

# Pla Estratègic 2022-2025

## de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca





# Pla Estratègic 2022-2025 de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca



## Autoria

- Tamborero Cao, Gaspar. Metge de família. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Esteva Arrom, Apollònia. Infermera. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Taltavull Aparicio, Joana Maria. Subdirectora d'infermeria i responsable del Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Vidal Thomàs, Maria Clara. Infermera. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Roca Casas, Antònia. Directora mèdica. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Méndez Castell, Consu. Directora d'infermeria. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Caldentey Tous, Miquel. Director gerent. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Bustamante Mateu, Claudia. Administrativa. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears

## Revisió (per ordre alfabètic)

- Adrover Barceló, Rosa M. Infermera del Centre de Salut Arquitecte Bennàzar (Palma). Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Alfaro Gómez, Cristina. Subdirectora d'infermeria. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Amato, Cecilia Carina. Metgessa de família. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Carro Presedo, Manel. Metge de família. Centre de Salut Son Serra - la Vileta (Palma). Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Baquero Gracia, María Belén. Coordinadora d'Admissions i Atenció a l'Usuari. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Bulilete Bulilete, Oana. Metgessa de família. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Cáceres Teijeiro, Yolanda. Infermera. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Clavero Gomila, Francisco Javier. Director de Gestió i Serveis Generals. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Corcoll Reixach, Josep. Metge de família. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Corredor Ibáñez, María Teresa. Subdirectora mèdica. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Ferrer Perelló, Pep Lluís. Infermer. Centre de Salut Santa Ponça. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- González-Bals González, María José. Subdirectora mèdica. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Lorente Montalvo, Patricia. Metgessa de família. Oficina de Qualitat del Gabinet Tècnic-Assistencial. Servei de Salut de les Illes Balears
- Llobera Cànaves, Joan. Tècnic de salut pública. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Llorc Bové, Montserrat. Metgessa de família. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Lull Sarralde, María Micaela. Defensora dels Usuaris del Sistema Sanitari Públic de les Illes Balears. Conselleria de Salut i Consum
- Martín Delgado, María Isabel. Pediatra. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Martín Otero, Noelia. Subdirectora d'infermeria. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Medina Bombardó, David. Metge de família. Centre de Salut sa Torre (Manacor). Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Miralles Xamena, Jerònia. Infermera. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Moreno Sancho, María Lucía. Infermera. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Pérez Fernández, Isabel. Pacient activa formadora del Programa Pacient Actiu. Servei de Salut de les Illes Balears
- Pisà Gaià, Marta. Subdirectora d'infermeria. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Pou Bordoy, Joan. Metge de família. Centre de Salut Camp Redó (Palma). Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Quetglas Llobera, Aina. Biòloga. Màster en Gestió Sanitària per la Universitat a Distància de Madrid (UDIMA)
- Raduán de Páramo, Carlos. Subdirector mèdic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Ramírez Manent, José Ignacio. Metge de família. Centre de Salut Santa Ponça. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Soler Mieras, Aina. Farmacòloga clínica. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Sureda Barbosa, Mar. Subdirectora mèdica. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears

- Tomàs Manresa, Margalida France. Fisioterapeuta. Centre de Salut Camp Redó (Palma). Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Tomàs Tomàs, Maria del Mar. Subdirectora d'infermeria. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Vega García, Silvia. Presidenta del Comitè d'Ètica Assistencial d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Vidal Mangas, Carme. Infermera. Centre de Salut Santanyí. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Vilallonga Mut, Bartolomé. Infermer. Gabinet Tècnic. Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Servei de Salut de les Illes Balears
- Vives Cifre, Rosa. Pacient activa formadora del Programa Pacient Actiu. Servei de Salut de les Illes Balears

#### Entitats revisores

- García Romanos, Fernando. President de la Societat Espanyola de Metges d'Atenció Primària - Illes Balears (SEMERGEN-IB)
- Mambié Meléndez, Mariana. Presidenta de l'Associació de Pediatria d'Atenció Primària de les Illes Balears (APAPIB)
- Muñoz Alonso, Yolanda. Presidenta de l'Associació Balear d'Infermeria Comunitària (ABIC)
- Muñoz Seco, Elena. Presidenta de la Societat Balear de Medicina Familiar i Comunitària (IBAMFIC)
- Sastre Perea, María José. Presidenta del Col·legi Oficial d'Infermeres i Infermers de les Illes Balears (COIBA)

#### Traducció i maquetació

Bartomeu Riera Rodríguez. Cap del Servei de Planificació Lingüística. Servei de Salut de les Illes Balears

#### Edició

Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Desembre de 2022

#### ISBN

978-84-09-46174-5

#### Com citar aquest document

Tamborero Cao G, Esteva Arrom A, Taltavull Aparicio JM, Vidal Thomàs MC, Roca Casas A, Méndez Castell C, et al. Pla Estratègic 2022-2025 de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2022.



Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement-No-Comercial-SenseObresDerivades 4.0 Internacional. La llicència es pot consultar aquí: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## Pròleg

És per a mi una veritable satisfacció presentar el PLA ESTRATÈGIC 2022-2025 DE LA GERÈNCIA D'ATENCIÓ PRIMÀRIA DE MALLORCA, que integra, cohesiona i racionalitza les actuacions presents i les previstes per als anys vinents a l'atenció primària de Mallorca.

Aquest Pla és el complement del recentment publicat Pla Estratègic d'Atenció Primària del Servei de Salut de les Illes Balears 2022-2026. Juntament amb l'esforç pressupostari previst —l'atenció primària disposarà de 568,6 milions d'euros l'any 2023, cosa que representa un increment del 76,3 % des del 2015 i el consolida com el programa més ben dotat dels pressuposts del Govern de les Illes Balears—, tots dos plans reflecteixen la ferma aposta d'aquesta Conselleria per impulsar l'atenció primària, imprescindible per protegir i millorar la salut de la població.

El Pla veu la llum en un moment complex i canviant, en què anam deixant enrere les principals conseqüències de la pandèmia de COVID-19, que ha demostrat el que consider que són les dues grans fortaleses de l'atenció primària: la capacitat d'adaptació i la resiliència, totes dues atribuïbles exclusivament a la tasca dels seus excel·lents professionals, a qui express un agraïment ben sincer.

Sense menysprear les lliçons apreses, és bo mirar cap al futur per reinventar l'atenció primària, d'acord amb les demandes de la ciutadania i amb les necessitats dels professionals i de l'entorn. Aquest document, fruit d'un procés de reflexió profund i plural, és un pas per aconseguir-ho.

Vull expressar la meva gratitud a totes les persones i les institucions que han contribuït d'alguna manera a elaborar el Pla, especialment als professionals i als ciutadans que hi han participat. Tanmateix, el Pla no és el final del camí, perquè el repte actual és implantar-lo i desenvolupar-lo plenament per contribuir a incrementar la qualitat de vida i millorar salut dels ciutadania per mitjà de l'excel·lència professional.

Patricia Gómez Picard  
Consellera de Salut i Consum



## Presentació

El PLA ESTRATÈGIC 2022-2025 DE LA GERÈNCIA D'ATENCIÓ PRIMÀRIA DE MALLORCA que em complau presentar pretén ser l'instrument vertebrador de les actuacions que la Gerència impulsarà en els anys vinents. És un pla ambiciós, destinat a continuar millorant l'atenció primària de Mallorca i d'aquesta manera contribuir a afrontar els desafiaments de la població en matèria de salut.

El nostre entorn és canviant, complex i incert: els profunds canvis demogràfics i epidemiològics i la constant transformació social produïda durant els darrers anys condicionen radicalment l'estructura i l'organització de l'atenció primària i obliguen a replantejar-la i planificar-la adequadament per donar-hi la resposta oportuna. Precisament, mentre elaboràvem aquest document hem viscut una crisi sense precedents a causa de la pandèmia de COVID-19, que ha suposat un repte individual i col·lectiu, ha posat en dubte una gran part de les activitats que es desenvolupaven fins aleshores i ha revelat els problemes estructurals de l'atenció primària. Al mateix temps, la pandèmia ha demostrat un conjunt de fortaleses i oportunitats, de les quals no n'èrem plenament conscients en tota la magnitud, entre d'altres la resiliència, la capacitat d'innovació i el compromís de totes les persones que formen part d'aquesta institució, a qui vull agrair una vegada més l'extraordinari esforç que han fet i la dedicació que han demostrat.

Tenim una tendència innata a prioritzar el «curt termini» i el present sobre allò que és remot. Però això no ens ha de fer oblidar la necessitat de definir-nos de cara al futur. L'impacte disruptiu de la pandèmia ens ha recordat que cal trencar aquesta tendència i disposar dels instruments que permetin repensar el futur, avançar-se a les circumstàncies i articular respostes estructurals per al «llarg termini». Aquest document és un pas per aconseguir-ho.

Com a conseqüència dels compromisos adquirits en el seu moment, l'equip directiu de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca va presentar l'any 2019 unes propostes estratègiques amb la intenció d'aplicar-les durant el període 2019-2023, però se'n va interrompre o se'n va retardar la implementació per culpa de la pandèmia. Ara es presenta aquest document, que és el fruit d'un procés de reflexió estratègica obert i participatiu que ha suposat mesos de diàleg, debat i discussions. Cal agrair el compromís i la participació de tots els actors del procés d'elaboració, entre els quals destaca la rellevant contribució dels professionals dels equips i de les unitats que formen l'atenció primària de Mallorca, i també la de la ciutadania. La tasca i les aportacions que hi han fet, juntament amb el compromís dels equips directiu i tècnic de la Gerència, han estat imprescindibles perquè avui puguem comptar —una vegada incorporats els canvis condicionats per la pandèmia, entre d'altres— amb l'expressió plural i ordenada de les actuacions que ens comprometen a tots en el futur proper.

Ara començam una etapa igual d'important, o més i tot: és l'hora de passar de les paraules als fets i de posar en marxa durant els mesos vinents els projectes i les accions concretes i tangibles destinats a desenvolupar i a operativitzar els objectius estratègics i, en definitiva, donar ple sentit a aquest Pla. D'aquesta manera podrem convertir el futur de l'atenció primària de Mallorca no només en el lloc cap a on ens dirigim sinó un espai temporal creat en virtut de les decisions que prenem i les accions que emprenem. Hem d'anticipar-nos i preveure el futur. Com va dir Nelson Mandela, «tot sembla impossible fins que és possible». Continuem avançant tots junts.

Miquel Caldentey Tous  
Director gerent d'Atenció Primària de Mallorca



## Índex de continguts

Resum.....	13
Introducció.....	15
Principis i valors inspiradors.....	17
Context estratègic. Anàlisi de situació.....	18
Línies estratègiques, objectius estratègics i propostes d'actuació.....	23
Línia estratègica 1. Orientar l'atenció primària a la ciutadania i a la comunitat en la qual s'integra, per generar solucions.....	26
Línia estratègica 2. Adequar els recursos humans de l'atenció primària en nombre i perfil professional i aconseguir les condicions apropiades perquè el personal pugui respondre amb solvència i qualitat a les demandes de la població.....	30
Línia estratègica 3. Adaptar l'oferta dels serveis de l'atenció primària, transformar-ne les infraestructures, garantir l'equipament oportú i assolir una gestió efectiva.....	34
Línia estratègica 4. Impulsar la capacitació i el desenvolupament professional, la recerca i la innovació a l'atenció primària per contribuir a generar salut.....	37
Línia estratègica 5. Disminuir la variabilitat inadequada de les actuacions i potenciar la capacitat de resolució dels professionals de l'atenció primària, per aconseguir una atenció efectiva i segura.....	41
Línia estratègica 6. Proporcionar una assistència eficaç per mitjà d'una atenció longitudinal i integrada.....	45
Línia estratègica 7. Aconseguir la centralitat de l'atenció primària i que es coordini correctament amb altres estructures sanitàries i sociosanitàries i s'integri plenament en l'entorn social en el qual es desenvolupa.....	49
Implementació, seguiment i avaluació del Pla.....	54
Estructura organitzativa.....	55
Instruments i mecanismes per a la implantació i el monitoratge del Pla.....	58
Referències bibliogràfiques.....	60



---

## Resum

---

El PLA ESTRATÈGIC 2022-2025 DE LA GERÈNCIA D'ATENCIÓ PRIMÀRIA DE MALLORCA analitza d'una manera sistematitzada la realitat actual de l'atenció primària, què es pretén fer i a on es vol arribar, com fer-ho i com saber si s'ha assolit l'objectiu. És una guia de referència per a tots els organismes, els col·lectius i les persones implicats en el Pla i actua com a element orientador i dinamitzador per assolir les metes proposades amb coherència i racionalitat.

En la part inicial s'assenyalen els principis i els valors que caracteritzen el sistema públic de salut de les Illes Balears i l'atenció primària. A continuació, es presenta l'anàlisi de context i de situació que ha permès saber els factors intrínsecs i extrínsecs que formen la situació en què es troba l'atenció primària de Mallorca. Seguidament, a partir de l'anàlisi de situació i basant-se en els principis i els valors assenyalats, s'estableixen quatre àrees d'intervenció (ciutadania, professionals, organització de l'atenció primària i relacions d'aquesta amb l'entorn), sobre les quals es presenten recomanacions d'avanç i de desenvolupament en forma de set línies estratègiques i de vint-i-un objectius estratègics. Així mateix, per raons de practicitat i d'eficiència es mantenen i s'integren altres plans o programes que ja estaven implantats, relatius a la cronicitat,<sup>1</sup> la seguretat del pacient<sup>2</sup> i la promoció de la salut.<sup>3</sup>

Per a cadascun dels objectius estratègics es presenten algunes propostes d'actuació, de caràcter més tàctic i operatiu, en forma d'accions dirigides a respondre als problemes reals de la població i encaminades a millorar la qualitat de l'atenció primària. Aquestes actuacions s'han d'especificar i s'han de desenvolupar plenament per mitjà dels projectes operatius corresponents. Finalment, el document es completa amb les propostes d'implementació, seguiment i avaluació del Pla.



---

## Introducció

---

En els darrers anys s'han produït avanços notables a l'atenció primària de Mallorca. No obstant això, sense marginar les actuacions prèvies, convé reflexionar sobre les àrees potencialment millorables, que cal abordar amb planificació, tenint en compte els possibles escenaris alternatius de futur. Un exemple paradigmàtic d'escenari imprevist, però que ha condicionat radicalment qualsevol proposta de futur, ha estat la pandèmia de COVID-19, les conseqüències de la qual han marcat profundament el present i el futur, no només de l'atenció primària sinó de múltiples aspectes de la nostra societat.

Aquest Pla analitza de manera sistematitzada la realitat actual de l'atenció primària, estableix els objectius i la manera d'assolir-los per mitjà de determinades actuacions, defineix com executar el que es planifica i, finalment, defineix com saber si s'han assolit els objectius (en la figura 1 se sintetitzen les etapes de desenvolupament del Pla). En definitiva, aquest document conté les orientacions estratègiques que guiaran l'atenció primària de Mallorca en els anys vinents.

