



# PLA ESTRATÈGIC TERRITORIAL

**2022-2025**

---

**Gerència Territorial ICS Lleida, Alt Pirineu i Aran i  
Gestió de Serveis Sanitaris**



# PLA ESTRATÈGIC TERRITORIAL 2022 - 2025

---

## **Direcció i coordinació**

Gerència Territorial de l'Institut Català de la Salut a Lleida i l'Alt Pirineu i Aran. Gerència de Gestió de Serveis Sanitaris.

## **Edició**

Gerència Territorial de l'Institut Català de la Salut a Lleida i l'Alt Pirineu i Aran. Gerència de Gestió de Serveis Sanitaris 2023.

Aprovat pel Comitè de Direcció Territorial el 17 d'abril de 2023.

Aprovat pel Consell d'Administració de Gestió de Serveis Sanitaris el 19 de maig del 2023.



# ÍNDEX

**01** Introducció

**02** Anàlisi extern

**03** Anàlisi intern

**04** Missió, visió i valors

**05** Línies estratègiques

**06** Objectius

**07** Control del Pla estratègic

**08** Annexos



# 01

## INTRODUCCIÓ

El Pla Estratègic (PE) és el document central de qualsevol organització, el que marca les pautes a seguir per al conjunt d'àmbits i persones que la componen, durant el seu període de vigència.

La Regió Sanitària de Lleida ha estat històricament pionera a l'hora de planificar les seves actuacions amb visió territorial. L'any 2004 es va publicar un primer Pla Estratègic ja amb vocació de coordinar projectes d'actuació entre l'Hospital Universitari Arnau de Vilanova, l'Atenció Primària de l'Institut Català de la Salut (ICS) i l'empresa Gestió de Serveis Sanitaris (GSS), responsable de l'Hospital de Santa Maria.

L'any 2009, amb la recent creació d'una Gerència Territorial de l'ICS a Lleida es va elaborar el Marc Estratègic i Pla d'Actuació de forma col·laborativa, amb un abast temporal entre 2009 i 2012, que va ser prorrogat posteriorment fins al 2014, amb incorporació de nous objectius.

Per la seva part, GSS va aprovar el seu primer Pla Estratègic l'any 2008, que va tenir una vigència de 5 anys. Posteriorment, a través d'un procés participatiu, es va aprovar el Pla Estratègic de GSS 2013-2015.

L'any 2012, seguint l'encàrrec del Departament de Salut d'establir sinergies entre GSS i l'ICS, tal com es recull en el Pla de Salut Territorial de Lleida 2011-2015, la Gerència Territorial de l'ICS a Lleida, la Gerència de GSS i la Gerència Territorial de l'Alt Pirineu i Aran van passar a ser ostentades simultàniament per la mateixa persona, fet que va conduir a adoptar decisions estratègiques comunes.

El primer document publicat amb les noves condicions va ser el Pla Estratègic Territorial 2016-2020. L'any 2019 un canvi de gerència decideix elaborar un procés participatiu del qual deriva el Pla Estratègic 2020-2021. El Pla Estratègic Territorial 2022-2025 que es presenta actualment, consolida doncs aquesta trajectòria de coordinació d'àmbits i territoris.

En resum, aquest document és un instrument de direcció estratègica que agrupa el conjunt de les actuacions que la Gerència Territorial de l'ICS a Lleida i l'Alt Pirineu i Aran i GSS haurà de dur a terme en els pròxims anys per tal de desenvolupar amb èxit la missió assistencial i social que li és pròpia.



# 02

## ANÀLISI EXTERN

### SOSTENIBILITAT ECONÒMICA, SOCIAL I MEDIAMBIENTAL

En els darrers quinze anys la greu crisi econòmica i la recessió van configurar un panorama de restricció pressupostària molt marcada. Aquesta situació es va veure agreujada en els darrers anys per la pandèmia pel virus SARS-CoV-2. És obligat, per tant, més que mai, a què les accions i decisions que recolzen el desenvolupament econòmic en la planificació a llarg termini protegeixin al mateix temps elements mediambientals, socials i culturals.

Per tant, la sostenibilitat, la gestió eficient dels recursos així com planificar les línies a desenvolupar tenint en compte el cicle de la millora contínua són trets remarcables d'aquesta Gerència Territorial tant a l'hora de tirar endavant els projectes com pel que fa al control estricte mitjançant indicadors fiables. És per aquest motiu que el concepte de sostenibilitat, tant en l'àmbit econòmic, social com mediambiental, forma part del Pla a través d'objectius i accions inclosos en les diferents línies estratègiques.

Pel que fa a l'àmbit institucional, el marc de referència ve determinat per les polítiques del Departament de Salut de la Generalitat i pel Servei Català de la Salut (CatSalut), com a finançador públic institucional.

Aquestes polítiques s'expressen a través de diferents conductes, entre els més rellevants el Pla de Salut 2021-2025 i el Sistema d'Accreditació del Departament de Salut. Així mateix, l'Institut Català de la Salut, a través dels Contractes de Gestió anuals, marca les directrius a seguir per part de les seves institucions.

# TERRITORI I POBLACIÓ DE REFERÈNCIA

La Regió Sanitària de Lleida (RSL) comprèn les comarques de les Garrigues, la Noguera, el Pla d'Urgell, la Segarra, el Segrià i l'Urgell (fig. 1). La seva població és de 368.789 habitants i té una extensió de 5.5586 km<sup>2</sup>, segons dades de l'Idescat 2022. Tot plegat representa al voltant del 5% i 17% dels habitants i el territori de Catalunya, respectivament.

La Regió Sanitària Alt Pirineu i Aran (RSAPA) abasta les comarques de la Vall d'Aran, l'Alta Ribagorça, el Pallars Jussà, el Pallars Sobirà, l'Alt Urgell i la Cerdanya (fig. 1). El Decret 10/2013, de 3 de gener, de delimitació de les regions sanitàries i dels sectors sanitaris del Servei Català de la Salut, estableix que la Regió Sanitària Alt Pirineu i Aran està formada per dos sectors sanitaris, Alt Pirineu i Aran. La població és de 74.531 habitants i té una extensió de 5.776 km<sup>2</sup>, fet que suposa l'1% dels habitants i el 18% del territori de Catalunya, segons dades de l'Idescat 2022. Els 77 municipis, els 602 nuclis i les 13 entitats municipals descentralitzades representen el 8%, el 15% i el 68% dels de Catalunya, respectivament.

