

kronikgune

osasun zerbitzuen ikerketa institutua
instituto de investigación en servicios de salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUTO KRONIKGUNE 2020-2024

Bilbao, 10 de Junio de 2020

Documento confidencial

Índice de contenidos

1	Introducción	3
2	Metodología	6
3	Misión, visión, valores y objetivos generales	7
4	Análisis estratégico	8
4.1	Análisis del entorno	8
4.1.1	Investigación y políticas	8
4.1.2	Valoración cualitativa	12
4.2	Análisis interno del Instituto Kronikgune	13
4.2.1	Características organizativas	13
4.2.2	Actividad del Instituto Kronikgune	15
4.2.3	Redes Colaborativas	18
4.2.4	Producción Científica	21
4.2.5	Transferencia	22
4.2.6	Modelo de financiación	22
4.2.7	Alianzas, acuerdos y colaboraciones	23
4.2.8	Valoración cualitativa	23
4.3	Resumen análisis estratégico de situación	25
4.3.1	Fortalezas	26
4.3.2	Oportunidades	26
4.3.3	Debilidades	27
4.3.4	Amenazas	28
5	Áreas de investigación	29
6	Líneas estratégicas	30
6.1	Posicionamiento y liderazgo en investigación servicios de salud	30
6.1.1	Proyectos europeos	30
6.1.2	Proyectos Acción Estratégica de Salud	30
6.1.3	Proyectos PCTI 2030	30
6.1.4	Redes Colaborativas	30
6.1.5	Alianzas	31
6.2	Excelencia científica	31
6.2.1	Producción científica	31
6.2.2	Incorporación y desarrollo de personal investigador	32
6.2.3	Grupos de Investigación	32
6.2.4	Plataformas de apoyo	32
6.2.5	Programas de formación y desarrollo profesional	33
6.3	Impacto en el sistema de salud	33
6.3.1	Provisión de conocimiento y evidencia para la toma de decisiones	33
6.3.2	Apoyar las prioridades del sistema de salud de Euskadi	33
6.3.3	Evaluación de servicios e intervenciones	34
6.3.4	Programas de comunicación y difusión	34
6.4	Desarrollo organizativo interno	34
6.4.1	Asamblea	34
6.4.2	Comisión Ejecutiva	34
6.4.3	Dirección Gerencia y Dirección Científica	35
6.4.4	Comisión de Investigación	35
6.4.5	Consejo Científico Externo	35
6.4.6	Áreas de Investigación	35
6.4.7	Administración y gestión económica-financiera	36
7	Escenario económico	39
8	Seguimiento del Plan	40
	Anexo 1- Participantes en el proceso de reflexión estratégica	41

1 Introducción

El coste de la atención médica está aumentando rápidamente, pero un gran porcentaje de estos gastos no son productivos (hasta un 30% en EEUU)¹. Se espera que la demanda creciente de servicios de salud, causada por los cambios demográficos y las mayores expectativas ante los desarrollos tecnológicos y científicos sea difícilmente abordable con los actuales presupuestos. En las últimas seis décadas, cabe señalar el aluvión de nuevas tecnologías médicas que confrontan a los médicos con un menú de 6000 medicamentos y 4000 procedimientos para elegir.² La toma de decisiones de los y las profesionales asistenciales, así como de los y las responsables de gestión de los sistemas de salud será más complicada. Se puede constatar la existencia de una brecha entre:³

- El incremento de la demanda de atención médica debido al aumento de las enfermedades crónicas y a la complejidad de la ciencia y tecnología.
- La capacidad del sistema de atender la demanda debido a problemas organizativos del sistema de atención y restricciones para utilizar la tecnología moderna.

Esta brecha se concreta en unos retos comunes a los que se enfrentan los sistemas de salud en Europa:

- El crecimiento en las desigualdades en salud y en el acceso a los servicios sanitarios.
- La necesidad de provisión de cuidados centrados en el paciente, y no en las necesidades de los proveedores, de los y las profesionales o de la oferta existente.
- La calidad de los servicios prestados, mejorando la seguridad de los y las pacientes, la accesibilidad y efectividad de las intervenciones, la humanidad y la equidad en la atención a la población.
- La transparencia y compartición de los resultados en salud.
- La escasez de profesionales y demás trabajadores de la salud en Europa.
- La necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad, disminuyendo la variabilidad actual en todo tipo de indicadores.
- La digitalización y el desarrollo tecnológico de los sistemas que faciliten la innovación necesaria para afrontar estos retos.

La adecuada conexión entre la investigación, programas de salud pública, la asistencia y la gestión puede ayudar a afrontar estos retos. La investigación de los servicios de salud es un campo multidisciplinario de investigación aplicada, que examina el acceso a los servicios de atención de la salud y su utilización, los costes, la calidad, la prestación, la organización, la financiación y los resultados, a fin de producir nuevos conocimientos sobre la estructura, los procesos y los efectos de los servicios de salud para las personas y las poblaciones.^{4,5}

¹ Institute of Medicine (US) Roundtable on Evidence-Based Medicine. The Healthcare Imperative: Lowering Costs and Improving Outcomes: Workshop Series Summary [Internet]. Yong PL, Saunders RS, Olsen L, editores. Washington (DC): National Academies Press (US); 2010 [citado 25 de enero de 2018]. (The National Academies Collection: Reports funded by National Institutes of Health). Disponible en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK53920/>

² Fuchs VR. Major Trends in the U.S. Health Economy since 1950. N Engl J Med. 15 de marzo de 2012;366(11):973-7.

³ Institute of Medicine, Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the Twenty-first Century (Washington: National Academy Press, 2001). <http://www.nap.edu/read/10027/chapter/1#xix> accedido el 21/9/2015

⁴ Institute of Medicine (US) Committee on Health Services Research: Training and Work Force Issues; Thaul S, Lohr KN, Tranquada RE, editores.

Washington (DC): National Academies Press (US); 1994.

⁵ <https://depts.washington.edu/hserv/hs-research-definitions>

La investigación de servicios de salud busca identificar las formas más efectivas de organizar, administrar, financiar y brindar atención de alta calidad.⁶ Es un esfuerzo científico multidisciplinario que estudia y genera conocimientos para facilitar una mejor traducción de los descubrimientos médicos en la práctica para mejorar la salud de los y las pacientes y el público. Esto requiere una comprensión científica de los factores conductuales, psicológicos, estructurales, organizativos, sociales y políticos que afectan al acceso y a la prestación efectiva y eficiente de una atención sanitaria de calidad y rentable para mejorar la cantidad y la calidad de vida.⁷

La investigación en servicios sanitarios es un campo con un desarrollo notable en el País Vasco, de reconocido prestigio a nivel estatal. Ya en 2011 era el área transversal (Área de servicios y tecnologías sanitarias) con mayor número de proyectos y volumen de financiación, con más de 100 proyectos (el 31% de los proyectos) y el 33% de la financiación.⁸ Estos proyectos incluían estudios científicos sobre la adecuación de los servicios sanitarios a las necesidades en salud de la población; el desarrollo de nuevas aplicaciones, técnicas, procesos y guías y la evaluación de tecnologías ya existentes en el mercado. Esta investigación se vino realizando de la mano de las Unidades de Apoyo a la Investigación y/o Epidemiología Clínica de Osakidetza, acreditadas por el Fondo de Investigación en Salud del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII) a principios de los noventa.

La Asociación Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune, en adelante Instituto Kronikgune, fue constituida por el Departamento de Salud del Gobierno Vasco, Osakidetza- Servicio Vasco de Salud y la Fundación Vasca de Innovación e Investigación Sanitarias BIOEF en 2011 para apoyar la investigación en servicios sanitarios y cronicidad. La Asamblea General extraordinaria del 10 de diciembre de 2018 acordó ampliar los fines a todo el campo de la investigación de servicios de salud y aprobó la modificación de los fines de la Asociación y su constitución como Instituto de Investigación en Servicios de Salud.

El Instituto Kronikgune tiene como fin fundamental promover y realizar investigación en gestión y organización de servicios de salud y sociosanitarios, alineada con las políticas del departamento competente en salud que persiguen la adaptación continua y transformación del sistema de salud, manteniendo a las personas en el centro del sistema e incluidos los retos derivados de la vejez, cronicidad y dependencia. El Instituto Kronikgune es agente ejecutor, junto con los demás Institutos de Investigación Sanitaria, de las actividades I+D+i en el sistema sanitario vasco, en coordinación con BIOEF y dentro del marco estratégico del Departamento de Salud (Figura 1).

⁶ Agency for Healthcare Research and Quality, 2002

⁷ Sanford Schwartz J, in Robertson D, Williams GH. Clinical and Translational Science. Principles of Human Research. Book • 2nd Edition • 2017

⁸ O IKER BIOEF Financiación externa de la investigación en los centros sanitarios vascos ÁREAS TEMÁTICAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 2011 consultado el 30 /11/2015 en <http://oiker.bioef.org/LinkClick.aspx?fileticket=WuDa05MoiB8%3d&tabid=194&mid=672>

El Plan Estratégico del Instituto Kronikgune 2020-2024 presenta la visión del Instituto en cinco años y los medios necesarios para alcanzarla. La coyuntura actual (junio de 2020), marcada por la pandemia COVID19 y las consecuencias sociales y económicas que conlleva, obligan a que necesariamente se tenga que revisar en el plazo de un año, para adaptarlo a la nueva situación que haya, tanto desde el punto de vista de salud y servicios sanitarios como económica y social. Además, muchos de los documentos estratégicos clave para marcar el entorno de trabajo del Instituto Kronikgune están en proceso de elaboración y pendientes de aprobación: a nivel europeo el Programa Marco Horizonte Europa, a nivel estatal, la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027 y a nivel autonómico, el PCTI EUSKADI 2030.

El plan estratégico del Instituto Kronikgune se estructura de la siguiente manera:

- Definición de la misión, visión y valores
- Diagnóstico estratégico, tanto desde el punto de vista del análisis del entorno como interno
- Definición de los principios estratégicos
- Especificación de las áreas de investigación
- Líneas estratégicas y objetivos
- Definición del escenario económico
- Seguimiento y evaluación del Plan

Anualmente se cuantificarán los objetivos específicos.

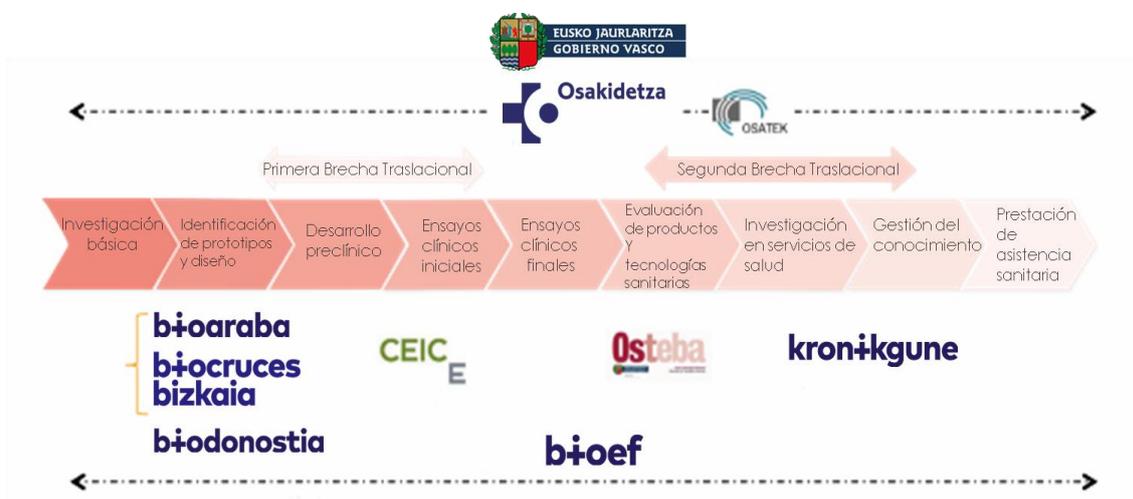


Figura 1. Mapa de entidades que desarrollan I+D+i en el Sistema Sanitario Público Vasco

2 Metodología

El Instituto Kronikgune ha realizado un trabajo de análisis y reflexión estratégica con cerca de 50 agentes pertenecientes a organizaciones del entorno de la investigación en servicios de salud a nivel europeo, estatal y regional, además del personal del Instituto (ver Anexo 1). Para ello, se ha llevado a cabo un análisis externo, del entorno de la investigación de servicios de salud, e interno, de la organización, los resultados obtenidos y la actividad realizada desde su creación en el 2012.

En el análisis del entorno se ha estudiado la investigación y las políticas en servicios de salud a nivel europeo, estatal y regional. Además, se ha analizado la información recabada durante el proceso de reflexión estratégica a nivel de oportunidades y amenazas identificadas por los agentes participantes.

En el análisis interno del Instituto Kronikgune, en primer lugar se han analizado las características de la organización. A continuación, la actividad del Instituto en proyectos de convocatorias europeas, ISCIII y Gobierno Vasco, la participación en redes colaborativas, la producción científica, la transferencia de conocimientos y productos al sistema de salud de Euskadi, el modelo de financiación, y, por último, las alianzas, los acuerdos y las colaboraciones del Instituto Kronikgune.

