin de motivar a profesionales y animar a usuarios/as a utilizar el euskera.

Pretende **transmitir** a la ciudadanía la implicación de la organización en el proceso de normalización lingüística. Además, replantea y mejora la **comunicación dirigida a profesionales relacionada con la actividad del plan**.

Las mejoras implantadas a raíz de la reflexión del 2017 nos han permitido trabajar y reestructurar nuestros flujos de comunicación internos (intranet, participación en jornadas de BBPP, acogida a Mires...).

Por otra parte, hemos participado activamente en actividades de divulgación del conocimiento en euskera en la sociedad (ver tabla) en colaboración con nuestros grupos de interés.

### 2-TARTEKO ARDURADUNAK NORMALKUNTZAN LIDER (Mandos intermedios líderes en la normalización)

Formar, informar e implicar a los mandos intermedios para que sean líderes en el despliegue y seguimiento del plan para lograr la transversalidad que nos permite llegar a todos los/as profesionales.

Es una **metodología de trabajo estructural** que consiste en la implementación de medidas y seguimiento de diferentes parámetros del Plan de euskera corporativo en toda la organización: pautas de uso del idioma, sistema de identificación, elementos de imagen y comunicación...

El **liderazgo** en el que se apoya es el de la propia estructura, desde las Direcciones (Comisión del plan de Euskera) a través de los mandos intermedios, hasta los equipos de trabajo.

Se utilizan los **circuitos clásicos de comunicación, formación y seguimiento**, que nos aseguran el conocimiento y cumplimiento del plan de euskera de una manera general, y se integra totalmente en la cultura de trabajo de la organización. Alcanza a todos los/as profesionales de la OSID según diferentes prioridades establecidas en el Plan.

Desde el 2011 hemos trabajado en colaboración con los mandos intermedios los objetivos de las unidades de prioridad 1 y 2 con más intensidad (314 unidades). Mantenemos reuniones anuales con responsables de centros de salud, supervisoras de las unidades de enfermería y responsables de equipos administrativos. Con motivo de la implementación del II Plan de Euskera y la transmisión de los nuevos objetivos, líneas de trabajo y prioridades, además de las herramientas de comunicación de la organización (intranet, correo electrónico, revista de la organización) en 2014 se llevaron a cabo 19 reuniones con 120 responsables.

Una de las herramientas participativas que pretende empoderar a los líderes son las actividades de **gestión del conocimiento**:

1. Desplegamos los cursos corporativos de aprendizaje del idioma en coordinación con HABE e IVAP (anualmente se gestionan más de 300 solicitudes en 4 convocatorias)
2. En colaboración con la Unidad de Gestión del Conocimiento se realizan cursos de diseño propio que tienen como objetivo el desarrollo de la destreza en el uso del idioma implementado en la actividad profesional.

ACTIVIDAD	DIRIGIDA A	PARTICIP.
2016-17-18 Profesional sanitarioak euskaraz lanean (PL 3)	Profesionales sanitarios con alto conocimiento del idioma	37
2016-17-18 Profesional sanitarioak euskaraz lanean (PL 2)	Profesionales sanitarios con conocimiento medio del idioma	45
Junio 2017 Sesión formativa: del Plan y sesión de reflexión	Rbles. de las áreas de atención al cliente	7
2016 Itzulpen laburrak	Profesional administrativo	10
2016 Mezu elektronikoak	Profesional administrativo	11
2017 El plan de Euskera en el día a día del profesional	Todos los profesionales	9
2018 Medikuntza orokorra PL3	Médicos y enfermeras AP con nivel alto de euskera	9
2018 El rol del mando en la normalización lingüística	Mandos intermedios	Octubre
2018 Aldatu nahi al dituzu hizkuntza ohiturak?	Todos los/as profesionales	Octubre

Alineados con el plan corporativo y junto con los mandos intermedios, realizamos el **seguimiento de la implementación de las medidas del plan**. Utilizamos encuestas definidas por nosotros que recogen aspectos como: saludo en euskera, identificación de profesionales y espacios bilingües, idioma prioritario del usuario y documentación bilingüe. Hasta ahora se ha actuado en unidades que comprenden a toda la enfermería (más de 2500 profesionales) y todas las unidades de Atención Primaria (más de 1000 profesionales).

Anualmente se realiza un informe que se presenta y comunica a los líderes (más de 100) y a la Comisión de Desarrollo del Plan. Dos ejemplos de elementos de mejora diseñados tras los seguimientos periódicos son los siguientes:

-El documento de **check-list** diseñado para que las diferentes unidades tuvieran una manera fácil y práctica de hacer el seguimiento de la situación de las medidas del Plan (2016).