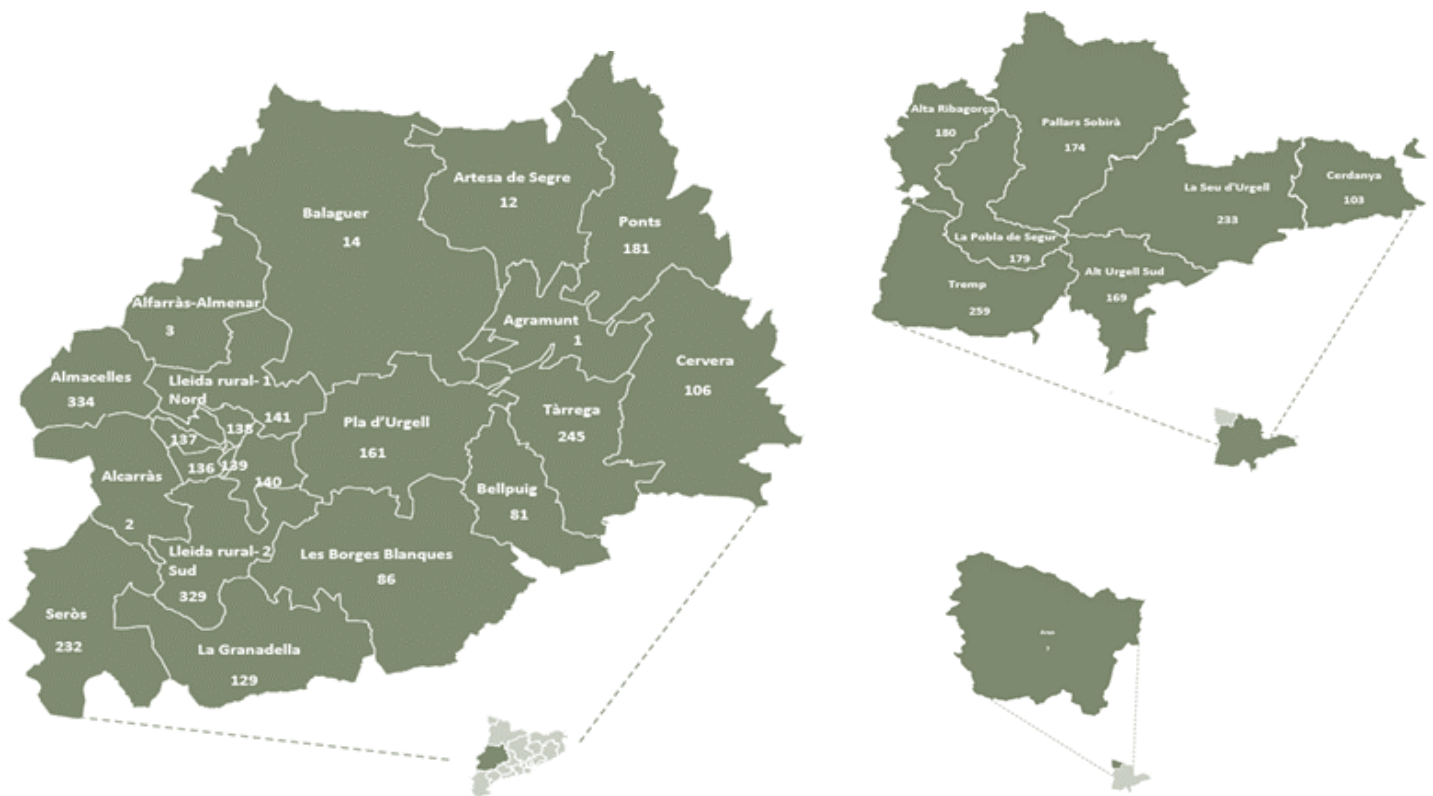


Figura 1: Mapa de les regions sanitàries de Lleida i de l'Alt Pirineu i Aran. Font CatSalut

Cal afegir que els habitants de les zones limítrofes de les províncies d'Osca i Saragossa (al voltant de 32.490) utilitzen també alguns dels serveis sanitaris oferts per ambdues Regions, amb el que la població de referència global es calcula en unes 475.000 persones.

# CARACTERÍSTIQUES DEMOGRÀFIQUES

L'envelliment és una característica bàsica tant de la Regió de Lleida com de la Regió Alt Pirineu Aran (fig. 2 i 3).

L'índex d'envelliment (població de seixanta-cinc anys i més per cada 100 habitants menors de quinze anys) de la Regió Sanitària de Lleida i la de l'Alt Pirineu i Aran (taula 1) és del 146,10% i el de sobreenvelliment (població de vuitanta-cinc anys i més per cada 100 habitants de seixanta-cinc anys i més) del 19,9%, per sobre de la mitjana de Catalunya, que és del 133,3% i del 17,0%,

	Índex d'envelliment	Índex de sobreenvelliment
Regió Sanitària Lleida	127,7%	19,5%
Regió Sanitària Alt Pirineu i Aran	164,5%	20,3%
Catalunya	133,3%	17,0%

Taula 1: Taxa d'envelliment i sobreenvelliment de la població de la RSL, RSAPA i Catalunya. Font: Idescat 2022

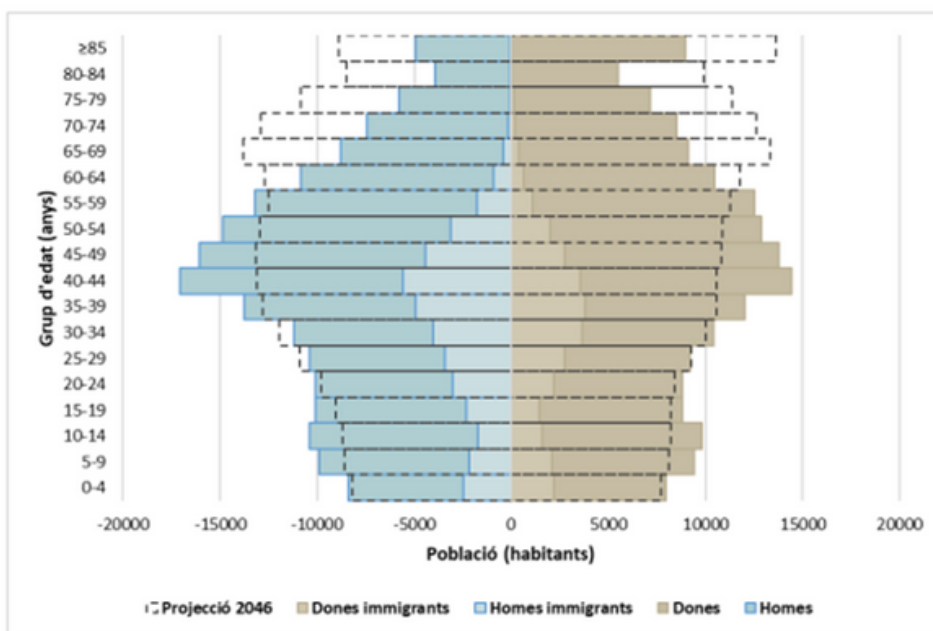


Figura 2: Piràmide poblacional de la RSL l'any 2020 i projecció per a l'any 2046. Font: Pla de Salut RSL 2021-2025



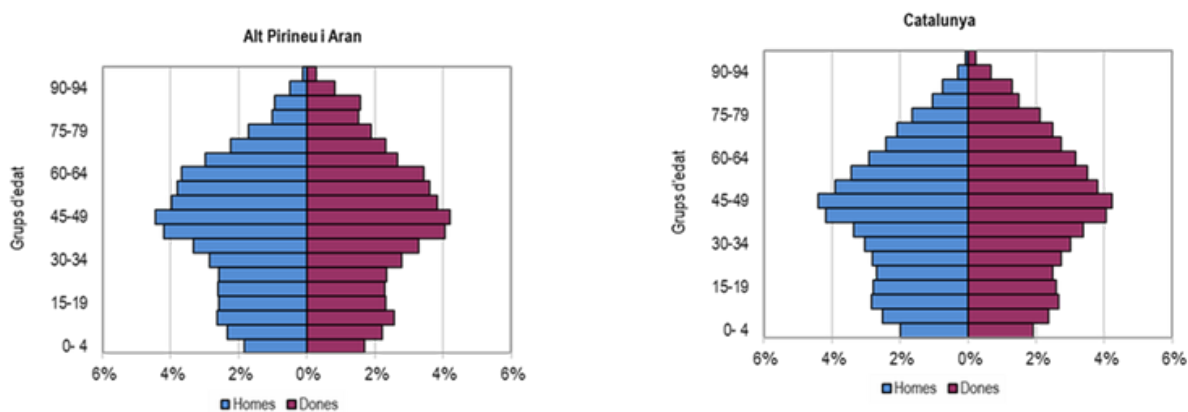


Figura 3: Piràmide poblacional de la RSAPA i de Catalunya. Font: RCA 2022

La immigració registrada entre els anys 2000 i 2011 va representar un impuls demogràfic considerable per a la població de Catalunya. Posteriorment, amb l'aturada d'aquest fenomen i l'aparició dels diferencials migratoris negatius, la població del conjunt del territori català s'ha estancat i va començar a decaure des de l'any 2012. Més tard, es va estancar entre el període 2015-2018, i a partir del 2019 s'observa de nou un creixement.

Si bé la Regió Sanitària Lleida ha seguit aquesta dinàmica general, cal destacar algunes peculiaritats, com es pot apreciar en el gràfic següent (fig.4). Els valors relatius referents a aquesta població han estat i continuent sent regionalment més elevats; i també cal considerar que la tendència mai ha estat decreixent, sinó d'estabilització entre 2012 i 2017 i de lleuger creixement a partir de 2018.

