

Índice



N A ♥ A R R A

ESTRATEGIA “OSASUNBIDEA: CAMINANDO POR LA SALUD”

DOCUMENTO BASE
(2015-2020)





N A ♥ A R R A

ESTRATEGIA “OSASUNBIDEA: CAMINANDO POR LA SALUD”

DOCUMENTO BASE
(2015-2020)

ESTRATEGIA “OSASUNBIDEA: CAMINANDO POR LA SALUD”

DOCUMENTO BASE
(2015-2020)

Estrategia “Osasunbidea: caminando por la salud”.
Documento Base (2015-2020)

Edita: Servicio Navarro de Salud. Osasunbidea

Diseño y Maquetación: Heda Comunicación

Imprime: Line Grafic, S.A.

Depósito Legal: NA 1984-2017

En la web:

www.estrategiaosasunbidea.navarra.es

EQUIPO REDACTOR

Oscar Moracho Del Río.

Director Gerente del
SNS-Osasunbidea

Alfredo Martínez Larrea.

Director de Asistencia Sanitaria al
Paciente

Lázaro Elizalde Soto.

Director del Servicio de Ciudadanía
Sanitaria, Aseguramiento y Garantías
Departamento de Salud

Javier Apezteguía Urroz.

Subdirector de Asistencia Sanitaria
Integrada

Isabel Rodrigo Rincón.

Jefa del Servicio Apoyo a la Gestión
Clínica CHN

Mª Mar Malón Musgo.

Subdirectora de Atención Primaria y
Continuidad Asistencial Navarra Este

GRUPO DE TRABAJO

Fernando Domínguez

Cunchillos. Consejero de
Salud (DS)

Luis Gabilondo Pujol.

Director General de Salud (DS)

Mª José Pérez Jarauta.

Directora Gerente del Instituto
de Salud Pública y Laboral de
Navarra

Marisa Garcia Mayayo.

Directora de Gestión Económica
y Servicios Generales

Esteban Ruiz Álvarez.

Director de Profesionales

Manolo Carpintero

Navarro. Exdirector de
Asistencia Sanitaria al Paciente

Javier Díez Espino.

Gerente de Atención Primaria

José Ramón Mora

Martínez. Gerente del Área de
Salud de Tudela

Marisa Hermoso de

Mendoza Merino. Gerente
del Área de Salud de
Estella-Lizarrá

Antonio Merino Díaz de

Cerio. Gerente del Complejo
Hospitalario de Navarra

Antonio López Andrés.

Subdirector de Farmacia

Esther Eraso Goñi.

Subdirectora de Personal y
Relaciones Laborales

Borja Azaola Estévez.

Subdirector de Atención
Primaria y Continuidad
Asistencial Navarra Norte

Javier Abad Vicente.

Director del Servicio de
Planificación, Evaluación y
Gestión del Conocimiento (DS)

Jesús Berjón Reyero.

Director Asistencial del CHN

Maite Soria Sarnago.

Directora de Cuidados Sanitarios
del CHN

Emilia Esandi Álvarez.

Directora de Cuidados Sanitarios
del Área de Salud de
Estella-Lizarrá

Olga Sanz Asín.

Directora Asistencial del Área de
Salud de Tudela

Ion Ariceta Iraola.

Subdirector Asistencial de
Procesos Quirúrgicos del CHN

Manuel Montesino

Semper. Subdirector
Asistencial de Procesos
Ambulatorios y Diagnóstico CHN

Tomás Belzunegui Otano.

Subdirector Asistencial de
Procesos de Hospitalización y
Urgentes CHN

Javier Turumbay Ranz.

Jefe del Servicio de Sistemas de
Información Sanitaria

Nancy Nelly Gonzalo

Herrera. Jefa del Servicio de
Atención Primaria y Continuidad
Asistencial de Estella-Lizarrá

Ana Carmen Jaso López.

Jefe de Servicio de Atención
Primaria y Continuidad
Asistencial de Tudela

Facilitadores: Rafael Bengoa

Rentería y Patricia Arratibel
Ugarte SI-Health

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	7
1. ¿QUÉ DIAGNÓSTICO PRESENTA LA SANIDAD NAVARRA HOY?	
- RAZONES PARA UN CAMBIO	9
2. LOS PRINCIPIOS GENERALES PARA INICIAR LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD NAVARRO:	
- CREANDO NUEVA CAPACIDAD PARA ABORDAR LOS RETOS DE FUTURO	12
3. ELEMENTOS CLAVE DE SU DEFINICIÓN Y METAS FINALES DE LA ESTRATEGIA	15
4. PRINCIPALES INTERVENCIONES DE LA ESTRATEGIA “CAMINANDO POR LA SALUD”	17
- INTERVENCIONES CON CONTRIBUCIÓN PREFERENTE A MEJORAR LA SALUD DE LA POBLACIÓN	18
- INTERVENCIONES CON CONTRIBUCIÓN PREFERENTE A MEJORAR LOS CUIDADOS Y LA EXPERIENCIA DE PACIENTES	18
- INTERVENCIONES CON CONTRIBUCIÓN PREFERENTE A MEJORAR LA EFICIENCIA DEL SNS- OSASUNBIDEA	19
- INTERVENCIONES CON CONTRIBUCIÓN PREFERENTE A MEJORAR LA IMPLICACION Y SATISFACCION DE PROFESIONALES	19
5. PRÓXIMOS PASOS: IMPLEMENTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
- CONTEXTO NECESARIO	21
- ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA	23
ANEXO 1: RELATO ESTRATÉGICO	25
ANEXO 2: DOCUMENTOS GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	27
1. PLAN DE SALUD DE NAVARRA 2014 -2020	27
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	28
3. ACUERDO PROGRAMÁTICO	30



PRESENTACIÓN

La mayor riqueza que puede tener una sociedad es la salud. Así mismo, la salud es una fuente de riqueza y una inversión social de primer orden con una enorme capacidad tractora sobre el resto de funciones de una sociedad. Que Navarra goce de buena salud no es solo responsabilidad del Departamento de Salud o de Osasunbidea, sino de todas y cada una de las personas y agentes sociales que conforman nuestra sociedad.

Tenemos un sistema sanitario de referencia, construido con el esfuerzo de muchos años, inversiones, y talento profesional. Pero estamos en un momento crucial y ante un enorme reto para asegurar su sostenibilidad y mejora en los próximos años. El aumento del envejecimiento y la cronicidad, las expectativas crecientes, la excesiva medicalización de la sociedad, o la incorporación constante de avances tecnológicos que abren nuevas oportunidades, aunque generan aumentos de la demanda difíciles de mantener. Frente a esta situación, un entorno económico siempre limitado, la fragmentación de los cuidados y servicios, la falta de coordinación con otros estamentos, la rigidez normativa y la inercia de nuestro sistema hacia la reactividad y la prestación de servicios en lugar de a la prevención y la resolución efectiva de problemas, suponen lastres que ponen en peligro la capacidad y sostenibilidad de nuestras respuestas.

Para hacer frente a estos retos tenemos que incorporar cambios de forma urgente en el sistema sanitario. Esto exige el reto y compromiso de cada persona y de la sociedad en su conjunto, conjugar el nosotros además del yo, abandonar rutinas, clichés, prejuicios, e inercias que no aportan valor y cambiarlos por nuevos paradigmas centrados en el paciente y sus necesidades para generar mayor salud. En definitiva, reinventar el sistema sanitario construyendo desde todo lo positivo que tenemos actualmente.