Una de les característiques del Pla és que està en sintonia amb les propostes estratègiques d'altres institucions que determinen directament o indirectament la política sanitària de les Illes Balears (principalment el Ministeri de Sanitat, la Conselleria de Salut i Consum i el Servei de Salut de les Illes Balears),<sup>4-7</sup> amb la finalitat d'aportar congruència i integració en les accions cap a la meta comuna, que és millorar la salut i el benestar de la ciutadania.

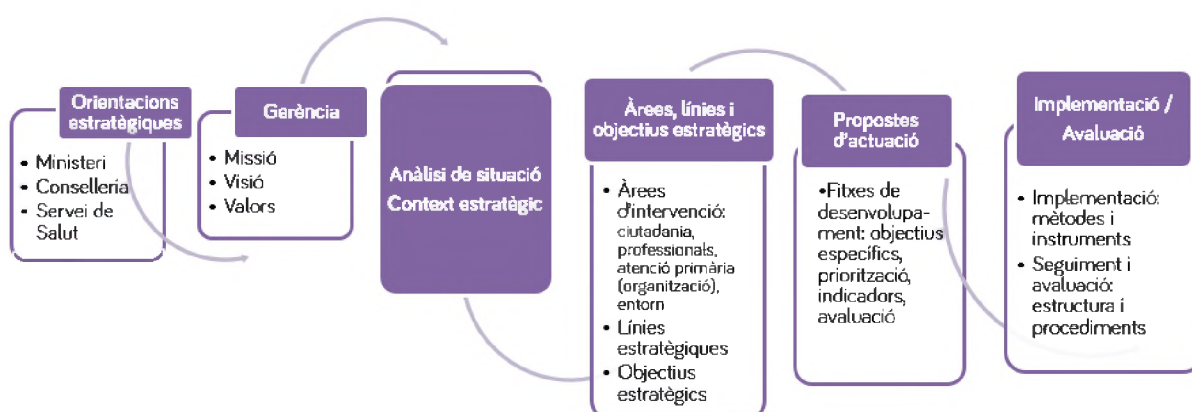
Tot i que el document pot contenir propostes d'avanç aparentment disruptives en la forma, moltes no parteixen *de novo* sinó que són la conseqüència de l'anàlisi crítica i de l'evolució de les actuacions prèvies i de les actuals desenvolupades en els àmbits clínics i de gestió de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca, o bé de l'estudi d'intervencions similars implementades en altres contextos, en un intent d'aprofitar el *benchmarking* com a element d'innovació i millora. Així mateix, per elaborar aquest document s'ha comptat amb la capacitat d'innovació dels professionals i amb les aportacions de la ciutadania, veritables protagonistes de l'atenció primària.

Una altra característica destacable del Pla és que, tot i que presenta un gran contingut de caràcter estratègic amb la pretensió d'incloure canvis estructurals, està orientat cap a l'acció. Així doncs, s'ha procurat no fer prevaler les anàlisis de situació exhaustives i reiterades; en canvi, se centra en propostes d'avanç factibles, que es puguin implementar amb èxit per millorar la situació de l'atenció primària. No obstant això, com correspon a tot pla estratègic, aquestes accions no es desenvolupen en aquest document, sinó que han de ser l'objecte de projectes específics de caràcter operatiu prioritzats convenientment, alguns ja en funcionament a l'atenció primària de Mallorca.

Per això s'aposta explícitament per situar els professionals —per mitjà del professionalisme i d'un potent lideratge clínic— com a coprotagonistes dels canvis propugnats, juntament amb la ciutadania.

Un element destacable del Pla és la voluntat de pervivència, de manera que, quan venci, gràcies als mecanismes prevists de seguiment i avaluació ja estiguin establertes i validades les bases per iniciar un nou pla que el substitueixi, a fi de garantir la continuïtat estratègica.

Figura 1. Etapes de desenvolupament del Pla Estratègic



---

## Principis i valors inspiradors

---

Qualsevol proposta en què resulti involucrada l'atenció primària s'hauria de basar en determinats principis i valors inspiradors, ineludibles per a qualsevol sistema sanitari públic. En aquest sentit, s'assumeixen plenament els principis bàsics que caracteritzen la política sanitària de les Illes Balears, que forçosament regeixen i orienten les actuacions del Pla, com la universalitat, l'equitat, la sostenibilitat i la solidaritat, entre d'altres.

Els elements identificadors de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca, expressats en forma de missió, visió i valors —i amb els quals el Pla està en consonància—, són els següents:

- **MISSIÓ:** prestar serveis d'atenció primària excel·lents, que responguin a les necessitats reals de la ciutadania, de manera coordinada, sostenible i satisfactòria, i que contribueixin a millorar la salut de les persones i de la comunitat en la qual s'integren, gràcies a uns professionals compromesos amb les metes.
- **VISIÓ:** volem una atenció primària que sigui reconeguda com l'eix del sistema sanitari de Mallorca en un àmbit d'integració i col·laboració, que aportï valor i que lideri les actuacions dirigides a incrementar la qualitat de vida de la població, donant una resposta adequada a les necessitats actuals i futures d'una societat canviant.
- **VALORS PRINCIPALS:** accessibilitat; integralitat; longitudinalitat; treball participatiu, col·laboratiu i en equip; orientació comunitària; professionalisme i solvència; ètica; proximitat i calidesa, i qualitat.

Aquests principis i valors actuen com a pilars que permeten articular i desplegar els objectius del Pla.

---

## Context estratègic. Anàlisi de situació

---

L'anàlisi de situació és el resultat de desenvolupar un procés sistemàtic d'observació i avaluació encaminat a definir esquemàticament el diagnòstic de la realitat i de l'entorn sobre el qual es vol actuar. La finalitat última és conèixer en profunditat l'escenari de partida i identificar els punts forts i els febles, i també les amenaces i les oportunitats futures.

En la pràctica, en el nostre cas aquest procés ha suposat la revisió crítica de diversos documents i aportacions, a més de nombroses reunions de treball i entrevistes amb diferents col·lectius, que han fet possible completar l'anàlisi interna i extern de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca des de diferents perspectives i conèixer el context general en el qual es desenvolupa. A més de revisar els plans estratègics d'altres administracions, anuaris, informes i memòries amb referències a Mallorca, s'han consultat altres documents estratègics recents d'àmbit estatal<sup>4,5</sup> i autonòmic.<sup>6,7</sup> Així mateix, s'han analitzat el darrer Pla Estratègic de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca,<sup>8</sup> les propostes estratègiques de Menorca i d'Eivissa i Formentera,<sup>9,10</sup> i també diversos informes de la Gerència,<sup>11-16</sup> les actes dels consells de gestió i les reclamacions i els suggeriments rebuts. Tots són documents que, atès el seu contingut, han contribuït a ampliar l'anàlisi de la situació o a enriquir les propostes de millora per a l'atenció primària.

Per simplificar la lectura del Pla, el resultat d'aquest procés exhaustiu d'anàlisi figura en un document a part (*Cuaderno técnico del Plan n.º 1*).<sup>17</sup> A continuació, a tall de síntesi, s'esmenten les conclusions principals del diagnòstic, expressat en forma de debilitats, amenaces, forteses i oportunitats (matriu DAFO) per a l'atenció primària de Mallorca, amb el qual s'identifiquen les necessitats i els problemes més importants a què s'enfronta la Gerència, a més dels factors que poden contribuir a facilitar un desenvolupament correcte de l'organització.

Per mantenir la coherència del Pla, els continguts de l'anàlisi DAFO s'agrupen a les quatre àrees d'intervenció (ciutadania, professionals, organització de l'atenció primària i relacions de l'atenció primària amb l'entorn), sobre les quals posteriorment es dirigiran les propostes d'actuació (vegeu les taules 1-4).

Taula 1. DAFO: la ciutadania i la comunitat

<b>Debilitats</b>	1. Coneixement insuficient de la població sobre els serveis i les prestacions de l'atenció primària i sobre la manera d'accedir-hi	1. Evolució del patró demogràfic i epidemiològic de la població, que provoca canvis en les seves necessitats i en el volum i els tipus de demanda a l'atenció primària	<b>Amenaces</b>
	2. Paper limitat de l'atenció primària en la coordinació de serveis en el conjunt del sistema sanitari i sociosanitari	2. Predomini excessiu en el sistema sanitari de l'atenció hospitalària a costa de l'atenció primària	
	3. Escassa participació de la ciutadania i dels seus representants en l'organització i la gestió de l'atenció primària (codisseny i cogovernança)	3. Possibles inequitats de diversa índole (de caràcter territorial, vinculades als determinants socials, etc.), en funció del lloc de residència, que poden condicionar la qualitat de l'atenció o la salut de la població	
	4. Dificultats de la ciutadania per accedir de manera àgil a la informació rellevant sobre la seva salut personal (Portal del Pacient)	4. Ús inadequat dels serveis d'atenció primària per una part de la ciutadania	
	5. Edificis i infraestructures de l'atenció primària millorables quant a l'accessibilitat, la funcionalitat i el disseny	5. Atenció comunitària depenent de múltiples institucions, fragmentada i poc coordinada	
	6. Dificultats de la ciutadania per accedir a les consultes amb els professionals de referència i demores per a les cites		
<b>Fortaleses</b>	1. Manteniment de principis i valors clàssics de l'atenció primària focalitzats en la ciutadania (universalitat, equitat, caràcter públic...)	1. Situar la ciutadania com a veritable protagonista de les actuacions de l'atenció primària	<b>Oportunitats</b>
	2. Bona accessibilitat a l'atenció primària, referida a la proximitat dels punts assistencials (accessibilitat geogràfica) i a l'amplitud de l'oferta horària	2. Alinear, integrar i compatibilitzar les necessitats i els objectius de la ciutadania, dels professionals i dels gestors de l'atenció primària	
	3. Important suport institucional per potenciar l'atenció comunitària i l'empoderament de la població	3. Millorar la coordinació i la integració amb altres estructures del sistema sanitari, sociosanitari i de l'àmbit comunitari	
	4. Bona percepció de la població sobre l'atenció primària en conjunt i els seus professionals	4. Difondre el valor de l'atenció primària entre la població i fomentar la corresponsabilitat en el bon ús d'aquella.	
	5. Àmplia cartera de serveis de l'atenció primària		

Taula 2. DAFO: el personal de l'atenció primària

<b>Debitats</b>	1. Falta de desenvolupament ple de les competències i dels rols professionals	1. Previsió deficient de l'evolució de les necessitats de recursos humans	<b>Amenaces</b>
	2. Poca innovació en la composició i en la funcionalitat dels equips de l'atenció primària, amb flexibilitat i treball cooperatiu escassos, que condicionen una efectivitat limitada	2. Desproporció entre les necessitats i demandes de la població i el nombre i el perfil dels professionals necessaris per atendre-les	
	3. Dificultat en la gestió dels recursos humans	3. Oposició de grups d'interès per desenvolupar les competències professionals	
	4. Capacitat limitada de l'atenció primària per atreure, mantenir i fidelitzar els professionals	4. Competència d'altres nivells, àmbits o entorns laborals amb l'atenció primària per atreure professionals que potencialment hi podrien fer feina	
	5. Política d'incentivació i motivació del personal poc estructurada i desenvolupada	5. Normativa laboral sobre recursos humans i gestió del personal escassament flexible i innovadora	
	6. Cansament emocional dels professionals, potenciat per la pandèmia de COVID-19		
	7. Dificultats per afrontar el relleu generacional dels professionals de l'atenció primària		
	8. Concentració estacional en la necessitat de personal de substitució per a l'atenció primària		
<b>Fortaleses</b>	1. Consens en la identificació del problema dels recursos humans	1. Planificar de manera racional i participativa la solució al problema dels recursos humans	<b>Oportunitats</b>
	2. Ampli grau d'acord quant a les estratègies necessàries per resoldre el problema dels recursos humans	2. Impulsar el desenvolupament ple de les competències i dels rols professionals	
	3. Inici d'accions per solucionar o pal·liar el problema dels recursos humans	3. Replantejar l'estructura i el funcionament dels equips de professionals	
	4. Professionals de l'atenció primària amb un gran professionalisme, resiliència i capacitat de lideratge clínic	4. Agilitar i millorar els processos de selecció, incorporació i mobilitat del personal	
		5. Desenvolupar un pla d'incentivació i motivació professional	
		6. Modificar la planificació de les substitucions dels professionals, incentivant la desestacionalització i la gestió local	

Taula 3. DAFO: l'atenció primària (organització i funcionament)

<b>Debilitats</b>	1. Limitada capacitat de resolució del personal de l'atenció primària	1. Canvis socials, demogràfics i epidemiològics que indueixen necessitats creixents de recursos a l'atenció primària	<b>Amenaces</b>
	2. Escassa participació de l'atenció primària en l'àmbit comunitari	2. Diferències en l'eficiència i en l'efectivitat de l'atenció primària condicionades per la desigual dotació de recursos entre diferents territoris: Palma - Part Forana, zones bàsiques, i fins i tot dins d'aquestes.	
	3. Sistemes d'informació sanitària, tecnologies de la informació i la comunicació i instruments de gestió insuficients o inadequats per optimitzar els processos assistencials i de gestió de l'atenció primària	3. Desconnexió operativa entre la planificació i la realitat de l'atenció primària	
	4. Infraestructures de l'atenció primària (edificis, etc.) i equipaments en part inadequats per respondre a les necessitats de la ciutadania i dels professionals	4. Concentració monopolista dels recursos al voltant de la crisi provocada per la pandèmia de COVID-19	
	5. Cartera de serveis poc adaptada a les necessitats de la ciutadania	5. Model actual d'atenció primària esgotat i incapaç de respondre amb solvència a les demandes de la població	
	6. Gestió de la demanda poc efectiva		
	7. Assignació pressupostària als equips i a les unitats de l'atenció primària basada en criteris incomplets i que no incorporen totes les característiques rellevants del territori i de la població		
	8. Heterogeneïtat en el funcionament dels equips que pot repercutir negativament en l'efectivitat de les intervencions i en l'equitat per a la població		
	9. Unitats i equips de suport a l'atenció primària amb una limitada integració funcional amb els equips d'atenció primària		
<b>Fortaleses</b>	1. Després de la pandèmia de COVID-19, percepció generalitzada de la necessitat de reforçar i potenciar l'atenció primària	1. Optimitzar els criteris d'assignació pressupostària als equips i a les unitats	<b>Oportunitats</b>
	2. Fortes inversions en recursos humans i en determinats sectors (cronicitat, seguretat, tecnologia...) que han afavorit importants avanços	2. Impulsar la coordinació i la integració clínica i funcional amb els hospitals i amb altres estructures del sistema sanitari	
	3. Funcionament de l'atenció primària que disposa de múltiples anàlisis de situació i amb un alt grau d'acord en la identificació dels problemes que l'afecten	3. Modificar les estructures jeràrquiques i els estils de direcció	
	4. Gran resiliència i capacitat d'adaptació dels professionals — i de l'atenció primària en general— als nous escenaris sorgits durant la pandèmia de COVID-19, amb la ràpida incorporació de nous rols professionals i noves estructures organitzatives (Central COVID, COVID-exprés...)	4. Reforçar l'autonomia professional i la gestió descentralitzada	
		5. Implantar solucions tecnològiques per augmentar l'efectivitat de les actuacions clíniques i de gestió	
		6. Potenciar la recerca, la innovació i la formació a l'atenció primària per contribuir a incrementar l'eficiència, l'efectivitat i la qualitat dels serveis	
		7. Adequar la cartera de serveis i prestacions de l'atenció primària	
		8. Adaptar les infraestructures i l'equipament de l'atenció primària a les necessitats de la ciutadania i dels professionals	