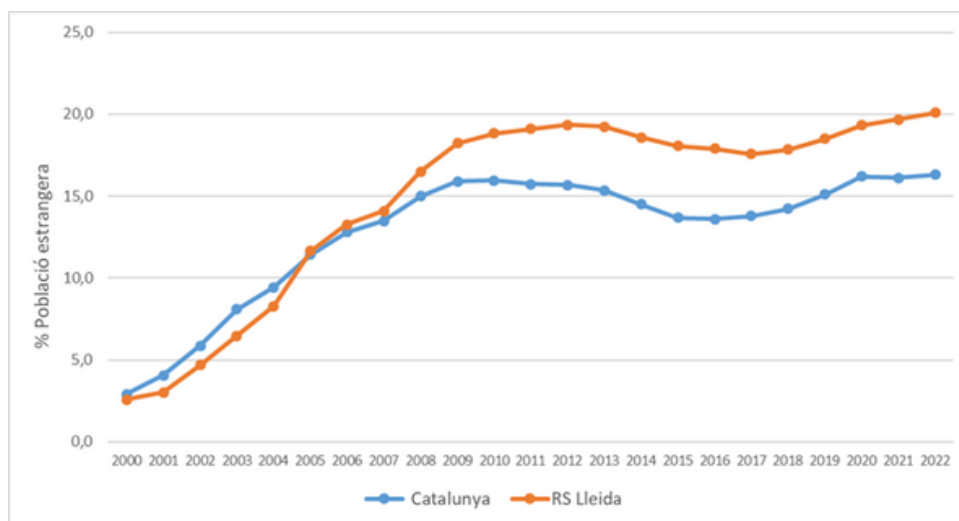


Figura 4: Evolució de la taxa de població estrangera a la RSL i Catalunya 2000-2022. Font: IDESCAT 2022

Pel que fa a la Regió Sanitària Alt Pirineu i Aran, la immigració se situa en un 13,6%, lleugerament per sota de la mitjana de Catalunya (Figura 5). Cal destacar que tot i que entre el 2008 i el 2011 l'increment va ser més elevat que a Catalunya, en els anys posteriors es va produir un descens més marcat, amb una evolució pràcticament paral·lela a partir del 2017.

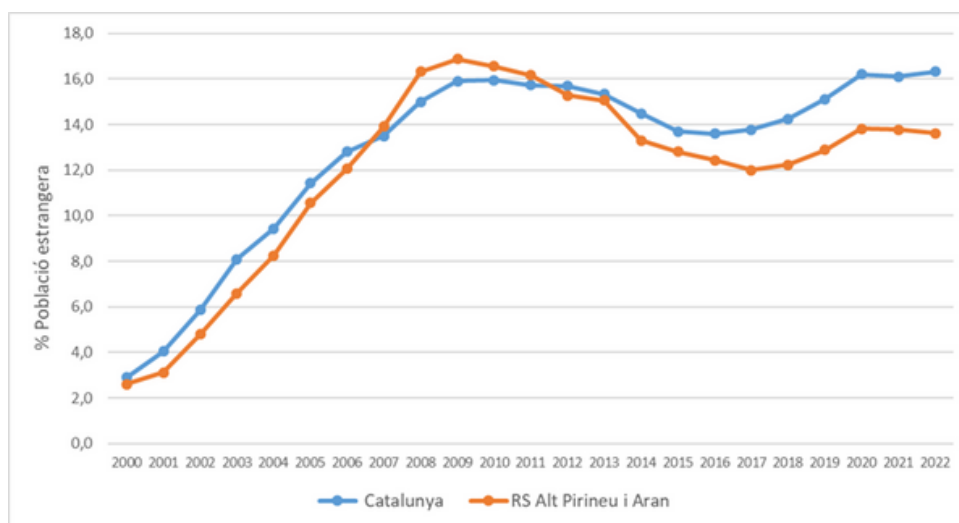


Figura 5: Evolució de la taxa de població estrangera a la RSAPA i Catalunya 2000-2022. Font: IDESCAT 2022

Quant al creixement de població, es detalla a continuació el creixement demogràfic projectat, amb base 2021 i fins al 2046, a Lleida (taula 2).

Població projectada a 1 de gener per escenari (base 2021) Província de Lleida	Escenari baix	Escenari mitjà	Escenari alt
2021	436.138	436.138	436.138
2022	433.994	435.754	437.410
2023	431.775	436.895	440.830
2024	430.580	438.119	444.030
2025	429.431	439.323	447.128
2026	428.269	440.372	449.981
2027	427.110	441.251	452.620
2028	426.088	442.191	455.311
2029	425.199	443.121	457.957
2030	424.473	444.077	460.593
2031	423.818	445.175	463.183
2032	423.281	446.320	465.756
2033	422.694	447.546	468.257
2034	422.127	448.713	470.705
2035	421.503	449.959	473.120
2036	420.875	451.158	475.553
2037	420.227	452.394	477.934
2038	419.544	453.558	480.349

2039	418.790	454.706	482.756
2040	417.965	455.859	485.142
2041	417.104	456.921	487.522
2042	416.187	457.990	489.769
2043	415.164	458.951	492.018
2044	414.097	459.820	494.175
2045	412.935	460.667	496.313
2046	411.701	461.424	498.373

Taula 2: Projectió de creixement de la població de la província de Lleida 2021-2046. Font: IDESCAT

## OFERTA I PROVEÏDORS DE SERVEIS

A la Regió Sanitària de Lleida l'oferta pública de serveis està coberta majoritàriament per dos proveïdors: l'ICS, titular de HUAV, centre de referència especialitzada per a ambdues Regions Sanitàries, i l'empresa pública GSS, administradora de l'HUSM, referent en salut mental, atenció intermèdia i rehabilitació. GSS també gestiona diferents dispositius de l'àrea social com residències, centres de dia i serveis de valoració de la dependència.

L'atenció primària està majoritàriament a càrrec de l'ICS, excepte l'àrea bàsica Lleida Rural Nord que gestiona GSS. Concretament, l'ICS inclou 23 àrees bàsiques de salut (ABS), 7 de les quals pertanyen a Lleida ciutat. L'any 2022 s'hi afegeix la nova ABS Guissona-la Segarra. D'altra banda, l'ICS cobreix la major part de l'assistència primària de la Regió Sanitària Alt Pirineu Aran (taula 3), però no està present a les comarques de la Cerdanya i l'Aran.

L'atenció hospitalària d'aquesta Regió depèn de diferents institucions: l'HCP, gestionat per GSS, situat a Tremp, és el referent dels dos Pallars: ABS Pallars Sobirà, La Pobla de Segur i Tremp. La Fundació Sant Hospital la Seu és el referent de l'ABS La Seu d'Urgell i d'Alt Urgell Sud, i l'Espitau Vall d'Aran és l'hospital de referència de l'ABS Alta Ribagorça. La Gerència Territorial de l'ICS no té abast a la Cerdanya en cap dels seus àmbits sanitaris, coberts per l'organització gestora de l'Hospital de Cerdanya. L'HUAV dona suport als hospitals comarcals, mitjançant el concepte de "servei estès" en diferents especialitats.

Els dispositius sanitaris del territori han evolucionat en els darrers anys cap a una àmplia cobertura dels requeriments assistencials, inclosos els terciaris, de tal manera que els requeriments de derivació de pacients es limiten actualment a uns pocs supòsits, entre els quals destaquen la cirurgia cardíaca, la cirurgia plàstica (excepte la relacionada amb l'oncologia mamària) i determinats procediments intervencionistes. Per donar resposta a aquesta demanda la Regió Sanitària està integrada en la xarxa territorial d'assistència al Codi Ictus i altres situacions emergents de similars característiques.

Així mateix, manté acords institucionals amb l'Hospital Universitari de la Vall d'Hebron com a centre terciari, i amb altres organitzacions especialitzades per a requeriments diversos.



Cal fer una menció a part dels programes de telemedicina (dermatologia, pediatria, endocrinologia, autocontrol domiciliari de pacients crònics, etc.) que, propiciats per la dispersió de la població ja mencionada, han afavorit una atenció més personalitzada dels pacients, han evitat desplaçaments innecessaris i han millorat la coordinació entre els professionals, contribuint també a la seva formació.