-El manual para el mando intermedio que a iniciativa de la OSID se elaboró en colaboración con el grupo de técnicos de las OSIs de nuestro entorno, que se ha presentado a los mandos intermedios y se les ha hecho llegar (2017-2018).



En cuanto al **seguimiento de la percepción del profesional**, recogemos información de diferentes maneras:

- Datos subjetivos obtenidos a través de metodologías participativas como WOCAs, sesiones de reflexión, grupos de trabajo y comisiones.
- Sondeos de opinión mediante encuestas en diferentes intervenciones (LEKUAN LEKUKOAK).
- Desde 2017, consecuencia de las áreas de mejora recogidas en los informes de Bikain y la evaluación intermedia del II Plan de euskera, con el objetivo de fortalecer la implicación, motivación y colaboración de los líderes, estamos desplegando nuestro propio sistema de medición de la percepción de los profesionales a través de encuestas. Realizamos encuestas a las personas que en la acogida han optado por el euskera preguntándoles cómo de satisfechos se han sentido con la utilización del euskera en el servicio que les ha prestado Personal, Salud Laboral, Informática y Formación. Alcanzamos una satisfacción general de 7 sobre 10.
- A raíz de la reflexión estratégica del 2017, hemos creado el Cuadro de Mando del área de euskera a través del cual realizamos el seguimiento trimestral de los indicadores.

### 3-LEKUAN LEKUKOAK (Diseño de intervención según características)

Intervenciones integrales e integradas en equipos de trabajo que recogen todos los aspectos de la normalización lingüística y que trabajan desde una lógica transformacional. El objetivo es que los equipos que participan sean autónomos y actores protagonistas en la planificación de las actuaciones en su propio ámbito, con el fin de que esas medidas arraiguen en el equipo y se mantengan en el tiempo.

Nace de la necesidad de llevar a la práctica el **conocimiento de euskera de los/as profesionales**; la experiencia adquirida en el primer plan y el contraste con nuestros grupos de interés (CoP) y grupos de colaboración con otros técnicos de Osakidetza) nos han llevado a diseñar **Lekuan Lekukoak** complementando la cultura de trabajo estructural con la transformacional. Tiene un alcance más localizado: trabajamos con equipos con prioridad especial por su y función y capacidad lingüística. Hasta el momento hemos trabajado con 17 unidades que comprenden a más de 400 profesionales

Las intervenciones se diseñan teniendo en cuenta la actividad de profesionales y están integradas en el equipo. Implican:

- **Flexibilidad:** según nivel de euskera del grupo y actividad comunicativa.
- **Acuerdo:** participación de los responsables y representantes de los grupos.
- **Practicidad:** objetivos reales (alcanzables) y formación necesaria para ello.
- **Efectividad:** resultados inmediatos en relaciones internas y externas.
- **Impacto:** compromiso de responsables y profesionales. Iniciativas consensuadas y motivadoras.
- **Seguimiento:** al final se elaborará un informe.
- **Plazo:** Iniciativa tiene un plazo fijado con profesionales.

**Lekuan Lekukoak** es un plan Innovador y participativo que se despliega a través de **NEURRIRA** (a medida) y **GERTU** (cercano y preparado).

#### NEURRIRA ( a medida):

Intervenciones que se ubican y llevan a cabo con profesionales de atención hospitalaria cuya característica principal es la flexibilidad de los programas en contenido, nivel y plazo. Hemos trabajado con unidades y servicios que engloban a >200 profesionales. Las experiencias son las siguientes:

**Circuito bilingüe:** facilita a aquellos usuarios/as que han priorizado el euskera como lengua de comunicación con Osakidetza la realización, dentro de la organización, de recorridos completos en contacto con profesionales bilingües.

La OSI ha sido pionera y referente corporativo en su implementación aportando innovación en el aspecto metodológico. Se ha completado la actividad en el Servicio de Rehabilitación y la 3ª planta de Amara (Unidad de enfermería de Rehabilitación). Han colaborado y participado más de 100 profesionales. La elaboración del programa ha sido de año y medio

Abril 2015	Reunión con Direcciones Médica y Enfermería. Análisis de las especialidades
Julio 2015	Reunión y propuesta a responsables de UGC Crónicos (Rehabilitación)
2015-2016	Reuniones con profesionales sanitarios y respon. unidad
Inicio 2016	Encuestas a profesionales y usuarios
Marzo 2016	Responsables de la unidad inciden en pautas Plan a los profesionales
Junio 2016	Sesiones de reflexión. <i>Ezagutzatik erabilerara</i>
Junio 2016 mayo 2017	Cursos para aplicar el euskera en el trabajo. Nivel de conocimiento alto. Curso + proyecto
Julio 2017	Encuesta a profesionales
Actualmente	Línea de comunicación abierta con el área de Euskera. Proyecto Osabar en marcha por iniciativa de la unidad

El resultado exitoso de esta práctica ha derivado en que en junio del 2017 la Subdirección de Recursos Humanos de Osakidetza viniera a la OSID para conocer la experiencia y exportarla a otras organizaciones (en fase de diseño en OSI Araba con el apoyo del técnico de euskera de la OSID). El circuito ha sido ganador del reconocimiento al Euskera de la

Dirección de Recursos Humanos de Osakidetza en 2017 y finalista en la jornada de Buenas Prácticas de Atención Integrada de Euskadi ese mismo año.