La información referente a los proyectos de investigación y la alianzas, acuerdos y colaboraciones del Instituto Kronikgune ha sido extraída de la web oficial de la Comisión Europea "*Funding and Tender Portal*", web oficial del Instituto de Investigación en Salud Carlos III y la página web oficial del Gobierno Vasco. Los datos relativos a la producción científica del Instituto Kronikgune se han extraído de las bases de datos científicas (PubMed, WOS, Embase), y Fundanet, plataforma que recoge la gestión de la propiedad intelectual e industrial y transferencia de los resultados derivados de las actividades de I+D+i en el Sistema Sanitario Público Vasco.

Tanto el análisis como la reflexión estratégica se han realizado de una forma participativa. Se han realizado cerca de 40 dinámicas de trabajo entre entrevistas, cuestionarios y talleres de trabajo, entre los meses de abril y mayo de 2020. Dada la situación de crisis sanitaria actual provocada por la pandemia del COVID19, todas las dinámicas se han realizado de manera no presencial, mediante cuestionarios on-line y videoconferencias.

Para el análisis cualitativo del entorno e interno del Instituto Kronikgune, se ha realizado una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). Posteriormente, se ha estudiado cómo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Tras este ejercicio de reflexión, en las secciones cinco y seis se presentan las áreas de investigación y las líneas y objetivos específicos del Instituto Kronikgune para el periodo 2020-2024.

3 Misión, visión, valores y objetivos generales

En esa sección se presenta la misión, la visión, los valores y los objetivos generales del Instituto Kronikgune, base fundamental de la reflexión para la elaboración del presente plan estratégico. El Instituto Kronikgune pretende ser una herramienta básica para dotar de mayor competitividad, calidad y sostenibilidad al Sistema Sanitario de Euskadi, y de contribuir a la generación de riqueza y desarrollo socioeconómico de Euskadi.

Misión:

Realizar una investigación de excelencia en organización y gestión de servicios de salud y sociosanitarios, orientada a la generación y aplicación de conocimiento y de valor social y económico.

Visión:

Posicionarse como un instituto de investigación aplicada y traslacional referente a nivel internacional, que promueva el desarrollo, implementación y evaluación de nuevas políticas y servicios de salud, procesos y modelos organizativos. Facilitando la gestión del cambio, liderando la labor investigadora en servicios de salud.

Valores:

- Ciencia de alto nivel en disciplinas, aspectos metodológicos y técnicos relacionados con la investigación de servicios de salud.
- Compromiso, vocación y pasión en buscar y crear soluciones para la mejora de los sistemas de salud.
- Equidad, contribuyendo a disminuir las desigualdades en salud y mejorar el acceso a los servicios de salud.
- Eficiencia, capacidad de lograr un alto nivel de prestaciones y resultados en base a los recursos utilizados.
- Sostenibilidad y flexibilidad, para adaptarse a nuevas necesidades y demandas.

Objetivos generales:

1. Mejorar la efectividad, equidad, eficiencia y seguridad en la organización y prestación de servicios por parte del sistema sanitario y sociosanitario mediante la generación de conocimiento y metodología adecuados.
2. Actuar como elemento catalizador de la mejora e innovación del sistema de salud, favoreciendo la sostenibilidad y el retorno económico.
3. Lograr niveles de excelencia en la generación de nuevo conocimiento en el campo de los servicios de salud, con liderazgo de proyectos nacionales e internacionales y publicaciones de impacto.

4 Análisis estratégico

4.1 Análisis del entorno

4.1.1 Investigación y políticas

4.1.1.1 A nivel europeo

El Programa Marco Horizonte 2020⁹ constituye la herramienta clave para la ejecución de la iniciativa «Unión por la innovación» y, por tanto, el principal programa de financiación para las actividades de investigación y la innovación en la Unión Europea: 80.000 millones de euros en ciencia e innovación. Tiene un periodo de vigencia entre 2014-2020. Mediante la implantación de tres pilares, contribuye a abordar los principales retos sociales, promover el liderazgo industrial en Europa y reforzar la excelencia de su base científica.

La **Comunicación sobre la habilitación de la transformación digital de la salud y la atención** en el Mercado Único Digital; empoderamiento de los ciudadanos y construcción de una sociedad más sana¹⁰ apuesta por las soluciones digitales para la salud y la atención. Pueden aumentar el bienestar de millones de ciudadanos y cambiar radicalmente la forma en que se prestan los servicios de salud y de atención a los pacientes, si se diseñan con determinación y se aplican de manera rentable.

La Comisión Europea ha elevado las expectativas del nuevo Programa Marco de Investigación e Innovación, **Horizonte Europa**, enfocado a profundizar en la capacidad de innovación de Europa, proporcionar una prosperidad duradera y preservar la competitividad global. Con el mayor presupuesto de la historia, 100.000 millones de euros para siete años (2021-2027), Horizonte Europa prioriza:

- Reforzar las bases científicas y tecnológicas de la UE.
- Impulsar la capacidad de innovación, competitividad y empleo de Europa.
- Satisfacer las prioridades de los ciudadanos y sustentar el modelo europeo de valores socioeconómicos.

Horizonte Europa identifica seis bloques en "Desafíos Globales y Competitividad Industrial Europea". Dentro del bloque de salud, las áreas de intervención son:¹¹

- La salud a lo largo del curso de la vida.
- Enfermedades no transmisibles y raras.
- Herramientas, tecnologías y soluciones digitales para la salud y el cuidado, incluyendo la medicina personalizada.
- Determinantes de la salud ambiental y social.
- Enfermedades infecciosas, incluidas las enfermedades relacionadas con la pobreza y las enfermedades desatendidas.
- Los sistemas de atención de la salud.

⁹ Horizon 2020 - European Commission [Internet]. Horizon 2020. Disponible en : <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/h2020-sections>

¹⁰ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/communication-enabling-digital-transformation-health-and-care-digital-single-market-empowering>

¹¹ Horizon Europe. The Next Eu Research & Innovation Investment Programme (2021 – 2027)

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_en_investing_to_shape_our_future.pdf

Por primera vez sistemas de salud aparecen como una de las áreas prioritarias de intervención. La principal prioridad de la UE es apoyar a los Estados miembros para asegurar que los sistemas de atención de la salud sean eficaces, eficientes, equitativos, accesibles y resilientes mientras se mantiene fiscalmente sostenible a medio y largo plazo. Con esta visión, el papel y la organización de los sistemas de atención de salud debe adaptarse y reformarse para hacer frente a las tendencias de la sociedad. Varias tecnologías disruptivas emergentes y la disponibilidad de vastas cantidades de datos y la digitalización ofrecen grandes oportunidades para transformar la salud y la atención, promoviendo así la salud y el bienestar de los ciudadanos. Sacar provecho a estas oportunidades depende de la capacidad para reunir, combinar y dar sentido a grandes cantidades de datos, disponer de marcos reglamentarios e infraestructuras de datos que salvaguarden en los derechos de las personas y de la sociedad, y de estimular la innovación para desarrollar soluciones impactantes. "European Health Data Space", es el espacio que promoverá el intercambio de datos sobre la salud y apoyará la investigación sobre nuevas estrategias preventivas, así como en tratamientos, medicinas, dispositivos médicos y resultados.¹²

Por otro lado, se van a crear nuevas asociaciones europeas en Horizonte Europa¹³. En lo que al Instituto Kronikgune se refiere, el "European Innovation Partnership on Active and Healthy Aging" (EIP on AHA) desaparece y se creará, en su lugar, el cluster "European Partnership on Health and Care Systems Transformation". Tiene por objeto contribuir a la transición hacia sistemas de salud y atención de la salud más sostenibles, resistentes, innovadores y de alta calidad centrados en las personas. Pondrá en común una masa crítica de recursos científicos europeos/nacionales/regionales para abordar con mayor eficiencia retos similares relacionados con la transformación de los sistemas de salud y de atención de la salud. Como resultado se espera que la evidencia obtenida satisfaga las necesidades de los sistemas de salud y se facilite la transferencia y la adopción de innovaciones tecnológicas, de servicios, organizativas y políticas rentables. El cluster estará compuesto por asociaciones europeas cofinanciadas mediante un programa y los financiadores de la investigación y otras autoridades públicas serán el núcleo del consorcio.

4.1.1.2 A nivel estatal

La **Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación 2013-2020**¹⁴ contiene la visión y los objetivos generales de las políticas de ciencia, tecnología e innovación. Estas políticas han de contribuir a la consolidación del *Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación* sustentado por la calidad de la investigación y el impacto científico-técnico, social y económico de la misma; y la creciente participación y liderazgo de las empresas en las actividades de I+D+i y, especialmente, el desarrollo de un entorno innovador. Este entorno debe permitir dar respuesta a los grandes retos de la sociedad, facilitar la adquisición de nuevas capacidades y la incorporación de talento, reforzar el liderazgo y la colaboración internacional de España en I+D+i, y promover la participación de la sociedad civil y sus organizaciones en el proceso de innovación.

¹²https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/documents/ec_rd_orientations-he-strategic-plan_122019.pdf

¹³ https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-next-research-and-innovation-framework-programme/european-partnerships-horizon-europe_en

¹⁴ Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación 2013-2020 https://www.ciencia.gob.es/stffs/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Estrategia_espanola_ciencia_tecnologia_Innovacion.pdf

El **Plan Estatal I+D+i 2017-2020**, al igual que el correspondiente al período 2013-2016, contempla cuatro Programas Estatales, desplegados en Subprogramas, y tres Acciones Estratégicas, dos de las cuales se integran en el cuarto programa "Programa Estatal de I+D+i Orientada a los Retos de la Sociedad". El primero de los retos que se señalan es el Reto en Salud, Cambio Demográfico y Bienestar, dentro del cual, como acción programática de carácter específico se incluye la **Acción Estratégica en Salud 2017-2020**. El Instituto de Salud Carlos III es el organismo gestor de las actividades de la Acción Estratégica en Salud (AES). Además de Programas dirigidos a la financiación de proyectos o incorporación de talento, existen 14 Redes temáticas de investigación cooperativa en salud (RETICS). Son estructuras organizativas formadas por la asociación al Instituto de Salud Carlos III de un conjunto variable de centros y grupos de investigación en biomedicina, de carácter multidisciplinar, dependientes de las diferentes Administraciones públicas o del sector privado y pertenecientes a un mínimo de cuatro Comunidades Autónomas. Tienen como objetivo la realización de proyectos de investigación cooperativa de interés general. Entre ellas está la Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC), coordinado por el Instituto Kronikgune.

En la actualidad está en proceso de elaboración la **Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027** y el correspondiente Plan Estatal.

4.1.1.3 A nivel autonómico

La estrategia de innovación en Euskadi está alineada con las estrategias europeas. Las estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente impulsadas desde Europa pretenden favorecer la concentración de los recursos e inversiones en I+D+i en áreas donde existen claras sinergias con las capacidades productivas de la región. Tratando de alinear los objetivos de las estrategias europeas con las autonómicas, son varios las estrategias y los planes desarrollados en el País Vasco.

La **Estrategia Marco de Internacionalización 2020**¹⁵, Estrategia Basque Country, establece, entre otros Objetivos Estratégicos de la Acción de Gobierno, la estrategia para la globalización de la industria, la internacionalización del Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación y la formación internacional.

El **Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación PCTI Euskadi 2020**¹⁶ recoge que Euskadi necesita una estrategia que facilite a las empresas y agentes socioeconómicos vascos, afrontar los nuevos desafíos y construir ventajas competitivas duraderas. Ello requiere, por un lado, la agrupación y concentración de capacidades y recursos en las áreas definidas, y también el fortalecimiento de ciertos ámbitos de la cadena de valor de la I+D+i, así como la orientación a resultados del conjunto; y por otro, crear las condiciones que permitan mejorar el nivel de eficiencia de un sistema de ciencia, tecnología e innovación que ha venido desarrollándose de forma exitosa durante los últimos 30 años.

¹⁵ Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Estrategia Basque Country [Internet]. 2017 [citado 24 de enero de 2018]. Disponible en: <http://www.euskadi.eus/plan-gubernamental/06-estrategia-marco-de-internacionalizacion-2014-2020-euskadi-basque-country-plan-estrategico-de-internacionalizacion-de-euskadi/web01-s2lehen/es/>

¹⁶ Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2020 - Gobierno Vasco - Euskadi.eus [Internet]. [citado 24 de enero de 2018]. Disponible en: <http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/pcti-2020/>

Además, en el PCTI Euskadi 2020, la Estrategia de Especialización Inteligente, define el binomio biociencias-salud como una de las tres áreas prioritarias de la estrategia RIS3 Euskadi. La aplicación de las biociencias a la salud refuerza el desarrollo del sector sanitario, basado en la existencia de una poderosa y eficiente red pública con capacidad investigadora e innovadora y tractora de nuevos desarrollos.