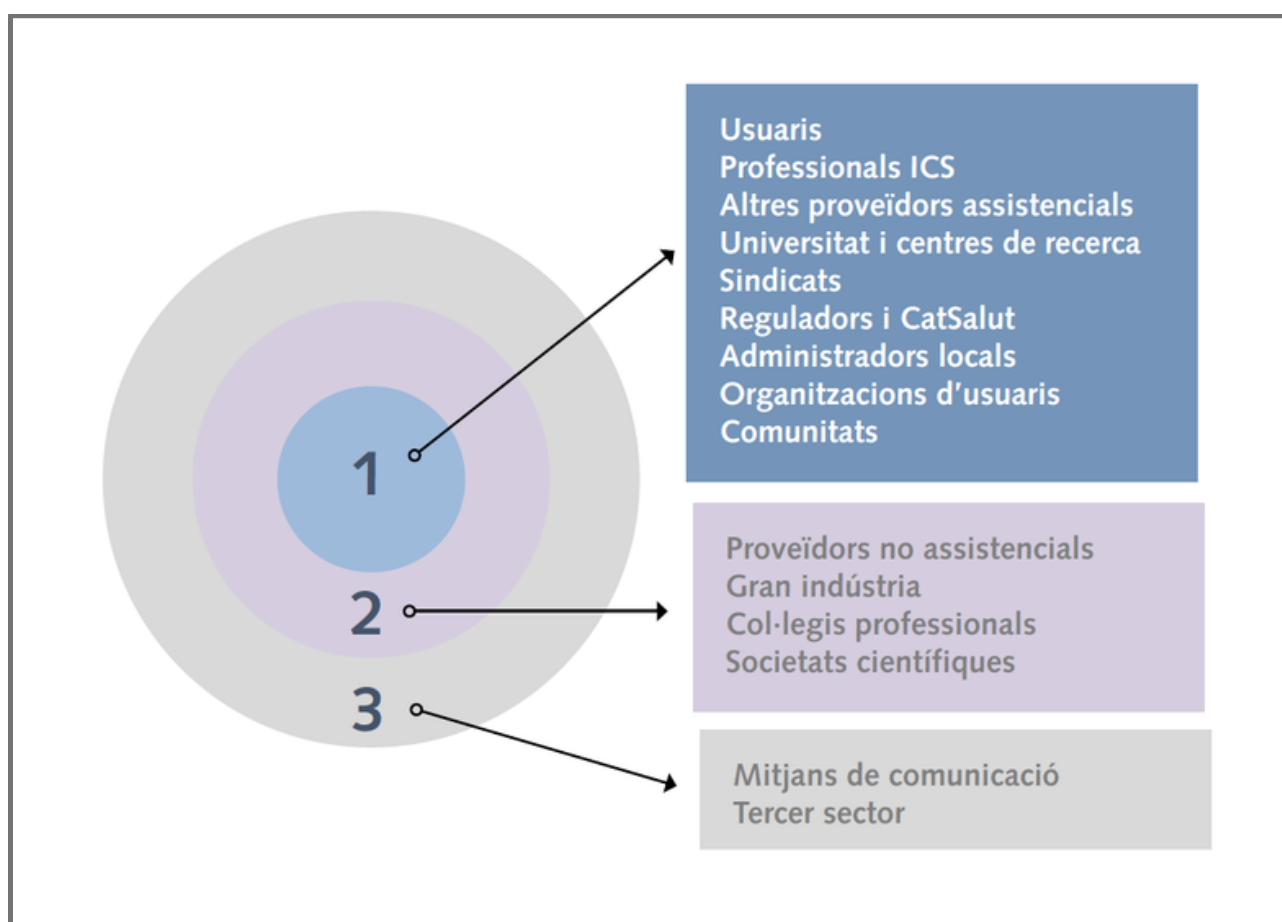
Àmbit	ABS	Centres de Salut	Consultoris locals		
<b>Aran</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>		
	Aran	Vielha	Arres Arties Bausen	Es Bòrdes Bossòst Canejan	Les Salardú Vilamós
<b>A. Ribagorça</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>		
	Alta Ribagorça	El Pont de Suert	Barruera Boí Durro	Erill la Vall Llesp Malpàs	Senet Taüll Vilaller
<b>Pallars</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>34</b>		
	Tremp	Tremp	Conques Figuerola d'Orcau Guàrdia de Noguera Isona Llimiana	Orcau Palau de Noguera Puigcerçós Sant Romà d'Abella Sant Salvador de Toló	Suterranya Talam Vilamitjana
	La Pobla de Segur	La Pobla de Segur	Espui La Pobleta de Bellveí	Salàs de Pallars Senterada	
	Pallars Sobirà	Sort	Ainet de Besan Alins Araós Àneu Espot Esterrí d'Àneu	Geri de la Sal La Guingueta Lladorre Llavorsí Montcortés Peramea	Rialp Ribera de Cardós Tavascan Tírvia València d'Àneu
<b>Alt Urgell</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>23</b>		
	Alt Urgell Sud	Oliana	Alinyà Coll de Nargó Fígols	Ogem Organyà Peramola	Tragó
	La Seu d'Urgell	La Seu d'Urgell	Adrall Alàs Arfa Arsèguel Bescaran Castelliciutat	Estamariu Lles de Cerdanya Montant de Tost Martinet Montferrer Noves de Segre	La Parròquia d'Hortó El Pla de Sant Tirs Sorribes Tuixén
<b>Cerdanya</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>		
	Cerdanya	Bellver de C. Puigcerdà	Prats i Sansor All Alp Bolvir	Prullans Queixans Ger Guils de Cerdanya	Llívia Meranges
<b>Regió Sanitària</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>85</b>		

# ELS GRUPS D'INTERÈS

El concepte de grups d'interès es defineix com totes les persones i entitats que es veuen afectades per l'activitat d'una organització, incloent-hi tant aspectes econòmics com socials i/o mediambientals.

En l'anàlisi dels grups d'interès es diferencien aquells que són centrals o de primera corona (1) sense els quals la nostra institució no té raó de ser. A més, disposem d'uns altres grups d'interès, els de segona corona (2), que són extremadament importants, però amb els quals estableix relacions més temporals i menys a llarg termini.

Finalment, tenim uns grups d'interès externs i històricament menys relacionats amb les activitats del nostre dia a dia que anomenem de tercera corona (3), on trobem els mitjans de comunicació o les organitzacions del tercer sector.



*\*Figura 6, Mapa de grups d'interès de l'ICS. Font: Pla de responsabilitat social corporativa. ICS 2017-2020*

CORONA	GRUPS D'INTERÈS	DESCRIPCIÓ
1	Usuaris	Usuaris i usuàries dels erveis, com ara pacients i familiars.
	Professionals ICS	Treballadors i treballadores de la nostra organització.
	Altres proveïdors assistencials	Aquells proveïdors que d'alguna manera col.laboren i també competeixen amb nosaltres, com altres hospitals, altres xarxes, etc.
	Universitat i centres de recerca	Universitats i centres amb els quals es generen activitats tant de recerca com docents.
	Sindicats	Organitzacions sindicals amb representació significativa.
	Reguladors i CatSalut	Organismes que financen i regulen les activitats que realitzem, incloent CatSalut, Departament de Salut, Ministeri de Salut, etc.
	Administracions locals	Ajuntaments i administració pública.
	Organitzacions d'usuaris	Associacions de pacients, usuaris organitzats, etc.
	Comunitats	Comunitats locals i societat en general, incloent països en vies de desenvolupament, quart món, etc.
2	Proveïdors no assistencials	Aquells proveïdors de productes i serveis necessaris pel dia a dia del nostre funcionament, com ara transport, menjar, serveis, etc.
	Gran indústria, productes i serveis salut	Grans empreses relacionades amb el sector, com ara farmacèutiques o proveïdors de tecnologia, i amb qui es poden establir projectes, col.laboracions i partenariats.
	Col·legis professionals i societats científiques	Organitzacions col·legials professionals, etc.
	Organitzacions amb objectius socials	ONG i fundacions amb objectius socials i mediambientals
3	Mitjans de comunicació	Mitjans tant de premsa, ràdio, televisió i internet.
	Tercer sector	Tercer sector.