Taula 4. DAFO: la relació de l'atenció primària amb l'entorn

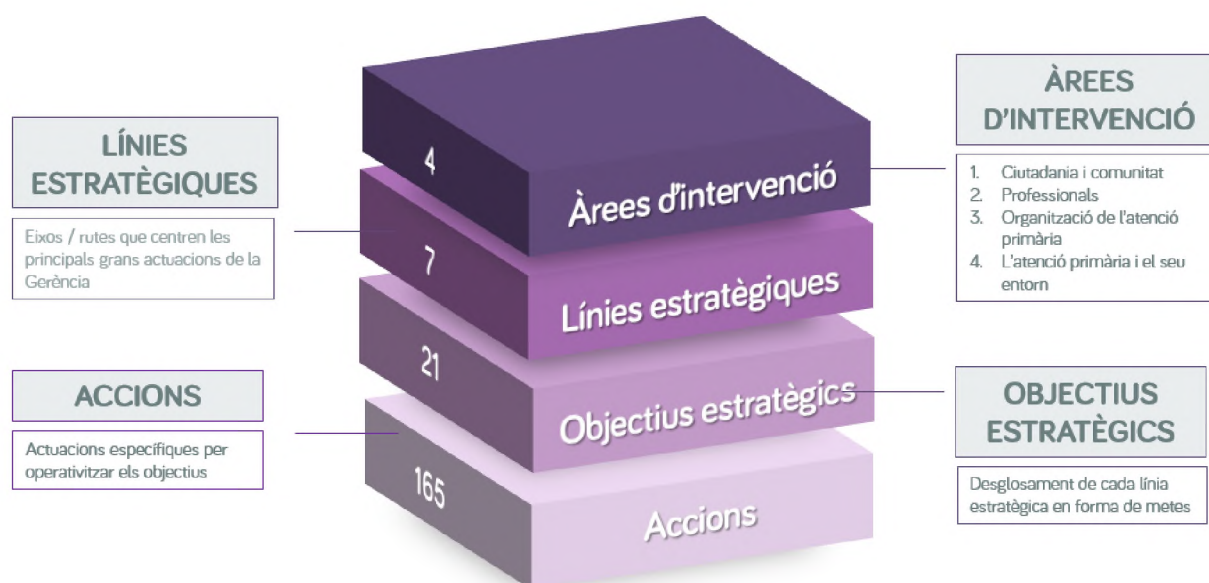
<b>Debititats</b>	1. Paper de l'atenció primària poc definit i amb diferents expectatives entre els seus protagonistes (ciutadania, professionals i equip directiu)	1. Deteriorament de la situació de l'atenció primària, amb el risc de no poder revertir-la si no s'hi intervé de manera proactiva	<b>Amenaces</b>
	2. Limitada capacitat d'influència de l'atenció primària per a la presa de decisions estratègiques en el conjunt del sistema sanitari balear	2. Infrafinançament de l'atenció primària i dubtes sobre la sostenibilitat d'aquesta	
	3. Problemes en la coordinació de l'atenció primària amb altres àmbits i sectors (socio sanitari, comunitari...) i amb l'atenció hospitalària	3. Dificultats per a la coordinació amb altres instàncies públiques (conselleries, ajuntaments...), que condicionen la implementació correcta de polítiques de salut transversals	
	4. Dificultats en la identificació i en el mesurament del valor aportat per l'atenció primària	4. Eventual oposició ideològica al lideratge de l'atenció primària, amb el risc de ser substituïda per altres models (mutualisme, accés directe als especialistes hospitalaris...)	
<b>Fortaleses</b>	1. Gerència d'atenció primària independent de l'àmbit hospitalari (gerència no integrada), amb un sentiment de singularitat arrelat en la cultura professional	1. Redefinir, visibilitzar i impulsar una atenció primària amb capacitat d'influència real i vertebradora del procés d'atenció en el si del sistema sanitari balear	<b>Oportunitats</b>
	2. Voluntat majoritària dels polítics i dels gestors d'impulsar l'atenció primària	2. Adequar el finançament a les necessitats de l'atenció primària i assegurar-ne la sostenibilitat	
	3. Problemes ben identificats sobre la coordinació entre sectors i nivells assistencials	3. Millorar la coordinació i la cooperació amb altres estructures de l'àmbit socio sanitari i social i assolir més integració en l'àmbit comunitari	
	4. Continuitat de les línies estratègiques de l'atenció primària que permet desenvolupar els objectius a llarg termini	4. Desenvolupar la responsabilitat social corporativa de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca i explicitar-ne la posició sobre la política mediambiental	
		5. Percepció de la necessitat d'incorporar la perspectiva de gènere en la salut de la població per part de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca	

## Línies estratègiques, objectius estratègics i propostes d'actuació

Les actuacions estratègiques previstes es divideixen en tres nivells, que van des de propostes de caràcter genèric a actuacions més concretes (figura 2):

- 1) Línies estratègiques: són els grans eixos o rutes bàsiques que marquen el desenvolupament del Pla i que centraran les actuacions estratègiques principals de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca durant els anys vinents.
- 2) Objectius estratègics: contribueixen a definir i a donar contingut a les línies estratègiques. S'expressen en forma de les metes generals que una línia estratègica determinada pretén assolir.
- 3) Accions: són les actuacions concretes que cal desenvolupar per assolir els objectius estratègics. En el Pla s'apunten algunes accions que cal desenvolupar plenament i implementar per mitjà de diferents projectes de caràcter operatiu.

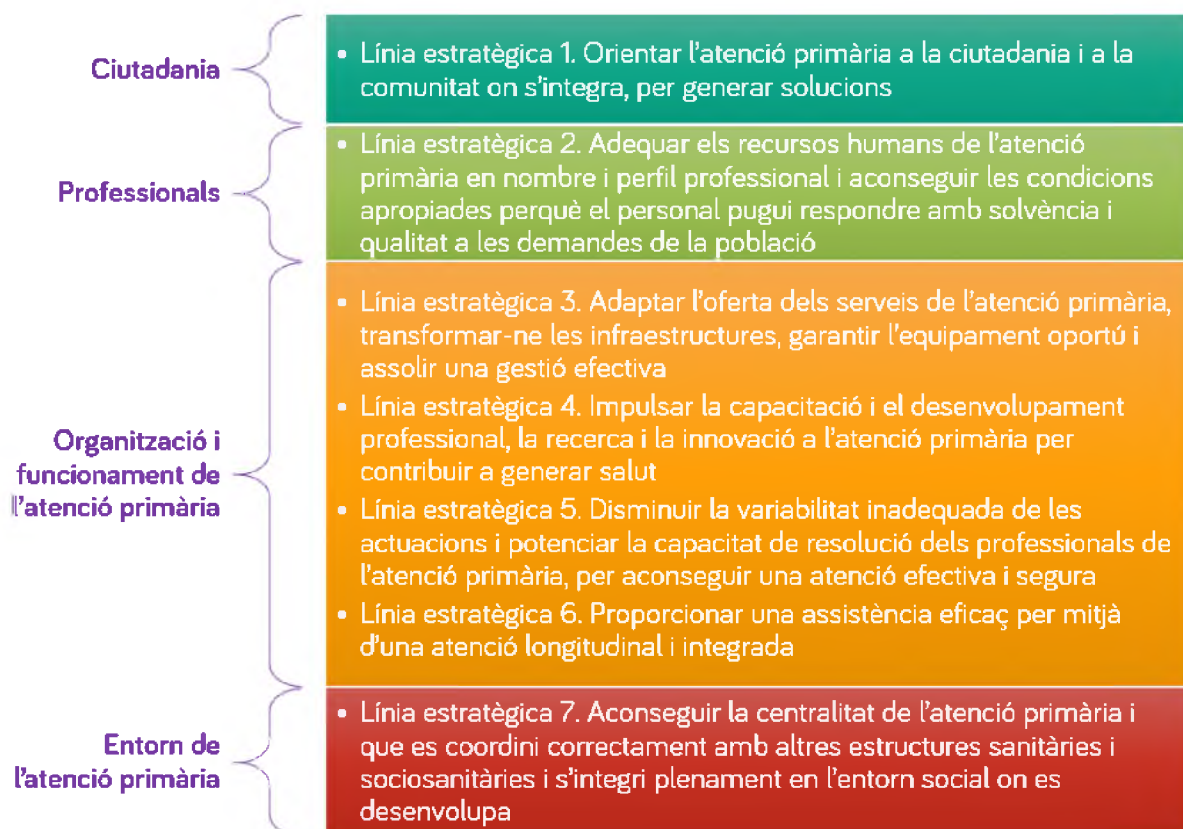
Figura 2. Model estratègic



Una manera de presentar les actuacions estratègiques — basant-se en l'anàlisi de situació de l'atenció primària de Mallorca — és emmarcar-les en les quatre àrees d'interès de l'atenció primària: les persones i el seu entorn (comunitat), els professionals de la salut, l'atenció primària com a organització i les relacions d'aquesta amb el seu entorn o marc extern (atenció hospitalària, àmbit sociosanitari...). D'aquesta manera, les propostes plantejades es dirigeixen explícitament als dos grans actors del sistema sanitari (ciutadania i professionals), a l'atenció primària en termes organitzatius i funcionals i, finalment, a les relacions d'aquesta amb el seu entorn (resta del sistema sanitari i social).

No obstant això, algunes de les actuacions enunciades seran necessàriament de caràcter transversal, i per això afectaran simultàniament en major o menor grau diverses d'aquestes quatre àrees. Seguir aquesta classificació ens permet desenvolupar amb més racionalitat les propostes estratègiques i les actuacions que se'n deriven, la qual cosa facilita comprendre-les. Es proposen, doncs, les línies estratègiques següents.

Figura 3. Àrees d'intervenció i línies estratègiques



En definitiva, seguint l'agrupació establerta, el Pla queda format per set línies estratègiques, vint-i-un objectius estratègics i 165 accions, encaminats tots a contribuir a millorar la salut de les persones com a propòsit final. Així mateix, coexisteixen amb altres plans i programes en desenvolupament a l'atenció primària (cronicitat, seguretat, i promoció de la salut)<sup>1-3</sup> considerats com a transversals en aquest Pla (figura 4).

Figura 4. Estructura del Pla Estratègic



A continuació, s'exposen les set línies estratègiques proposades. Formalment, per presentar-les s'utilitza un guió de continguts comú, compost per l'enunciat de la línia estratègica i la justificació, seguit d'una figura explicativa que conté els principis que sustenten la línia estratègica i la denominació dels objectius estratègics; per acabar, es detalla cada objectiu estratègic i s'assenyalen algunes accions o propostes que cal desenvolupar oportunament.

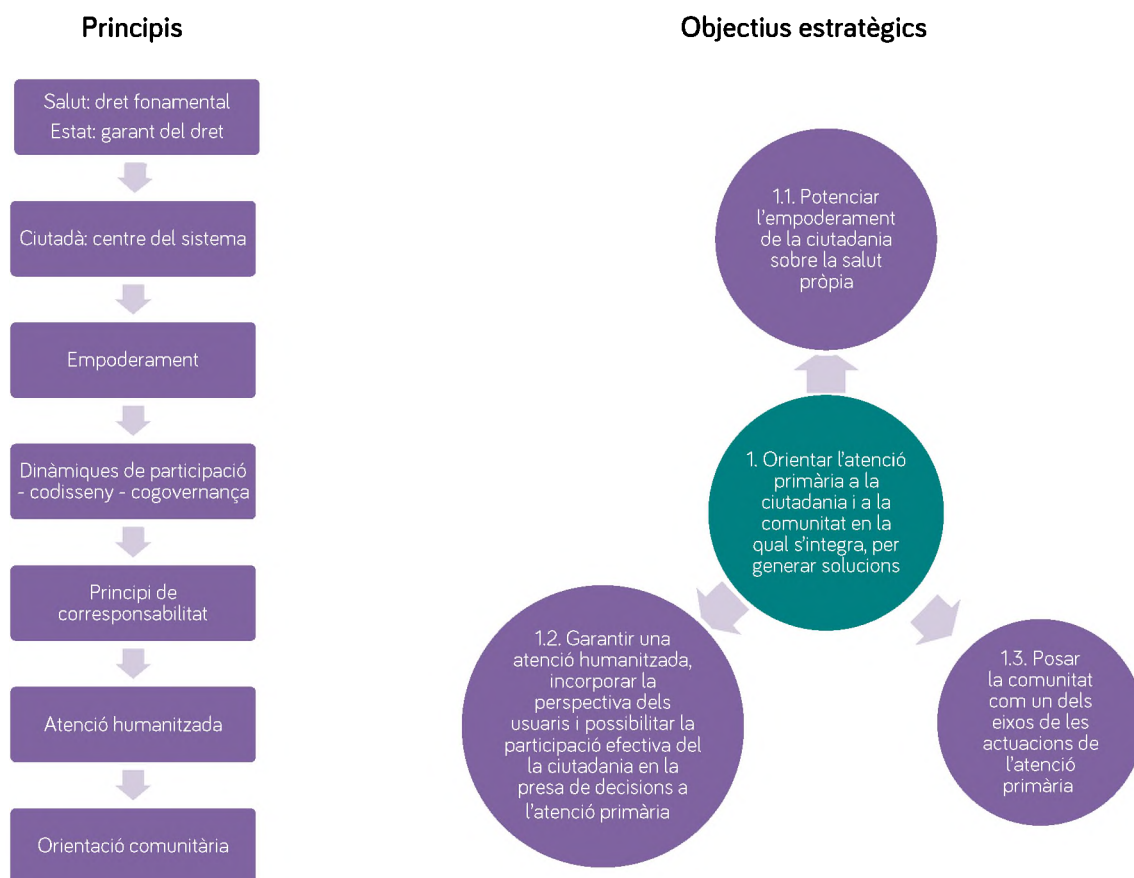
## Línia estratègica 1. Orientar l'atenció primària a la ciutadania i a la comunitat en la qual s'integra, per generar solucions

La salut és un dret fonamental dels ciutadania, i l'Estat és el garant d'aquest dret per mitjà dels seus serveis sanitaris i socials. Per tant, les persones han d'estar situades com l'element central del sistema de salut. El paper de la població respecte de la salut està canviant: està passant d'una actitud passiva i subsidiària a reclamar més participació en la presa de les decisions que l'afecten i més agilitat en la solució de les seves necessitats. D'altra banda, la implementació de les tecnologies de la informació i la comunicació en el sector de la sanitat —entre altres factors— està canviant el model de relació entre la ciutadania i els professionals de la salut.