**Ezagutzatik erabilerara:** intervención-estudio diseñado para incidir en las costumbres lingüísticas de un equipo de trabajo. Se trata de atenuar los prejuicios lingüísticos, analizando y reflexionando sobre las actitudes que tenemos frente al uso del idioma. Impulsa la motivación, participación y colaboración de los profesionales en el uso del euskera.

Tiene su origen en una investigación-intervención llevada a cabo en la Diputación Foral de Gipuzkoa, en el contexto del proyecto Eralan (2,3) que trabaja entre otros el aspecto del **liderazgo en el uso del idioma**. Hemos incorporado esta experiencia a través de la CoP.

La filosofía de trabajo se basa en que el liderazgo lingüístico de los profesionales que participan mejorará si incidimos en las siguientes variables: personas referentes, buenas prácticas, sentimiento de (in)comodidad, interacción de personas y grupos, el rol, ámbito de influencia y actitud transformadora, motivadora y referente.

Los objetivos específicos son **impulsar** comportamientos referenciales, **reflexionar** sobre el papel de la organización en la normalización, actitudes y roles propios, la interacción entre profesionales y usuarios/as, y **analizar** las buenas prácticas para convertirnos en líderes en el uso del idioma.

La metodología de trabajo implica la **interacción** a través de preguntas y respuestas; desde la reflexión al compromiso y a acciones concretas. Durante tres sesiones se analiza la situación lingüística desde tres puntos de vista: liderazgo de la organización, opinión y necesidades del usuario/a y el papel del/a profesional (uno mismo).

Hasta junio del 2018 han participado 19 profesionales de Rehabilitación y la 3ª de Amara en dos grupos. Asimismo, se ha llevado la experiencia a la UGC de Onco-hematología, en el que han participado cuatro grupos (en torno a 25 profesionales). La valoración sobre las sesiones de los profesionales alcanza 4,6 sobre una escala de 5.

Tras pilotar la iniciativa y dada su buena valoración, vamos a implementar el despliegue en el ámbito de la Medicina Interna que pertenece a la UGC de Frágiles y Convalecientes con la intención de ampliar el circuito bilingüe y su impacto. **Ezagutzatik Erabilerara** ha sido premiada por la Dirección de Recursos Humanos de Osakidetza en 2016 en los Premios de reconocimiento al Euskera.

#### GERTU (cercano y preparado)

Metodología dirigida a los centros de salud de Atención Primaria. **Trabaja todos los ejes del Plan de Euskera**. Para seleccionar el Centro de Salud se valora la situación sociolingüística del entorno, el grado de implicación de los líderes estructurales y el nivel de capacitación y de uso del idioma de la persona.

Se inicia con una reunión con responsables que nos permite identificar las **necesidades y el potencial de cada centro**, y se diseña un programa acorde a la situación real. Asimismo, se realiza una encuesta que nos permite conocer la impresión de

los/as profesionales sobre diferentes aspectos del uso del euskera: comunicación oral y escrita, relaciones internas y externas, identificación de dificultades, nivel de compromiso.



Se trabajan dos aspectos:

- Transmisión del plan centrada en los aspectos que conciernen directamente a las diferentes categorías: criterios lingüísticos, identificación, idioma de preferencia de profesionales y usuarios/as, selección de idioma de las aplicaciones informáticas, etc.
- Asesoramiento lingüístico para llevar a cabo proyectos o actividades: formación, herramientas de consulta (diccionarios generales y especializados, guías, manuales, etc.).

Hasta junio de 2018 se han celebrado 50 reuniones en las que han participado más de 200 profesionales de todas las categorías.

Enmarcado en el programa Gertu se está desplegando la experiencia innovadora **Eusle** para impulsar la comunicación oral en euskera en colaboración con el Servicio de Euskera corporativo y Soziolinguistika Klusterra.

Eusle consiste en incidir en las costumbres lingüísticas a través de un pacto que adquiere el equipo de trabajo comprometiéndose a utilizar el euskera exclusivamente en un periodo de tiempo limitado.