La **Estrategia de Investigación e Innovación en Salud 2020**¹⁷, en consonancia con los objetivos estratégicos marcados a nivel europeo, español y vasco, se concibe como un plan claro y compartido que orienta los activos y capacidades en investigación e innovación del sistema sanitario público para dar respuesta a la doble demanda que se plantea: cuidado de la salud de las personas y contribución al desarrollo socioeconómico del País Vasco.

Las **Líneas Estratégicas y Económicas Básicas de 2030, PCTI EUSKADI 2030**,¹⁸ forman parte de la estrategia global de Gobierno Vasco hacia 2030, **Agenda Euskadi Basque Country 2030**, en la que están imbricados todos los planes, incluido, el **Plan Estratégico de Salud**. Entre los principales retos pendientes se plantea aumentar la inversión en I+D y potenciar la presencia en Europa y la colaboración interregional en RIS3, situando, en la VISIÓN 2030, a Euskadi entre las regiones europeas más avanzadas en innovación en el año 2030, con un elevado nivel de vida y calidad del empleo. Para ello se basa en tres pilares:

- PILAR I. EXCELENCIA CIENTÍFICA: tiene por objeto mejorar la base científica y la generación de conocimiento fruto de la actividad de investigación de excelencia, así como incrementar las capacidades y competencias técnicas y científicas.
- PILAR II. LIDERAZGO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL: persigue consolidar el liderazgo tecnológico industrial de Euskadi y respaldar la investigación que contribuye a afrontar los desafíos de la sociedad vasca, mejorando los resultados e impacto de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico.
- PILAR III. INNOVACIÓN ABIERTA: Se centra en promover la innovación en cooperación, tanto la de carácter tecnológico como no tecnológico, con especial atención a las pequeñas y medianas empresas.

Los cuatro objetivos operativos del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación PCTI Euskadi 2030: (1) Orientación a resultados; (2) Desarrollo e Innovación.; (3) Internacionalización; y (4) Promoción del talento.

La salud personalizada es una de las tres prioridades estratégicas, haciendo énfasis, entre otros aspectos a la mejora de la atención al paciente y la gestión de los servicios sanitarios y asistenciales y la necesidad de avanzar en la prevención y mejora integral de la salud. Entre las tecnologías base que se citan están la Inteligencia Artificial y Big Data/Ciencia de Datos, Internet de las Cosas y Tecnologías 5G, Ciberseguridad o Procesos.

¹⁷ Estrategias_I+D+i_salud_2020_es.pdf [Internet]. [citado 25 de enero de 2018]. Disponible en: http://www.osakidetza.euskadi.eus/docs/estrategias_salud_2020_es.pdf

¹⁸ PCTI EUSKADI 2030 LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ECONÓMICAS BÁSICAS. https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/despliegue_pcti_euskadi/es_def/adjuntos/Bases_PCTI_Euskadi_2030_documento.pdf

Hay un entorno de promoción de la investigación en Euskadi constituido alrededor de la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación (RVCTI) con los Centros de Investigación Cooperativa-CIC y los Centros de Investigación Vascos de Excelencia-BERCs (Instituto de Cambio Climático, Basque Centre, Ikerbasque, Innobasque y Universidades).

4.1.2 Valoración cualitativa

El Instituto Kronikgune ha realizado una valoración del entorno de la investigación en servicios de salud a nivel regional, estatal y europeo. En ella, se han identificado las principales oportunidades de la investigación en servicios de salud y los factores externos que pudieran impactar de forma negativa a la organización. Además de la subvención del Departamento de Salud del Gobierno Vasco, Horizonte 2020 y otros programas europeos y del ISCIII, han proporcionado líneas de financiación que, a través de proyectos de colaboración en red, han supuesto una oportunidad para acceder a una financiación que ha permitido crear una pequeña estructura estable.

Una de las principales oportunidades destacada es el interés de las instituciones regionales, estatales y europeas en desarrollar y reforzar el ecosistema de la investigación en servicios de salud.

Este interés proviene, en gran medida, de la necesidad de transformación de los sistemas de salud hacia la medicina personalizada, que requiere el desarrollo de nuevos modelos de atención, una mayor digitalización en salud, el rediseño de estructuras y espacios funcionales, y el avance en entornos sociosanitarios. Además, mejorar el apoyo en la toma de decisiones clínicas y estratégicas para el sistema será fundamental. La implementación y evaluación de nuevas iniciativas e intervenciones de forma ágil y sistemática es también crucial.

Esta necesidad de cambio se ha hecho aún más evidente durante pandemia del COVID19. En esta situación de crisis sanitaria, los sistemas de salud de todo el mundo, incluyendo Euskadi, están focalizados en investigar cómo transformar el sistema para adaptarlo a una nueva realidad. Para ello, el desarrollo de nuevas formas organizativas y la digitalización de los sistemas de información y procesos de atención es imprescindible. Esto requerirá el desarrollo de tecnología y metodologías para el acceso, integración y análisis de datos y abrirá nuevos campos a la epidemiología, la modelización predictiva, la planificación y la evaluación de servicios y programas, lo que supone una gran oportunidad para una organización que investigue en servicios de salud.

Todo esto se une al hecho de que la evolución demográfica seguirá exigiendo cambios e innovación en el sistema salud y sociosanitario para hacer frente al envejecimiento de la sociedad. Por tanto, será obligatorio investigar, comparar y evaluar nuevos modelos organizativos y de prestación de servicios junto con nuevas intervenciones y programas.

El trabajo en red con otras organizaciones a nivel internacional y estatal se considera de gran relevancia. A nivel local, existe un interés en establecer alianzas y convenios de colaboración entre las estructuras de investigación, incluyendo a las universidades. Estas alianzas podrían suponer una oportunidad para ampliar las fuentes de financiación, mediante patrocinios, contratos de servicio y convocatorias de financiación competitiva. De hecho, a nivel europeo, se prevé que la investigación en servicios de salud aumente su presencia en las políticas y planes, no sólo en las direcciones DGRESEARCH, DGCONNECT o DGSANTÉ, sino además en DGEMPLOYMENT, DGDEVELOPMENT o DGREGIO. En Europa existen grupos en universidades e institutos generales de investigación, pero son muy pocos los centros especializados en la investigación de servicios de salud. Esto representa para el Instituto Kronikgune una oportunidad de cubrir este espacio.

Por otro lado, actualmente existe una situación de incertidumbre política, económica y social debido, entre otros aspectos a la pandemia COVID19. En este contexto, la aprobación de distintos decretos o decisiones que clarifican las funciones de las organizaciones del ecosistema de I+D+i vasco podrían quedar pendientes o incluso verse modificadas, siendo ésta una de las mayores amenazas para el Instituto Kronikgune. La indefinición de las competencias de las instituciones de investigación e innovación sanitarias y servicios de salud genera confusión y puede conllevar una reestructuración.

Por último, es necesario mencionar la gran presión asistencial y de gestión de los y las profesionales, que dificultan su disponibilidad para colaborar en proyectos investigación e innovación.

4.2 Análisis interno del Instituto Kronikgune

4.2.1 Características organizativas

El 7 de julio de 2011 el Instituto Kronikgune, constituida por el Departamento de Salud, Osakidetza y BIOEF, quedó inscrita en el Registro General de Asociaciones del País Vasco con el número AS/B/16142/2011. Los fines del Instituto Kronikgune se alinean con la Estrategia de Investigación e Innovación en Salud 2020 del Departamento de Salud¹⁹. Sus objetivos quedan reflejados en el Plan Estratégico de Subvenciones del Departamento de Salud 2020 que fueron aprobado por Orden de 11 de febrero de 2020 de la Consejera de Salud. Son los siguientes:

- Promover y desarrollar la investigación en servicios de salud y sociosanitarios aprovechando las capacidades en Osakidetza y facilitando la conexión con otros agentes.
- Capacitar en investigación en servicios de salud creando grupos y fomentando el desarrollo profesional de jóvenes investigadores/as en este campo.
- A través de la investigación en servicios de salud, fundamentar científicamente los programas y políticas del sistema sanitario en los ámbitos citados.
- Énfasis en investigación aplicada y traslacional, con orientación hacia la generación de valor económico y social.

¹⁹ <https://www.euskadi.eus/informacion/estrategia-de-investigacion-e-innovacion-en-salud-2020/web01-a2ikerpr/es/>

- Difundir y aplicar los resultados de la investigación, potenciando de forma preferente la investigación aplicada y su traslado a la práctica clínica y gestión sanitaria, así como, en su caso, a los programas de salud pública, a la innovación social.
- Colaborar con otros agentes para contribuir a la generación de valor social y económico en el País Vasco.
- Contribuir a posicionar al sistema sanitario y al País Vasco en referente internacional en los ámbitos objeto de dedicación de la Asociación.

El convenio firmado con Osakidetza, 10 de diciembre del 2011, encomienda al Instituto Kronikgune la dirección, gestión, supervisión y control de la actividad de investigación en servicios sanitarios y cronicidad en la que participen personal investigador y grupos de Osakidetza que se asocien al Instituto Kronikgune, así como la coordinación y gestión de los fondos, tanto propios como procedentes de terceros, destinados a financiar las actividades de investigación sanitaria.

Ello permite al Instituto Kronikgune trabajar de manera coordinada en el desarrollo de los proyectos de investigación tanto en la coordinación técnica y científica como en la coordinación económica.

El Instituto Kronikgune se configura en torno a cuatro áreas de investigación transversales:

- Evaluación de Políticas de Salud
- Evaluación de Proceso y Resultados
- Ayuda a la Toma de Decisiones
- Desarrollo y Evaluación de Modelos Organizativos

Los Grupos de Investigación son las unidades básicas de estructuración de la investigación del Instituto Kronikgune. Están formados por personal propio o adscrito, que, independientemente de la institución o entidad de pertenencia, tiene afinidad científica y desarrolla su actividad bajo la dirección, supervisión o parámetros marcados por la persona investigadora responsable de cada grupo.

Los grupos están definidos por una temática de investigación y actúan dentro de un área de Investigación del Instituto Kronikgune. En el 2019 se han adscrito al Instituto Kronikgune cinco Grupos de Investigación procedentes de diferentes organizaciones de Osakidetza. Los grupos de investigación son:

1. Grupo de investigación en servicios de salud en enfermedades crónicas (José M^a Quintana López)
2. Reutilización de datos de práctica asistencial (Eduardo Millán Ortuondo)
3. Grupo de Investigación en Atención Primaria (Itziar Vergara Mitxeltorena)
4. Evaluación Económica de Enfermedades Crónicas (Javier Mar Medina)
5. Grupo de Investigación en Servicios de Salud (Antonio Escobar Martínez)

Los y las profesionales del Instituto Kronikgune lo forman personal propio del Instituto y profesionales de Osakidetza.

- Personal del Instituto Kronikgune:

En el 2019 el Instituto Kronikgune ha contado con un personal propio de 16 personas y 35 investigadores e investigadoras adscrito y perteneciente a los cinco Grupos de Investigación consolidados. En total 51 personas han estado prestando sus servicios al Instituto.

- Personal de Osakidetza colaborador en los proyectos de investigación:

La capacidad investigadora del Instituto Kronikgune se basa, además de los y las profesionales de Osakidetza adscritos a los Grupos de Investigación, en los más de 481 profesionales de la Red Sanitaria Vasca que han estado implicados en los proyectos europeos desde el 2012.

4.2.2 Actividad del Instituto Kronikgune

4.2.2.1 Proyectos de investigación europeos

Todos los proyectos de investigación europeos en los que participa el Instituto Kronikgune están financiados por la Comisión Europea en distintos programas, incluyendo el Programa Marco de Competitividad Innovación (CIP), el Séptimo Programa Marco (FP7), Horizonte 2020, y 2º y 3º Programa de Salud de la Agencia CHAFAE, Agencia Ejecutiva del Consumidor, Salud, Agricultura y Alimentación.

Desde el 2012, el Instituto Kronikgune ha participado en 19 proyectos europeos financiados por diferentes programas europeos: cinco en el Programa Marco de Competitividad Innovación (CIP), uno en el Séptimo Programa Marco (FP7), tres en el 2º programa de Salud, cuatro en Horizonte 2020 y seis en el 3º Programa de Salud.

En los 19 proyectos europeos que ha participado el Instituto, se han adquirido diferentes roles: coordinador a nivel europeo del proyecto (4), beneficiario (15) y tercera parte ("*Third Party*") (1).

Las principales temáticas abordadas en los proyectos han sido: atención integrada, e-Salud, empoderamiento, implementación de intervenciones, medicina basada en el valor, inteligencia artificial, "*Real World Data*", salud mental, patologías prevalentes, fragilidad.

En la Tabla 1 se muestra los nueve proyectos europeos en los que ha participado el Instituto Kronikgune durante el 2019, su acrónimo, nombre completo, entidad financiadora y rol del Instituto Kronikgune.