En aquest context, l'atenció primària adquireix la responsabilitat d'empoderar a la ciutadania facilitant-li la informació i la formació necessàries i potenciant-ne la capacitat per prendre decisions sobre la salut pròpia i sobre quan, com i on rebre l'atenció. Així mateix, és fonamental compaginar aquests aspectes amb el principi de corresponsabilitat, pel qual la ciutadania, a més de tenir drets, també té obligacions davant el sistema sanitari, fonamentalment lligades a l'ús racional dels recursos.

La figura 5 representa de manera esquemàtica els principis en què es basa la línia estratègica 1 i els objectius estratègics.

Figura 5. Línia estratègica 1



## 1.1. Potenciar l'empoderament de la ciutadania sobre la salut pròpia

Si pretenem que les persones tinguin un rol actiu i un empoderament real sobre la salut pròpia és necessari, entre altres aspectes, millorar la informació que se'ls ofereix sobre el procés de salut-malaltia, incrementar-ne els coneixements sobre la història natural de les malalties i sobre els determinants socials d'aquestes i facilitar-los l'accés a la informació rellevant sobre la salut pròpia. Així mateix, per optimitzar el contacte de la ciutadania amb l'atenció primària, ha de saber amb precisió els serveis que li ofereix (cartera de serveis i prestacions) i la manera d'accedir-hi eficaçment i sota l'òptica de la corresponsabilitat.

### ACCIONS

- 1) Continuar implementant, desenvolupant i avaluant el Programa Pacient Actiu de les Illes Balears,<sup>16</sup> centrat a incrementar la capacitat d'autogestió del procés de salut-malaltia i de l'empoderament del pacient i la seva família.
- 2) Fomentar el coneixement i el bon ús dels recursos de salut en xarxa, especialment els corporatius, seleccionant-los, difonent-los i promovent-los perquè la població pugui disposar d'informació de qualitat sobre el procés de salut-malaltia.
- 3) Generar o col·laborar en l'elaboració d'informació de qualitat en els àmbits de la promoció i educació per a la salut, la prevenció, el diagnòstic, el tractament i la rehabilitació.
- 4) Codissenyar amb els usuaris els consells d'autocura i de responsabilitats compartides en els documents generats per la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca.
- 5) Revisar i adaptar els continguts i la funcionalitat del Portal del Pacient i d'altres solucions tecnològiques perquè els usuaris, a més de poder fer-hi tràmits diversos, tinguin accés de manera àgil i segura a informació rellevant i útil sobre el seu procés de salut-malaltia.
- 6) Oferir assessorament als usuaris a càrrec dels seus professionals de referència per interpretar correctament la informació clínica que els ofereix el Portal del Pacient o la que obtinguin d'altres fonts d'informació.
- 7) Divulgar la Carta de Drets i Deures de l'Usuari en l'Àmbit de l'Atenció Primària<sup>19</sup> difonent-la als centres d'atenció primària, a les xarxes socials i a la pàgina web corporativa, entre altres mitjans.
- 8) Informar, formar i conscienciar la població sobre la corresponsabilitat i l'ús racional dels recursos sanitaris per mitjà d'activitats diverses, com ara la implementació de protocols específics, jornades de portes obertes, activitats comunitàries, etc.
- 9) Actualitzar i difondre per diferents mitjans (web, xarxes socials, etc.) la cartera de serveis de l'atenció primària.
- 10) Contribuir a desenvolupar i implementar solucions tecnològiques en forma de plataforma multiaccés (telefonía, xarxes socials, apps, portal web...) destinades a facilitar i agilitar la resolució i l'orientació de les demandes dels usuaris (Infosalut Connecta).
- 11) Millorar i difondre les aplicacions d'accés i les opcions de cita, tant presencials com no presencials, amb la contribució de la ciutadania en el disseny, la implementació i l'avaluació.

- 12) Dotar l'atenció primària dels recursos necessaris per facilitar l'accés i la comunicació dels usuaris amb els seus professionals de referència.
- 13) Quan l'atenció presencial no sigui l'opció prioritària, potenciar la comunicació no presencial dels usuaris amb els seus professionals (telefonía IP, videotelefonada, correu electrònic que permeti enviar documentació clínica...) de manera segura i respectant la confidencialitat.
- 14) Completar el desenvolupament formatiu específic dels professionals de l'atenció primària i facilitar-los l'adquisició de les habilitats i destreses oportunes per poder desenvolupar amb eficàcia les accions anteriors.

## 1.2. Garantir una atenció humanitzada, incorporar la perspectiva dels usuaris i possibilitar la participació efectiva de la ciutadania en la presa de decisions a l'atenció primària

L'evolució de la societat i de l'atenció primària suposa diversos aspectes (medicalització de la vida, tecnificació, burocratització, temps limitat dels professionals, consultes no presencials...) que dificulten l'atenció humanitzada, especialment en un context en què el procés d'emmalaltir implica la fragilitat i la vulnerabilitat del pacient. Per això és essencial involucrar els professionals i redirigir l'organització de l'atenció primària cap a cotes més altes de respecte i consideració envers les persones i, d'altra banda, fer compatible el desenvolupament tecnològic amb la humanització de l'atenció. Així mateix, cal incorporar amb efectivitat la percepció i l'experiència dels usuaris en el contacte amb l'atenció primària i afavorir les dinàmiques de presa de decisions compartides amb els seus professionals de referència (salut participativa).

### ACCIONS

- 1) Adaptar, implementar i avaluar a l'atenció primària el Pla d'Humanització del Servei de Salut de les Illes Balears.<sup>20</sup>
- 2) Garantir l'atenció a les persones basada en els valors de la dignitat, la proximitat, la calidesa i el respecte a la diversitat.
- 3) Col·laborar amb l'Observatori de Pacients del Servei de Salut per aconseguir la participació de les associacions de pacients a l'atenció primària amb la finalitat de treballar conjuntament en la millora de la qualitat de vida del pacient i la seva família.
- 4) Implicar la ciutadania en la millora dels serveis d'atenció primària per mitjà de maneres estructurades de valorar l'experiència del pacient, com ara PROM (*patient reported outcomes measures*, resultats dels quals informa el pacient que repercuteixen en la seva qualitat de vida), PREM (*patient reported experience measures*, informació de les experiències del pacient relatives al cicle d'atenció) i altres mitjans.
- 5) Establir mecanismes de participació ciutadana que formalitzin la cocreació en els processos d'atenció (protocols, guies clíniques, ús de tecnologies...) i en el disseny dels edificis, els espais i el seu entorn.
- 6) Fomentar la intervenció de la ciutadania en la governança de l'atenció primària per mitjà d'espais de participació formals, com la Comissió de Participació Ciutadana, els consells de salut o d'altres.

- 7) Implantar estratègies dirigides a reduir l'impacte negatiu dels determinants digitals de la salut (alfabetització informàtica, accés a la tecnologia digital, connectivitat...), especialment en els col·lectius amb més probabilitat de patir la bretxa digital, oferint-los vies alternatives.
- 8) Incorporar polítiques de transparència i de rendició de comptes a la ciutadania per mitjà de la publicació i la difusió de l'activitat i dels resultats de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca.
- 9) Potenciar la contribució del Comitè d'Ètica d'Assistencial d'Atenció Primària (COMETA), que vetla pel respecte dels drets i les llibertats de les persones i millora la qualitat integral de l'atenció sanitària, per fomentar el vessant humanístic de l'atenció.
- 10) Formar els professionals de l'atenció primària en els processos d'humanització, de codisseny i de presa de decisions compartides.

### 1.3. Posar la comunitat com un dels eixos de les actuacions de l'atenció primària

La salut, tant la individual com la poblacional, està molt influïda per condicionants de l'entorn i per diverses circumstàncies que envolten les persones amb forma de determinants socials de la salut. En aquest sentit, un dels valors essencials de l'atenció primària és l'orientació comunitària, que implica no focalitzar-se exclusivament en l'atenció individualitzada de les persones sinó centrar-se també en la salut col·lectiva de la població. Per això, els professionals de la salut i els agents de la comunitat han de participar de manera planificada i coordinada per mitjà del treball intersectorial i en xarxa per a la promoció de la salut i l'abordatge de les necessitats i dels problemes de salut de la població en el seu context biopsicosocial.

#### ACCIONS

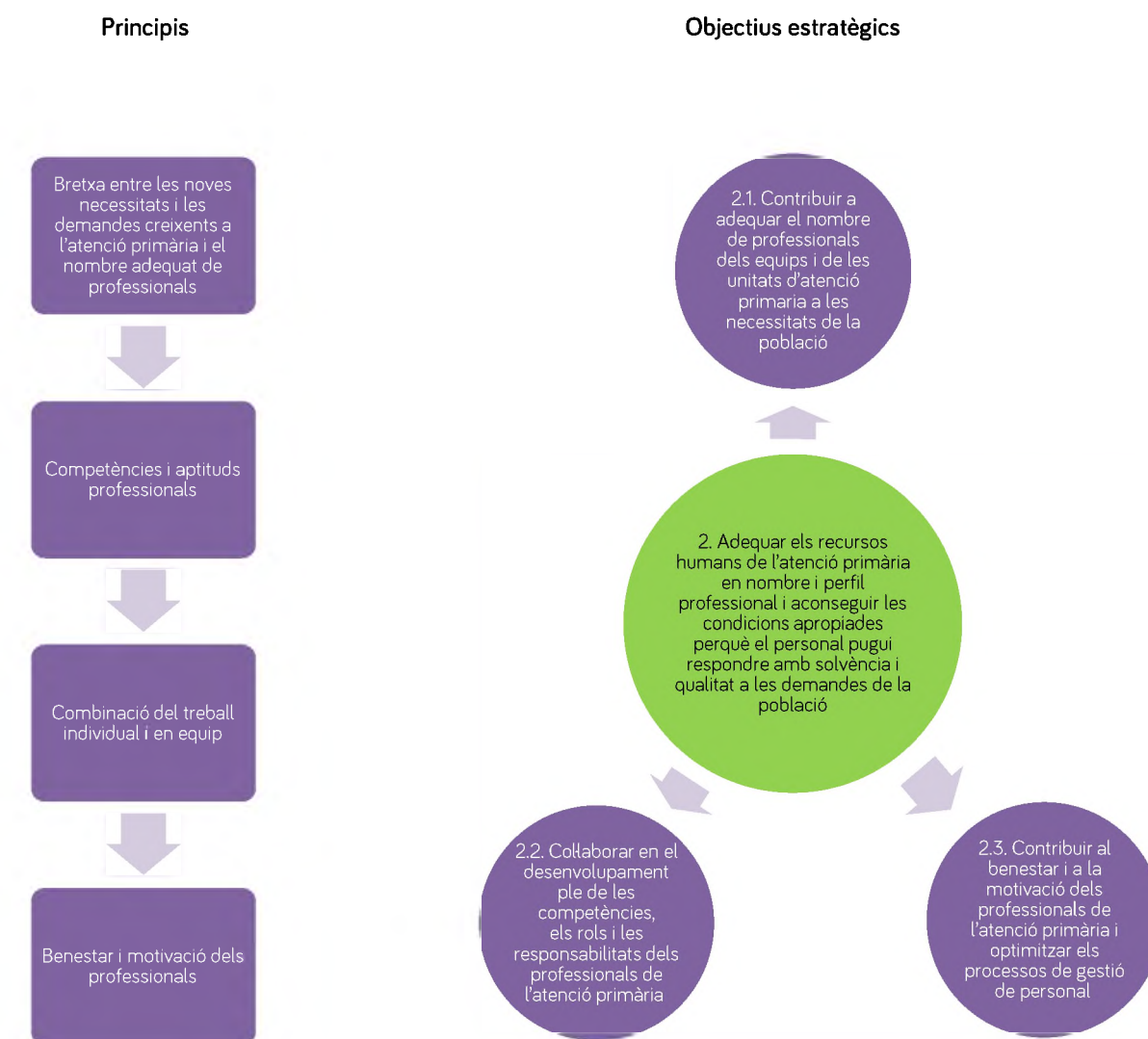
- 1) Participar en el procés comunitari centrant-se especialment en l'elaboració i l'actualització del diagnòstic comunitari de salut, en el desenvolupament i en l'actualització dels mapes d'actius en salut<sup>21</sup> i en la prescripció social.<sup>22</sup>
- 2) Potenciar les accions comunitàries en la cartera de serveis de l'atenció primària.
- 3) Promoure la visió comunitària entre els professionals i proporcionar-los la formació, els mitjans i els recursos específics per desenvolupar amb eficiència les intervencions comunitàries.

## Línia estratègica 2. Adequar els recursos humans de l'atenció primària en nombre i perfil professional i aconseguir les condicions apropiades perquè el personal pugui respondre amb solvència i qualitat a les demandes de la població

Perquè els professionals de l'atenció primària puguin respondre amb solvència a les necessitats i a les demandes creixents de la ciutadania i continuïn exercint un paper essencial en el conjunt del sistema sanitari es requereix disposar del nombre adequat de professionals amb les competències i les aptituds necessàries, a més de motivació i benestar emocional. D'altra banda, cal aconseguir la combinació precisa de treball autònom individual i en equip i determinar quan és més convenient utilitzar una modalitat o l'altra per augmentar l'efectivitat de les actuacions dels professionals.

La figura 6 representa amb forma d'esquema els principis en què es basa la línia estratègica 2 i els objectius estratègics.

Figura 6. Línia estratègica 2



## 2.1. Contribuir a adequar el nombre de professionals dels equips i de les unitats d'atenció primària a les necessitats de la població

La transició demogràfica, els canvis epidemiològics, l'increment de l'ús dels recursos i de la tecnologia —entre altres factors— generen noves necessitats i demandes de la ciutadania, que solen requerir la intervenció d'un nombre creixent de treballadors a l'atenció primària i, a més, exigeixen que aquests tinguin un perfil professional adequat per respondre a aquests reptes. Una desproporció de caràcter estructural entre el volum de les demandes i el dels recursos humans disponibles per atendre-les pot provocar síndrome d'esgotament professional, grans dificultats de gestió als seus directius i conseqüències negatives per a la població.