La acogida a la propuesta de esta experiencia por parte de los/as profesionales es muy positiva y los datos recogidos hasta el momento en las mediciones arrojan un balance también satisfactorio que justifica la ampliación de la experiencia. El uso del idioma ha aumentado entre un 9 y un 19% en las unidades que se ha aplicado (ver resultados).

La Evaluación y Revisión de la situación y del trabajo realizado en los centros en los que GERTU está implantado, es recogida en un informe en el que se destacan los puntos fuertes y propuestas de mejora. Los líderes del Centro de Salud son los responsables de comunicar los resultados a su equipo de trabajo.

Asimismo, los resultados son transmitidos a los grupos de interés cercanos a la actividad del centro (reuniones con asociaciones, técnicos de euskera de los ayuntamientos, etc.).

Centros / Gertu			
REUNIÓN POR C.S.	PARTICIPACIÓN	FASE	ACTIVIDAD DESARROLLADA
Egia (16)	21asist + 5 adm..	2016 implantación	Implementación medidas Plan Euskera. Sesiones de formación: Documentos del AAC
		2017 seguimiento	Encuesta satisfacción a pacientes y usuarios
		2018 nueva intervención	Experiencia Eusle (enfermería/recepción)
Martutene (1)	9asist.	2016 implantación	Implementación medidas Plan Euskera
Hernani (5)	39asist+ 11adm	2017 implantación	Implementación medidas Plan Euskera. Formación AACs por personal propio del área.
Urnieta (5)	7asist.+ 2 adm	2017 implantación	Colaboración traducción documentos para AACs
Astigarraga (8)	8 asist + adm.	2017 implantación	
Getaria(5)	4asist + 2adm.	2017-2018 implantación	Implementación Plan Euskera.Experiencia Eusle
Zumaia(8)	15asis.+ 4 adm	2017-2018 implantación	Implementación Plan Euskera.Experiencia Eusle
Zestoa (3)	6asist.+ 2admon	2017 implantación	Implementación medidas Plan Euskera
Loiola(4)	9 asist+ 3 adm	2018 implantación	Implementación Plan Euskera.Experiencia Eusle
Amara Berri-(5)	45asist.+8adm	2018 implantación	Implementación medidas Plan Euskera.
Orio(1)	7asist + 2 adm	2018 implantación	Implementación medidas Plan Euskera.

La experiencia adquirida en los centros en los que se ha implantado el programa Gertu nos permite destacar dos conclusiones:

- **La actitud de los líderes es decisiva** en la difusión y cumplimiento de las medidas del plan, así como en el proceso de cambio de los hábitos lingüísticos
- Actuar en el propio centro **aumenta la motivación e implicación del personal**

Dados los resultados y hasta la finalización de 2019, se prevé haber desarrollado el Programa Gertu en 17 centros, dando

prioridad a los que atienden a poblaciones de zonas sociolingüísticas de mayor demanda.

Gertu también ha sido premiada por la Dirección de Recursos Humanos de Osakidetza en 2016 en los Premios de Reconocimiento del Euskera.

Ámbito	Novedad introducida.	Aprendizaje	Alcance	Año
Cientes	Sistema de identificación	Importancia de la identificación en el impulso del uso	Osakidetza	2013
Estrategia	Sistema de Gestión lingüística Bikain	Incorporación de metodología de gestión y calidad	OSID	2013
Sociedad	CoP: Donostia Ospitalean erabilera sustatzeko taldea	Liderazgo Transformacional, Referentes en el uso, Buenas Prácticas externas a Osakidetza, conocimiento de la realidad del entorno	OSID	2013-2018
Personas	Innovación en la metodología de la formación	Grupos de Reflexión, impulso a referentes en el uso del idioma. Líderes transformadores. CoP	OSID	2015
Personas	Priorización en el Sistema de evaluación el uso oral del idioma	Metodología de Acreditación de perfil 2 de profesionales	Osakidetza	2015
Personas	Ezagutzatik Erabilerara	Liderazgo en el uso del idioma, incidir en las costumbres lingüísticas de un equipo de trabajo	Hospital	2015
Personas	Eusle	Impulso de la Comunicación oral en euskera entre los profesionales de un equipo determinado	Atención Primaria	2017
Personas	Gertu	Aprendizaje interno, implementación de medidas del plan de euskera adaptadas a las características de los centros de salud	Atención Primaria	2016

## EQUIPO Y SISTEMA DE TRABAJO QUE NOS AYUDA A ESTRUCTURAR NUESTRO PROCESO (98 PROFESIONALES)



**Área de Euskera:** equipo compuesto por tres profesionales que con el liderazgo de la Dirección de Personal se encarga de gestionar y proponer las medidas que impulsan la normalización lingüística, y su vez hacen el seguimiento de la situación de este aspecto en la organización.