El cambio tiene que ser de largo alcance aunque gradual, sin demoras y sin saltos en el vacío. En este documento, y con mayor detalle en el de "Metas y Actuaciones", se proponen las líneas de acción a emprender por parte del SNS-Osasunbidea para afrontar estos retos. Aunque la vigencia se marca en el 2020, este plan nace con vocación de iniciar un camino que marque el rumbo para bastantes más años mediante actualizaciones anuales, ya que muchos de los cambios propuestos necesitan tiempo para asentarse, e incorporar innovaciones, fruto del aprendizaje permanente, que permita cambiar la cultura y la organización para mejorar los resultados en salud de forma continuada.

Podemos sentirnos orgullosos, pero conscientes del ilusionante y difícil reto de mantener y mejorar de forma permanente el SNS-Osasunbidea, y sobre todo la Salud Navarra y sus personas.

Gracias por adelantado.

Oscar Moracho del Río

Director Gerente del SNS-Osasunbidea



¿QUÉ DIAGNÓSTICO PRESENTA LA SANIDAD NAVARRA HOY? RAZONES PARA UN CAMBIO

No estaremos preparados para afrontar el aumento de servicios y el coste económico derivados de una de las mayores tasas de envejecimiento y cronicidad de Europa, si no abordamos profundos cambios organizativos en nuestros sistemas sanitario y social.

El principal reto sanitario y económico que presenta Navarra en la próxima década es hacer frente a una de las mayores tasas de envejecimiento y cronicidad de Europa y del mundo. Esta tendencia, que conlleva un aumento relativo de patología crónica, llama la atención por su volumen y por su vertiginosa velocidad de avance:

- Desde hace algunas décadas se observa un envejecimiento progresivo de la población navarra con una proporción de habitantes con más de 65 años mayor que en el Estado (18% frente a 16%), estimándose un crecimiento de este tramo de edad cercano al 20% para 2022¹.
- Según datos de la OMS, casi 2/3 de la mortalidad se debe a enfermedades crónicas, muchas de ellas prevenibles. El crecimiento en nuestro entorno de estilos de vida poco saludables, como alimentación inadecuada, sedentarismo, consumos no saludables, o deficiente gestión del estrés, apunta a un incremento de enfermedades como la diabetes, las enfermedades vasculares o el cáncer.

En los próximos 8 años los sectores social y de salud sufrirán el mismo impacto demográfico que en los últimos 40 años. Esto quiere decir que la sociedad está envejeciendo muy rápidamente y la consecuencia es visible para todos, como la multimorbilidad, enfermedades complejas o las demencias seniles en aumento.

Así mismo, el sistema de salud se enfrenta en la actualidad a otros retos no menos complejos:

- Los cambios sociales en los últimos tiempos están conformando un perfil de paciente más exigente y demandante, con expectativas crecientes y que dispone de mayor información accesible, aunque no siempre conlleva a una ciudadanía mejor informada.
- Los aspectos profesionales también están expuestos a nuevos retos, como el incremento de superespecialidades, la aparición de nuevos roles profesionales, la escasez de facultativos en algunas especialidades o la necesidad de abordar sistemas de gestión de personas que superen los aspectos puramente administrativos o normativos.
- El avance en las tecnologías asistenciales representan más del 40% del incremento del gasto sanitario. Si bien algunas de ellas mejoran los resultados en salud, es cada vez más difícil evaluar de forma previa su coste-efectividad, asegurar la capacitación necesaria de los profesionales e integrar las innovaciones al ritmo que se desarrollan.

1. Instituto de Estadística de Navarra

Estos escenarios presionan con fuerza al sistema de salud, y se explicitan en forma de un aumento exponencial de la demanda de servicios sanitarios y sociales cada vez más complejos y costosos.

Sin embargo, el modelo y la organización asistencial que tenemos para hacer frente a esta situación apenas ha cambiado en los últimos años. Es mayoritariamente reactivo a la enfermedad y poco preparado para anticipar las necesidades de atención, y espera que lleguen pacientes a las consultas, a urgencias y al hospital, en lugar de intervenir proactivamente antes, para que no enfermen o se compliquen.

A pesar de formar parte del discurso sanitario en los últimos años, la atención primaria y la promoción de la salud no acaban de tener el suficiente protagonismo, estando escorado el sistema hacia una financiación y enfoque con predominio tecnológico y hospitalario.

Los procesos de planificación, gestión, coordinación, financiación y evaluación que se dan hoy en nuestro sistema sanitario fueron definidos en un contexto muy diferente al actual, donde el reto a abordar eran las enfermedades agudas y, en consecuencia, se priorizó un modelo de funcionamiento basado en estructuras aisladas (hospitales, centros de salud, consultorios, etc.), sin visión sistémica y local de la salud.

Esta fragmentación de estructuras se ha traducido en una fragmentación de la práctica clínica y de los cuidados que recibe el conjunto de pacientes a lo largo del continuo de atención de cada enfermedad, e incluso en mayor grado cuando se asocia con necesidades sociosanitarias.

En definitiva, el modelo organizativo en el que desarrollamos la atención a la salud es actualmente un modelo fragmentado, poco preventivo, muy ineficiente y a menudo inseguro. Un modelo que está encorsetando a profesionales y pacientes que demandan nuevos espacios, capacidades y autonomía que les permitan canalizar todo su potencial de desarrollo.

A todo lo anterior se suma una situación de partida en Navarra, a inicio de la Legislatura, complicada en relación con el número de personas en lista de espera y su demora media, hecho que ha provocado una priorización inicial de la capacidad de gestión y recursos disponibles focalizados a paliar esta situación.

Y no es menos cierto que la profunda crisis económica que hemos vivido también ha limitado las disponibilidades económicas en los últimos años, traducida en una falta de inversión que ha supuesto una importante descapitalización tecnológica.

Así mismo, el marco y las regulaciones normativas actuales, tanto en los aspectos laborales como organizativos y contractuales, dejan un escaso margen a las mejoras en gestión y necesitan una revisión en profundidad que permita dar una respuesta ágil y eficiente a los retos que plantea la necesaria transformación sanitaria.

Sin embargo, los avances científicos, tecnológicos y de datos son enormes y continuos, y nos sitúan hoy ante escenarios de actuación posibles que hace unos años eran impensables.

Los profundos cambios sociales, el mayor acceso a la información y el avance en la educación para la salud han contribuido a generar personas con una mayor pre-

disposición a participar en las decisiones relativas a su salud, así como con mayores niveles de responsabilidad para involucrarse como agentes de su proceso personal de cuidados. Todos estos cambios, positivos, también demandan del sistema de salud nuevas formas de relación.

Existen hoy instrumentos y herramientas que permiten abordar con determinación una profunda transformación en el modelo organizativo y de funcionamiento del sistema de salud navarro² que permita al conjunto de profesionales del sistema sanitario prestar la atención sanitaria del siglo XXI y a la sociedad navarra sentirse segura para abordar el creciente impacto de la demografía y cronicidad.