### ACCIONS

- 1) Col·laborar amb altres organismes competents en la previsió correcta dels recursos humans necessaris per a l'atenció primària per mitjà d'un pla amb un horitzó a mitjà-llarg termini, garantint mentrestant una atenció correcta de la població.
- 2) Establir els criteris adequats (càrrega assistencial, competències, perfil social i de morbiditat de la població atesa..) per contribuir a determinar les necessitats de recursos humans als equips i a les unitats d'atenció primària.
- 3) Contribuir a paliar el desequilibri provocat pel relleu generacional (relació entre jubilacions i noves incorporacions) previst per als anys vinents elaborant un pla que permeti als professionals prolongar la vida laboral més enllà de l'edat de jubilació aprofitant la seva trajectòria i l'experiència per mantenir l'aportació a l'atenció primària («pla sènior»).
- 4) Determinar la política de retenció i de fidelització dels professionals de l'atenció primària de Mallorca i les estratègies d'atracció i captació de nous professionals, entre les quals promoure que els residents de la Unitat Docent Multiprofessional d'Atenció Familiar i Comunitària puguin continuar a l'atenció primària.
- 5) Potenciar les aliances estratègiques entre equips per facilitar —entre altres accions— que professionals assignats a un centre puguin dur a terme una part de l'activitat laboral en un altre centre quan calgui per raons de necessitat o efectivitat.
- 6) Planificar racionalment la cobertura de les necessitats de substitució dels professionals de l'atenció primària centrant-se a evitar la concentració estacional d'aquelles.

## 2.2. Col·laborar en el desenvolupament ple de les competències, els rols i les responsabilitats dels professionals de l'atenció primària

Les demandes creixents i cada vegada més variades sobre els professionals de l'atenció primària fan necessari plantejar-se qui i com les ha d'atendre per millorar l'efectivitat. Aquest fenomen obliga a redefinir els rols i les responsabilitats que han d'assumir els diferents professionals de l'atenció primària en el seu marc competencial, amb la finalitat de crear espais inclusius en els quals puguin créixer i aportar valor aplicant de manera plena els coneixements, les competències i les capacitats que tenen (gestió per competències).

## ACCIONS

- 1) Aplicar les recomanacions de no fer i la desburocratització dels procediments implementant el protocol corresponent<sup>23</sup> i evitar la delegació d'activitats burocràtiques d'altres nivells assistencials.
- 2) Aconseguir que les demandes a l'atenció primària siguin ateses pel professional més adequat revisant els diferents processos d'atenció i basant-se en el desenvolupament competencial ple de cada perfil professional.
- 3) Promoure entre els professionals de l'atenció primària el treball en equip de caràcter cooperatiu per incrementar-ne l'efectivitat.
- 4) Potenciar la comunicació, la coordinació i el treball col·laboratiu dels equips d'atenció primària amb les unitats i els professionals de suport: unitats de tractament fisioterapèutic, de salut bucodental, d'atenció a la dona, de salut mental, de conductes addictives, Equip de Suport d'Atenció Domiciliària (ESAD), Servei d'Urgències d'Atenció Primària (SUAP), Dispositiu d'Intervenció Ràpida (DIR), farmacèutics d'atenció primària, infermeres gestores de casos, CoorEducaSalut i CoorEducaSalutMental.
- 5) Consolidar la implantació de la figura d'infermera especialista en atenció familiar i comunitària.<sup>5</sup>
- 6) Valorar la incorporació als equips i a les unitats d'atenció primària de nous professionals depenent de les necessitats detectades (psicòlegs clínics, entre d'altres).
- 7) Facilitar la formació dels professionals per desenvolupar les competències pròpies.

### 2.3. Contribuir al benestar i a la motivació dels professionals de l'atenció primària i optimitzar els processos de gestió de personal

Per aconseguir que una organització funcioni de manera òptima, una de les claus és comptar amb professionals motivats i satisfets. Per aquest motiu, convé tenir cura del personal i fer que mantengui el compromís i l'interès preservant el benestar i incorporant elements de motivació i incentivació professional.

D'altra banda, la gestió específica del personal des de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca i els equips i les unitats d'atenció primària suposa una gran càrrega de feina, que es pot minimitzar i fer més eficient simplificant i agilitant els diversos procediments (selecció, incorporació, desenvolupament professional, nòmines, permisos, mobilitat i trasllats, entre d'altres).

## ACCIONS

- 1) Dissenyar, aplicar i monitorar un pla específic dirigit a l'atenció del professional minimitzant la síndrome d'esgotament professional i millorant el benestar emocional i la salut mental dels professionals de l'atenció primària, entre altres accions, en coordinació amb el Servei de Salut i altres entitats alineades amb aquesta finalitat, com ara els col·legis professionals.

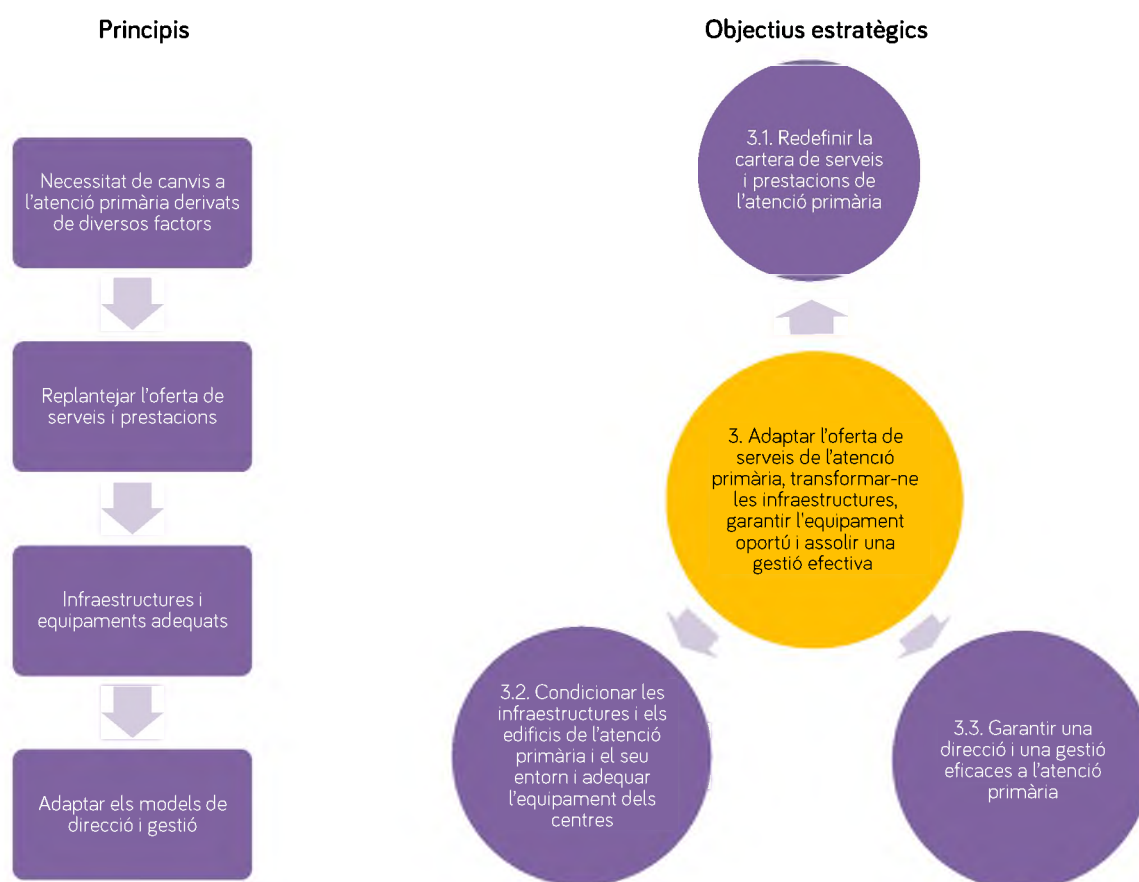
- 2) Aconseguir un ambient i un entorn de treball (estructural i funcional) apropiat perquè el personal pugui desenvolupar de manera efectiva i satisfactòria l'activitat laboral, prenent en consideració l'ergonomia, la funcionalitat, la seguretat i el confort, entre altres aspectes.
- 3) Desenvolupar, implementar i avaluar un pla d'incentivació i motivació per als professionals de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca que prevegi incentius de caràcter econòmic i no econòmic —canvis en la retribució, dies lliures, activitats formatives i de desenvolupament professional, entre d'altres— com a manera de reconèixer-los les responsabilitats adquirides i els resultats aconseguits.
- 4) Adaptar i singularitzar el pla d'incentivació i motivació de la Gerència segons cada equip o unitat d'atenció primària, amb la participació dels professionals.
- 5) Reorientar l'estructura administrativa de la Gerència per optimitzar els processos de gestió del personal (circuitos, protocols d'actuació...) i perquè pugui donar suport individual als professionals i als equips directius.
- 6) Disposar de la tecnologia i dels sistemes d'informació sanitària adequats que permetin obtenir de manera àgil informació rellevant i actualitzada sobre els professionals (perfils, formació, camps de treball...).

### Línia estratègica 3. Adaptar l'oferta dels serveis de l'atenció primària, transformar-ne les infraestructures, garantir l'equipament oportú i assolir una gestió efectiva

Els canvis demogràfics i epidemiològics, l'augment del protagonisme de la ciutadania en la gestió de la salut i l'evolució tecnològica, entre altres factors, obliguen a replantejar l'adequació dels serveis que l'atenció primària presta actualment. D'altra banda, per assolir el funcionament eficaç de l'atenció primària és fonamental, d'una banda, disposar d'infraestructures i equipaments apropiats i, d'altra banda, adaptar els models de direcció i gestió al nou escenari.

La figura 7 representa amb forma d'esquema els principis en què es basa la línia estratègica 3 i els objectius estratègics.

Figura 7. Línia estratègica 3



### 3.1. Redefinir la cartera de serveis i prestacions de l'atenció primària

En el context actual, com a conseqüència dels canvis produïts per la posició de la ciutadania, en les necessitats de salut de la població i a causa de la incorporació de la tecnologia i la digitalització a l'atenció primària, entre altres aspectes, és imprescindible revisar i actualitzar l'oferta de serveis de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca.

#### ACCIONS

- 1) Garantir el compliment de la cartera bàsica de serveis d'atenció primària del Ministeri de Salut (cartera de serveis comuns del Sistema Nacional de Salut).<sup>24</sup>
- 2) Adequar l'oferta de serveis i prestacions de l'atenció primària a les necessitats de la població, fonamentalment suprimint els serveis que no hi aportin valor i no estiguin basats en l'evidència científica, actualitzant els actuals i incorporant-hi noves prestacions, si escau.

### 3.2. Condicionar les infraestructures i els edificis de l'atenció primària i el seu entorn i adequar l'equipament dels centres

Per millorar la qualitat de les prestacions i incrementar l'efectivitat de l'atenció primària és rellevant disposar de centres i infraestructures segurs, funcionals i confortables per a la ciutadania i per als professionals, a més de l'equipament oportú. D'altra banda, convé que hi hagi correspondència entre l'organització funcional de la feina dels professionals, les necessitats de la població i la distribució i les característiques dels espais que es requereixen.

#### ACCIONS

- 1) Contribuir al disseny dels nous centres d'atenció primària i del seu entorn tenint en compte —a més dels requisits tècnics— criteris d'arquitectura per a la salut (*healing environment architecture*) incorporant-hi, entre altres consideracions, la sostenibilitat mediambiental, l'accessibilitat, la racionalitat, la funcionalitat, el confort i la privadesa dels espais. Per això cal facilitar la participació activa de la ciutadania i dels professionals (codisseny) al llarg del procés de planificació arquitectònica dels centres.
- 2) Dissenyar un pla de condicionament, reforma i manteniment programat dels edificis i les infraestructures actuals de l'atenció primària i garantir els recursos necessaris per implementar-lo correctament.
- 3) Incorporar progressivament fonts d'energia renovable i altres mesures de sostenibilitat mediambiental als edificis, les infraestructures i l'equipament de l'atenció primària.
- 4) Revisar, en funció del mapa de necessitats, el pla d'equipament i de dotació tecnològica i instrumental dels centres d'atenció primària i el funcionament de la cadena logística dels subministraments i de manteniment.

### 3.3. Garantir una direcció i una gestió eficaces a l'atenció primària

Són necessaris una estructura i uns models de gestió en tota l'organització que permetin respondre amb eficàcia als múltiples reptes que presenta l'atenció primària; per això es requereixen uns equips directius capacitats per a la gestió i que sustentin la presa de decisions en criteris de racionalitat, eficàcia i equitat.

L'organització de l'atenció primària ha d'apostar per un canvi cultural basat en un lideratge més participatiu, transformacional i distributiu, que permeti un alt grau d'autonomia en la gestió, perquè aquests models són els més efectius per abordar els problemes actuals de l'atenció primària.