**Comisión de Desarrollo del Plan de Euskera:** comisión formada por representantes de la Dirección de la OSI, representantes de los profesionales (sindicatos) y representantes de los ámbitos más importantes de la organización (comunicación, organización administrativa). Su labor consiste en proponer, impulsar y aprobar las medidas que favorecen el desarrollo del Plan. Liderazgo y transversalidad.

**CoP para impulsar el uso del euskera:** puesta en común de proyectos, análisis contexto organización y compartir conocimiento.

**Grupo de trabajo OSIs del entorno:** puesta en común de proyectos, análisis del contexto de la organización y compartir conocimiento.

**Comisión de Euskera profesionales:** acciones impulsan el uso **Grupo de técnicos Osakidetza.** recibir directrices de la organización (objetivos comunes, medidas, evaluación) y compartir experiencias y conocimiento.

**Comisión de Formación de la OSI:** diseñar y hacer seguimiento de la actividad formativa de la OSI, donde el euskera es un aspecto más.

## ORIENTACION A LOS GRUPOS INTERES

En el diseño del proyecto el contacto con nuestros grupos de interés es fundamental; compartimos conocimiento y resultados. Asimismo, la información que nos transmiten nos ayuda a definir y estructurar nuestras medidas y su implementación:

Grupos de interés	de	Detección y aproximación a sus necesidades	Cómo conocemos el nivel de satisfacción	Órganos de colaboración
Profesionales		-Participación con sindicatos -Reuniones periódicas con mandos -Comunicación: intranet, revista de la organización, e-mails -Comisión de Euskera de Profesionales	-Valoraciones de medidas en reuniones de las diferentes Comisiones y con los mandos intermedios -Encuestas de satisfacción -WOCAs	-Comisión de desarrollo del Plan -Seguimiento de las medidas del plan y comunicación de evaluaciones y actividades -Intervenciones proyecto LEKUAN LEKUKOAK -Comisión de Euskera de Profesionales
Resto Unidades OSID		Reuniones y participación con diferentes departamentos		-Comisión de Formación -Grupo trabajo Dirección de Personal -Grupo de trabajo de intranet: área personas
Pacientes / Usuarios y sociedad		Reuniones con Bagera (asociación a favor del euskera de Donostia) y representantes de Euskaltegis de Donostia. Participación en Euskaraldia	-Encuestas de satisfacción -Intervenciones en equipos de trabajo. LEKUAN LEKUKOAK	-CoP <i>Euskararen erabilera sustatzeko taldea</i>
Departamento de Salud		Contrato Programa	Evaluación anual	Servicio corporativo Euskera (Dir. General)
Osakidetza		Plan de Euskera Participación en la Comisión sobre Historia Clínica bilingüe Sesiones instructivas para técnicos de euskera. Desde el 2014 hemos sido referente en diferentes temas	-Evaluación intermedia y final del Plan. -Somos referente en: identificación, metodología formación, transversalidad, seguimiento	-Grupo colaborativo de Osakidetza, conformado por los/las técnicos de Osakidetza.
OSIs del entorno		Reuniones de colaboración	Colaboración continua en diferentes aspectos del Plan: transversalidad y formación, y circuitos bilingües.	-Impulsores del grupo colaborativo compuesto por OSIs del entorno: OSI Bidasoa, Red de Salud Mental Gipuzkoa, OSI Tolosaldea y OSI Goierri-Urola Garaia. - Referentes para otras OSIs en la puesta en marcha de iniciativas: Circuito bilingüe (OSI Araba), formación (OSI Barrualde-Galdakao)
Administraciones del entorno		-Reuniones trimestrales representantes Ayuntamiento y Diput.Foral Gipuzkoa. -Reuniones para desarrollar proyectos compartidos con diferentes ayuntamientos de municipios en los que está presenta la OSI	Valoraciones sobre diferentes acciones dentro de la dinámica de trabajo	CoP: <i>Euskararen erabilera sustatzeko taldea</i> . Participación de representantes Ayuntamiento y Diputación Foral de Gipuzkoa
Otras colaboraciones		UPV/EHU, Soziolinguistika klusterra, Bagera, Korrika, Behobia-San Sebastián (carrera popular)		

A continuación indicamos **implementaciones realizadas en Esanez Izan**, que han sido útiles y tractoras en otras OSIs, Entidades, organismos públicos.