Además, contamos en Navarra con una situación diferencial favorable para iniciar con optimismo dicho proceso de transformación: una dimensión geográfica y tamaño manejable, una densidad de población muy razonable, una sólida estructura de servicios, una amplia dotación de profesionales con alta cualificación y una historia de reconocimiento y resultados en salud sólida y contrastada.

En definitiva:

- El reto es enorme y compartido por la mayoría de los sistemas de salud avanzados.
- Las consecuencias de una falta de intervención son claras: sufrimiento, efectividad decreciente e insostenibilidad económica.
- En Navarra existen las condiciones para iniciar un profundo proceso de transformación:
 - Profesionales con capacidad y motivación para construir un sistema de salud resiliente para el futuro.
 - Un dimensionamiento sanitario, cultural y demográfico óptimo para avanzar rápido.
 - Un contexto político que reconoce la magnitud de los retos y manifiesta la voluntad política de comprometerse con la búsqueda e implementación de soluciones a medio plazo.
- Existen países y regiones que ya han iniciado esta transformación y que pueden ser compañeros de viaje con los que poder aprender.

2. Constituido por el Departamento de Salud, el Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra y el Servicio Navarro de Salud-Osasunbidea (SNS-Osasunbidea).

LOS PRINCIPIOS GENERALES PARA INICIAR LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD NAVARRO: CREANDO NUEVA CAPACIDAD PARA ABORDAR LOS RETOS DE FUTURO

Ante esa situación, el Gobierno Navarro ha decidido iniciar una estrategia de transformación a medio plazo que permita preparar y capacitar al actual sistema sanitario navarro para abordar sus retos de futuro: "OSASUNBIDEA: CAMINANDO POR LA SALUD".

El sistema de salud navarro es consciente de que no podrá luchar contra todos los retos sin el apoyo ciudadano y de la sociedad civil. La salud no es un objetivo que dependa solo del sistema de salud, sino que es un reto para el Gobierno y la sociedad en su conjunto: ciudadanía, profesionales, asociaciones, partidos políticos, corporaciones locales, proveedores, organizaciones docentes, sindicales y no gubernamentales, sociedades científicas, voluntariado y la sociedad civil en su conjunto tienen un papel relevante para colaborar en que la estrategia tenga éxito y desarrolle todo el potencial de personas sanas en una sociedad sana.

La ciudadanía navarra tiene un papel fundamental en el éxito de esta estrategia. A modo de ejemplo, unos estilos de vida personales y entornos más saludables permitirán reforzar las estrategias de prevención estimuladas desde el sistema de salud navarro, con un alto impacto sobre la salud.

Del mismo modo, la estrategia quiere iniciar su desarrollo CON la totalidad de profesionales, y por ello hace un énfasis especial en la búsqueda de la implicación y satisfacción del conjunto de profesionales que constituyen hoy el sistema de salud navarro, iniciando el desarrollo de nuevas intervenciones para lograrlo.

La estrategia de transformación que se presenta debe implementarse mientras el sistema de salud navarro continúa mejorando día a día la prestación de los diferentes servicios sanitarios que ofrece, con suficientes garantías de equidad, calidad, seguridad, efectividad, adecuación y eficiencia.

Por lo tanto, nos situamos ante una agenda de trabajo para el desarrollo de la estrategia en los próximos años muy ambiciosa, que precisa la participación y el trabajo conjunto de todos los agentes que conforman hoy el sistema de salud navarro.

Somos conscientes que los cambios tan complejos que se plantean en este documento son estratégicos en el sentido que son una apuesta a medio-largo plazo para el sistema de salud navarro. Tenemos la convicción de que los sucesivos gobiernos en Navarra entenderán la gravedad de la situación demográfica del país, y que no existen grandes alternativas a las planteadas aquí, si se quiere seguir asegurando un sistema público universal, de calidad y sostenible.

Los principios generales que guiarán el cambio del sistema de salud navarro en los próximos años serán los siguientes:

1. CONOCIMIENTO DE LA MAGNITUD DE LOS RETOS Y LA CONVICCIÓN DE HACERLES FRENTE

El conocimiento de los profundos retos que presenta el sistema de salud navarro y la convicción de desarrollar los cambios y transformaciones necesarios para posicionar a Navarra como comunidad referente en la implementación de respuestas adecuadas para hacerles frente.

2. CONSTRUIR SOBRE TODO LO POSITIVO QUE HEMOS LOGRADO HASTA HOY

Construir sobre todo lo positivo que ya existe y que ha sido construido durante muchos años. El SNS-Osasunbidea presenta un recorrido histórico que ha permitido situarnos hoy en una situación muy favorable para afrontar los nuevos retos.

3. CONSTRUIR PROCURANDO LA MÁXIMA PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DE PROFESIONALES

Construir procurando la máxima participación e implicación de la totalidad de profesionales que conforman el sistema de salud. El equipo directivo se compromete con los "Qué" y cada profesional debe ser protagonista preferente de los "Cómo".

4. CONSTRUIR PROCURANDO LA MÁXIMA PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DE LA TOTALIDAD DE AGENTES QUE CONVIVEN EN EL SISTEMA DE SALUD NAVARRO

Construir procurando la máxima participación e implicación de agentes que conviven en el sector y, de un modo especial, con el conjunto de la población navarra, pacientes y personas cuidadoras.

5. CONTAR CON UN DIMENSIONAMIENTO ADECUADO DE LOS SERVICIOS A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN NAVARRA Y SUS PROBLEMAS DE SALUD

Planificar los servicios en función de las necesidades actuales y futuras, potenciando la Atención Primaria, incorporando la promoción y prevención en todos los niveles asistenciales e integrando estructuras sanitarias y sociosanitarias con poblaciones locales como eje.

6. CONSTRUIR UN MODELO DE FUNCIONAMIENTO BASADO EN EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE AGENTES

Establecer redes de colaboración y alianzas con entidades, tanto sanitarias como no sanitarias, que puedan contribuir al éxito del proyecto.

7. CONSTRUIR UN SISTEMA DE SALUD EN PERMANENTE APRENDIZAJE Y MEJORA

Observar el contexto nacional e internacional para identificar aliados potenciales en este viaje y tejer relaciones para el aprendizaje y la mejora continua.

8. CONSTRUIR UN SISTEMA DE SALUD CUYA GESTIÓN RESPONDA A LOS FUNDAMENTOS DE LA TRANSPARENCIA, EL BUEN GOBIERNO, LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y LA EFICIENCIA

Los principios del Buen Gobierno y la transparencia en la rendición de cuentas deben ser un compromiso explícito con la sociedad en su conjunto.

9. CONSTRUIR CON FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO (RESILIENCIA)

La flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio son capacidades fundamentales para afrontar nuevos retos, especialmente ante un entorno cambiante y con circunstancias difíciles o complejas. Estos cambios deberán darse con especial intensidad en los sistemas organizativos y en la regulación normativa que permita su impulso.

10. CONSTRUIR UN NUEVO MODELO DE ATENCIÓN CUYAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES SEAN LAS SIGUIENTES

Avanzar en la integración y coordinación de servicios alrededor de las personas y las poblaciones en su entorno local concreto, que promueva la prevención y detección temprana, construido con la participación de profesionales, se caracterice por ser referente en el cuidado y acompañamiento en la enfermedad, y siempre en permanente búsqueda de la eficiencia y de nuevo valor para cada persona y la población, todo ello tecnológicamente conectado y orientado a lograr la activación y corresponsabilidad de la ciudadanía navarra con su propia salud.