Els canals de comunicació o interrelació amb cadascun del grups d'interès són:

1.- GRUPS D'INTERÈS OPERATIUS DE PRIMERA CORONA		
Grups d'interès clau	Expectatives / demandes	Canal de comunicació actual
Reguladors i CatSalut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenibilitat financera</li> <li>Reducció costos</li> <li>Reducció temps d'espera</li> <li>Servei</li> <li>Reporting</li> <li>Compliment del contracte</li> <li>Millora salut de la població</li> <li>Disminuir desigualtats socials en salut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislació</li> <li>Contracte programa</li> <li>Normativa</li> <li>Nous programes</li> <li>Reunions de Direcció</li> <li>Plans estratègics, Qualitat, etc.</li> <li>Control de gestió</li> <li>Memòria</li> </ul>
Professionals	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formació</li> <li>Retribució</li> <li>Reconeixement</li> <li>Participació (diàleg)</li> <li>Desenvolupament professional</li> <li>Conciliació personal laboral</li> <li>Lideratge</li> <li>Igualtat</li> <li>Seguretat i salut</li> <li>Clima de treball</li> <li>Innovació</li> <li>Voluntariat</li> <li>Cooperació internacional</li> <li>Acollida nous professionals</li> <li>Model de gestió</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacions laborals diàries</li> <li>Enquestes: qualitat de vida professionals, risc psicosocial</li> <li>Comissions i grups de treball</li> <li>Sistema de suggeriments</li> <li>Carrera professional</li> <li>Juntes clíniques</li> <li>Pla d'acollida a nous professionals</li> <li>FAS</li> <li>Convenis / voluntariat / cooperació internacional</li> <li>DPO</li> <li>Normativa de FC</li> <li>Pla de formació anual</li> </ul>



Sindicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formació</li> <li>• Retribució</li> <li>• Reconeixement</li> <li>• Participació (diàleg)</li> <li>• Desenvolupament professional</li> <li>• Seguretat i salut</li> <li>• Clima de treball</li> <li>• Igualtat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa sectorial</li> <li>• Juntes de personal</li> <li>• Normativa de FC</li> <li>• Comitès de salut laboral i seguretat</li> </ul>
Usuaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teleassistència</li> <li>• Mediació intercultural</li> <li>• Resultats (salut)</li> <li>• Instal·lacions</li> <li>• Eines i màquines (raig X, ecografies, etc)</li> <li>• Disposar de tecnologia assistencial puntera i en bon estat de funcionament</li> <li>• Tracte</li> <li>• Comunicació</li> <li>• Informació</li> <li>• Respecte als drets com usuaris (informació, participació, intimitat, confidencialitat, etc,...)</li> <li>• Temps d'espera</li> <li>• Coordinació</li> <li>• Seguiment (posterior)</li> <li>• Eficiència</li> <li>• Qualitat</li> <li>• Gestió de la demanda</li> <li>• Llista d'espera</li> <li>• Accesibilitat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionals</li> <li>• Informació electrònica</li> <li>• Fulletons i altres informacions</li> <li>• Call centers</li> <li>• Enquestes</li> <li>• Mediadors culturals</li> <li>• Memòria de qualitat</li> <li>• innovació d'aparellatge</li> <li>• Reposició de material</li> <li>• Gestió de reclamacions i suggeriments</li> <li>• Web</li> <li>• Jornada de portes obertes</li> <li>• Participació en esdeveniments comunitaris</li> </ul>
Organitzacions d'usuaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitat</li> <li>• Seguretat clínica</li> <li>• Instal·lacions</li> <li>• Eines i màquines (RX, ecografies, etc)</li> <li>• Tracte</li> <li>• Comunicació</li> <li>• Informació</li> <li>• Respecte als drets com usuaris (informació, participació, intimitat, confidencialitat, etc.)</li> <li>• Coordinació</li> <li>• Eficiència</li> <li>• Qualitat</li> <li>• Innovació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diàlegs</li> <li>• Comunicacions</li> <li>• Jornades</li> <li>• Comissions</li> <li>• Associacions</li> </ul>
Comunitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicació</li> <li>• Diàleg</li> <li>• Contribució a la comunitat</li> <li>• Participació de les comunitats</li> <li>• Voluntariat</li> <li>• Sostenibilitat</li> <li>• Universalitat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consells de participació dels hospitals</li> <li>• Jornades de portes obertes</li> <li>• Participació en esdeveniments comunitaris</li> </ul>
Administració Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinació amb serveis com policia local o bombers</li> <li>• Servei</li> <li>• Atenció primària</li> <li>• Disminuir les desigualtats socials en salut</li> <li>• Millora salut població</li> <li>• Comunicació i diàleg</li> <li>• Sostenibilitat</li> <li>• Xarxa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunions Direcció</li> <li>• Comissions de treball</li> <li>• Relació continuada entre serveis (policia, bombers, etc.)</li> <li>• Queixes i reclamacions</li> <li>• Convenis i acords de col·laboració</li> </ul>

Universitats i Centres de recerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bones pràctiques de recerca (ètiques)</li> <li>Comunicació i difusió resultats</li> <li>Realitzar recerques en àmbits no (o poc) coberts</li> <li>pel sector privat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9 instituts de recerca</li> <li>Comissions (són internes dels hospitals, no ens externs)</li> <li>L'únic: les comissions de recerca</li> <li>Comitès i comissions (són interns dels hospitals, no ens externs)</li> <li>Comitès científics</li> <li>Associacions científiques</li> <li>Convenis pregrau</li> <li>Convenis postgrau</li> </ul>
Altres Proveïdors assistencials	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinació</li> <li>Qualitat del servei prestat</li> <li>Condicions pagament (de fet paga el Cat-Salut)</li> <li>Contractes / Acords</li> <li>Atenció als pacients (servei)</li> <li>Informació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aliances / Convenis</li> <li>Concursos</li> <li>Contacte gestors serveis / aliances</li> <li>Comissions i equips de treball</li> <li>Contractes</li> </ul>

## 2.- GRUPS D'INTERÈS OPERATIUS DE SEGONA CORONA

Grups d'interès clau	Expectatives / demandes	Canal de comunicació actual
Proveïdors no assistencials	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinació</li> <li>Condicions pagament</li> <li>Contractes / Acords</li> <li>Informació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aliances</li> <li>Concursos</li> <li>Contacte gestors serveis</li> <li>Enquestes a proveïdors</li> <li>Contractes</li> <li>Memòries anuals</li> </ul>
Gran indústria de productes i Serveis de salut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aliances estratègiques (sinergies)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concursos (plecs tècnics)</li> <li>Contractes</li> <li>Taules de contractació</li> </ul>
Col·legis Professionals i Societats científiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formació</li> <li>Ocupació</li> <li>Desenvolupament professional</li> <li>Recerca</li> <li>Innovació</li> <li>Coneixement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aliances estratègiques</li> <li>Convenis</li> <li>Formació</li> </ul>

## 3.- GRUPS D'INTERÈS OPERATIUS DE TERCERA CORONA

Grups d'interès clau	Expectatives / demandes	Canal de comunicació actual
Mitjans de Comunicació	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparència</li> <li>Comunicació</li> <li>Diàleg</li> <li>Coneixements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jornades i presentacions</li> <li>Notes de premsa</li> <li>Rodes de premsa</li> <li>Publicacions</li> <li>Web</li> <li>Butlletins electrònics</li> </ul>
Tercer sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universalitat</li> <li>Equitat</li> <li>Solidaritat</li> <li>Sostenibilitat</li> <li>Participació</li> <li>Innovació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aliances estratègiques</li> <li>Convenis</li> <li>Formació</li> </ul>

# 03

## ANÀLISI INTERN

Aquest Pla Estratègic Territorial 2022-2025 ha mantingut l'essència del document participatiu del Pla Estratègic anterior, en el qual es va constituir un nucli de treball amb la col·laboració dels diferents membres del Comitè de Direcció Territorial i en el que van participar vora 300 professionals a través de diferents grups de treball coordinats per la Comissió Territorial de Qualitat.

La metodologia va ser presentada per part del nucli de treball a les Juntes Clíniques de l'Hospital Universitari Arnau de Vilanova (HUAV), Hospital Universitari Santa Maria de Lleida (HUSM), Hospital Comarcal del Pallars (HCP) i Atenció Primària de Lleida i de l'Alt Pirineu i Aran i també als diferents serveis clínics de l'HUAV i L'HUSM. Es van recollir les aportacions sorgides de les diferents reunions, que es van tenir en compte a l'hora d'acabar de dissenyar el procés participatiu.