Acrónimo	Año de inicio	Nombre completo	Entidad financiadora	Rol
United4Health	2012	<i>Universal solutions in Telemedicine Deployment for European HEALTH care.</i>	Competitiveness and Innovation Programme (CIP)	Beneficiario
CAREWELL	2013	<i>Multi-level integration for patients with complex needs</i>	CIP-ICT	Coordinador
FI-STAR	2013	<i>Future Internet Social and Technological Alignment Research</i>	FI.ICT	Tercera parte
ACT	2013	<i>Care Coordination & TeleHealth Deployment Programme</i>	Programa de Salud 2012, Agencia Ejecutiva de Sanidad y Consumo EAHC	Beneficiario
SMARTCARE	2013	<i>Wide deployment of integrated care services</i>	Competitiveness and Innovation Programme (CIP)	Beneficiario
ASSEHS	2014	<i>Activation of Stratification Strategies and results of Interventions on frail patients of Healthcare Services</i>	Programa de Salud 2013, Agencia Ejecutiva de Sanidad y Consumo EAHC	Coordinador
PRE-START	2014	<i>Prevention Strategies for adolescents at Risk of diabetes – A pilot study across 5 European countries</i>	Programa de Salud 2013, Agencia Ejecutiva de Sanidad y Consumo EAHC	Beneficiario
MASTERMIND	2014	<i>MANagement of mental health diSorders Through advancEd technology and seRvices – telehealth for the MIND</i>	CIP-ICT	Beneficiario
C3CLOUD	2015	<i>A Federated Collaborative Care Cure Cloud Architecture for Addressing the Needs of Multi-morbidity and Managing Poly-pharmacy</i>	Horizon 2020	Beneficiario
Scirocco	2016	<i>Scaling Integrated Care in Context</i>	3er Programa de Salud CHAFAE	Beneficiario
ACT@Scale	2016	<i>Advancing Care Coordination and Telehealth (CC&TH) deployment at Scale</i>	3er Programa de Salud CHAFAE	Beneficiario
C3-Cloud	2016	<i>Managing Frailty. A comprehensive approach to promote a disability-free advanced age in Europe: the ADVANTAGE initiative.</i>	Horizon 2020	Beneficiario
Advantage	2017	<i>Managing Frailty. A comprehensive approach to promote a disability-free advanced age in Europe: the ADVANTAGE initiative.</i>	Acción conjunta – 3er Programa de Salud CHAFAE	Beneficiario
Chrodis Plus	2017	<i>Implementing Good Practice for Chronic Disease</i>	Acción conjunta – 3er Programa de Salud CHAFAE	Beneficiario

Acrónimo	Año de inicio	Nombre completo	Entidad financiadora	Rol
UPRIGHT	2018	<i>Universal Preventive Resilience Intervention Globally Implemented in Schools to improve and promote mental Health for Teenagers.</i>	Horizon 2020	Coordinador
Gatekeeper	2019	<i>Smart living homes – whole interventions demonstrator for people at health and social risks</i>	Horizon 2020	Beneficiario
Scirocco Exchange	2019	<i>Personalised Knowledge Transfer and Access to Tailored Evidence-Based Assets on Integrated Care: SCIROCCO Exchange</i>	3er Programa de Salud CHAFA	Beneficiario
Young50	2019	<i>YOUNG50 #Stay Healthy – Cardiovascular Risk Prevention</i>	3er Programa de Salud CHAFA	Beneficiario
ADLIFE	2020	<i>Integrated personalized care for patients with advanced chronic diseases to improve health and quality of life</i>	Horizon 2020	Coordinador

Tabla 1. Lista de los proyectos europeos en los que ha participado el Instituto Kronikgune desde 2012.

4.2.2.2 Proyectos Instituto de Salud Carlos III (ISCIII)

Las ayudas de la Acción Estratégica en Salud 2017-2020 consisten en subvenciones, con cargo a las aplicaciones presupuestarias del Instituto de Salud Carlos III. Pueden estar cofinanciadas con cargo al Fondo Europeo de Desarrollo Regional (en adelante, FEDER) y al Fondo Social Europeo, según las zonas que se determinen en su caso. Los proyectos concedidos al Instituto Kronikgune en la convocatoria 2018 son:

- Factores de riesgo de resultados adversos en el seguimiento de dos a cinco años en una cohorte prospectiva de pacientes con cáncer de mama. Estudio multicéntrico CAMISS II
- Evaluación de la efectividad y coste efectividad de una intervención en pacientes hospitalizados con desnutrición relacionada con la enfermedad
- Estudio sobre el impacto de la hipertensión arterial en la mortalidad por cualquier causa y por causa cardiovascular en población general
- Identificación de pacientes pluripatológicos con más probabilidad de reingreso y mortalidad. Papel de las variables relacionadas con el paciente
- Identificación de factores de riesgo de eventos adversos y Calidad de Vida en pacientes supervivientes de cáncer de colon y recto a 8 y 10 años de seguimiento post-cirugía.

4.2.2.3 Proyectos del Gobierno Vasco

En apoyo a la investigación sanitaria, el Departamento de Salud ha lanzado en el 2019 un programa de "Ayudas a proyectos de investigación y desarrollo en salud 2019: Promoción de la actividad investigadora sanitaria"²⁰. Los beneficiarios de estas ayudas son exclusivamente los Agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI) acreditados en las categorías de Institutos de Investigación Sanitaria y de Organizaciones de I+D Sanitarias. Por otra parte, el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, ha lanzado la convocatoria "Hazitek 2019"²¹. Son ayudas para el apoyo a la realización de Proyectos de Investigación Industrial o Desarrollo Experimental. En la Tabla 2 se presentan los proyectos de investigación financiados por ambos Departamentos del Gobierno Vasco durante el 2019:

Nombre del proyecto	Financiador
Sistemas de aprendizaje profundo para la creación de conocimiento sanitario accionable cognitiva	Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras
Optimizando la valoración de la función y del dolor en la articulación del hombro	Departamento de Salud
Evaluación de la efectividad y coste efectividad de una intervención en pacientes hospitalizados con desnutrición relacionada con la enfermedad	Departamento de Salud
Pludeelea: diseño, implantación y evaluación de un modelo <i>deep learning</i> de atención a pacientes pluripatológicos para el apoyo a la toma de decisiones	Departamento de Salud

Tabla 2. Proyectos del Gobierno Vasco en los que participa el Instituto Kronikgune.

4.2.3 Redes Colaborativas

El Instituto Kronikgune, desde 2012 ha trabajado y colaborado con más de 333 entidades de 36 países europeos. En el 2019 ha empezado la colaboración con 38 nuevas entidades y organizaciones europeas. Además, ha participado formalmente en tres Redes a nivel europeo, estatal y autonómico.

²⁰https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2019/promocion_actividad_investigadora_salud/web01-tramite/es/

²¹ https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2019/hazitek-2019/web01-tramite/es/

4.2.3.1 Asociación Europea para la Innovación en Envejecimiento Activo y Saludable

La Asociación Europea para la Innovación en Envejecimiento Activo y Saludable (*European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing, EIP on AHA sus siglas en inglés*),²² es una de las primeras iniciativas llevado a cabo a nivel europeo y mundial en este ámbito. Su objetivo principal es aumentar en dos el número de años de vida saludable en la Unión Europea para el 2020 y mejorar el estado de salud y calidad de vida de los ciudadanos europeos, con especial atención en las personas de edad avanzada.

Euskadi forma parte del EIP on AHA desde el 2012. Desde entonces el Instituto Kronikgune ha participado en foros, eventos, reuniones y teleconferencias organizadas por el EIP on AHA en el marco de los Grupos de Acción, los Sitios de Referencia ("Reference Sites") u otras iniciativas transversales.

Convocatorias "Reference Sites":

El Instituto Kronikgune ha coordinado la elaboración de la propuesta de Euskadi para las tres convocatorias de los Sitios de Referencia lanzados por la Comisión Europea (2012, 2016 y 2019). En septiembre del 2019 la Comisión Europea ha concedido a Euskadi la máxima calificación posible, cuatro estrellas, y el "Certificado de excelencia" como Sitio de Referencia ("Reference Sites") a nivel europeo. La propuesta, liderada por el Departamento de Salud del Gobierno Vasco y coordinada por el Instituto Kronikgune, agrupa una coalición de socios entre los que están el propio Gobierno Vasco a través del Departamentos de Salud y el Departamento de Empleo y Políticas Sociales, la Diputación Foral de Bizkaia, la Diputación Foral de Gipuzkoa y la Diputación Foral de Álava, Osakidetza, la Fundación Vasca de Innovación e Investigación Sanitarias – BIOEF, los Institutos de Investigación Sanitaria Biodonostia, Biocruces Bizkaia y Bioaraba, el Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune, la Universidad del País Vasco (UPV-EHU), la Universidad de Deusto, Euskampus, la Fundación Matía, TECNALIA, IK4, la Corporación Mondragón, Grupo SSI, Basque Health Cluster y Adinberri.

El Instituto Kronikgune ha coordinado las propuestas de Euskadi a las dos convocatorias de "Twinings" (hermanamiento) publicadas por la Comisión Europea en los años 2016 y 2019. En el 2016, se consiguieron cuatro proyectos, tres como región de referencia en la estratificación de riesgo con Escocia, Nueva Aquitania y Liguria, y un hermanamiento como región receptora en el empoderamiento del paciente con Escocia. En 2019, se logró financiación para la celebración del Hermanamiento con la región de Andalucía, para dar a conocer el marco político y las experiencias en torno a la atención sociosanitaria de Euskadi.

4.2.3.2 Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas - Instituto de Salud Carlos III

El Instituto Kronikgune desde el 2012 coordina la Red Temática de Investigación Cooperativa (RETIC)²³ del Instituto de Salud Carlos III sobre Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas, REDISSEC²⁴.

²² https://ec.europa.eu/eip/ageing/home_en

²³ <https://www.isciii.es/QueHacemos/Financiacion/Paginas/RedesPlataformas.aspx>

²⁴ <https://www.redissec.com/es/>

REDISSEC tiene como fin el desarrollo de la excelencia en los campos de la investigación e innovación para poder aportar evidencias sólidas y pertinentes sobre las mejores políticas, prácticas y modelos organizativos, y contribuir en la mejora de los resultados de la asistencia sanitaria prestada a los pacientes crónicos en España.

REDISSEC está construida sobre tres grandes cuestiones: el reto de gestionar el fenómeno de la cronicidad, la necesidad de disponer de más y mejor información y la obligación de incrementar la capacidad investigadora en políticas y servicios sanitarios a nivel estatal. La red la constituyen 18 grupos de trabajo, de los cuales 14 son de Investigación y cuatro Clínicos Asociados. Euskadi está representada en REDISSEC por tres Grupos de Investigación.

Los resultados y el impacto obtenido de REDISSEC desde su creación hasta el 2019 ha sido:

- 600 proyectos de investigación, de los cuales 224 son colaborativas.
- 1.160 artículos publicados con firma REDISSEC.
- 34 ayudas concedidas de movilidad entre grupos, y cuatro ayudas de movilidad internacional concedidas.
- Celebración de siete jornadas científicas, en torno a diversos temas de actualidad en el campo de la investigación en servicios de salud en enfermedades crónicas. Cuatro cursos de formación promovidos desde REDISSEC: experto en Investigación en Servicios de SALud y Enfermedades Crónicas, calidad de vida relacionada con la salud, utilización de datos de la vida real y evaluación económica en el campo de la salud.
- Presencia en fotos nacionales e internacionales.

4.2.3.3 Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación (RVCTI)

El Instituto Kronikgune es Agente de la RVCTI desde el año 2012. El 19 de octubre de 2012, la Viceconsejera de Tecnología, Innovación y Competitividad acreditaba a ese momento el Centro de Excelencia Internacional en Investigación sobre Cronicidad, Kronikgune como Agente Científico Tecnológico Integrado en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI). Así, recibió la consideración de Unidad de Investigación y Desarrollo (I+D) Sanitaria en el marco de la tipología de Agentes Científico Tecnológicos configurada por el Decreto 221/2002, de 1 de octubre.²⁵ El 7 de enero del 2016, Kronikgune volvió a reacreditarse como Agente Científico Tecnológico de la Red Vasca en la categoría de Organización Sanitaria I+D Sanitaria.

El Decreto 147/2019, de 24 de septiembre, de segunda modificación del decreto que regula y actualiza la composición de la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación adecua los requisitos establecidos en las categorías de Organizaciones de I+D Sanitarias y de Institutos Investigación Sanitaria y el cambio de denominación de una de estas categorías a Centros de Investigación sanitaria. El Instituto Kronikgune ha logrado la reacreditación como Agente Científico Tecnológico de la Red Vasca en esta categoría de Centro de Investigación Sanitario (CIS).

²⁵<https://apps.euskadi.eus/aa40paWebPublicaWar/webPublicaJSP/aa40pacargarDetallePreOP.do?fila=1>

4.2.4 Producción Científica

A continuación, en la Tabla 3 se muestran los datos relativos a la producción científica del Instituto Kronikgune desde el 2013 hasta el 2019, número de publicaciones, cuartil y Factor de Impacto (FI) Acumulado.