MODELO HISTÓRICO	MODELO FUTURO
Servicios fragmentados	Servicios integrados
Centrado en profesional	Centrado en paciente y persona cuidadora
Orientado a la enfermedad	Orientado a la salud
Enfoque orgánico	Enfoque persona y población
Paciente dependiente	Pacientes activos y responsables
Predominio curación	Balance de prevención y promoción
Evaluación de actividad	Evaluación de resultados
Presión en la actividad	Orientación a la efectividad
Burocracia e inercia	Innovación y adaptación al cambio
Rigidez normativa	Orientado a procesos
Organización como único responsable	Alianzas y política intersectoriales
Administración de profesionales	Gestión de profesionales
Jerarquización de estructuras	Participación y profesionalismo
Productividad	Eficiencia y mejora continua

Evolución hacia el futuro sistema de salud

ELEMENTOS CLAVE DE SU DEFINICIÓN Y METAS FINALES DE LA ESTRATEGIA

La estrategia "CAMINANDO POR LA SALUD" 2015-2020 ha sido definida sobre la base de tres referencias para el sistema de salud navarro: el Plan de Salud de Navarra 2014-2020, la Misión, Visión y Valores, y el Acuerdo Programático 2015³, siguiendo las líneas estratégicas del Departamento de Salud.

Cuenta con un decidido apoyo por parte del Gobierno para consolidar el sistema de salud, con repercusión interdepartamental (derechos sociales, vivienda, educación, trabajo, etc.) y dirigido hacia una atención sanitaria resiliente, vanguardista, efectiva y segura que dé respuesta a las necesidades de atención de la población navarra ahora y en el futuro.

MARCO DE REFERENCIA DEPARTAMENTO DE SALUD

PLAN DE SALUD 2014-2020

MISIÓN, VISIÓN, VALORES

ACUERDO PROGRAMÁTICO

ESTRATEGIA "OSASUNBIDEA: CAMINANDO POR LA SALUD"

1. METAS FINALES

SALUD DE LA POBLACIÓN

MEJOR MEDICINA Y MEJORES CUIDADOS

EFICIENCIA

IMPLICACIÓN Y SATISFACCIÓN PROFESIONALES

2. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

INTERVENCIONES DEFINIDAS / PROYECTOS

PRESUPUESTOS

ADECUACIÓN NORMATIVA Y DE GESTIÓN

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

En este sentido, el compromiso político con la salud de la ciudadanía navarra se manifiesta por un lado, con un crecimiento presupuestario anual superior al 5% desde el comienzo de la legislatura, superando los 1.040 millones de € para 2017, que permite iniciar el recorrido de mejora pretendido y, por otro, con la definición de esta estrategia a medio plazo, que permite marcar un rumbo claro y decidido

3. Ver Anexo 2.

hacia la configuración de un nuevo sistema de salud en Navarra capaz de hacer frente a los retos.

El presupuesto en salud no debe ser visto únicamente como un gasto, sino como una inversión social estratégica, tanto por la riqueza directa e indirecta que genera (puestos de trabajo, proveedores, efecto tractor...) como por la mayor capacidad de su ciudadanía y la mejora de su bienestar. Aún así, SNS-Osasunbidea es consciente de que el aumento presupuestario deberá servir no para hacer "más de lo mismo", sino para hacer posible el cambio de modelo organizativo y de funcionamiento a construir sobre los principios definidos.

En este sentido, dicho incremento presupuestario, así como la disponibilidad adicional de recursos que pudieran ser captados por el sistema de salud⁴, irán destinados de manera preferente a recuperar la capacidad tecnológica perdida en los últimos años; a desarrollar los sistemas de información necesarios para apoyar las intervenciones incluidas en la estrategia; a seguir mejorando la accesibilidad y los servicios asistenciales necesarios para potenciar la efectividad del sistema de salud (atención primaria, promoción y prevención, hospitalización a domicilio, cirugía mayor ambulatoria, hospitales de día, ...); y a desarrollar la capacidad necesaria en el sistema de salud navarro para abordar el proceso de transformación con las suficientes garantías de éxito.

Asimismo, el Gobierno está decidido a apoyar el desarrollo de esta Estrategia con las modificaciones normativas necesarias para avanzar en la consecución de sus principales metas⁵.

La estrategia "CAMINANDO POR LA SALUD" busca de manera prioritaria la consecución de cuatro grandes metas finales para el sistema de salud navarro:

- 1. Mejorar la salud de la población navarra**
- 2. Mejorar los cuidados y la experiencia de pacientes y de las poblaciones diana de intervención**
- 3. Mejorar la eficiencia interna del sistema de salud navarro**
- 4. Mejorar la implicación y satisfacción del conjunto de profesionales del sistema de salud navarro**

Estos cuatro objetivos se conocen como la **TRIPLE META AMPLIADA⁶ de los sistemas de salud** y ofrecen un marco organizado para el desarrollo de las intervenciones o líneas estratégicas y su permanente medición de grado de avance. No se trata de desarrollar cada una de las metas por separado, sino conseguir en cada intervención y proyecto el máximo impacto de forma simultánea en todas o en la mayoría de las metas.

4. Por ejemplo, fondos de la Unión Europea, recursos que otros agentes del sector quieran comprometer con el desarrollo de esta estrategia, Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra (S3), etc.

5. A modo de ejemplo, una nueva Ley de Salud.

6. La Triple Meta fue descrita por primera vez por Don Berwick, Tom Nolan y John Whittington en 2008: mejorar la salud de la población, mejorando la experiencia de cuidado de los pacientes y reduciendo el coste per cápita. El Institute for Healthcare Improvement (IHI) la desarrolló con gran impacto, y desde entonces se ha convertido en el objetivo final de diferentes estrategias y planes, públicos y privados de organizaciones en todo el mundo, como en Escocia, Irlanda del Norte, EEUU, Canadá, y algunas organizaciones de vanguardia en Inglaterra o en Nueva Zelanda. En el desarrollo de la estrategia navarra se observa una necesidad clara de desarrollar una cuarta meta que complemente el marco de la "triple meta": Incrementar la participación, implicación y satisfacción de los profesionales (Triple Meta Ampliada).

PRINCIPALES INTERVENCIONES DE LA ESTRATEGIA “CAMINANDO POR LA SALUD”

Las intervenciones que constituyen la Estrategia “Caminando por la Salud” han sido establecidas teniendo en cuenta los principios generales expuestos en este documento y priorizando el cumplimiento de las cuatro metas finales definidas.

Como elementos diferenciales de la estrategia, destacan la firme convicción por desarrollar un modelo de atención que permita superar la fragmentación de cuidados y de intervenciones a lo largo del continuo de atención de cualquier enfermedad.

Se centra en el desarrollo de nuevas capacidades en el sistema de salud navarro para poder realizar más gestión poblacional local versus individual, esto es, la búsqueda de más salud para colectivos diana concretos en cada comarca o área de salud; más intervenciones de prevención, detección temprana, seguimiento y acompañamiento de la enfermedad en lugar de un enfoque escorado hacia el manejo y la gestión clínica en momentos agudos de la enfermedad. Por tanto, cobran especial relevancia las intervenciones de promoción de hábitos saludables, la detección temprana de la enfermedad o el empoderamiento y activación de pacientes.