Es van revisar la missió, la visió i els valors de la Gerència Territorial, aglutinant els conceptes dels diferents àmbits del territori. També es van elaborar les línies estratègiques a desenvolupar, prenent com a punt de partida els diferents documents institucionals vigents: el Pla de Salut de Catalunya, el Pla de Salut de les Regions Sanitàries de Lleida i l'Alt Pirineu i Aran i els documents institucionals de l'Institut Català de la Salut i de Gestió de Serveis Sanitaris existents. Els objectius i les accions es van decidir a través dels grups de treball i seguint la metodologia DAFO – CAME.

En aquest Pla Estratègic s'ha comptat amb la participació del Comitè de Direcció Territorial per revisar les línies estratègiques, així com amb els responsables de cada una de les línies estratègiques i els grups de treball que se'n generen per desenvolupar els objectius i accions corresponents al període 2022-2025.

Seguidament, s'ha redactat el document que ha sigut revisat i aprovat per part del Comitè de Direcció Territorial i pel Consell d'Administració de Gestió de Serveis Sanitaris.

Finalment, s'ha publicat i difós el document a través de les xarxes de comunicació, tant internes com externes, territorials i de cada dispositiu assistencial.



# 04

## MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

L'organització disposa, explícitament, d'una missió, la qual en determina la raó de ser i la projecció cap al futur (visió), la determinació dels seus valors i principis ètics i de les polítiques d'actuació que s'han de seguir.

Des de la premissa que la missió no és inamovible sinó que, mantenint la raó de ser, una organització pot reorientar-se en el seu àmbit, redefinir els seus valors, canviar les seves polítiques, etc. La gerència territorial de l'ICS a Lleida i Alt Pirineu i GSS estableix la revisió de la missió quan es realitza la revisió del PE, i s'aprova a través dels òrgans corresponents tal com s'indica en l'apartat de Control del PE.

### 👉 MISSIÓ

Donar una assistència excel·lent a la població de Lleida i l'Alt Pirineu i Aran, prestant serveis d'atenció primària i comunitària, atenció especialitzada, salut mental i drogodependències, atenció sociosanitària i atenció social, desenvolupant la docència i la recerca, i preservant els trets característics de les organitzacions que integren la gerència territorial.

### 👉 VISIÓ

Ser l'organització de referència i líder en el sistema de salut i social de Lleida i de l'Alt Pirineu i Aran, tant en l'assistència com en la docència i la recerca, personalitzant l'assistència sanitària i social, incorporant les preferències del ciutadà en les decisions assistencials i organitzatives.

## 👉 VALORS

- Competència

- Participació

- Compromís



- Equitat

- Innovació



- Transparència

- Sostenibilitat



# 05

## LÍNIES ESTRATÈGIQUES

### LÍNIA ESTRATÈGICA 1

#### AVALUACIÓ I TRANSPARÈNCIA MITJANÇANT ELS SISTEMES D'INFORMACIÓ

Els sistemes d'informació fan referència a totes les tecnologies de la comunicació, incloent-hi internet, les xarxes sense fils, els telèfons mòbils, els ordinadors, els programes informàtics, el middleware, les videoconferències, les xarxes socials i altres aplicacions i serveis dels mitjans de comunicació que permeten als usuaris accedir, recuperar, emmagatzemar, transmetre i manipular la informació de manera digital.

L'organització ha de vetllar per la rigurositat de les dades i la transparència a l'hora d'exposar-les, sempre respectant el marc normatiu vigent. Cal que la informació arribi a tots els nivells, adaptada a les necessitats dels professionals segons el seu grau de responsabilitat. Per això és imprescindible disposar de dades fiables que permetin generar coneixement, donar suport a la presa de decisions i facilitar la comparació amb altres territoris i organitzacions.



## LÍNIA ESTRATÈGICA 2

### POTENCIAR LA GESTIÓ DE PERSONES

Els professionals sanitaris són l'element fonamental de l'organització i el capital principal de l'empresa. És per això, i per tal d'aconseguir una realització eficaç i eficient de la seva tasca, que en la línia estratègica es contemplen tres àmbits d'actuació.

El primer, vinculat a facilitar el desenvolupament individual dels professionals al llarg de la seva carrera. El segon, pretén fomentar la participació i autonomia dels professionals en tot el referent a la seva àrea d'expertesa. I el tercer orientat a potenciar el lideratge dels professionals en l'organització, com a motor de canvi d'aquesta.

## LÍNIA ESTRATÈGICA 3

### PROMOURE LA MILLORA CONTÍNUA I LA CULTURA EN QUALITAT I SEGURETAT DELS PACIENTS

La qualitat en l'assistència sanitària és un concepte que ha anat evolucionant amb el temps i que ha adquirit una importància estratègica davant dels sistemes sanitaris. Es descriuen unes dimensions que defineixen una bona qualitat assistencial com aquella que permet fer el que s'ha de fer en condicions reals (efectivitat), amb el menor cost possible (eficiència), en el moment adequat (accessibilitat), amb la major evidència científica disponible (competència científico-tècnica), que respongui a les expectatives del pacient (satisfacció), que sigui prou segura (seguretat), i que s'utilitzi per al que realment es necessita (adequació).

Les accions a desenvolupar dins la Gerència Territorial van encaminades a promoure la incorporació de metodologia relacionada en l'anàlisi i la millora contínua en tots els seus processos, així com implementar de manera progressiva una cultura de qualitat i seguretat del pacient, element essencial per raons ètiques, tècniques, socials i econòmiques.



## LÍNIA ESTRATÈGICA 4

### RENOVACIÓ TECNOLÒGICA I DESPLEGAMENT DEL PLA D'ESPAIS

La renovació tecnològica i el desplegament del pla d'espais és una línia estratègica de la Gerència Territorial de l'ICS a Lleida, Alt Pirineu Aran i GSS que es considera directament vinculada a l'eficiència de la prestació assistencial.

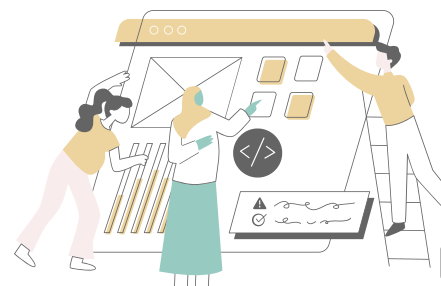
Després d'uns anys en què diferents motius han condicionat fortament la inversió al nostre territori, s'ha considerat prioritària la necessitat de revisar tant les infraestructures i els equipaments tecnològics com els espais assistencials i de suport a l'assistència. És imprescindible adequar-los a la realitat incorporant la perspectiva de la sostenibilitat per assegurar les necessitats del present tenint en compte la planificació a mig i a llarg termini.

## LÍNIA ESTRATÈGICA 5

### DESENVOLUPAMENT DEL MODEL DE CRONICITAT / COMPLEXITAT AMB EL LIDERATGE DE L'ATENCIÓ PRIMÀRIA

El concepte de complexitat, des de l'òptica sanitària, es defineix com la dificultat en la gestió de l'atenció a un pacient i la necessitat d'aplicar-hi plans individuals específics a causa de la presència o la concurrència de malalties, de la seva manera d'utilitzar serveis o de les característiques del seu entorn. Així, davant d'una sèrie de necessitats de difícil gestió que té la persona (necessitats complexes), la complexitat rau tant en el mateix perfil d'aquestes necessitats com en la dificultat per donar-li una resposta adequada.

La realitat del territori, amb envelliment progressiu de la població i augment de la taxa de pacients amb criteris de malaltia crònica avançada i de complexitat, obliga a plantejar accions per reforçar el treball multidisciplinari entre l'atenció primària, els hospitals i l'atenció socio sanitària, amb l'objectiu d'assolir una assistència més eficient i uns resultats en salut òptims.



## LÍNIA ESTRATÈGICA 6

### INTEGRACIÓ DE SERVEIS I ENFOCAMENT A LA TRANSVERSALITAT

Garantir la continuïtat assistencial és fonamental per assolir una assistència de qualitat. Tot i els avenços assolits en els darrers anys en la comunicació, la coordinació i la integració entre els diferents nivells assistencials, àmbits i especialitats, aquest continua sent un punt de millora del sistema.