Cuartil	Nº de Publicaciones	FI Acumulado
Q1	56	915,539
Q2	53	639,975
Q3	28	245,04
Q4	7	47,605

Tabla 3. Total de publicaciones por cuartil y el FI Acumulado.

Las revistas diez con mayor Factor de Impacto en las cuales se ha publicado desde el 2013 se muestran en la Tabla 4, junto con el Factor de Impacto (FI) y el Cuartil de cada revista.

Revista	FI	Cuartil
Jama Internal Medicine	16,538	1
Journal of Allergy and Clinical Immunology	14,11	1
European respiratory journal	10,569	1
BMC Medicine	7,356	1
British Journal of Psychiatry	6,347	1
Allergy	6,335	1
Cancers	6,162	1
British Journal of Surgery	5,572	1
Value in Health	5,494	1
Psychological Medicine	5,491	1

Tabla 4. Diez revistas con mayor Factor de Impacto donde el Instituto Kronikgune ha publicado.

4.2.5 Transferencia

La transferencia de conocimiento al Sistema Sanitario Público Vasco se realiza con el objetivo de contribuir al desarrollo y mejora de sus productos, herramientas, procesos, servicios o modelos organizativos, de tal manera que la atención que se presta a la ciudadanía evolucione y responda a las necesidades actuales. La contribución del Instituto Kronikgune en la transformación del Sistema Sanitario Público a través de estos elementos transferidos varía desde la difusión de información, la utilización en la toma de decisiones, la ayuda en desarrollo de productos o servicios o la implementación. Como ejemplo, destacamos la "Ruta asistencial corporativa del paciente pluripatológico" implementado en todas las Organizaciones Sanitarias Integradas o el conocimiento trasladado a través de "Hoja de ruta para la promoción del envejecimiento saludable a través del abordaje de la fragilidad". También son de especial relevancia la inclusión en la cartera de servicios de Osakideza la telemonitorización a pacientes con insuficiencia cardíaca (TeleIC) y la utilización de Carpeta de Salud para proveer a pacientes con depresión con una terapia cognitiva conductual online ("Supera tu depresión").

4.2.6 Modelo de financiación

El desarrollo de la investigación del Instituto Kronikgune, al igual que en otros institutos de investigación, se establece en un contexto económico y financiero marcado por las políticas públicas de ámbito europeo, estatal y regional, así como también del sector privado. Ha sido la financiación basal recibida del Departamento de Salud la que ha supuesto entre un 40% y un 45% del total de recursos del Instituto desde el año 2015. Esta financiación ha permanecido estable y sin incremento desde el año 2013. El Instituto Kronikgune ha financiado su creciente actividad a través de fondos competitivos y externos.

Las convocatorias de H2020, muy competitivas, requieren un gran esfuerzo de tiempo y recursos en su presentación. Lo mismo ocurre con las convocatorias de los Programas de Salud de la Agencia Europea de CHAFEA. La Agencia Ejecutiva de Consumidores, Salud, Agricultura y Alimentación (CHAFEA) es la Agencia Ejecutiva creada por la Comisión Europea para gestionar entre otros los Programas de Salud de la UE. Aquí hablamos del 2º y 3º Programa de Salud coordinados con la Dirección General de Salud y Seguridad Alimentaria - DG SANTE. En el Instituto Kronikgune estas fuentes de financiación competitiva y europeas suponen alrededor del 40% del total de recursos del Instituto desde el año 2015.

El principal instrumento de financiación de la investigación a nivel estatal son las convocatorias del Instituto de Salud Carlos III. Entre los objetivos del ISCIII se encuentra el de fomentar la investigación dirigida a proteger y mejorar la salud, financiando la investigación de excelencia y altamente competitiva a través de la Acción Estratégica en Salud del Plan Estatal de I+D+i, y facilitando una mayor participación en programas y proyectos internacionales de I+D+i. La AES se ejecuta a través de una única convocatoria competitiva anual y desarrolla los programas de actuación anuales de los diferentes Programas Estatales.

El Instituto Kronikgune participa en estas fuentes de financiación competitivas y estatales a través de la coordinación de la REDISSEC y diferentes Programas de Investigación de sus Grupos de Investigación. Esta financiación supone entre un 11% y un 15% del total de recursos del Instituto desde el año 2015.

En el País Vasco el fomento de la investigación y la innovación se realiza de manera principal a través de la Estrategia de Investigación e Innovación en Salud 2020. Se enmarca dentro del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2020, PCTI 2020. La estrategia de especialización inteligente. *Research & Innovation Smart Specialisation Strategy – RIS3*, marco actual en referencia al sistema de ciencia, tecnología e innovación en el País Vasco, tiene como misión de mejorar el bienestar, el crecimiento económico sostenible y el empleo de la sociedad vasca mediante una política de investigación e innovación basada en la especialización inteligente y la mejora de la eficiencia del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. Identifica tres áreas prioritarias entre las que se encuentra el ámbito biosanitario (binomio biociencias-salud). Hasta ahora la participación del Instituto Kronikgune ha sido testimonial, de acompañamiento a otros agentes de la RVCTI y sin impacto en las fuentes de financiación del Instituto.

Finalmente, y dentro del ámbito privado, ha sido en los dos últimos años donde se está abriendo una nueva vía de financiación. Esta financiación representa todavía menos del 5% del total de fondos. Actualmente se consigue a través de convenios con instituciones privadas del ámbito de la salud.

4.2.7 Alianzas, acuerdos y colaboraciones

Para poder llevar a cabo las actividades de investigación del Instituto Kronikgune, la colaboración y participación de los profesionales de Osakidetza es un pilar fundamental. Gracias al convenio firmado con Osakidetza, desde el 2012 el Instituto ha contado con la colaboración de más de 480 profesionales.

4.2.8 Valoración cualitativa

Una vez descritas las características del Instituto Kronikgune se procede a analizar las fortalezas y los aspectos a mejorar derivados del análisis de esta información, las opiniones de los miembros de la organización y de los agentes ecosistema de la investigación en Euskadi. Principalmente, las conclusiones se centran en la actividad del Instituto Kronikgune, los resultados científicos, la gestión organizacional, la financiación, el posicionamiento, la comunicación y la difusión.

El Instituto Kronikgune posee una trayectoria reconocida en investigación de servicios de salud, con experiencia y posición en entorno internacional (EIP on AHA, Horizonte2020, CHAFAE). Desde su concepción, ha participado en numerosos proyectos a nivel europeo y estatal y ha tenido una actividad destacable en el sistema de salud de Euskadi, colaborando para reforzar estrategias, gestión e implementación de intervenciones. El Instituto Kronikgune ha aportado evidencia, rigurosidad y seriedad. La obtención de buenos resultados y su alta implicación y compromiso han proporcionado al Instituto Kronikgune relevancia, fiabilidad y presencia tanto a nivel internacional como a nivel local, consiguiendo así implicar a un gran número de personal profesional sanitario. Aun así, existe un amplio margen de mejora para responder a demandas propias del sistema de manera ágil y monitorizar los resultados de los proyectos, analizando si las intervenciones implementadas aportan valor sostenible al sistema.

El Instituto Kronikgune es una organización pequeña, ágil, flexible y con capacidad de tracción. El personal propio del Instituto Kronikgune es multiprofesional, joven, preparado y motivado. Por otro lado, la falta de niveles intermedios lleva a una dependencia excesiva de unas pocas figuras. Sin embargo, su tamaño condiciona el volumen de personal investigador, grupos de investigación y plataformas de apoyo, lo que en algunos casos resulta en una insuficiente capacidad de asistir al personal investigador asociado. Sus socios institucionales, el Departamento de Salud, Osakidetza y BIOEF, aportan solvencia y respaldo, aunque en ocasiones esta estructura puede ralentizar la toma de decisiones del Instituto Kronikgune.

La financiación basal del Instituto Kronikgune, aunque discreta en comparación con otros centros de investigación y sin variación desde el año 2013, unida al éxito continuado en lograr financiación competitiva europea, ha permitido mantener la actividad y estabilizar, e incluso, aumentar los recursos. Por otro lado, la excesiva dependencia de la financiación competitiva conlleva un cierto riesgo, incertidumbre e inestabilidad.

Las áreas de investigación del Instituto Kronikgune cubren una gran parte de los aspectos de la investigación en servicios de salud que precisa el sistema. Sin embargo, aún es necesario ahondar principalmente en el desarrollo del entorno sociosanitario, en respuesta a la demanda del sistema y la sociedad.

Uno de los hitos clave en los últimos años del Instituto Kronikgune ha sido la consolidación como estructura de investigación en el sistema de salud de Euskadi. La marca Kronikgune es reconocida a nivel europeo como representación del País Vasco en investigación de servicios de salud. Sin embargo, también está muy vinculada a la investigación en cronicidad, pudiendo por ello no reflejar el alcance y objetivos actuales como instituto de investigación en servicios de salud. Es necesario que la misión y visión del Instituto Kronikgune sean interiorizadas por los agentes que lo rodean. Otro ámbito para mejorar es el de la comunicación. Se ha detectado la necesidad de diseñar un plan de comunicación potente con el fin de aumentar la presencia en las redes sociales y medios de comunicación, así como la difusión de los resultados de la investigación del Instituto Kronikgune a los agentes del sistema.

4.3 Resumen análisis estratégico de situación

A modo resumen del análisis estratégico de situación del Instituto Kronikgune, se presenta el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) en la Tabla 5, que recoge las principales áreas de estudio dentro del proceso de reflexión.

<p>Fortalezas</p> <p>Líneas de trabajo y resultados científicos excelentes en proyectos europeos y AES, con transferencia al sistema de salud vasco.</p> <p>Instituto sólido y consolidado, con socios institucionales y organización ágil, flexible, multiprofesional, con capacidad de tracción e implicación de gran número de personal profesional sanitario.</p> <p>Financiación estructural estable y éxito en la captación de la competitiva.</p> <p>Posicionamiento reconocido en ambientes especializados, sobre todo europeo.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Misión y cartera de servicios no resulta clara. Líneas de trabajo y resultados científicos insuficientemente conocidos.</p> <p>El carácter de Administración Pública de los socios fundadores condiciona el margen de decisión.</p> <p>Desarrollo organizativo escaso, pocos grupos de investigación y plataformas limitadas</p> <p>Alianzas poco consolidadas e indefinición de la relación con otras estructuras de investigación.</p> <p>Financiación estructural estancada y la competitiva de alto riesgo.</p> <p>Identidad, comunicación y difusión poco eficaz.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Coyuntura futura favorable a la investigación de servicios de salud con mayor relevancia en las políticas a nivel europeo y ampliar las fuentes de financiación.</p> <p>Pocos los centros especializados investigación de servicios de salud en Europa.</p> <p>Digitalización de los sistemas de salud permite acceso y la integración de un gran volumen, calidad y variedad de información.</p> <p>Necesidad de transformación del sistema de salud por los retos demográficos y situación creada por la pandemia COVID19.</p> <p>Posibilidad de establecer alianzas y ampliar activos en investigación.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Coyuntura actual inestable con políticas y planes de investigación pendientes de aprobación.</p> <p>Consecuencias de la situación de crisis sanitaria económico y social provocada por la pandemia COVID19, incluida la presión asistencial.</p> <p>Ecosistema de investigación poco maduro, no está aprobado el decreto que regula el Mapa de entidades de I+D+i sanitarias.</p> <p>Retraso en clarificar reglas y condiciones de privacidad y confidencialidad para la utilización de la capacidad inmensa de información disponible.</p> <p>"Startups" del ámbito de la evaluación pueden gozar de ventaja competitiva debido a su factor tiempo/ respuesta.</p>

Tabla 5. Análisis estratégico de situación del Instituto Kronikgune a través del análisis DAFO.