Conscientes de que para afrontar los retos que supone la fragmentación organizativa se necesita un nuevo modelo basado en la gestión en el entorno local concreto, que permita alinear los intereses de todos los agentes comunitarios con capacidad de intervenir para mejorar la salud de una población bajo un mismo objetivo, se ha apostado por crear las Áreas de Salud de Estella-Lizarra y de Tudela, como estructuras en las que poder pilotar el nuevo modelo de atención hacia el que se quiere avanzar.

Asimismo, para favorecer la planificación en base poblacional, el sistema de salud navarro ha iniciado un proyecto de comarcalización, entendiendo la Comarca como el ámbito geográfico y poblacional, con identidad cultural que sirve de referencia para la planificación, la asignación y la ordenación de los recursos y la organización del sistema de salud.

Por último, la activación de profesionales y su implicación para construir conjuntamente el modelo deseado es clave, y por ello, un número muy significativo del total de intervenciones de la estrategia están dirigidas a profesionales sanitarios.

La estrategia “Caminando por la Salud” se resume en un conjunto de 12 Líneas Estratégicas que integran los múltiples y diferentes objetivos, líneas de actividad, dimensiones de trabajo, proyectos y tareas específicas cuyo desarrollo ya ha iniciado el SNS-Osasunbidea, o bien va a iniciar y explorar en los próximos años para avanzar en el proceso de transformación y cambio que le permita afrontar los retos de futuro.

Así, desde noviembre de 2015 se ha elaborado la estrategia mediante una dinámica de reflexión participativa con el objetivo de identificar y concretar juntos la tarea que tiene que desarrollar el sistema de salud navarro en los próximos años⁷.

Como resultado de dicho trabajo, a continuación se presentan las 12 intervenciones que constituyen el núcleo central de desarrollo de la **Estrategia "CAMINANDO POR LA SALUD"**:

INTERVENCIONES CON CONTRIBUCIÓN PREFERENTE A MEJORAR LA SALUD DE LA POBLACIÓN

- 1. PERSONAS ACTIVAS EN UN SISTEMA DE SALUD PROACTIVO:** Promoción de la salud y autocuidados⁸.
- 2. MEJOR PREVENIR QUE CURAR:** Prevención y detección precoz.
- 3. PRIORIZAR LA ATENCIÓN A LAS PERSONAS MÁS VULNERABLES:** Prevención de la discapacidad y promoción de la autonomía. Salud en todas las políticas y equidad.

Las intervenciones incluidas en este grupo están diseñadas expresamente para actuar sobre grupos poblacionales determinados. En este sentido, se han priorizado de manera especial los colectivos de mayor riesgo en el desarrollo de las enfermedades que lideran la tasa de mortalidad en Navarra, las poblaciones crónicas o los grupos de población comparativamente más vulnerables para reducir las desigualdades en salud.

Se concentran en aumentar el potencial de intervención de SNS-Osasunbidea en estadios previos a la aparición de un problema de salud (la promoción, la protección y la prevención de problemas de salud).

INTERVENCIONES CON CONTRIBUCIÓN PREFERENTE A MEJORAR LOS CUIDADOS Y LA EXPERIENCIA DE PACIENTES:

- 4. INTEGRAR LA ATENCIÓN PARA OFRECER MAYOR VALOR Y SEGURIDAD PARA CADA PACIENTE:** Atención integrada, efectiva, segura y satisfactoria.
- 5. ATENCIÓN A PACIENTES EN EL LUGAR Y EN EL MOMENTO ADECUADO:** Agilidad y tiempos de espera.
- 6. TRABAJANDO CONJUNTAMENTE EL ESPACIO SOCIO SANITARIO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE PACIENTES Y SUS FAMILIAS:** Plan sociosanitario.

Las intervenciones incluidas en este grupo se orientan a optimizar el actual modelo de atención, procurando ofrecer la mejor atención en el lugar más adecuado. Así, en la medida de lo posible, la actividad asistencial que provee el sistema de salud navarro debe prestarse preferentemente en el domicilio de cada paciente, incluidas las residencias, el nivel de atención primaria o su entorno comunitario.

Así mismo, trata de mejorar de forma continua la accesibilidad, integración, efectividad y seguridad clínica de la atención, así como la satisfacción de pacientes con la misma.

7. Sesiones presenciales y ejercicios de priorización en noviembre de 2015 por parte de 22 directivos del Departamento de Salud y del SNS-Osasunbidea para identificar los objetivos, planes y proyectos, y priorización de proyectos por parte de 28 centros de Atención Primaria, el Consejo Navarro de Salud, las Juntas Técnico Asistenciales de los cinco centros, la Asociación de Consumidores y los Colegios profesionales de Médicos, Enfermería, Psicólogos, Farmacéuticos y Trabajadores Sociales. Revisión y redacción de la Estrategia por parte de 27 directivos de diciembre a marzo de 2017.

8. Para facilitar la interpretación del contenido en relación a la estrategia seguida hasta ahora, se incorpora el nombre previo de la línea estratégica utilizada en el Cuadro de Mando Integral.

INTERVENCIONES CON CONTRIBUCIÓN PREFERENTE A MEJORAR LA EFICIENCIA DEL SNS-OSASUNBIDEA:

7. INNOVANDO EN CALIDAD: Innovación y mejora continua.

8. AVANZANDO HACIA LA EVOLUCIÓN DIGITAL DE PROFESIONALES, PACIENTES Y CIUDADANÍA: Sistemas de información y evaluación.

9. EMPLEANDO DE FORMA ÓPTIMA LOS RECURSOS PARA GARANTIZAR UNA SANIDAD UNIVERSAL: Eficiencia en las actuaciones.

Las intervenciones incluidas en este grupo se orientan a mejorar los procesos existentes o a desarrollar nuevos procesos de funcionamiento internos.

Ponen el foco en la consecución de mejoras de eficiencia en el desarrollo de dicho funcionamiento interno, así como de la efectividad de las actuaciones, la calidad y la seguridad clínica derivadas de una mayor adecuación de los procesos asistenciales a los parámetros de buenas prácticas en el sector, según la evidencia científica disponible.

INTERVENCIONES CON CONTRIBUCIÓN PREFERENTE A MEJORAR LA IMPLICACIÓN Y SATISFACCIÓN DE PROFESIONALES:

10. PROFESIONALES CON FORMACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN: Desarrollo profesional y del conocimiento.

11. EQUIPOS PROFESIONALES IMPLICADOS CON SUS PACIENTES: Implicación, satisfacción y liderazgo.

12. PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES EN LA GESTIÓN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN: Gobernanza clínica.

Las intervenciones incluidas en este grupo se orientan a mejorar la capacidad y la implicación del conjunto de profesionales y a desarrollar un estilo de liderazgo diferente en el SNS-Osasunbidea, tanto en el desarrollo de la actividad clínica como en la gestión.

Pretenden alinear la cultura clínica, más volcada a la atención a cada persona, con la cultura de gestión, enfocada a la eficiencia del conjunto, en una cultura compartida y única que optimice la organización de profesionales y servicios para mejorar de forma continua los resultados.