Les especificitats del nostre territori i població, amb la dispersió i el sobreenvelliment com a trets característics, així com el número limitat de proveïdors sanitaris públics, fan evident la necessitat d'avançar en models assistencials integrats que facilitin el treball multidisciplinari i multisectorial i que s'orientin a les necessitats globals de la persona, amb un nivell alt de coordinació i integració.

Això només és possible mitjançant l'abordatge integrat dels diferents processos assistencials, cosa que implica la perfecta coordinació entre els diferents àmbits de la gerència territorial, i d'aquests amb els seus referents de tercer nivell.

## LÍNIA ESTRATÈGICA 7

### PROMOCIÓ DE LA COMUNICACIÓ INTERNA I EXTERNA DIRIGIDA ALS PROFESSIONALS I A LA CIUTADANIA

Desenvolupar accions de comunicació encaminades a fomentar la bona imatge de la nostra organització a través de la creació, desenvolupament i difusió de missatges que expliquin la nostra activitat amb transparència i responsabilitat, amb l'objectiu de brindar una informació veraç, clara i contrastable, tot mantenint la coherència dels missatges emesos, tant internament com externament, en qualsevol dels nostres suports i canals.

Vetllar per donar resposta a les necessitats d'informació de la ciutadania i dels mitjans de comunicació i fomentar la generació d'accions, vincles i sinergies que promoguin la responsabilitat social corporativa. Així mateix, treballar en projectes d'humanització basats en l'experiència de pacients i professionals per crear un entorn amable i participatiu, tant per als professionals com per a la ciutadania.



# LÍNIA ESTRATÈGICA 8

## POTENCIACIÓ DE LA GESTIÓ DE LA RECERCA

La recerca és fonamental per millorar la salut dels ciutadans. El coneixement generat investigant en salut permet fer avenços significatius en la implementació d'accions preventives, diagnòstiques i terapèutiques per poder actuar contra les malalties tant des del punt de vista individual com poblacional, així com per protegir i promocionar la salut.

Els acords de la Gerència Territorial amb la Universitat de Lleida (UdL) i el desenvolupament de l'Institut de Recerca Biomèdica de Lleida (IRBLleida), potenciat per la seva acreditació a càrrec de l'Institut Carlos III, han propiciat el creixement de l'apartat de la recerca científica en l'àmbit del territori. Així mateix, s'han establert també diferents convenis de col·laboració amb entitats externes a la Regió Sanitària, com l'Institut Universitari d'Investigació en Atenció Primària Jordi Gol i Gorina (IDIAPJGol), la Universitat de Barcelona o la Universitat d'Andorra, entre altres.



Els objectius a perseguir d'aquesta línia estratègica busquen establir una bona coordinació entre els hospitals i l'atenció primària, tant amb la resta d'entitats generadores de coneixement del territori com de fora d'aquest. També el suport i consolidació de grups d'investigació ja establerts, així com la promoció cap a l'àmbit de la recerca dels professionals assistencials d'incorporació més recent.

# LÍNIA ESTRATÈGICA 9

## PROMOCIÓ DE LA DOCÈNCIA I LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

Tota organització que vulgui tendir a l'excel·lència ha de garantir, per una banda, la formació permanent dels seus professionals i, per l'altra, la correcta administració del coneixement generat, de tal manera que aprofiti la vàlua del personal i asseguri el relleu i la continuïtat en tots els àmbits.

Aquesta línia estratègica ha de contenir també objectius que contribueixin a la màxima coordinació amb les institucions que gestionen l'ensenyament de pregrau, així com amb la Universitat de Lleida (formació de grau i postgrau). També cal mantenir i millorar la bona gestió de la formació sanitària especialitzada.



# LÍNIA ESTRATÈGICA 10

## IMPULSAR LA INNOVACIÓ EN EL TERRITORI

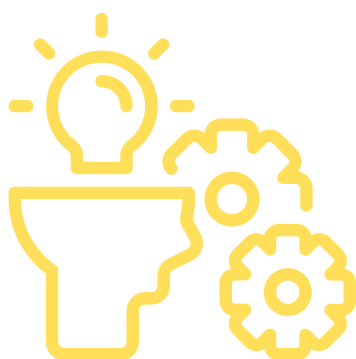
La innovació, definida com la capacitat de generar i implementar nous coneixements, apareix com un repte fonamental per a l'economia dels països, les empreses, les institucions públiques i el sector sanitari. El desenvolupament depèn de la capacitat de lideratge organitzatiu orientat a la creativitat i l'aplicació de canvis que afegeixin valor a la societat.

Un dels grans reptes de Catalunya és millorar la capacitat d'innovació en general, i en l'àmbit de la salut en particular, fins a convertir-la en un dels principals motors de l'economia del país i impulsar la recuperació i la resiliència del sistema de salut en l'etapa postpandèmia. Per afrontar aquest repte la Gerència Territorial de Lleida i Pirineu estableix la innovació com una de les seves línies estratègiques.

Actualment, la prioritat de la línia està centrada a crear una estructura en l'àmbit territorial per fomentar la innovació en qualsevol àmbit sanitari. Des de la Direcció d'Innovació, Recerca i Docència tenim clar dues fites:

1. Per una banda, que la innovació inclou tant la creació en el mateix territori com l'adopció de noves formes de treballar implantades en èxit en altres sectors i/o centres assistencials i que podem fer nostres per tal de continuar avançant i millorant la nostra qualitat assistencial.
2. Que la innovació no es limita al món tecnològic, i que igual o més important és la innovació que es fa en el context de la humanització com en el context dels diferents processos assistencials.

Tot plegat, volem incloure professionals i pacients en aquest procés d'innovació assistencial, afavorint la presentació de projectes que facin front als nous reptes diaris del nostre entorn, tant en l'àmbit tecnològic com de benestar professional, centrat en el pacient/família i, amb responsabilitat social.



# 06

## OBJECTIUS

### L1. AVALUACIÓ I TRANSPARÈNCIA MITJANÇANT ELS SISTEMES D'INFORMACIÓ

Codi	Objectius estratègics
OE.01.01	Digitalització de la UCI de nounats
OE.01.02	Desplegament GIRH
OE.01.03	Renovació imatge corporativa
OE.01.04	Desplegament del programador quirúrgic SAP, Projecte ALBA
OE.01.05	Quadern de comandament: Manteniment i ampliació
OE.01.06	Comunicació externa / interna per part de sistemes d'informació
OE.01.07	Suport a la gestió de llistes d'espera
OE.01.08	Digitalització Urgències (ARES)
OE.01.09	Estructurar la informació de personal, costos i recursos per obtenir una comptabilitat analítica

### L2. POTENCIACIÓ DE LA GESTIÓ DE PERSONES

Codi	Objectius estratègics
OE.02.01	Captació i retenció de professionals
OE.02.02	Reordenació clínica territorial
OE.02.03	Potenciar la formació continuada en el territori
OE.02.04	Potenciar entorns laborals segurs i saludables
OE.02.05	Impulsar la transformació digital de la institució
OE.02.06	Implementar un pla d'atenció i reconeixement dels professionals

### L3. MILLORA CONTÍNUA I CULTURA DE LA SEGURETAT DELS PACIENTS

Codi	Objectius estratègics
OE.03.01	Implementació d'accions de millora basades en els requeriments en matèria de qualitat i seguretat dels pacients
OE.03.02	Promoció de la cultura de qualitat i seguretat dels pacients
OE.03.03	Disminució de la variabilitat clínica
OE.03.04	Promoció de la gestió per processos
OE.03.05	Foment de la implicació ciutadana en la qualitat assistencial

### L4. RENOVACIÓ TECNOLÒGICA I DESPLEGAMENT DEL PLA D'ESPAIS

Codi	Objectius estratègics
OE.04.01	Millorar els espais hospitalaris i d'atenció primària
OE.04.02	Renovació tecnològica

### L5. DESENVOLUPAMENT DEL MODEL DE CRONICITAT / COMPLEXITAT AMB EL LIDERATGE DE L'ATENCIÓ PRIMÀRIA

Codi	Objectius estratègics
OE.05.01	Millorar la coordinació entre nivells assistencials per a una atenció integrada evitant la fragmentació i promovent un treball interdisciplinari
OE.05.02	Promoció d'un envelliment saludable i de detecció precoç de la fragilitat en població de risc.