4.3.1 Fortalezas

1. Líneas de trabajo y resultados científicos reconocidos a nivel internacional.
 - El Instituto Kronikgune ha tenido unos resultados excelentes a nivel de proyectos europeos (coordinación y participación) y estatal (coordinación de la red de excelencia de investigación en servicios de salud y enfermedades crónicas).
 - Relevancia y presencia en el sistema de salud de Euskadi, colaborando para reforzar estrategias, gestión, e implementación de actividades útiles resultantes de la investigación.
 - El Instituto Kronikgune realiza su actividad de manera fiable, eficaz, con rigor, de forma cumplidora y competente, aportando valor al sistema de salud de Euskadi y a la red sanitaria europea.
2. Organización sólida y consolidada.
 - Los socios institucionales (Departamento de Salud, Osakidetza y BIOEF) otorgan solvencia y respaldo.
 - Organización ágil, flexible, multiprofesional, con capacidad de tracción
 - Capacidad de gestión demostrada como coordinación de proyectos europeos y estatales. Aporta evidencia, metodología, seriedad y fiabilidad.
 - El personal propio del Instituto Kronikgune es joven, preparado, motivado y con perfiles diversos.
 - Trayectoria reconocida en investigación de servicios de salud de los Grupos de Investigación vinculados al Instituto Kronikgune.
 - Implicación de gran número de personal profesional sanitario en diferentes proyectos de investigación.
3. Financiación estructural estable y éxito en la captación de la competitiva.
 - Financiación estructural ha permitido estabilidad organizativa.
 - Éxito continuado y obtención de financiación competitiva europea, permitiendo el mantenimiento de recursos y actividad.
4. Posicionamiento reconocido en ambientes especializados.
 - Consolidación como estructura de investigación en el sistema de salud de Euskadi.
 - La marca Kronikgune es reconocida a nivel europeo como representación del País Vasco en investigación de servicios de salud.
 - Experiencia y posición en entorno internacional (EIP on AHA, Horizonte2020, CHAFEA)

4.3.2 Oportunidades

1. Coyuntura futura favorable a la investigación de servicios de salud.
 - La investigación de servicios de salud parece que tomará mayor relevancia en las políticas y planes a nivel europeo, no sólo en los ámbitos de DGRESEARCH, DG CONNECT o DG SANTÉ, sino otras no abordadas hasta ahora como DGEMPLOYMENT, DGDEVELOPMENT o DG REGIO.
 - Hay espacio para una organización dedicada a la investigación de servicios de salud en Euskadi y España. Hay grupos en universidades e institutos generales de investigación, pero son muy pocos los centros especializados en Europa (NIVEL, Kings Fund, Nuffield, etc).
 - Oportunidades de investigación en Euskadi aprovechando la digitalización de los sistemas de salud que permite el acceso y la integración de un gran volumen, calidad y variedad de información existente, permitiendo disponer, por ejemplo, de una cohorte homogénea de población a nivel de toda Euskadi.
 - Gran desarrollo en metodologías y tecnologías para el análisis de datos, abriendo nuevos campos a la epidemiología, la modelización predictiva, la planificación y la evaluación de servicios y programas. Cabe citar el uso de *Real World Data* y herramientas cuantitativas avanzadas, las nuevas tecnologías en salud, la inteligencia artificial, “*Big Data*” o “*eHealth*”.

- Necesidad de transformación del sistema de salud, y, por tanto, es imprescindible generar conocimiento para el rediseño de estructuras y espacios funcionales, el desarrollo de la digitalización en salud, el análisis de entornos socio-sanitarios, la evaluación de servicios e intervenciones, la gestión del cambio, etc. Mejora en la toma de decisiones clínicas y estratégicas para el sistema.
 - La pandemia COVID19 ha reforzado la necesidad de invertir en investigación. Se demandará necesidad de investigar, comparar y evaluar nuevas formas organizativas y de prestación de servicios, y nuevas intervenciones y programas.
 - La evolución demográfica (envejecimiento de la sociedad) seguirá exigiendo cambios e innovación en el sistema salud y sociosanitario.
 - Posibilidad de ampliar las fuentes de financiación (patrocinios, contratos de servicio, nuevas fuentes financiación competitiva).
2. Interés en desarrollar y reforzar el ecosistema de investigación.
- Posibilidad de establecer alianzas y convenios de colaboración con otras estructuras de investigación de Euskadi, incluido la incorporación como socio de la UPV/EHU y quizás otras organizaciones (*Basque Center for applied mathematics BCAM*).
 - Facilitación del trabajo en red, con organizaciones a nivel estatal, internacional, empresas, universidades, etc.
 - Posibilidad de clarificar el papel y mejorar las sinergias con los otros Institutos de Investigación Sanitaria, con la aprobación del Mapa de instituciones de I+D+i.
 - Oportunidad de contar con profesionales, conocimiento, información y recursos de Osakidetza y Departamento de Salud y aprovechar las oportunidades como la incorporación de personal investigador Ikerbasque.
 - Amplia red de relaciones a nivel europeo que permite establecer alianzas sólidas y estables.
 - Posibilidad de desarrollar relaciones sinérgicas con sociedades científicas, grupos y redes de investigación y empresas innovadoras.

4.3.3 Debilidades

- Líneas de trabajo y resultados científicos insuficientemente definidas y eficaces.
 - El nivel de interiorización de la misión y la visión del Instituto Kronikgune es limitado para los agentes externos y la cartera de servicios no resulta clara. El valor que generan los proyectos en los que se participa no está recogido de forma sistemática.
 - Se identifica un margen de desarrollo en la implementación (en el sistema) de los productos resultantes de los proyectos en los que se participa.
 - Falta de monitorización de resultados de proyecto, para ver si los planes funcionan y se aplican.
 - Capacidad limitada de responder (apoyar) a demandas propias del sistema (Osakidetza y Departamento de Salud) de manera ágil.
 - El Instituto Kronikgune como instituto de investigación no está a la vanguardia en todos sus campos de actuación.
 - El ámbito sociosanitario no está abordado.
- Desarrollo organizativo escaso.
 - El carácter de Administración Pública de los socios fundadores condiciona el margen de decisión del Instituto.
 - Organización interna:
 - Pequeño tamaño del Instituto Kronikgune. Falta estructura con niveles intermedios, lo que lleva a una dependencia excesiva de unas pocas figuras.
 - El volumen de Grupos de Investigación, personal investigador, y perfiles, entre ellos clínicos, es reducido.

- Plataformas limitadas con insuficiente capacidad de asistir al personal investigador asociado (profesionales de Osakidetza).
 - Falta de plan de desarrollo profesional y formación, realización de sesiones conjuntas, "networking", etc.
 - Analítica de datos incipiente: es necesaria una rápida inversión en perfiles y tecnología necesaria para el tratamiento y analítica de datos, aprovechando todos los datos (Departamento de Salud, Osakidetza, Institutos de Investigación Sanitaria, BIOEF, sociosanitarios)
- Alianzas poco consolidadas: indefinición de la relación con otras estructuras de investigación de Euskadi. Falta de diálogo entre los Institutos de Investigación Sanitaria, BIOEF y el Instituto Kronikgune. Ausencia de relación formal con la UPV/EHU.
- Financiación limitada y volátil:
 - Presupuesto discreto en comparación con otros Institutos de Investigación en Servicios de Salud del entorno europeo (NIVEL, Nuffield, Kings Fund y otros).
 - Financiación estructural limitada que dificulta una estructura más sólida y estable.
 - Excesiva dependencia de financiación competitiva, con elevado riesgo sujeto a la tasa de éxito.
- Identidad, comunicación y difusión ineficaz.
 - El concepto de instituto de investigación en servicios de salud y la actividad y resultados del Instituto Kronikgune no se conocen suficientemente.
 - Insuficiente difusión la actividad y los resultados de la investigación del Instituto Kronikgune a los agentes del sistema.
 - Aparente solapamiento del Instituto Kronikgune, BIOEF e Institutos de Investigación Sanitaria.
 - La marca Kronikgune no favorece el posicionamiento como instituto de investigación en servicios de salud.
 - Mejorable difusión en formato "newsletters", reuniones científicas, noticias.
 - Insuficiente presencia en redes sociales y medios de comunicación.

4.3.4 Amenazas

- Coyuntura actual inestable.
 - Políticas y planes de investigación pendientes de aprobación, con lo que las prioridades de investigación no están definidas a corto y medio plazo, dejando margen para la discrecionalidad, variabilidad y volubilidad.
 - Consecuencias de la situación de crisis sanitaria económico y social de provocada por la pandemia COVID19. Entre otras, la necesidad recursos para refuerzo asistencial, dificultades presupuestarias o desconfianza de la población en las instituciones.
 - Cambios en marco estratégico de investigación autonómico (prioridades, alianzas, recursos, apoyo, etc.).
- Ecosistema de investigación poco maduro.
 - No está aprobado el Decreto que regula el Mapa de entidades I+D+i sanitarias. Puede generar confusión, indefinición y solapamiento entre el Instituto Kronikgune, los Institutos de Investigación Sanitaria, BIOEF, sus unidades y sus áreas.
 - Las características del sistema de salud, con gran presión asistencial y el marco laboral dificultan la disponibilidad de los profesionales para la investigación.
 - Retraso en clarificar reglas y condiciones de privacidad y confidencialidad para la utilización de la capacidad inmensa del capital de información y datos disponible (Departamento de Salud, Osakidetza, Institutos de Investigación Sanitaria, BIOEF, sociosanitario, comunitarios, etc.)
 - "Start-ups" del ámbito de la evaluación pueden gozar de ventaja competitiva debido a su factor tiempo/respuesta.

5 Áreas de investigación

Las áreas de investigación del Instituto Kronikgune son:

1. Diseño y evaluación de políticas e intervenciones en salud y sociosanitario.
2. Desarrollo y evaluación de modelos organizativos.
3. Análisis y evaluación de proceso y resultados.
4. Ayuda a la toma de decisiones.

Las prioridades dentro de cada área de investigación son:

1. Diseño y evaluación de políticas e intervenciones en salud y sociosanitario:
 - Atención a la Salud Basada en el Valor.
 - Programas e intervenciones de salud pública.
 - Impacto y económica y presupuestario.
 - Accesibilidad, equidad, efectividad y eficiencia.
2. Desarrollo y evaluación de modelos organizativos:
 - Digitalización y desarrollos tecnológicos en servicios de salud.
 - Desarrollo de modelos y rutas clínicas, incluido integración de servicios.
 - Implementación y despliegue de proyectos y cambios organizativos.
3. Análisis y evaluación de proceso y resultados:
 - Utilización de servicios, variabilidad y adecuación.
 - Calidad, seguridad y adherencia.
 - Evaluación en función de resultados clínicos y de los percibidos por los pacientes.
 - Equidad, efectividad, eficacia, análisis de costes y eficiencia.
4. Ayuda a la toma de decisiones:
 - Modelización y analítica de datos, incluida "Big Data" e inteligencia artificial.
 - Herramientas para apoyo a la toma de decisiones clínicas y de gestión, incluidas toma de decisiones compartida.
 - Empoderamiento de los ciudadanos y pacientes respecto a su salud y enfermedad.

El foco de acción abarca de los niveles macro al micro: políticas de salud y sociosanitarias, organizaciones de servicio, y paciente y ciudadano.

6 Líneas estratégicas

6.1 Posicionamiento y liderazgo en investigación servicios de salud

El Instituto Kronikgune pretende ser referencia en investigación en servicios de salud a nivel autonómico, estatal y europeo, liderando la investigación en servicios sanitarios. Este posicionamiento implica una disposición por colaboración y que debe redundar en una mayor excelencia científica, calidad y visibilidad de la actividad del Instituto Kronikgune. Implica una participación competitiva en las iniciativas y convocatorias de investigación en los tres niveles.

6.1.1 Proyectos europeos

La participación del Instituto Kronikgune en convocatorias europeas es clave tanto para colaborar y participar en los últimos avances en investigación de servicios de salud como para asegurar la viabilidad económica. Además de las convocatorias del Programa Marco 2021 – 2027 (Horizonte Europa) y del Programa de Salud de CHAFAE, se analizará la posibilidad de participar en convocatorias de otras Direcciones Generales (EMPLOYMENT, REGIO y otras).

- **Objetivo: mantener el nivel de participación y liderazgo medio de los últimos cuatro años en el nuevo Programa Marco Horizonte Europa y en el Programa de Salud.**

6.1.2 Proyectos Acción Estratégica de Salud

El Instituto Kronikgune busca aumentar su participación en las convocatorias de proyectos de los diferentes Subprogramas de la Acción Estratégica de Salud de la nueva Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027.

- **Objetivo: Aumentar el número de proyectos y acciones financiadas por las convocatorias de la Acción Estratégica de Salud**

6.1.3 Proyectos PCTI 2030

El Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación es el marco de referencia en el que se integran y coordinan todas las políticas y actividades de apoyo a la I+D+i desarrolladas por el Gobierno Vasco. Aglutina la investigación fundamental, la investigación industrial y el desarrollo experimental vinculado a las políticas de: Educación, Desarrollo Económico, Salud, Energía, Medio Ambiente e Innovación de la Administración Pública.

- **Objetivo: Aumentar el número de proyectos y acciones financiadas por las convocatorias del PCTI2030, principalmente las promovidas por el Departamento de Salud, pero también proyectos conjuntos con otros agentes de la RVCTI.**

6.1.4 Redes Colaborativas

En los años previos, el instituto ha logrado un buen posicionamiento a nivel autonómico estatal y europeo. El reto para los próximos años es mantener la situación.

El Instituto Kronikgune pretende tener un papel más activo en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, consolidando su acreditación y colaborando con otros agentes en proyectos y alianzas.

- **Objetivo: Mantener la acreditación en la red como Agente Científico Tecnológico de la Red Vasca en la categoría de Centro de Investigación Sanitario (CIS).**

Por otro lado, actualmente tiene un papel de coordinación de REDISSEC, la Red Temática de Investigación Cooperativa del Instituto de Salud Carlos III sobre Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas.