Buscan el alineamiento y el trabajo conjunto de profesionales sanitarios, gestores y pacientes, y se focalizan en la creación de una mayor capacidad interna, es decir, capacitar a profesionales del sistema de salud para autoorganizarse de una forma óptima.

La mayoría de estas intervenciones son novedosas en su proceso de implementación y requieren de un liderazgo diferente en el sector.

Por tanto, el sistema de salud navarro dispone hoy de una estrategia ordenada y definida en torno al cumplimiento de cuatro grandes metas. Las intervenciones que la constituyen se orientan a crear la capacidad suficiente en el sistema de salud navarro para provocar, impulsar y alinear los cambios necesarios en el modelo de prestación que nos permita hacer frente a los retos de futuro con sufi-

cientes garantías de éxito. El horizonte que nos planteamos es la Excelencia, aunque seamos conscientes de la dificultad del reto y del complejo, aunque apasionante, camino que nos queda por recorrer.

LA DESCRIPCIÓN CONCRETA DE LAS 12 INTERVENCIONES PRIORIZADAS, ASÍ COMO EL RESTO DE INTERVENCIONES QUE CONFORMAN LA ESTRATEGIA "CAMINANDO POR LA SALUD" SE RECOGEN EN EL DOCUMENTO "CAMINANDO POR LA SALUD: METAS Y ACTUACIONES"⁹.



9. La Estrategia completa se desarrolla en el Cuadro de Mando integral que incorpora 7 objetivos, 24 líneas estratégicas, 62 dimensiones y más de 130 proyectos.

PRÓXIMOS PASOS: IMPLEMENTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Además de lo acertado de las intervenciones y de las acciones y metas que proponga una estrategia, el éxito de su puesta en marcha y el logro de resultados dependen en gran medida del contexto organizativo y social en los que se inserta. Dicho de otra forma, son las redes formales, y especialmente las informales afectadas por el cambio, las que hacen avanzar o fracasar un proyecto de esta naturaleza.

Los cambios transformacionales son más difíciles de conseguir porque no sólo se trata de hacer las cosas mejor, sino de forma diferente. Por ejemplo, exigen mucho más trabajo en equipo en el ejercicio de la medicina y exigen una forma nueva más proactiva de colaboración con pacientes. La tarea más difícil es organizar el proceso de cambio en un contexto en el que, normalmente, los equipos directivos y profesionales se focalizan sobre el contenido inmediato de las actuaciones.

Por todo ello, para avanzar con la Estrategia “Caminando por la Salud”, se hace necesario desarrollar un plan de implementación más complejo e innovador que el habitual. Es decir, el equipo ejecutivo navarro de salud considera conveniente disponer de un enfoque estructurado para la implementación de la estrategia con el fin de facilitar de forma óptima su implementación.

CONTEXTO NECESARIO

El contenido del plan de implementación se desarrollará en los próximos meses y consiste en el desarrollo de un contexto receptivo que favorezca el cambio que se quiere lograr en el sistema de salud navarro.

A continuación se presentan los **principios** que se trabajarán en el SNS-Osasunbidea con el objetivo de crear un Contexto Receptivo para el cambio:

1. COMPLEMENTAR LA GESTIÓN DEL DÍA A DÍA CON UNA GESTIÓN TRANSFORMADORA A MEDIO PLAZO

Como se ha descrito en la parte anterior de este documento, la Estrategia “Caminando por la Salud” busca mejorar la gestión del día a día y a su vez iniciar la transformación a medio plazo necesaria para superar los retos a los que se enfrenta el sector. Nuestras Administraciones están en general centradas en exceso en la gestión del corto plazo, en apagar fuegos. Es necesario complementar esta orientación con capacidades estratégicas centradas en el medio y largo plazo. Habrá que desarrollar por lo tanto una batería de acciones para lograr esa complementariedad y ser eficaces en la gestión de esa doble agenda.

2. RECONDUCCION LA MICRO-GESTIÓN Y EJERCER UN LIDERAZGO MÁS DISTRIBUIDO

Este razonamiento basado en ejercer un liderazgo diferente no es una moda; es lo que indica la evidencia. Cuando se facilita a los equipos locales tomar las decisiones sobre los cambios necesarios en su contexto, los resultados son mejores. Es necesario que el equipo ejecutivo de la sanidad navarra identifique la cultura de liderazgo necesaria y que se avance en la misma. Esto implica que el papel del ámbito central es apoyar y retar, dejando margen suficiente a los centros y profesionales para establecer cómo cambiar y mejorar.

3. TRABAJAR PARA SUPERAR LOS COMPARTIMENTOS ESTANCOS EN LA SANIDAD

La fragmentación entre niveles asistenciales, e incluso la fragmentación entre servicios en los hospitales, impacta negativamente en sus pacientes y en los resultados, tanto de gestión, económicos como de salud.

4. CONECTAR CON PROFESIONALES PIONEROS

Para lograr un cambio ambicioso como el que se define en esta nueva estrategia de Navarra es necesario conectar con todas las personas que quieran contribuir al mismo. Para ello, quienes inducen el cambio en la sanidad necesitan tejer esas redes informales para ir ganando adeptos.

5. AVANZAR EN EL TRABAJO CONJUNTO DE PROFESIONALES Y PACIENTES

Profesionales y equipos directivos del SNS-Osasunbidea apoyarán lo que hayan ayudado a crear. Además, el conjunto de profesionales debe incorporar las necesidades y expectativas de los pacientes en el diseño de los procesos de forma activa y participativa.

6. AVANZAR EN LA INTERACCIÓN ENTRE LOS CLÍNICOS Y LOS GESTORES

La mejora de la relación clínica-gestión es especialmente crítica en los cambios estratégicos y rápidos. La desconexión histórica entre ambas culturas debe reorientarse en la búsqueda de los objetivos comunes para la salud.

7. IMPLEMENTAR MEDIANTE PROYECTOS PILOTO EN ZONAS CONCRETAS DE NAVARRA

Poder demostrar que el cambio es posible, a la vez que mejora los resultados, es la mejor forma de avanzar. Será posible si en una zona concreta personal directivo y profesionales disponen de margen de maniobra y decisión, siempre que se vayan alcanzando las metas planteadas. No se puede penalizar el error, ya que es necesario reducir el riesgo personal para quienes inician un cambio; solo es criticable no intentar el cambio y no aprender de los errores.

8. REDEFINIR LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE SALUD NAVARRO

La estructura actual está diseñada para una función gestora más tradicional, y será necesario repensar y adaptar progresivamente la misma para apoyar la transformación.

9. TRABAJAR EL COMPROMISO DEL ÁMBITO POLÍTICO

Un cambio como el descrito en esta estrategia es imprescindible para asegurar la calidad y sostenibilidad de la Sanidad en Navarra. Es evidente que requiere más tiempo que una legislatura para consolidarse en la organización asistencial. Por ello es vital el contexto político y que todos los partidos políticos en Navarra comprendan lo que está en juego y apoyen esta transformación. Para ello es necesario ganarse el respeto y el apoyo del Parlamento Navarro.

En definitiva, con estos principios y actuaciones se trata de crear una cultura que favorezca el cambio. Las diversas culturas en la Sanidad contienen valores que pueden generar inercias al cambio. Profesionales, pacientes y agentes políticos pertenecen a culturas diferentes y valiosas que es necesario alinear.