### L6. INTEGRACIÓ DE SERVEIS I ENFOC A LA TRANSVERSALITAT

Codi	Objectius estratègics
OE.06.01	Creació de nous serveis
OE.06.02	Reordenació / Reorganització de serveis
OE.06.03	Millora de la resolució / resposta
OE.06.04	Millora de la coordinació entre nivells



## L7. INTEGRACIÓ DE SERVEIS I ENFOC A LA TRANSVERSALITAT

Codi	Objectius estratègics
OE.07.01	Augmentar la visibilitat de l'activitat de l'ICS Lleida, Alt Pirineu i Aran i Gestió de Serveis Sanitaris a través dels mitjans de comunicació i les xarxes socials.
OE.07.02	Millorar la comunicació interna i fomentar el sentit de pertinença dels professionals amb l'organització.
OE.07.03	Posar en valor la docència, recerca i innovació.
OE.07.04	Promoure la comunicació i la transparència de les inversions en noves infraestructures.
OE.07.05	Constitució comissió de comunicació i web territorial

## L8. POTENCIACIÓ DE LA GESTIÓ DE LA RECERCA

Codi	Objectius estratègics
OE.08.01	Recerca finançada no competitiva
OE.08.02	Formació continuada en recerca
OE.08.03	Recerca no finançada
OE.08.04	Promoure la comunicació d'aspectes relacionats amb la recerca
OE.08.05	Interacció amb la Unitat de Suport a la Recerca (USR) d'Atenció Primària
OE.08.06	Promoció de recercaires

## L9. PROMOCIÓ DE LA DOCÈNCIA I LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

Codi	Objectius estratègics
OE.09.01	Normalització dels processos de docència
OE.09.02	Transmissió de coneixements personal administratiu

## L10. IMPULSAR LA INNOVACIÓ EN EL TERRITORI

Codi	Objectius estratègics
OE.10.01	Crear una estructura a nivell territorial per fomentar la innovació en qualsevol àmbit sanitari



# 07

## CONTROL DEL PLA ESTRATÈGIC

### SEGUIMENT I AVALUACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

La inestabilitat socioeconòmica dels darrers anys, el vertiginós desenvolupament de noves tecnologies i el fet d'haver de sobreposar-se a noves circumstàncies, com ens ha ensenyat la pandèmia de la Covid-19, ha propiciat de forma important la dificultat de preveure a llarg termini moltes de les circumstàncies que determinen el desenvolupament d'un pla estratègic.

Aquesta realitat es contraposa amb la necessitat d'establir objectius de planificació a mitjà termini. Per tant, aquestes consideracions fan aconsellable un seguiment temporal del pla, que permeti incorporar nous objectius o bé modificar la manera d'enfocar els ja existents sense, però, perdre la visió a mitjà/llarg termini de les metes a assolir. Es planteja doncs un pla estratègic de seguiment periòdic i avaluació anual.

Seguint la mateixa estructura en cascada del pla estratègic, es determinen els diferents graus de responsabilitat en el seu desplegament.

- La Gerència Territorial assignarà un o més responsables per a cadascuna de les 9 línies estratègiques. Aquest conjunt de responsables es constituirà en Grup Gestor del Pla Estratègic (annex 1).
- El responsable de cada línia estratègica establirà els professionals encarregats de desenvolupar els diferents objectius relacionats amb ella.
- El responsable de cada línia, conjuntament amb els responsables de cada objectiu que s'hi relaciona, assignarà accions a diferents professionals, segons es consideri.
- El conjunt d'objectius estratègics, accions, responsables, juntament amb el cronograma de desplegament, quedarà recollit en el corresponent Pla d'acció anual, lligat estretament amb el mateix pla estratègic.



El seguiment i avaluació del pla estratègic s'establirà de la següent manera:

- El Grup Gestor del pla estratègic farà un seguiment del pla a través del Comitè de Direcció Territorial: una avaluació semestral del grau d'assoliment dels objectius, i un tancament anual de l'any corresponent.
- El Comitè de Direcció Territorial avaluarà el pla estratègic anualment.
- Els responsables de cada objectiu, conjuntament amb els responsables de les diferents accions que en depenen, avaluaran periòdicament l'evolució d'aquestes.
- El Consell d'Administració de Gestió de Serveis Sanitaris tindrà informació anual de l'assoliment de resultats.

## CONTROL ANUAL DEL PLA ESTRATÈGIC I DIFUSIÓ

- ✓ El suport informàtic del pla estratègic serà per defecte el programa informàtic Gplans – BICSCore que facilita l'accés compartit de totes les dades per part del conjunt de gestors.
- ✓ Durant el primer trimestre de l'any següent a l'avaluat, el gerent territorial, amb el suport del Grup Gestor del PE, farà una valoració de l'assoliment d'accions i objectius. També determinarà quines de les accions no assolides cal prorrogar en el temps. Així mateix, es farà una proposta de nous objectius/accions a incorporar si es considera necessari.
- ✓ El Comitè de Direcció Territorial farà l'avaluació de l'assoliment del PE i aprovarà la seva extensió anual.
- ✓ La Gerència farà anualment difusió de l'assoliment dels objectius del PE i el seu desenvolupament futur.
- ✓ El document es publicarà a les intranets corresponents i a la pàgina web.

# 08

## ANNEXOS



# ANNEX 1

## COMPOSICIÓ DEL GRUP GESTOR DEL PLA ESTRATÈGIC

### Gerent territorial

Alfons Segarra Medrano

### Adjunts a gerència

Felip Benavent Viladegut

Francesc Guerra Maestre

### Responsables de les línies estratègiques

- LE1. Avaluació i transparència mitjançant els sistemes d'informació  
*Glòria Falcon Soldevila , Iñaki RomeroLópez*
- LE2. Potenciar la gestió de les persones  
*Iolanda Tabarés Cabeza*
- LE3. Promoure la millora contínua i cultura en qualitat i seguretat dels pacients  
*Laura Batalla Peinado*
- LE4. Renovació tecnològica i desplegament del pla d'espais  
*Josep Marin Vitalla*
- LE5. Desenvolupament del model de cronicitat/complexitat amb el lideratge de l'atenció primària  
*Àngels Costa Plana, Ana Vena Martínez*
- LE6. Integració de serveis i enfocament a la transversalitat  
*Alfons Segarra Medrano, Felip Benavent Viladegut , Francesc Guerra Maestre*
- LE7. Promoció la comunicació interna i externa dirigida als professionals i a la ciutadania  
*Begoña Agustí Ribe*
- LE8. Potenciació de la gestió de la recerca  
*Albert Lecube Torello*
- LE9. Promoció de la docència i la gestió del coneixement  
*Albert Lecube Torello*
- LE10. Impulsar la innovació en el territori  
*Albert Lecube Torello*

# ANNEX 2

## INDICADORS DE CONTROL DEL PLA ESTRATÈGIC

Els indicadors de control tenen com a objectiu mesurar el rendiment de les accions per aconseguir els objectius que una organització s'ha marcat a curt, mitjà i llarg termini. També permet a l'organització comparar les seves pràctiques i resultats amb ella mateixa i amb l'entorn.

### ● **Indicador: Taxa d'accions per objectiu planificades assolides**

Fórmula de càlcul:  $\text{Nombre d'accions planificades assolides per objectiu} \times 100 / \text{Nombre total d'accions planificades}$ .

Definició: Fa referència a les accions que s'han planificat en el període d'anàlisi corresponent de cada un dels objectius.

Llindar: >70%

Font de les dades: Programa informàtic Gplans – BICSCore

Unitat responsable: Qualitat

Tipus: Resultat

Periodicitat: Anual

### ● **Indicador: Taxa d'objectius planificats per línia estratègica assolits**

Fórmula de càlcul:  $\text{Nombre d'objectius amb assoliment igual o superior al 80\% de les accions associades planificades} \times 100 / \text{Nombre total d'objectius amb accions planificades en el període d'anàlisi}$ .

Definició: Fa referència al compliment dels objectius que s'han planificat de cada una de les línies estratègiques i en el període d'anàlisi.

Llindar: >70%

Font de les dades: Programa informàtic Gplans – BICSCore

Unitat responsable: Qualitat

Tipus: Resultat

Periodicitat: Anual