- **Objetivo: Mantener la coordinación y dirección científica de la Red Temática de Investigación Cooperativa del Instituto de Salud Carlos III sobre Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas.**

A nivel europeo, está previsto que desaparezca el “*European Innovation Partnership on Healthy and Active Aging*” (EIP on AHA). Parece ser que se va a crear una nueva asociación de innovación, el “*European Partnership on Health and Care Systems Transformation*”. Parece que se mantendrá las convocatorias de “*Reference Sites*” en cuyo caso el Instituto Kronikgune seguirá coordinado la propuesta del ecosistema vasco como área de referencia.

- **Objetivo: Posicionarse en un papel relevante en el nuevo “European Partnership on Health and Care Systems Transformation”.**

6.1.5 Alianzas

El Instituto Kronikgune es agente ejecutor de las actividades I+D+i del sistema sanitario público vasco junto con los Institutos de Investigación Sanitaria, BIOEF como el principal instrumento para promover y coordinar las actividades, y Osakidetza-Servicio vasco de salud. La cooperación y coordinación de todos los agentes se desarrolla dentro de un marco estratégico del Departamento de Salud y con un enfoque traslacional, promoviendo la realización de acuerdos y convenios de colaboración.

- **Objetivo: Consolidar el trabajo con los institutos de investigación sanitaria en el marco del Mapa de I+D+i de salud vasco, reforzar el ecosistema vasco de innovación.**
- **Objetivo: Consolidar alianzas estables con otros socios europeos.**

6.2 Excelencia científica

En línea con el PCTI 2030 la línea de excelencia científica tiene por objeto mejorar la base científica y la generación de conocimiento fruto de la actividad de investigación de excelencia, así como incrementar las capacidades y competencias técnicas y científicas.

6.2.1 Producción científica

En 2019, 37 publicaciones, incluyéndose artículos, revisiones, “*abstracts*” entre otros. El Instituto Kronikgune también ha tenido una amplia actividad divulgativa con la participación en 17 congresos internacionales, estatales y locales.

- **Objetivo: Lograr aumentar el número de publicaciones, el Factor de Impacto Acumulado y el Factor de Impacto Medio y mantener la presencia en congresos nacionales e internacionales.**

6.2.2 Incorporación y desarrollo de personal investigador

El Instituto Kronikgune apuesta por el talento como vía imprescindible para una mejora continuada de su actividad. Para su desarrollo y captación incorporará nuevos profesionales (propios, Ikerbasque y del sistema de salud) y promoverá actividades que faciliten el intercambio nacional e internacional de conocimientos encaminados a conseguir la mayor relevancia científica y asistencial del Instituto Kronikgune y del personal que en él trabaja. Busca mediante la promoción de las capacidades de sus equipos y el trabajo riguroso el reconocimiento de su actividad y valor de la institución por sus propios miembros. Ello lo desarrollará mediante el respeto a la figura del personal investigador y a sus condiciones laborales y la exigencia de la responsabilidad profesional.

- **Objetivo: Incorporación de personal investigador con perfil economía de la salud, clínica, epidemiología, tecnologías de la información y analítica de datos.**

6.2.3 Grupos de Investigación

Los Grupos de Investigación son las unidades básicas de estructuración de la investigación del Instituto Kronikgune y están formados por personal del Instituto propio o adscrito, que, independientemente de la institución o entidad de pertenencia, tiene afinidad científica y desarrolla su actividad bajo la dirección, supervisión o parámetros marcados por el investigador Responsables de Grupo. Existen tres tipos de Grupos de Investigación: Consolidado, Emergente y Asociado de Implementación.

- **Objetivo: Aumentar el número de grupos Consolidados y crear grupos Emergentes y Asociados de Implementación.**

6.2.4 Plataformas de apoyo

Las plataformas de apoyo son las estructuras que permiten desarrollar y apoyar aspectos específicos de los proyectos de investigación para su óptimo diseño, ejecución y diseminación. El Instituto Kronikgune tiene tres con diferentes funciones:

- a) Plataforma de gestión de proyectos internacionales: análisis de tendencias y revisión de convocatorias europeas y otras. Identificación de necesidades e iniciativas y proyectos en Osakidetza y Departamento de Salud. Diseño de propuestas incluida planificación presupuestaria, gestión de redes de contactos y alianzas europeos. Coordinación y apoyo al desarrollo, ejecución y reporte de proyectos. Desarrollo de metodologías de diseño y gestión (tipo *design thinking*, co-creación, agile y otras).
- b) Plataforma de desarrollo de grandes bases de datos y explotación de sistemas de información en el ámbito de la salud. Servirá para poder contar con datos e información de diferentes registros, bases de datos clínicas y administrativas, cohortes o de datos de la vida real disponibles para análisis por parte de las/los investigadoras/es del programa.
- c) Plataforma metodológica: diseño y desarrollo de estudios, documentación, análisis estadísticos, interpretación, presentación y difusión de resultados en proyectos de ámbito nacional e internacional. Dispondrá de las metodologías de analítica de datos) y las capacidades tecnológicas que permitan la utilización de *Big Data*, *Real World Data* e Inteligencia artificial para fines de investigación e innovación.

Se requiere reforzar las plataformas para dar apoyo a los grupos de investigación. Se definirá un modelo de funcionamiento para cada una de las plataformas lo más alineado posible en el que queden definidos protocolos, normas generales de uso o formularios de prestación de servicios.

- **Objetivo: Consolidar y desarrollar las actuales plataformas, estabilizando el personal y ampliando sus recursos y capacidades tecnológicas.**

6.2.5 Programas de formación y desarrollo profesional

Será necesario desarrollar líneas de trabajo que permitan fomentar la capacitación de los profesionales y el desarrollo profesional en investigación en servicios de salud. Incluye el desarrollo de un programa de formación y movilidad, facilitando el acceso a convocatorias y otras fuentes de financiación y definir una carrera profesional. Además, se organizarán cursos de formación a distintos niveles con una amplia difusión y orientados a distintos perfiles profesionales.

- **Objetivo: Diseño y aplicación de un programa de formación y movilidad y de desarrollo profesional en investigación de servicios de salud.**

6.3 Impacto en el sistema de salud

La actividad del Instituto Kronikgune busca no sólo la generación de conocimiento sino sobre todo la mejora del sistema de salud y sociosanitario y el beneficio social. Esto implica una actitud permanente de interacción con el sistema de salud y la sociedad en general, para generar valor. Persiguen la adaptación continua y transformación del sistema de salud, manteniendo a las personas en el centro del sistema e incluidos los retos derivados no solo de la vejez, cronicidad y dependencia sino otros nuevos como los planteados por la pandemia COVID19.

6.3.1 Provisión de conocimiento y evidencia para la toma de decisiones

Se busca trasladar el conocimiento a la red asistencial, aportando conocimientos para diseñar intervenciones, que tengan una buena base teórica y conceptual. Para ello es necesario alinear y sumar sinergias entre la innovación y la investigación, así como acercar la investigación a la clínica y a la gestión y viceversa. Implica aportar datos, evidencia y herramientas a todas las áreas, difusión de información útil para la toma de decisiones, desarrollo de productos o servicios y apoyo a la implementación de intervenciones o cambios organizativos.

- **Objetivo: Aumentar la transferencia de información, productos o servicios al sistema de salud que ayude en la toma de decisiones, el cambio organizativo, la implementación de nuevas intervenciones.**

6.3.2 Apoyar las prioridades del sistema de salud de Euskadi

A través de la investigación en servicios de salud, el Instituto Kronikgune pretende ayudar a fundamentar científicamente los programas y políticas del sistema sanitario en sus ámbitos de acción. Para ello necesita captar las ideas de los profesionales, gestores y pacientes del sistema y traducir y alinear los objetivos estratégicos con los planes de investigación, pero también participar en los procesos de reflexión estratégicos a diferentes niveles.

- **Objetivo: Participación de profesionales e personal investigador del Instituto Kronikgune en foros de debate y grupos de trabajo para la mejora e innovación del sistema de salud.**

6.3.3 Evaluación de servicios e intervenciones

Se busca analizar servicios, programas e intervenciones desarrolladas en el sistema. Pretende identificar y reflexionar en aspectos de la prestación de servicios, reforzando la tradición evaluadora y la transparencia. Permitirá utilizar el sistema vasco de salud como generador de conocimiento que ayude a la toma de decisiones locales y generales. Será necesario establecer, de acuerdo con el Departamento de Salud y Osakidetza, el ámbito de actuación, los objetivos y prioridades y las características de los informes, metodología y acceso a datos.

- **Objetivo: Realización de informes de evaluación de servicios e intervenciones en el Sistema de Salud Público Vasco.**

6.3.4 Programas de comunicación y difusión

Es necesario que se conozca más a nivel asistencial, en el sistema y a nivel poblacional el Instituto Kronikgune. Dar a conocer la labor que se realiza, los resultados obtenidos y la implicación que tienen en el sistema. Para ello se potenciará la web, los "newsletter" y la participación en reuniones, sesiones y congresos científicos a nivel local, estatal e internacional.

- **Objetivo: Ampliar la participación de investigadores del Instituto Kronikgune en sesiones y reuniones científicas en el ámbito de Osakidetza y mantener el nivel de participación en congresos nacionales e internacionales.**
- **Objetivo: Aumentar la difusión de los objetivos, actividades y resultados del Instituto Kronikgune a nivel regional a través de organización de eventos y otros canales de comunicación.**

6.4 Desarrollo organizativo interno

Los órganos decisoriales del Instituto Kronikgune son la Asamblea y la Comisión Ejecutiva. En la Asamblea General Extraordinaria de Diciembre de 2018 se aprobó el Reglamento Interno. En los próximos cuatro años se plantean consolidar y/o desarrollar los elementos organizativos acordados.

6.4.1 Asamblea

La Asamblea General es el órgano soberano de expresión de la voluntad de la Asociación que ejecutará las funciones que le corresponden con sujeción a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico y en sus Estatutos Sociales. Está integrada por todos los Socios/as y es el Órgano máximo de decisión y gobierno. Se plantea ampliar los socios con la UPV/EHU como socios del Instituto Kronikgune. Se estudiará la posibilidad de incorporar otros como el Basque Center for Applied Mathematics (BCAM) u otros.

- **Objetivo: Incorporación de un nuevo socio, la UPV/EHU.**

6.4.2 Comisión Ejecutiva

Actúa como Órgano de Gobierno por delegación de la Asamblea General. Se plantea mantener y reforzar su papel como órgano delegado de la Asamblea y de realizar el seguimiento periódico de las tareas de dirección y de gestión del Instituto Kronikgune.

- **Objetivo: Reforzar el papel de la Comisión Ejecutiva en el impulso y seguimiento del Instituto Kronikgune.**

6.4.3 Dirección Gerencia y Dirección Científica

Corresponde a la persona titular de la Dirección Gerencia la planificación y dirección estratégica y administración del Instituto Kronikgune. Corresponde a la Dirección Científica la planificación y dirección de la política científica y de los planes de investigación.

- **Objetivo: Nombramiento y ejercicio efectivo de la Dirección Científica.**

6.4.4 Comisión de Investigación

La Comisión de Investigación tendrá la misión de asesorar a la Dirección Científica del Instituto Kronikgune en materias relacionadas con la investigación y política científica y, por encargo de éste, será responsable de:

- Elaborar informes relativos a los proyectos para los que se solicita financiación, aprobando o denegando su desarrollo.
 - Velar por la calidad, coherencia y continuidad de las áreas de investigación priorizadas en el Instituto Kronikgune
 - Evaluar la idoneidad de incorporación de nuevos Grupos de Investigación al Instituto Kronikgune.
 - Proponer el procedimiento para la incorporación de nuevo personal investigador a grupos ya existentes en el Instituto Kronikgune.
 - Compartir experiencias y resultados y poner en común los principales elementos y progresos de las áreas de investigación abiertas.
 - Velar para que la investigación que se lleve a cabo en el Instituto Kronikgune se ajuste a los principios éticos generales que deben inspirarla.
- **Objetivo: Asegurar el funcionamiento continuado y efectivo de la Comisión de Investigación.**

6.4.5 Consejo Científico Externo

El Consejo Científico Externo es un órgano asesor científico sobre los planes y memorias de investigación, la identificación de las Áreas de Investigación prioritaria en Servicios de Salud, la evaluación de los grupos y personal investigador y en general, todo el asesoramiento científico que la Asamblea General o la Dirección del Instituto Kronikgune consideren necesario para el cumplimiento de los fines del Instituto Kronikgune en materia de investigación y formación en la investigación.

- **Objetivo: Constitución y asegurar el funcionamiento continuado y efectivo del Consejo Científico Externo.**

6.4.6 Áreas de Investigación

Se considera Área de Investigación a la agrupación de la actividad científica que engloba a una serie de grupos del Instituto Kronikgune, que ha sido reconocida en base a un análisis estratégico. Desarrollarán su actividad investigadora y de innovación de manera transversal, multicéntrica y multidisciplinar, de forma que se asegure el buen funcionamiento y la productividad científica del Instituto.