Crear progresivamente una cultura diferente requiere retar y cambiar algunas presunciones. Quienes lideran en todos los niveles son agentes para ese cambio cultural. Por lo tanto, es necesaria su activación.

ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA

Así mismo, la Estrategia debe ser una herramienta que sirva de guía permanente a los centros y profesionales de SNS-Osasunbidea. Para ello, debe adaptarse de forma continua al grado de consecución de las metas y a los requerimientos cambiantes del entorno y de sus grupos de interés. Para asegurar su actualización se plantea:

- Actualización anual del grado de consecución de las metas.
- Revisión y actualización de metas.
- Incorporación de las nuevas necesidades normativas o tecnológicas relevantes.
- Revisión anual de la pertinencia o necesidad de incorporación de planes y proyectos.
- Disponibilidad y priorización de recursos presupuestarios.
- Revisión de metas y acciones de la triple meta ampliada.

RELATO ESTRATÉGICO

“La mayor riqueza que puede tener una sociedad es la salud, en el sentido completo del término”.

Las personas somos como las células de un organismo mayor, que es nuestra Comunidad.

Navarra es por tanto un organismo vivo, en constante cambio y crecimiento, compuesto en la actualidad por más de 640.000 células, es decir, de miembros de la ciudadanía. Por tanto, que cada persona goce de buena salud es determinante para que Navarra goce también de buena salud.

¿Y cuál es el primer paso? Pues lograr que cada persona se convierta en un paciente experto de su propia salud, con la suficiente capacidad de resolución como para hacer un uso lógico y racional de los diferentes Centros y Servicios. Convirtiéndose, en definitiva, en un **paciente activo**.

Y en este organismo vivo llamado Navarra, que implica a miles de personas responsables, **Osasunbidea – Servicio Navarro de Salud** juega un papel clave, actuando como el **cerebro** y el **corazón** en nuestro cuerpo.

CEREBRO para configurar todo un sistema basado en una amplia y completa red de centros, que abarcan todo tipo de asistencias sanitarias, dotados de la tecnología más moderna e innovadora. Tecnología siempre al servicio de profesionales de primer orden. Todo un equipo que acumula una enorme cantidad de experiencias y conocimientos.

CORAZÓN para que el amplio y completo equipo de profesionales pueda, de manera conjunta y coordinada, acompañar a la persona en todo momento. Implicándose con ella, en sus dolencias, en sus necesidades. Asistiéndole desde la empatía, la amabilidad y la eficacia, para poder dejar atrás un modelo obsoleto estructurado en departamentos estancos según cada especialidad.

LA SALUD COMIENZA POR UNO MISMO

Mediante unos hábitos saludables basados principalmente en la dieta, la gestión del estrés, las relaciones personales y sociales y el ejercicio, podemos y debemos cuidar de nuestra salud personal. Porque gracias a la **colaboración/promoción** de cada miembro de la ciudadanía, podemos lograr una Comunidad mucho más sana.

Y todo ello apoyado además con la incesante labor de **prevención** que se realiza desde Osasunbidea.

Esta es una de las claves a la hora de recorrer, tanto de forma individualizada como colectiva, el camino que conduce a la salud. Un camino que requiere de perseverancia y constancia, y que solo tiene una dirección: **¡siempre avanzando!**



Por ello nos gusta el término que acompaña a la denominación: **Osasunbidea** (el Camino de la Salud)

Porque mucho más que una denominación, es un término cargado de intención. Un concepto ambicioso en el que toda la ciudadanía navarra debe apoyarse para que nos lleve, y nunca mejor dicho, en la dirección correcta.

Y para que nadie se quede en el camino –sean personas ciudadanas, profesionales de la salud, instituciones, empresas u organismos– queremos acompañarlo siempre de una **frase-fuerza** que nos motive y sirva para canalizar toda nuestra energía en la misma dirección:

“CAMINANDO POR LA SALUD”

Caminar, caminando, un gerundio que expresa acción, movimiento, mejora continua, y que además implica y motiva. Porque cada persona es protagonista y parte activa en todo lo relativo a la Salud.

Avanzando de forma unida en una misma dirección, con un mismo norte, hacia la excelencia en la sanidad pública. Este es el **camino** real y eficaz para garantizar la buena Salud de toda la ciudadanía navarra.

Una Salud con mayúscula. Salud física y Salud mental, ya que ambas están estrechamente interrelacionadas y determinan la calidad de vida de cada persona y de nuestra Comunidad.

Caminando por la Salud; una idea-fuerza que aglutina en una única frase los 4 marcos estratégicos en los que se halla trabajando actualmente Osasunbidea:

- Caminando por la Salud para conseguir una **mejor medicina** y **mejores cuidados**.
- Caminando por la Salud de **toda la población navarra**.
- Caminando por la Salud **más eficiente**, como vía para asegurar la sostenibilidad del sistema.
- Caminando por la Salud con el **colectivo profesional**, implicándoles y haciéndoles sentirse orgullosos de pertenecer a Osasunbidea.

El **camino es claro** y tenemos la energía y los medios para seguir avanzando y no detenernos. **Nuestro objetivo es la Salud** y como tal siempre estará en nuestro horizonte, guiándonos, alentándonos.

Pero no nos engañemos; no es un camino sencillo, pues los retos son importantes y el objetivo es ambicioso. Pero afortunadamente, cuanto mayor es el desafío mayor es también nuestra ilusión por afrontarlo. Afortunadamente la senda es ancha, muy ancha, porque todos estamos en ella, colaborando, esforzándonos, avanzando con paso firme y constante para que Navarra goce siempre de la mejor Salud.

DOCUMENTOS GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

El Plan de Salud, la Misión, Visión y Valores, y el Acuerdo Programático, así como las líneas estratégicas del Departamento de Salud para esta legislatura son los marcos fundamentales para la concreción de los objetivos operativos que se propone conseguir el sistema de salud navarro durante esta legislatura. Por tanto, han sido documentos de referencia fundamentales para el desarrollo de la estrategia “CAMINANDO POR LA SALUD”.

1. PLAN DE SALUD DE NAVARRA 2014 -2020

El Plan de Salud de Navarra 2014-2020, aprobado en septiembre de 2014 por la Comisión de Salud del Parlamento de Navarra, nos sirve de guía para orientar las actuaciones en función de las necesidades de salud de la población, identificando así mismo los instrumentos o elementos clave para lograr que las prioridades de salud se constituyan realmente en el eje de la Gestión Asistencial.

Así, el Plan de Salud detalla los valores y principios del nuevo modelo de atención sanitaria que la estrategia aspira a promover y desarrollar:

- Orientación al paciente y compromiso con su autonomía.
- Compromiso ético y social.
- Corresponsabilidad en el cuidado de la salud.
- Compromiso con la sostenibilidad del Sistema.
- Orientación a resultados.
- Concepción de calidad integral (calidad técnica + calidad percibida + eficiencia social).
- Atención integrada.
- Práctica clínica basada en datos.
- Compromiso e implicación profesional en la mejora continua.
- Compromiso de desarrollo profesional.
- Continuar garantizando accesibilidad universal.
- Orientación a los Resultados en Salud.
- Enfoque poblacional y priorización.
- Estrategias integrales de intervención.
- Salud en todas las políticas.
- Intersectorialidad e intervención comunitaria.