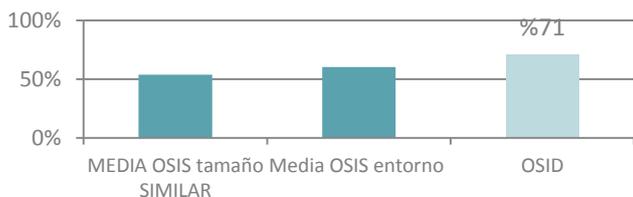
Ámbito	Utilidad.	Alcance o despliegue	Año
Estrategia	CoP .Metodología de Comunidades de Práctica aprendida de Izarki	OSID, Osakidetza, Ayuntamiento y Diputación	2012
Cientes	Sistema de identificación. CoP	Entorno Donostialdea: Ayuntamiento y Diputación.	2013
Personas	Metodología de cursos para implementar el euskera en el trabajo. Todo Osakidetza.	Todo Osakidetza y entorno Donostialdea: Ayuntamiento y Diputación.	2014
Personas	Impulso a referentes en el uso del idioma. Líderes transformadores. Ezagutzatik Erabilerara	Todo Osakidetza	2015
Personas	Sistema innovador de acreditación de perfil 2 de profesionales. CoP.	Entorno Donostialdea. Ayuntam. y Diputación.	2015
Personas	Gertu / Eusle	OSIs	2017
Personas	Circuitos bilingües	Osakidetza, OSI Araba	2017-2018
Sociedad	Conocimiento de planes de normalización de otras Organizaciones, datos de ciudadanos y nuevas tendencias en implementación de medidas de nuestro entorno geográfico. Euskaraldia.	Referentes para todo Osakidetza, en metodologías de despliegue del plan	2013-2018

**RESULTADOS ESANEZ IZAN (Tabla 11)**

LÓGICA DE RESULTADOS	
FRECUENCIA	Anuales
SEGMENTACIÓN	Por unidades, servicios, categorías y prioridades del Plan de Euskera
FIJACIÓN DE OBJETIVOS	Se establecen y ajustan anualmente según las actuaciones que se prevén realizar
COMPARACIONES	Con la media de Osakidetza, salvo excepciones (cursos, liberados), porque las organizaciones que guardan similitudes estructurales y de tamaño se encuentran en entornos sociolingüísticos muy diferentes (según entorno se ajustan objetivos) y las que están ubicadas en entornos parecidos no tienen la misma complejidad estructural y tamaño.

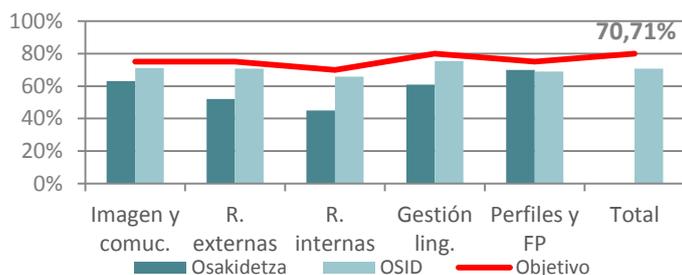
**R.E.I. 1. VISIÓN GLOBAL DEL DESARROLLO DE LAS MEDIDAS DE NORMALIZACIÓN. 5 EJES DEL II. PLAN DE EUSKERA**

**R.E.I.1.1. Evolución de los ejes del plan y desarrollo 2017**



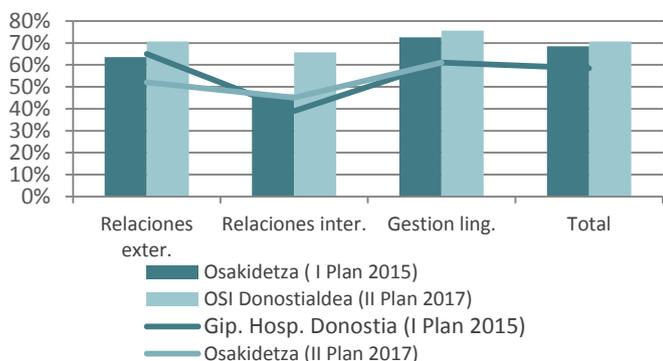
Evaluación intermedia II Plan 2014-2019, el nivel de despliegue es del 71% según la evaluación intermedia realizada por una empresa externa.

**R.E.I.1.2. Resultados Evaluación intermedia 2ª Plan 2017**



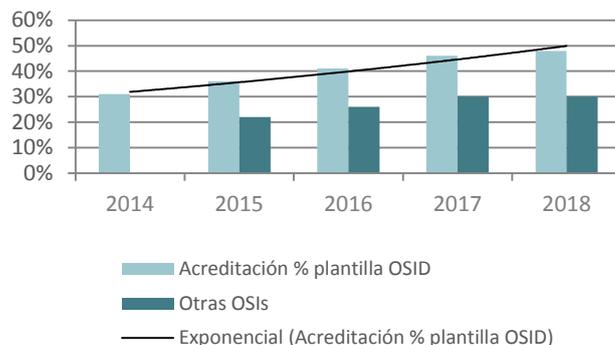
Comparativa con la media de Osakidetza y objetivos de la OSID en cada eje. Resultados positivos y equilibrados en todos los ejes.