#### ACCIONS

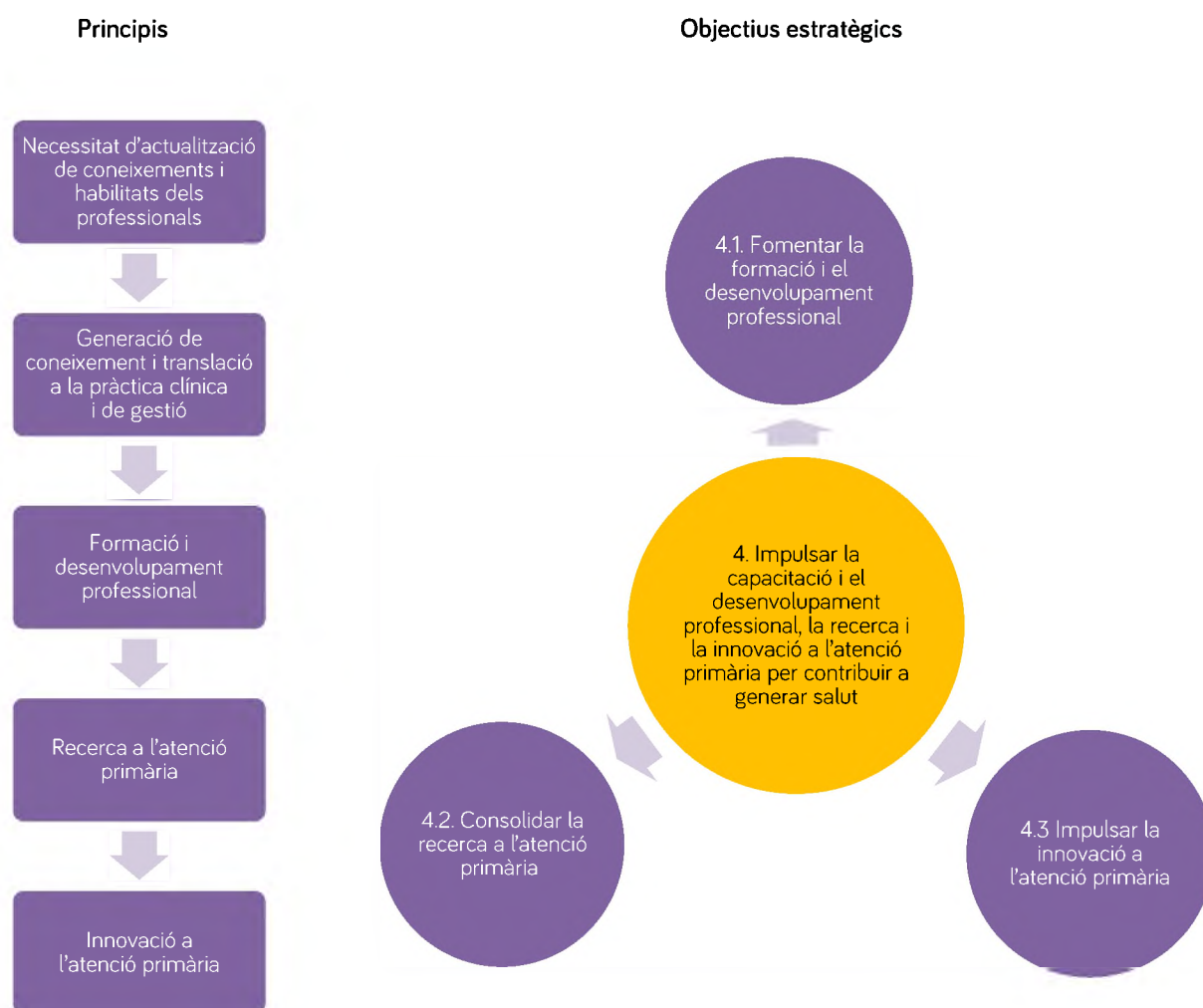
- 1) Adaptar i optimitzar l'estructura directiva de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca i la cultura de l'organització, per facilitar la cogovernança i un lideratge més distributiu.
- 2) Potenciar els equips directius de l'atenció primària millorant-ne la capacitat de lideratge i facilitant-los un desenvolupament professional centrat en la formació per a la gestió.
- 3) Facilitar que les decisions directives i de gestió es prenguin basant-se en un aval tècnic adequat, amb la contribució del Gabinet Tècnic i d'altres òrgans d'assessoria.
- 4) Revisar l'estructura i la funcionalitat del Consell de Gestió (òrgan format per les direccions de la Gerència i dels equips i les unitats d'atenció primària) fomentant la cultura de la corresponsabilitat, potenciant l'empoderament i la participació activa dels comandaments intermedis i dotant-los de més responsabilitat i capacitat en la presa de les decisions que afectin l'atenció primària.
- 5) Revisar les competències, els perfils i els criteris de nomenament de càrrecs directius dels equips i les unitats d'atenció primària, amb la finalitat de garantir que estiguin dirigits pels professionals que compleixin les condicions idònies.
- 6) Establir els mecanismes que permetin la incentivació adequada dels càrrecs directius dels equips i les unitats d'atenció primària basant-se en l'avaluació de l'acompliment de les funcions de gestió.
- 7) Promoure l'autonomia de gestió en l'àmbit local segons la motivació i la preparació dels equips i les unitats d'atenció primària.
- 8) Promoure aliances i col·laboracions entre unitats assistencials encaminades a resoldre de la manera idònia els reptes organitzatius i de prestació de serveis.
- 9) Promoure la participació de la ciutadania i dels seus representants en la governança de l'atenció primària.
- 10) Potenciar les polítiques de transparència i de rendició de comptes de cara als professionals de l'atenció primària i la ciutadania.

**Línia estratègica 4. Impulsar la capacitat i el desenvolupament professional, la recerca i la innovació a l'atenció primària per contribuir a generar salut**

Perquè els professionals de l'atenció primària puguin respondre amb efectivitat a les demandes de la població cal que adquireixin nous coneixements o els actualitzin i que desenvolupin habilitats que contribueixin a millorar-ne la capacitat resolutiva. Així mateix, cal potenciar la recerca i la innovació per generar coneixement que, traslladant-lo a l'atenció primària, pugui contribuir a incrementar-ne la qualitat.

La figura 8 representa amb forma d'esquema els principis en què es basa la línia estratègica 4 i els objectius estratègics.

Figura 8. Línia estratègica 4



#### 4.1. Fomentar la formació i el desenvolupament professional

Un dels requisits fonamentals de l'atenció primària és comptar amb uns professionals formats correctament i capacitats per exercir plenament les competències pròpies. Per això, a més de la capacitació professional requerida i l'adquirida individualment, la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca —juntament amb altres institucions— ha de facilitar el desenvolupament professional correcte del seu personal.

##### ACCIONS

- 1) Revisar, adaptar i desenvolupar el Pla de Formació Continuada de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca orientant-lo a les prioritats en matèria de salut, als projectes, programes i serveis de la Gerència, als dèficits i les necessitats formatives i a la capacitació relacionada amb els nous rols, els serveis i la tecnologia disponibles.
- 2) Fomentar pràctiques innovadores per desenvolupar les competències professionals, com ara l'aula d'ecografia clínica d'atenció primària, la formació per mitjà de simulacions i l'avaluació de competències amb un examen clínic objectiu estructurat (ECOE), entre d'altres.
- 3) Propiciar la formació continuada entre els membres dels equips per mitjà de sessions clíniques i altres activitats formatives.
- 4) Contribuir al desenvolupament professional per mitjà d'activitats formatives conduïdes per líders i referents de les diferents comissions tècniques i grups de treball de l'atenció primària.
- 5) Afavorir la formació de postgrau entre els professionals de l'atenció primària.
- 6) Facilitar als treballadors de l'atenció primària programes de rotacions, estades i reciclatges vinculats amb el seu desenvolupament professional i les seves competències.
- 7) Coordinar i optimitzar l'oferta formativa amb altres entitats i organismes que comparteixin objectius docents similars (conselleries, Servei de Salut, societats científiques, col·legis professionals, universitats...).
- 8) Mantenir la col·laboració amb la Universitat de les Illes Balears possibilitant, entre altres aspectes, la rotació dels estudiants universitaris de Ciències de la Salut als centres d'atenció primària i promovent la participació de professionals de l'atenció primària com a docents en la formació universitària.
- 9) Establir acords de col·laboració amb altres universitats i amb el sistema educatiu de formació professional per afavorir la rotació d'estudiants de Ciències de la Salut a l'atenció primària.
- 10) Aconseguir que la Unitat Docent Multiprofessional d'Atenció Familiar i Comunitària —amb la col·laboració de la Direcció General de Recerca en Salut, Acreditació i Formació de la Conselleria de Salut— disposi de prou dispositius d'atenció primària i dispositius docents associats (centres docents) per acollir el nombre idoni de professionals residents en funció de les necessitats presents i futures de l'atenció primària, i aconseguir formar-los adequadament.

- 11) Col·laborar amb altres unitats docents multiprofessionals en la formació de professionals residents durant les rotacions per l'atenció primària.
- 12) Valorar i reconèixer apropiadament el desenvolupament professional i la col·laboració docent a l'efecte de carrera professional, barems i incentius.

#### 4.2. Consolidar la recerca a l'atenció primària

Una atenció primària sòlida i avançada, a més de prestar correctament les activitats assistencials, se sustenta en la capacitat dels seus professionals de generar coneixement per traslladar-lo a la pràctica clínica i a la gestió, basats en la competència i en l'oportunitat de fer recerca.

#### ACCIONS

- 1) Dissenyar una estratègia de recerca a l'atenció primària que incorpori línies de recerca estables i multicèntriques, amb un horitzó temporal a mitjà-llarg termini, impulsada per grups col·laboratius multiprofessionals, i que estableixi mesures encaminades a traslladar els nous coneixements a la pràctica clínica.
- 2) Promoure una recerca que reculli la perspectiva social i de gènere i la participació de les persones investigades i de la ciutadania en el codisseny dels projectes.
- 3) Potenciar la recerca sustentada en bases de dades clíniques, amb dades reals, per augmentar la validesa externa dels resultats de la recerca, en col·laboració amb la Plataforma d'Investigació en Informació en Salut (PRISIB).
- 4) Mantenir la participació en la Fundació Institut d'Investigació Sanitària de les Illes Balears (IdiSBa) amb la finalitat de continuar liderant la recerca a l'atenció primària, en el marc de l'Aliança d'Instituts de Recerca Sanitària.
- 5) Impulsar la recerca cooperativa participant activament en xarxes i plataformes de recerca d'àmbit estatal i internacional: Red de Investigación en Cronicidad, Atención Primaria y Promoción de la Salud (RICAPPS), Plataforma Spanish Clinical Research Network (SCReN), Infraestructura de Medicina de Precisió associada a la Ciència i la Tecnologia (IMPACT), Centre de Recerca Biomèdica en Xarxa (CIBER), etc.
- 6) Potenciar l'activitat de recerca col·laborativa i interdisciplinària dels equips i les unitats d'atenció primària facilitant l'organització i els recursos i compatibilitzant-la amb la recerca de caràcter multicèntric.
- 7) Facilitar als professionals de l'atenció primària la formació sobre metodologia de la recerca i proporcionar el suport necessari als investigadors que liderin projectes per desenvolupar-los i per difondre'n els resultats obtinguts.
- 8) Donar suport als professionals de l'atenció primària per presentar els seus projectes de recerca en convocatòries competitives d'àmbit local, estatal i internacional.
- 9) Millorar la difusió de l'activitat de recerca de l'atenció primària entre els professionals i la població (jornades de recerca, difusió a les xarxes socials i a la premsa...).

- 10) Potenciar els premis i els reconeixements a la recerca a l'atenció primària com a forma de compromís corporatiu i de reconeixement a l'esforç de recerca dels professionals.
- 11) Reconèixer adequadament la recerca a l'atenció primària en els acords de gestió i a l'efecte de carrera professional, barems i incentius.

### 4.3. Impulsar la innovació a l'atenció primària

Per assolir els objectius amb efectivitat, l'atenció primària ha de potenciar la innovació, entesa com l'obtenció de nous o més bons productes, polítiques, sistemes, tecnologies aplicables a la sanitat, serveis i modes de prestació que augmentin la salut i el benestar de les persones.

Per això, la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca ha d'incorporar la cultura de la innovació a l'organització i garantir les condicions adequades que facilitin la creativitat i l'explotació d'idees per generar innovacions, tant de caràcter tecnològic com organitzatiu, enfocades a millorar l'eficàcia del sistema.

#### ACCIONS

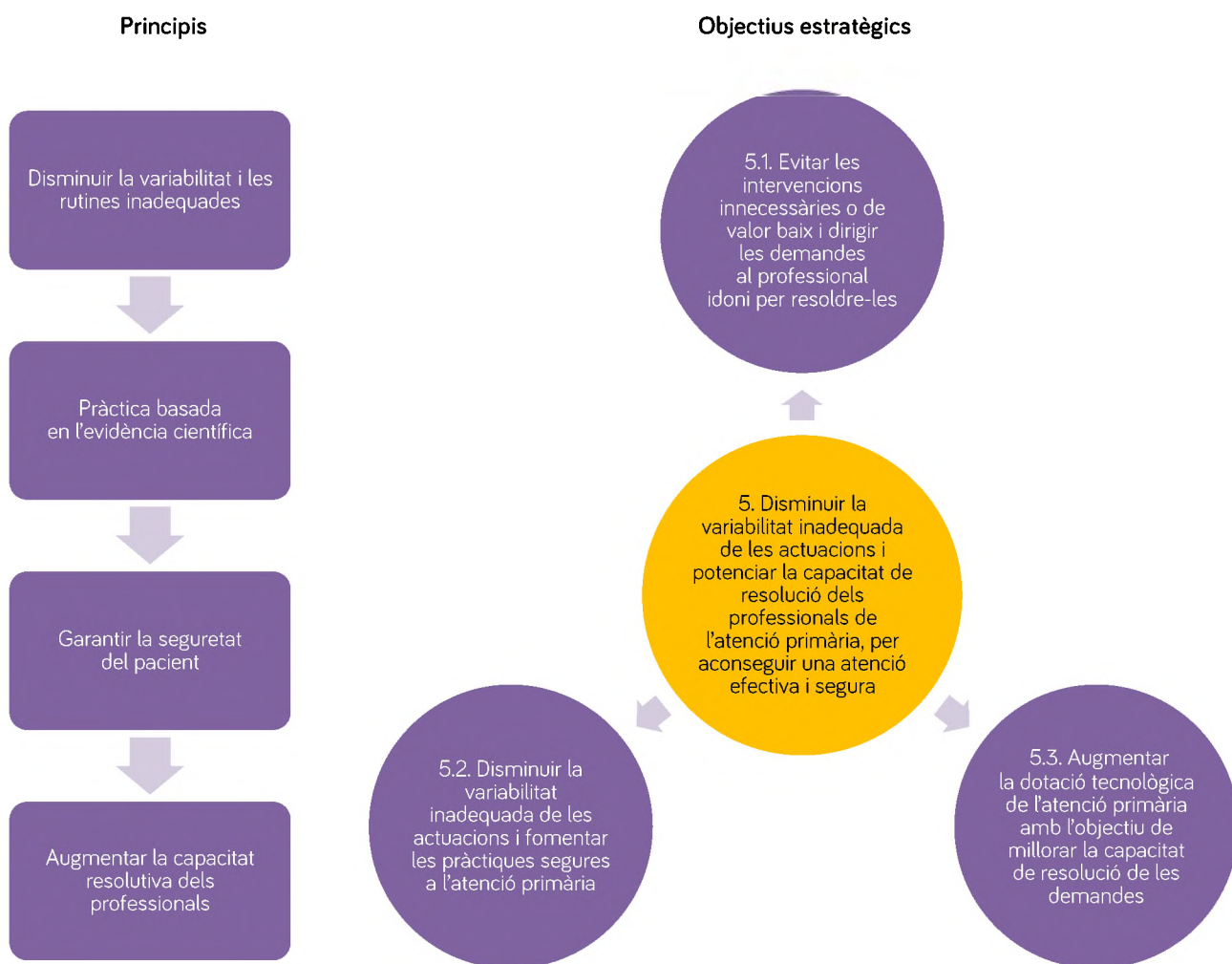
- 1) Identificar els projectes d'innovació implantats amb èxit en altres àrees i sectors (*benchmarking*), adaptar-los i replicar-los a l'atenció primària.
- 2) Impulsar iniciatives d'innovació aplicada promogudes pels professionals o per la ciutadania, mitjançant equips col·laboratius, per generar de manera oberta idees transformadores o projectes innovadors aplicables a l'atenció primària.
- 3) Promoure la difusió de les iniciatives idònies en matèria de gestió i organització per facilitar-ne la translació a altres unitats i equips d'atenció primària, si és oportú.
- 4) Incorporar les pràctiques innovadores validades en els acords de gestió.
- 5) Impulsar el reconeixement de les aportacions dels professionals i els equips en matèria d'innovació per mitjà de premis i altres formes d'incentivació.
- 6) Fomentar entre els professionals de l'atenció primària la formació i el suport metodològic per a la innovació.

**Línia estratègica 5. Disminuir la variabilitat inadequada de les actuacions i potenciar la capacitat de resolució dels professionals de l'atenció primària, per aconseguir una atenció efectiva i segura**

Per incrementar l'eficiència i l'efectivitat de l'atenció primària convé suprimir les intervencions ineficients o que no hi aportin valor i agilitar els procediments rutinaris inevitables. A més, és necessària una bona pràctica per mitjà, fonamentalment, de la millora de la capacitat dels professionals de l'atenció primària de resoldre els problemes de salut principals. Per això és important homogeneïtzar les actuacions basades en la millor evidència científica disponible, minimitzar la variabilitat inadequada de les intervencions i garantir la seguretat del pacient.