- Orientación socio-sanitaria.
- Corresponsabilidad y participación.
- Coherencia entre prioridades e instrumentos.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La reflexión estratégica del Departamento de Salud y de SNS-Osasunbidea estableció como referentes, actualmente vigentes aunque con una necesaria revisión y actualización, los siguientes ejes orientadores:

- Misión: Qué tenemos que hacer, para qué y para quién.
- Visión: A dónde queremos llegar
- Valores necesarios para cumplir la Misión y alcanzar la Visión.

MISIÓN

Garantizar un Sistema Sanitario Público universal, sostenible y de calidad que promueva la salud de la comunidad y dé una respuesta adecuada y oportuna a los derechos y necesidades sanitarias de la población

VISIÓN

Aspiramos a situar la "Salud" al más alto nivel de Gobierno para que se intervenga activamente en todas aquellas políticas educativas, culturales, sociales, medioambientales, alimentarias, etc. que actúan como "determinantes" del nivel de salud de la población y reduciendo las desigualdades en salud.

Aspiramos a lograr un Sistema Sanitario Público centrado en sus pacientes, universal, resolutivo, innovador, sostenible y participativo que:

- Reconozca la ciudadanía sanitaria a todas las personas que residan en Navarra y garantice que nadie deje de recibir una prestación por carecer de recursos.
- Desarrolle un modelo de atención orientada a sus pacientes.
- Capacite y empodere a pacientes y ciudadanía para ampliar sus posibilidades de elección ante la salud.
- Optimice sus procesos para el logro de resultados medibles.
- Preste una atención de calidad, integral e integrada.
- Promueva la participación e implicación activa de los profesionales y pacientes en la mejora continua de los procesos y servicios.
- Incorpore cuantas innovaciones tecnológicas y cambios organizativos aporten valor añadido a sus pacientes y demuestren su eficiencia social.
- Logre el compromiso de ciudadanía y profesionales con la sostenibilidad del Sistema.
- Promueva la responsabilidad personal y la autonomía organizativa, y exija y reconozca resultados coherentes con los medios asignados.
- Rinda cuentas públicas de sus resultados y rentabilice al máximo los recursos públicos asignados.

VALORES

Los valores que aspiramos a promover y compartir en el seno de la organización son los siguientes:

- Concepción positiva de la salud.
- Universalidad, equidad y solidaridad.
- Buenas prácticas, y compromiso ético.
- Corresponsabilidad y empoderamiento de pacientes.
- Concepción integral de la calidad (efectividad, satisfacción y eficiencia).
- Participación de ciudadanía, profesionales y pacientes.
- Innovación y mejora continua.
- Profesionalismo (compromiso, autonomía e implicación profesional).
- Transparencia y rendición de cuentas de los resultados.

Este contexto apuesta claramente por un sistema sanitario que impulse la promoción y la prevención, con sus pacientes como eje del sistema, integrando todos los niveles asistenciales y que cuente con la participación de la ciudadanía, garantizando la accesibilidad y equidad. Así mismo, es imprescindible la participación de profesionales y el uso racional de los recursos para garantizar la sostenibilidad del sistema sanitario público. En el contexto actual la mejor manera de garantizar la sostenibilidad del sistema sanitario público pasa por impulsar un nuevo modelo de atención más racional, más proactivo y más orientado a la necesidad que a la demanda. Los atributos de este modelo son:

ORIENTADO A LA NECESIDAD

Adecuar el sistema más a la verdadera necesidad de cada paciente que a la demanda, prestando una atención integral, proactiva, multidisciplinar y personalizada según tipos y grados de necesidad: diferenciando entre agudos y crónicos, etc.

ÁGIL Y ACCESIBLE

Rediseñar los circuitos y servicios asistenciales para centrarlos en cada paciente a fin de garantizar una atención accesible y oportuna en el tiempo, mejorando los sistemas para conseguir cita, mejorando la disponibilidad horaria, diversificando las modalidades asistenciales, y evitando pasos y tareas sin valor añadido real. Garantizar la accesibilidad universal.

CALIDAD TÉCNICA

Desarrollar un modelo que garantice un nivel más homogéneo de calidad técnica y seguridad, con una práctica clínica basada en la evidencia que reduzca la variabilidad.

ATENCIÓN INTEGRADA

Reforzar y mejorar la atención continuada que se da en la actualidad, con integración de procesos asistenciales y sistemas de información compartidos entre niveles asistenciales y con el ámbito sociosanitario.



CORRESPONSABILIDAD

Desarrollar una estrategia de corresponsabilidad en el cuidado de la salud, potenciando por un lado los programas de prevención y promoción de la salud y mejorando por otro lado la información y capacitación de pacientes y personas cuidadoras para su implicación en el cuidado y mejora de su salud. Se requieren procesos y sistemas de gestión que permitan implicar, contar con la opinión de pacientes, además de evaluar su satisfacción; el sistema sanitario debe relacionarse con sus pacientes de un modo diferente.

EFICIENTE Y SOSTENIBLE

Desarrollar un sistema eficiente y sostenible que atienda y fomente una demanda razonable, un uso racional de los recursos, y que sea resolutivo en el nivel idóneo.

COMPROMISO PROFESIONAL

Promover el liderazgo de profesionales clínicos que se comprometan con una concepción integral de la calidad que aúne calidad técnica, calidad percibida e implicación activa en capacitar a sus pacientes.

3. ACUERDO PROGRAMÁTICO

El acuerdo programático firmado entre las fuerzas políticas que apoyan el actual Gobierno es el otro documento guía que ha sido considerado para el desarrollo de la estrategia.

El preámbulo del documento recoge los principios y valores de dicho acuerdo:

"La Salud es un derecho humano y un recurso fundamental para la vida de las personas y de las comunidades que depende, en gran medida, de determinantes sociales, de las condiciones en las que las personas nacen, viven y trabajan. La actual crisis económica y las medidas de austeridad impuestas han generado un incremento de las desigualdades sociales y de las desigualdades en salud que deben combatirse con políticas decididas que coloquen la salud y el bienestar de las personas como principales objetivos.

Somos conscientes de que los sistemas de salud sólo funcionan adecuadamente si responden a criterios de universalidad, equidad y solidaridad, transparencia, participación, dación de cuentas, efectividad y eficiencia, integridad, buenas prácticas, ética y corresponsabilidad, valores todos ellos que desde el Gobierno queremos impulsar, de acuerdo con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud.

Entendemos la Salud como servicio público básico que, por tanto, debe ser protegida y promovida desde las instituciones mediante una financiación adecuada y un control eficiente del gasto. La sanidad no puede medirse en términos de rentabilidad económica.

La política sanitaria debe estar encaminada a promover y mantener la calidad del servicio y a fortalecer el sistema público de salud, con una gestión eficiente de los recursos públicos y contrarrestando otros modelos basados en la externalización y privatización de servicios".





Índice

N A ♥ A R R A

**ESTRATEGIA
“OSASUNBIDEA:
CAMINANDO
POR LA SALUD”**

**DOCUMENTO BASE
(2015-2020)**



Servicio Navarro de Salud
Osasunbidea