**R.E.I.1.3. Evolución del Primer (2011/2015) al Segundo plan de euskera (2015/2019). Aspectos relacionados con el uso del idioma, objetivo principal del proyecto**



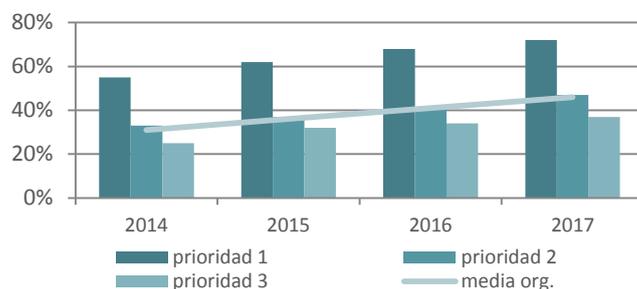
Comparativa de la evolución del cumplimiento de los planes de Euskera de la OSID en relación con la media de Osakidetza. Hay que tener en cuenta que el I Plan de Euskera estaba finalizado en 2015 y en el II se realiza una medición parcial en el intermedio del periodo de duración (2017)

**R.E.I.1.4. Evolución del conocimiento**



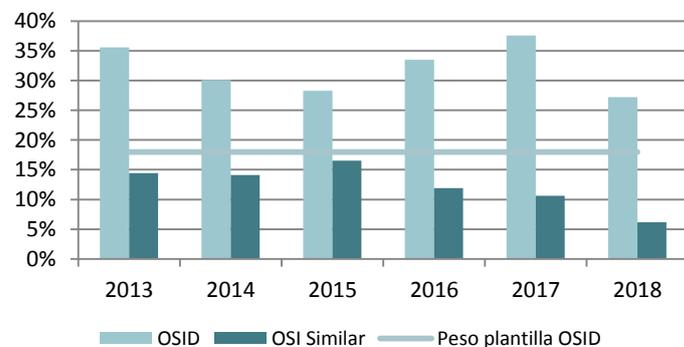
El incremento del conocimiento anual supera el 4%. Al final del plan (2019), equipararemos nuestro conocimiento al de la media de nuestro entorno.

**R.E.I.1.5. Evolución del conocimiento según prioridad del Plan de Euskera**



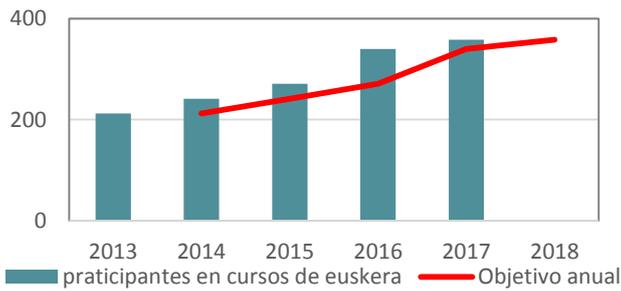
En las unidades de prioridad 1 el conocimiento se va acercando al 100% y en las de prioridad 2 a la media del entorno sociolingüístico.

**R.E.I.1.6. Cursos en horario laboral:**



Siendo 18% el peso de la dentro de Osakidetza, los liberados por la organización suponen el 30%. Esto supone la inversión más importante de todas las medidas de normalización lingüística. La OSID destaca dentro de Osakidetza por el esfuerzo realizado a lo largo de los años.

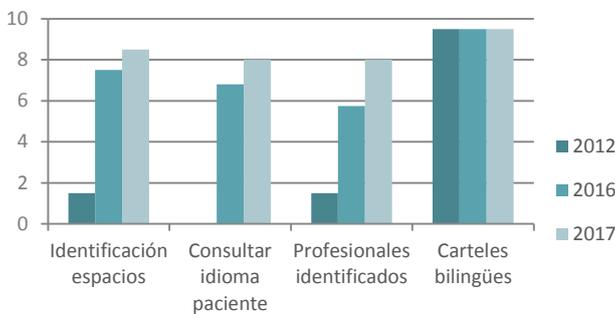
**R.E.I.1.7. Profesionales en actividades formativas para aprender o mejorar euskera**



El objetivo anual es mantener el crecimiento 4% anual.