- **Objetivo: Consolidar y reconocer las Áreas de Investigación y nombrar los Coordinadores.**

6.4.7 Administración y gestión económica-financiera

El desarrollo de las líneas estratégicas anteriores requiere un desarrollo de la capacidad de gestión y financiación del Instituto Kronikgune. Se implantará un Sistema de Gestión de Calidad en aquellos servicios de apoyo tecnológico con mayor grado de consolidación conforme a la Norma Internacional ISO 9001:2000. Es preciso profundizar en el análisis de las diferentes fuentes de financiación de la investigación e innovación existentes: europeas, estatales, locales y privadas. Además, se establecerá un sistema de información al personal investigador sobre las fuentes de financiación, las convocatorias existentes y los procedimientos a realizar para la obtención de fondos, adecuado a las necesidades del personal de investigación. Así, se podrá fomentar la actividad de captación de fondos para investigación que realiza el Instituto para la investigación en servicios de salud y socio-sanitarios. Además, se deben poner en marcha procedimientos activos para la captación de fondos especialmente en el ámbito privado. Se plantea necesario establecer un modelo por el que las plataformas tecnológicas pudieran facturar los servicios que prestan tanto a personal externo a la institución como a los propios grupos investigadores del centro, de forma similar a los sistemas de facturación puestos en marcha por distintos centros de investigación a nivel estatal.

- **Objetivo: Definir e implementar un sistema de gestión de calidad y los procesos que permitan mejorar la captación y gestión de fondos económicos de fuentes públicas y privadas.**

Líneas	Objetivos
1 Posicionamiento y liderazgo en investigación servicios de salud	
1.1 Proyectos europeos	Mantener el nivel de participación y liderazgo medio de los últimos cuatro años (entre seis y nueve proyectos) en el nuevo Programa Marco Horizonte Europa y en el Programa de Salud.
1.2 Proyectos Acción Estratégica de Salud	Aumentar el número de proyectos y acciones financiadas por las convocatorias de la Acción Estratégica de Salud.
1.3 Proyectos PCTI 2030	Aumentar el número de proyectos y acciones financiadas por las convocatorias del PCTI2030, principalmente las promovidas por el Departamento de Salud, pero también proyectos conjuntos con otros agentes de la RVCTI.
1.4 Redes Colaborativas	Mantener la acreditación en la red como Agente Científico Tecnológico de la Red Vasca en la categoría de Centro de Investigación Sanitario (CIS).
	Mantener la coordinación y dirección científica de la Red Temática de Investigación Cooperativa del Instituto de Salud Carlos III sobre Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas.
	Posicionarse en un papel relevante en el nuevo "European Partnership on Health and Care Systems Transformation".
1.5 Alianzas	Consolidar el trabajo con los institutos de investigación sanitaria en el marco del Mapa de I+D+i de salud vasco, reforzar el ecosistema vasco de innovación.
	Consolidar alianzas estables con otros socios europeos.
2 Excelencia científica	
2.1 Producción científica	Lograr aumentar el número de publicaciones, el Factor de Impacto Acumulado y el Factor de Impacto Medio y mantener la presencia en congresos nacionales e internacionales.
2.2 Incorporación y desarrollo de personal investigador	Incorporación de personal investigador con perfil economía de la salud, clínica, epidemiología, tecnologías de la información y analítica de datos.
2.3 Grupos de investigación	Aumentar el número de grupos Consolidados y crear grupos Emergentes y Asociados de Implementación.
2.4 Plataformas de apoyo	Consolidar y desarrollar las actuales plataformas, estabilizando el personal y ampliando sus recursos y capacidades tecnológicas.
2.5 Programas de formación y desarrollo profesional	Diseño y aplicación de un programa de formación y movilidad y de desarrollo profesional en investigación de servicios de salud.
3 Impacto en el sistema de salud	
3.1 Provisión de conocimiento y evidencia para la toma de decisiones	Aumentar la transferencia de información, productos o servicios al sistema de salud que ayude en la toma de decisiones, el cambio organizativo, la implementación de nuevas intervenciones.
3.2 Apoyar las prioridades del sistema de salud de Euskadi	Participación de profesionales e investigadores del Instituto Kronikgune en foros de debate y grupos de trabajo para la mejora e innovación del sistema de salud.
3.3 Evaluación de servicios e intervenciones	Realización de informes de evaluación de servicios e intervenciones en el Sistema de Salud Público Vasco.
3.4 Programas de comunicación y difusión	Ampliar la participación de investigadores del Instituto Kronikgune en sesiones y reuniones científicas en el ámbito de Osakidetza y mantener el nivel de participación en congresos nacionales e internacionales.
	Aumentar la difusión de los objetivos, actividades y resultados del Instituto Kronikgune a nivel regional a través de organización de eventos y otros canales de comunicación.

Líneas	Objetivos
4 Desarrollo organizativo interno	
4.1 Asamblea	Incorporación de un nuevo socio, la UPV/EHU.
4.2 Comisión Ejecutiva	Reforzar el papel de la Comisión Ejecutiva en el impulso y seguimiento del Instituto Kronikgune
4.3 Dirección Gerencia y Dirección Científica	Nombramiento y ejercicio efectivo de la Dirección Científica
4.4 Comisión de Investigación	Asegurar el funcionamiento continuado y efectivo de la Comisión de Investigación.
4.5 Consejo Científico Externo	Constitución y asegurar el funcionamiento continuado y efectivo del Consejo Científico Externo.
4.6 Áreas de investigación	Consolidar y reconocer las Áreas de investigación y nombrar los Coordinadores.
4.7 Administración y gestión económica-financiera	Definir e implementar un sistema de gestión de calidad y los procesos que permitan mejorar la captación y gestión de fondos económicos de fuentes públicas y privadas.

Tabla 6. Cuadro resumen de líneas y objetivos específicos.

7 Escenario económico

El Instituto Kronikgune debe evolucionar hacia una situación económicamente más sostenible. Debe permitir tanto la consolidación de las actividades ya en marcha como sostener la puesta en marcha de los nuevas áreas y servicios en el Instituto como la capacitación para reforzar la analítica de datos (*Big Data*, *RWD*,) la evaluación de servicios, la Atención de Salud Basada en el Valor (*VBHC*), etc.

Teniendo las previsiones económicas actuales, especialmente condicionadas por las consecuencias de la crisis de la pandemia del COVID19, se plantea un escenario económico y de financiación conservador. Las tablas 7 y 8 presentan las previsiones de ingresos y gastos. Se plantea un aumento de la subvención del Departamento de Salud de los 475.000 euros en 2020 a 600.000 euros en 2024 y un aumento de ingresos de un 26% de convocatorias competitivas y fuentes privadas. En cuanto a gastos, se plantea un incremento de gasto entre 2020 y 2024 de 27,4%, sobre todo en personal.

PRESUPUESTO DE INGRESOS	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Departamento Salud	475.000 €	475.000 €	525.000 €	600.000 €	600.000 €
Convocatorias competitivas CE	642.000 €	675.000 €	700.000 €	700.000 €	700.000 €
Convocatorias competitivas ISCIII	198.000 €	200.000 €	200.000 €	225.000 €	250.000 €
Convocatorias competitivas GV/EJ	0 €	10.000 €	25.000 €	40.000 €	60.000 €
Otros (Convenios Privados)	33.000 €	50.000 €	50.000 €	75.000 €	100.000 €
BIOEF Cesión local	26.000 €	26.000 €	26.000 €	26.000 €	26.000 €
Osakidetza-Cesión Instalaciones	35.000 €	40.000 €	45.000 €	50.000 €	60.000 €
TOTAL INGRESOS	1.409.000 €	1.476.000 €	1.571.000 €	1.716.000 €	1.796.000 €

Tabla 7. Escenario Económico 2020-2024 - Ingresos

PRESUPUESTO DE GASTOS	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Personal	1.012.000 €	1.035.000 €	1.125.000 €	1.250.000 €	1.310.000 €
Gasto corriente	336.000 €	365.000 €	370.000 €	385.000 €	395.000 €
Inversión	0 €	10.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
BIOEF Cesión local	26.000 €	26.000 €	26.000 €	26.000 €	26.000 €
Osakidetza-Cesión Instalaciones	35.000 €	40.000 €	45.000 €	50.000 €	60.000 €
TOTAL GASTOS	1.409.000 €	1.476.000 €	1.571.000 €	1.716.000 €	1.796.000 €

Tabla 8. Escenario Económico 2020-2024 – Gastos

8 Seguimiento del Plan

LÍNEA ESTRATÉGICA	2020	2021	2022	2023	2024
1 Posicionamiento y liderazgo en investigación servicios de salud					
1.1. Proyectos europeos	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
1.2 Proyectos Acción estratégica de Salud	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
1.3 Proyectos PCTI 2030	Iniciado		Avanzado	Avanzado	Alcanzado
1.4 Redes Colaborativas	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
1.5 Alianzas	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
2 Excelencia científica					
2.2 Producción científica	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
2.3 Incorporación y desarrollo de personal investigador	No-iniciado	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Alcanzado
2.4 Grupos de Investigación	No-iniciado	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Alcanzado
2.5 Plataformas de apoyo	No-iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
2.6 Programas de formación y desarrollo profesional	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
3 Impacto en el sistema de salud					
3.1 Provisión de conocimiento y evidencia para la toma de decisiones	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
3.2 Apoyar las prioridades del sistema de salud de Euskadi	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
3.3 Evaluación de servicios e intervenciones	No-iniciado	Iniciado	Iniciado	Iniciado	Alcanzado
3.4 Programas de comunicación y difusión	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
4 Desarrollo organizativo interno					
4.1 Asamblea	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
4.2 Comisión Ejecutiva	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
4.3 Dirección Gerencia y Dirección Científica	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
4.4 Comisión de Investigación	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
4.5 Consejo Científico Externo	No-iniciado	Iniciado	Iniciado	Avanzado	Alcanzado
4.6 Áreas de Investigación	No-iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado
4.7 Administración y gestión económica-financiera	No-iniciado	Iniciado	Avanzado	Avanzado	Alcanzado

	No-iniciado
	Iniciado

	Avanzado
	Alcanzado

Anexo 1- Participantes en el proceso de reflexión estratégica

Nombre	Organización
Andoni Arcelay	Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Director de Asistencia Sanitaria
Antonio Sarriá-Santamera	Nazarbayev University School of Medicine (exdirector de la Escuela Nacional de Sanidad-ISCIII)
Carlos Artundo	Director General de Salud del Gobierno de Navarra
Cristina Bescos	Instituto Europeo de Innovación y tecnología –Salud. EIT Health. Directora Spain Hub
Eduardo Millán	Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Grupo Kronikgune
Inés Gallego	Organización Sanitaria Integrada Enkarterri Ezkerraldea Cruces, Osakidetza-Servicio Vasco de Salud
Iñaki Gutiérrez	Director Innovación Organizativa y de Gestión. Fundación Vasca de Innovación e Investigación Sanitarias. BIOEF.
Itziar Vergara	Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Responsable del grupo de Envjecimiento Saludable de Kronikgune
Javier Mar	Osakidetza-Servicio Vasco de Salud, Grupo Kronikgune
Josep Figueras	Observatorio Europeo de Sistemas y Políticas de Salud. Organización Mundial de la Salud. Director
Josep Roca	Hospital Clinic de Barcelona. IDIBAPS. Universitat de Barcelona. Neumólogo
Juan Riese	Instituto de Salud Carlos III. “Asesor Científico-Técnico y Punto Nacional de Contacto (NCP) para el Reto Social 1 de H2020 e IMI2”
Julio Arrizabalaga	Instituto de Investigación Sanitaria Biodonostia. Director Científico
Luis Castaño	Instituto de Investigación Sanitaria Biocruces Bizkaia. Director Científico.
María Aguirre	Departamento de Salud del Gobierno Vasco. Directora de Investigación e Innovación Sanitarias
María Ángeles García	Instituto de Investigación Sanitaria Bioaraba. Directora Científica
Marisa Merino	Organización Sanitaria Integrada Tolosaldea, Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Directora Gerente
Martín Begoña	Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Subdirector de Informática y Sistemas de Información
Mayte Bacigalupe	Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Subdirectora de Calidad y Sistemas de Información
Nicolás González	Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Jefe de servicio de la Subdirección de Informática y Sistemas de Información
Sergio Minué	Escuela Andaluza de Salud Pública. Profesor. Coordinador Centro Colaborador OMS Servicios Integrados basados en APS
Susana Belaustegui	Directora Gestión de I+D+i. Fundación Vasca de Innovación e Investigación Sanitarias BIOEF
Tino Martí	European Health Telematics Association – EHTEL
Toni Dedeu	Consultor experto en desarrollo de organizaciones. Exdirector de la Agencia de Información y Calidad Sanitaria del Gobierno de Cataluña (AQuAS)
Ana Ortega	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Carlota Las Hayas	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Dolores Verdoy	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Igor Larrañaga	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune

Nombre	Organización
Irantzu Izco	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Irati Erreguerena	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Maidier Mateo	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Nerea González	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Olatz Albaina	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Jon Txarramendieta	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
José María Aguirre	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Ane Fullaondo	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune
Esteban de Manuel	Instituto de Investigación en Servicios de Salud Kronikgune