La figura 9 representa amb forma d'esquema els principis en què es basa la línia estratègica 5 i els objectius estratègics.

Figura 9. Línia estratègica 5



### 5.1. Evitar les intervencions innecessàries o de valor baix i dirigir les demandes al professional idoni per resoldre-les

Una atenció primària efectiva passa per centrar-se en les actuacions que aportin valor i evitar tant com sigui possible les intervencions innecessàries. D'altra banda, cal augmentar la capacitat de resolució i aconseguir més qualitat en l'atenció a la població orientant les demandes que presenti perquè siguin ateses pel professional idoni i amb els mitjans i els mecanismes oportuns.

#### ACCIONS

- 1) Revisar sistemàticament les actuacions —clínicas i no clíniques— per identificar i revertir les que no siguin necessàries o aportin poc valor, i potenciar entre els professionals les més adequades.
- 2) Informar la població sobre les recomanacions de no fer i la pràctica basada en l'evidència científica disponible.
- 3) Agilitar els processos administratius no prescindibles amb l'ajuda dels mitjans tecnològics apropiats i donar continuïtat al projecte de desburocratització de les consultes d'atenció primària de Mallorca.<sup>23</sup>
- 4) Potenciar Infosalut Connecta com la central virtual de salut a fi de millorar l'accessibilitat i oferir a cada usuari el recurs idoni per a la demanda que presenti, a més d'altres solucions tecnològiques que agilitin la resolució de les demandes.
- 5) Protocolitzar els procediments i disposar dels mitjans tecnològics necessaris que permetin assignar la demanda de l'usuari al professional idoni per atendre-la, per mitjà de la modalitat convenient (presencial o no presencial), al lloc apropiat (centre, domicili, comunitat) i en el temps oportú (programada / no programada, sincrònica/asincrònica) per resoldre-la.
- 6) Establir les activitats formatives específiques dirigides als professionals de l'atenció primària per facilitar la implantació correcta de les accions esmentades.

### 5.2. Disminuir la variabilitat inadequada de les actuacions i fomentar les pràctiques segures a l'atenció primària

La millora de la qualitat a l'atenció primària està condicionada, en part, per la necessitat de desenvolupar unes intervencions homogènies, segures i basades en la millor evidència científica disponible. Per això convé potenciar entre els professionals la bona praxi, unificar els criteris d'actuació, estandarditzar els procediments i promoure la cultura de la seguretat del pacient.

#### ACCIONS

- 1) Implantar i generalitzar les bones pràctiques a l'atenció primària i les actuacions basades en la millor evidència científica disponible, promovent i difonent sistemàticament aquest tipus d'activitats tant entre els professionals com entre els pacients.
- 2) Unificar els criteris i homogeneïtzar les actuacions professionals per minimitzar la variabilitat inadequada per mitjà de guies i protocols corporatius basats en la millor evidència científica disponible.

- 3) Facilitar l'accés dels professionals a les guies i als protocols corporatius publicant-los en un repositori electrònic únic i que sigui accessible des d'aplicacions i dispositius diversos.
- 4) Promoure el desenvolupament de funcionalitats en la història clínica electrònica que permetin incorporar algorismes d'ajuda per a la decisió clínica i d'agrupació de casuística —del tipus *adjusted clinical groups*— amb la finalitat de disminuir la variabilitat clínica inadequada i millorar el seguiment i l'avaluació dels pacients.
- 5) Promoure la cultura de la seguretat entre els professionals de l'atenció primària desenvolupant plenament el Pla Estratègic de Seguretat del Pacient.<sup>2</sup>
- 6) Capacitar els professionals per implantar pràctiques segures i basades en l'evidència científica i per aplicar correctament la protocollització.

### 5.3. Augmentar la dotació tecnològica de l'atenció primària amb l'objectiu de millorar la capacitat de resolució de les demandes

Dotar els professionals de l'atenció primària de més capacitat per atendre i resoldre les necessitats i les demandes dels usuaris és un factor fonamental per prestar una atenció efectiva. Per això és essencial disposar de la dotació tecnològica adequada i dels coneixements, els mitjans i les facultats suficients per optimitzar la capacitat de resolució.

#### ACCIONS

- 1) Garantir la disponibilitat de la dotació tecnològica i de l'equipament necessaris —tant de tipus administratiu com clínic— i protocollitzar-ne el bon ús.
- 2) Adequar la dotació del material i de l'equipament sanitari a l'oferta de serveis dels equips i de les unitats d'atenció primària.
- 3) Facilitar als professionals de l'atenció primària la disponibilitat i l'accés a la tecnologia —especialment la diagnòstica— instal·lada en altres nivells d'atenció sanitària (principalment en l'entorn hospitalari) quan raons d'eficiència i efectivitat ho indiquin.
- 4) Millorar la història clínica electrònica de l'atenció primària i la història de salut integrada seguint els criteris plantejats pel Sistema Nacional de Salut en la seva Història Clínica Digital (accessibilitat, interoperabilitat, seguretat...).
- 5) Promoure el desenvolupament de funcionalitats en la història clínica electrònica de l'atenció primària que permetin, entre altres avantatges, establir avisos i recordatoris, evitar problemes de seguretat del pacient, fer consultes i registres des del domicili, integrar de manera automatitzada els resultats de les proves complementàries del pacient i possibilitar el seguiment i el control de la població assignada.
- 6) Impulsar les consultes telemàtiques entre els professionals dels diferents àmbits i nivells sanitaris i sociosanitaris per mitjà de la història clínica electrònica compartida i d'altres solucions tecnològiques que permetin resoldre les demandes sense la presència de l'usuari o pacient quan no sigui necessària.

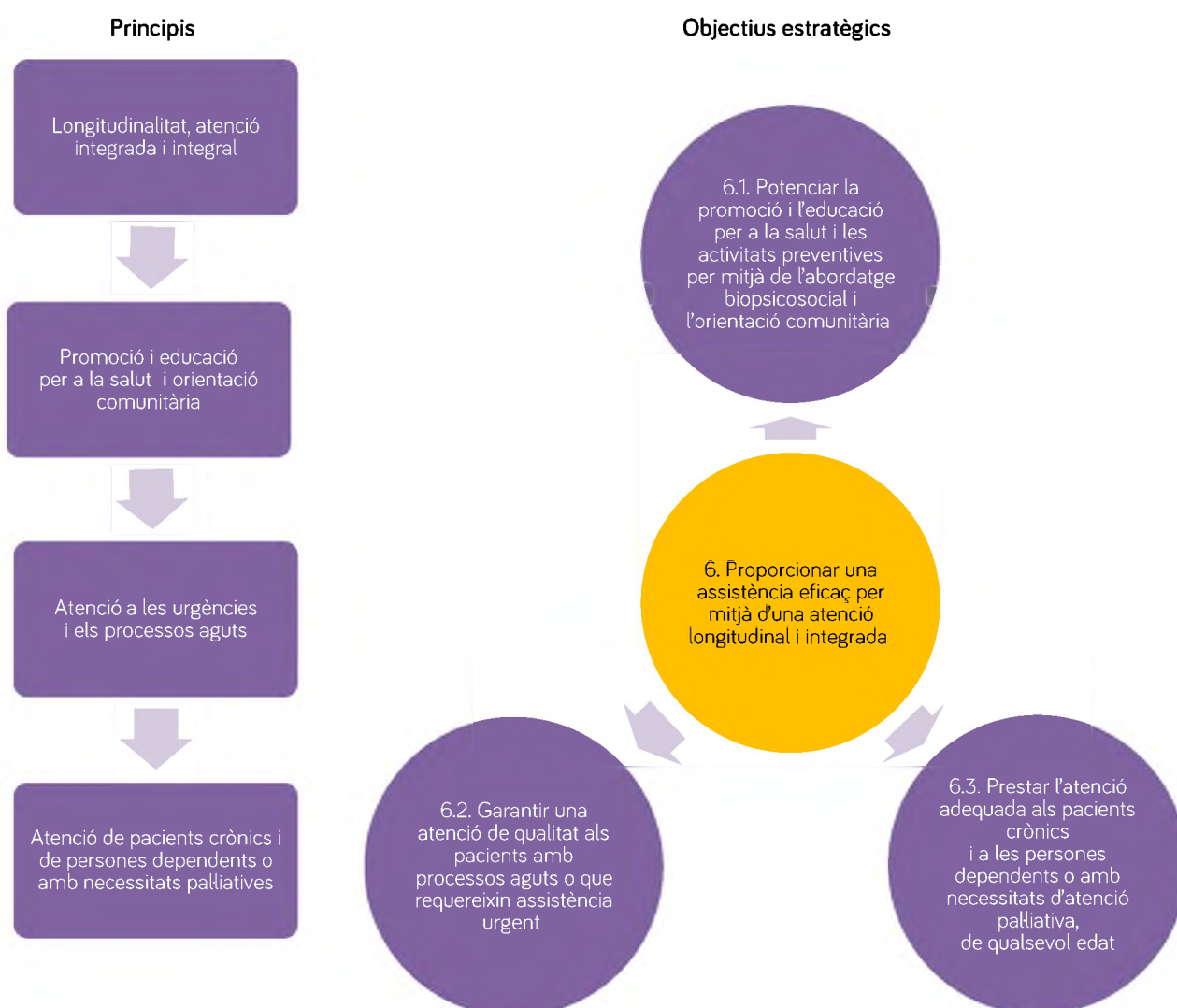
- 7) Millorar els sistemes d'informació sanitària de l'atenció primària —especialment pel que fa a la fiabilitat, la facilitat d'ús, l'eficiència i la seguretat— perquè simplifiquin, entre altres aspectes, l'avaluació dels indicadors establerts.
- 8) Programar les accions formatives específiques destinades a millorar l'ús que els professionals fan de la tecnologia diagnòstica i de seguiment i, en general, les accions dirigides a optimitzar la capacitat de resolució.

## Línia estratègica 6. Proporcionar una assistència eficaç per mitjà d'una atenció longitudinal i integrada

L'atenció primària s'ha d'orientar a assolir uns bons resultats en la salut de les persones de qualsevol edat i de la comunitat en la qual viuen, per mitjà d'una atenció longitudinal i integrada, que abasti la promoció i la protecció de la salut, la prevenció de les malalties, l'assistència dels pacients amb algun procés agut o que requereixin resoldre urgentment un problema de salut i l'atenció dels pacients crònics i dels que estiguin en l'etapa final de la vida i també de les persones en situació de dependència.

La figura 10 representa amb forma d'esquema els principis en què es basa la línia estratègica 6 i els objectius estratègics.

Figura 10. Línia estratègica 6



### 6.1. Potenciar la promoció i l'educació per a la salut i les activitats preventives per mitjà de l'abordatge biopsicosocial i l'orientació comunitària

En el context assistencial actual, és una meta ineludible aconseguir l'empoderament de la ciutadania en la cura de la salut pròpia i, d'altra banda, reorientar l'atenció vers un abordatge biopsicosocial que abasti no només l'individu sinó també la comunitat en conjunt. En aquest sentit, cal destacar especialment les activitats de promoció i educació per a la salut individuals, grupals i comunitàries els continguts de les quals considerin el procés de salut-malaltia i abastin les diferents etapes vitals.

#### ACCIONS

- 1) Desenvolupar plenament els continguts corresponents a l'atenció primària prevists en l'*Estratègia social de promoció de la salut de les Illes Balears 2016-2026*.<sup>3</sup>
- 2) Estructurar les activitats de promoció i educació per a la salut i les accions comunitàries de manera planificada, programada i col·laborativa implicant activament la comunitat, en funció de les necessitats de la població detectades en el diagnòstic de salut local.
- 3) Potenciar les activitats de promoció i educació per a la salut individuals i grupals que aportin valor i que estiguin dirigides al desenvolupament de l'autocura i a l'empoderament de la població.
- 4) Prioritzar les activitats comunitàries que tenguin impacte en la reducció de les desigualtats en matèria de salut i dotar els professionals de les eines i dels recursos específics.
- 5) Col·laborar i coordinar-se amb altres sectors implicats en l'atenció a la comunitat (educació, administració local, tercer sector...).
- 6) Formar el personal de l'atenció primària en matèria de promoció i educació per a la salut i prevenció i salut comunitària basant-se en els determinants socials de la salut, l'abordatge biopsicosocial, la participació i la intersectorialitat.

### 6.2. Garantir una atenció de qualitat als pacients amb processos aguts o que requereixen assistència urgent

Una bona part de l'activitat dels equips d'atenció primària, de les unitats de suport i, especialment, dels dispositius d'urgències (SUAP i punts d'atenció continuada [PAC]) es dedica a atendre els pacients amb processos aguts o amb demandes no demorables (urgències/emergències).

Per això cal desenvolupar accions per donar una resposta correcta als processos aguts i a les demandes urgents de la població i aconseguir una atenció de més qualitat en termes d'efectivitat i de satisfacció, tant per al professional com per al pacient.

#### ACCIONS

- 1) Desenvolupar procediments i algorismes d'actuació destinats a classificar correctament les demandes en què l'atenció no es pugui demorar (atenció urgent) i discriminar-les d'aquelles en què la resolució es pugui diferir i programar.

- 2) Implementar procediments assistencials consensuats destinats a optimitzar l'atenció dels pacients amb problemes de salut aguts freqüents per mitjà de la protocolització adequada (gestió compartida de la demanda).
- 3) Establir protocols d'actuació actualitzats i consensuats, amb participació interprofessional, i garantir la dotació tècnica i l'equipament necessaris per aconseguir una atenció àgil i de qualitat en els casos de demandes urgents i en les emergències.
- 4) Establir protocols d'actuació i circuits de coordinació de manera col·laborativa entre els professionals dels equips d'atenció primària i els professionals dels SUAP i els PAC per garantir la continuïtat de l'atenció.
- 5) Millorar la gestió dels processos assistencials d'urgències i emergències juntament amb el 061 i altres dispositius.
- 6) Sistematitzar els procediments de transferència del pacient a l'àmbit hospitalari quan sigui necessària.
- 7) Disposar, difondre i actualitzar periòdicament el pla d'actuació de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca en cas d'emergència o situació catastròfica (epidèmia, accident amb víctimes múltiples, desastre natural o humà, etc.), en coordinació amb altres institucions implicades.
- 8) Desenvolupar les activitats formatives oportunes que contribueixin a habilitar els professionals per dur a terme amb efectivitat les accions esmentades.

### 6.3. Prestar l'atenció adequada als pacients crònics i a les persones dependents o amb necessitats d'atenció paliativa, de qualsevol edat

L'augment del nombre de persones d'edat avançada, moltes amb multimorbiditat i amb un grau alt de complexitat, fragilitat i dependència associades, suposa en general la necessitat de disposar de recursos intensius de personal, econòmics, sanitaris i socials. Entre aquests recursos hem de considerar la rehabilitació, entesa com un instrument que contribueix a evitar o disminuir les seqüeles i la discapacitat i a restituir tant com sigui possible la independència i la qualitat de vida.