**R.E.I.2. SEGUIMIENTO POR ÁMBITOS: UNIDADES, PROFESIONALES, USUARIOS**

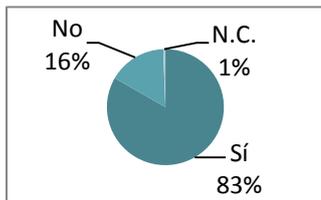
**R.E.I.2.1. Seguimiento de las medidas en unidades de prioridad 1 y 2 (Plan de Euskera)**



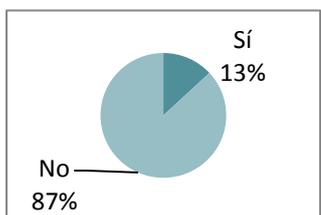
Los datos reflejan el progreso en la implicación de mandos intermedios, con los que trabajamos desde 2011 mediante sesiones, formación, manuales, seguimiento etc.

**R.E.I.2.2. Opinión de los profesionales sobre identificación de espacios y profesionales bilingües.** Encuesta realizada previa a la evaluación final del Plan en 2015. En 2019, previa a la finalización del II Plan está planificada su repetición. Se realizó a más de 400 usuarios y 150 profesionales y trataba de recoger la opinión sobre identificación de espacios y profesionales bilingües y el uso del euskera (resumen de algunos ítems, traducidos para este informe)

¿La identificación facilita el uso del euskera a los pacientes?



Los datos validan la medida desde el punto de vista de los/las profesionales.

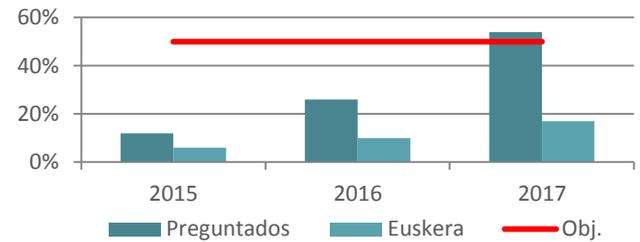


¿La identificación provoca incomodidad en los/las profesionales.

El resultado obtenido nos hizo seguir con la identificación de los/las

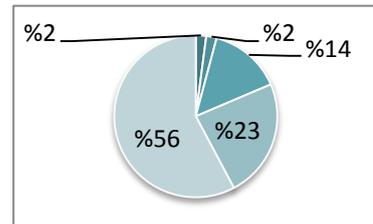
profesionales. Ver informes de datos recogidos en diferentes intervenciones (NEURRIRA)

**R.E.I.2.3. Usuarios: idioma de prioridad de los usuarios**



En junio 2018 hemos superado la previsión de Osakidetza para 2017.

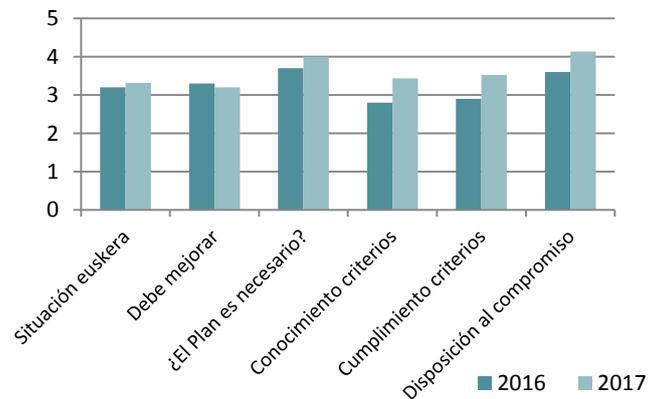
**R.E.I.2.4. Satisfacción del/la usuario/a.**



El 78% valora con un 4 o un 5 la confianza que aporta la atención en euskera. (escala 1-5)

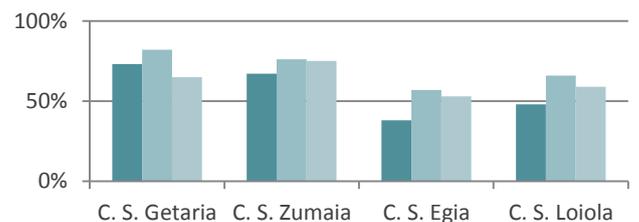
**R.E.I.3. LEKUAN LEKUKOAK.** Los datos de cada intervención se recogen en informes de seguimiento.

**R.E.I.3.1. Neurria: Circuito bilingüe**



Resumen de la Encuesta a profesionales que se realiza al inicio del diseño del circuito y tras un año de aplicación (Escala 1-5). El objetivo es que con la aplicación del circuito los aspectos trabajados mejoren, salvo en el segundo ítem que es inverso.

**R.E.I.3.2. Gertu: Evolución en el uso del euskera-Eusle.** Datos de la evolución del uso del euskera en los centros de salud



Objetivo: aumentar el uso euskera entre los/las profesionales del centro y que este hábito se mantenga en el tiempo. En septiembre tendremos la 3ª medición