D'altra banda, s'ha incrementat el nombre d'infants i adolescents en situació de cronicitat i complexitat, en part a causa de l'índex més alt de supervivència i a l'inici en edats primerenques de malalties cròniques que fins fa poc eren pròpies dels adults. Per fer front a aquests reptes, el Servei de Salut —amb la contribució de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca— va articular el Pla d'Atenció a les Persones amb Malalties Cròniques 2016-2021,<sup>1</sup> que ha de servir com a model integrador i orientador de les activitats que l'atenció primària ha de desenvolupar en aquest àmbit.

#### ACCIONS

- 1) Fomentar les autocores i l'autonomia d'aquests pacients i de la seva família i promoure la presa de decisions compartides impulsant-ne la participació, la corresponsabilitat i l'empoderament.
- 2) Implantar, revisar i avaluar les guies clíniques i els protocols corporatius necessaris per atendre correctament la cronicitat, tant al centre sanitari com a domicili, al llarg de totes les etapes vitals.

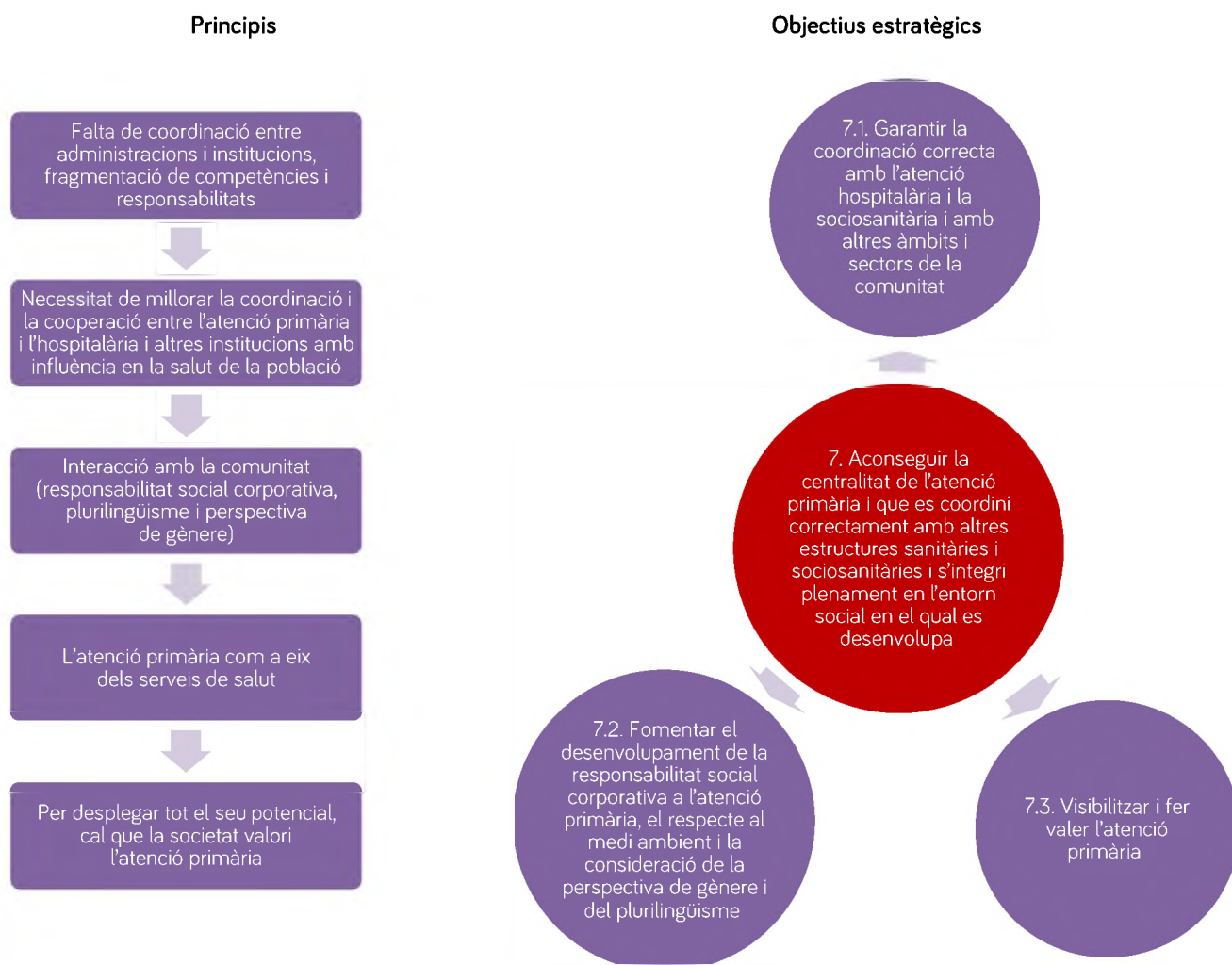
- 3) Promoure solucions tecnològiques destinades a millorar l'atenció dels pacients crònics, tant al centre sanitari com a domicili (teleassistència domiciliària, assistència remota...) que permetin integrar en la història clínica electrònica de manera automatitzada i en temps real els resultats generats.
- 4) Garantir als pacients crònics una atenció coordinada amb els serveis socials i residencials per a ancians i per a persones amb alguna discapacitat sempre que la situació ho requereixi, considerant especialment els casos que presentin risc o problemàtica social.
- 5) Garantir que la població infantil i adolescent amb malalties cròniques pugui mantenir una escolarització normalitzada, per mitjà de la col·laboració entre els sistemes sanitari, social i educatiu coordinant els recursos específics disponibles (CooEducaSalut, CooEducaSalutMental, Centre Coordinador d'Atenció Primària per al Desenvolupament Infantil [CAPDI] i Unitat de Cures Palliatives Pediàtriques i Cronicitat Complexa Infantil) o d'altres que es puguin requerir.
- 6) Potenciar els professionals de l'atenció primària com a coordinadors, en el conjunt del sistema sanitari i social, de l'atenció dels pacients crònics i de la seva família.
- 7) Assolir en aquest àmbit el desenvolupament competencial ple de les infermeres comunitàries gestores de casos i dels treballadors socials.
- 8) Contribuir des de l'atenció primària a la rehabilitació integral de les persones per mitjà de la cooperació amb altres àmbits i nivells, amb la finalitat de reintegrar-les de manera activa a la comunitat en la mesura del que sigui possible.
- 9) Impulsar una atenció domiciliària integral i proactiva prestada pels professionals de l'atenció primària i dirigida a qui en requereixi, a les famílies i als cuidadors, amb l'objectiu que es puguin mantenir en el seu entorn sempre que sigui possible, tal com preveu el Programa d'Atenció Domiciliària.<sup>25</sup>
- 10) Proporcionar a les persones que en necessitin i a la seva família una atenció palliativa de qualitat a càrrec del seu equip d'atenció primària, amb el suport dels equips i de les unitats específiques (Equip de Suport d'Atenció Domiciliària, Equip de Suport de Cures Palliatives Hospitalàries, unitats de cures palliatives, Unitat de Cures Palliatives Pediàtriques i Cronicitat Complexa Infantil), quan la complexitat de la situació ho requereixi, com preveu el Programa de Cures Palliatives de les Illes Balears 2019-2023.<sup>26</sup>
- 11) Garantir la implementació de la prestació de l'eutanàsia en l'àmbit de l'atenció primària<sup>27</sup> per prestar l'ajuda per morir a les persones que compleixin les condicions exigides.
- 12) Formar els professionals de l'atenció primària en l'atenció dels pacients crònics, en l'atenció domiciliària, en les cures palliatives i en la prestació de l'eutanàsia.

**Línia estratègica 7. Aconseguir la centralitat de l'atenció primària i que es coordini correctament amb altres estructures sanitàries i sociosanitàries i s'integri plenament en l'entorn social en el qual es desenvolupa**

L'atenció primària, com a eix vertebrador del sistema sanitari, és el pilar per millorar els resultats en matèria de salut de la població en termes de qualitat, equitat, eficiència i satisfacció. En aquest sentit, el Servei de Salut parteix de la premissa que «l'atenció primària és l'eix sobre el qual s'estructuren els serveis de salut posats a la disposició dels ciutadans, en coordinació i integració funcional amb els altres dispositius i recursos del Servei de Salut».7 Per desplegar tot el potencial, la societat ha de valorar l'atenció primària i aquesta ha d'assumir determinades responsabilitats amb la comunitat.

La figura 11 representa amb forma d'esquema els principis en què es basa la línia estratègica 7 i els objectius estratègics.

Figura 11. Línia estratègica 7



### 7.1. Garantir la coordinació correcta amb l'atenció hospitalària i la sociosanitària i amb altres àmbits i sectors de la comunitat

Un important problema estructural de l'atenció sanitària i social és la fragmentació en múltiples estructures i dispositius, que en alguns casos depenen d'institucions diferents amb competències i responsabilitats compartides. Per això, per aconseguir el bon funcionament del sistema sanitari i sociosanitari cal millorar la coordinació i la integració funcional de l'atenció primària, no només amb l'atenció hospitalària sinó també amb altres institucions i organitzacions de la comunitat amb influència en la salut de la població.

#### ACCIONS

- 1) Coordinar les actuacions de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca amb les gerències hospitalàries i extrahospitalàries (O61) per garantir una atenció integrada i augmentar-ne l'efectivitat.
- 2) Incrementar el coneixement mutu entre els professionals de l'atenció primària i l'atenció hospitalària per mitjà d'activitats formatives conjuntes, línies de recerca compartides, etc.
- 3) Millorar la comunicació d'aquests professionals instaurant canals de comunicació bidireccionals que siguin segurs, àgils i efectius per compartir informació rellevant.
- 4) Facilitar l'accés i l'ús compartit de les tecnologies de la informació i la comunicació i els sistemes d'informació sanitària.
- 5) Establir consensos entre nivells i àmbits d'atenció (processos assistencials integrats, vies clíniques i protocols de continuïtat assistencial) per disminuir la variabilitat clínica inadequada en les actuacions i les inequitats per a la població i augmentar la qualitat assistencial.
- 6) Potenciar especialment el paper de les infermeres comunitàries gestores de casos i dels treballadors socials de l'atenció primària i optimitzar la cooperació amb els professionals corresponents de l'àmbit hospitalari o social a fi de millorar les transicions assistencials.
- 7) Fomentar la coordinació entre l'atenció primària i el Servei de Salut, la Direcció General de Salut Pública i Participació, la Conselleria d'Afers Socials i l'Institut Mallorquí d'Afers Socials i altres sectors amb responsabilitats en la planificació de la salut comunitària (dispositius d'atenció social locals, autonòmics, tercer sector...) per informar, formar i empoderar la ciutadania en matèria de promoció, prevenció i cura de la salut pròpia, entre altres activitats.
- 8) Potenciar la col·laboració entre la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca i la Conselleria d'Educació i Formació Professional per intensificar el treball conjunt entre els professionals de CoorEducaSalut, CoorEducaSalutMental i dels equips d'atenció primària amb els professionals dels centres educatius.
- 9) Formar els professionals de l'atenció primària per contribuir a millorar les actuacions anteriors.

## 7.2. Fomentar el desenvolupament de la responsabilitat social corporativa a l'atenció primària, el respecte al medi ambient i la consideració de la perspectiva de gènere i del plurilingüisme

La Gerència d'Atenció Primària de Mallorca s'ha d'integrar en la societat, ha d'interactuar i ha de respondre a les inquietuds i les necessitats d'aquesta, no només les de caràcter assistencial. Per això, entre altres activitats ha d'exercir la responsabilitat social corporativa, afavorir les actituds respectuoses amb el medi ambient i prendre en consideració el plurilingüisme, la normalització lingüística i la perspectiva de gènere.

### ACCIONS

- 1) Definir, explicitar i desenvolupar la responsabilitat social corporativa de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca.
- 2) Formalitzar la col·laboració de la Gerència amb entitats que centrin l'activitat en el treball humanitari, social o cultural, com ara les associacions i organitzacions no governamentals, per exemple.
- 3) Fixar la posició de la Gerència com a organització en relació amb la sostenibilitat (política mediambiental pròpia) i iniciar les accions oportunes per reduir l'impacte mediambiental i millorar la sostenibilitat, per mitjà de la certificació mediambiental i l'ecoetiquetatge dels seus centres i les seves unitats, entre d'altres.
- 4) Identificar i implementar actuacions encaminades a reforçar una posició sostenible des del punt de vista mediambiental (consum responsable, minimització dels residus...), tant entre els professionals de l'atenció primària com entre la ciutadania.
- 5) Incorporar la perspectiva de gènere en els diferents àmbits d'actuació de l'atenció primària per garantir que no es produeixin inequitats per raó de sexe o gènere, incloent-hi entre altres aspectes la comunicació no sexista<sup>28</sup> tant en els processos administratius o de gestió com en els assistencials o en les relacions amb la comunitat.
- 6) Contribuir des de l'atenció primària al desenvolupament d'una societat multicultural i plurilingüe. Per això, entre altres intervencions convé optimitzar el paper dels mediadors culturals, l'oferta de serveis multilingües als centres d'atenció primària, l'adquisició de competències lingüístiques pels professionals i la consecució de la normalització lingüística. Aquestes darreres actuacions han de ser objecte d'un reconeixement adequat a l'efecte de promoció i de desenvolupament professional.
- 7) Vetlar per la qualitat lingüística de la documentació corporativa de la Gerència.
- 8) Sensibilitzar i formar els professionals en matèria de responsabilitat social corporativa, sostenibilitat mediambiental, plurilingüisme i perspectiva de gènere.

### 7.3. Visibilitzar i fer valer l'atenció primària

Perquè l'atenció primària pugui exercir la centralitat que requereix i ser el veritable eix vertebrador de l'atenció sanitària a la ciutadania és necessari —a més del suport pressupostari adequat— que sigui valorada i que adquireixi la capacitat de lideratge que li pertoca. Per això s'ha de fer més visible i reconeguda, tant pels professionals de la mateixa atenció primària i d'altres àmbits i nivells assistencials com pels decisors polítics i la ciutadania.

#### ACCIONS

- 1) Contribuir a garantir la suficiència i la sostenibilitat del finançament global de l'atenció primària de Mallorca considerant les necessitats actuals i la previsió d'escenaris de futur.
- 2) Revisar els criteris d'assignació i seguiment pressupostari i de control de la despesa i establir els criteris de transparència i de rendició de comptes sobre aquest tema.
- 3) Participar en la governança del sistema de salut de les Illes Balears amb capacitat d'influència real i efectiva sobre la Conselleria de Salut i Consum i el Servei de Salut pel que fa a la presa de decisions que afectin l'atenció primària.
- 4) Empoderar els equips directius de la Gerència per garantir l'òptima presa de decisions estratègiques que afectin l'atenció primària.
- 5) Contribuir a establir en els contractes de gestió amb el Servei de Salut clàusules contractuals que estableixin objectius i actuacions coordinades i vinculades entre els hospitals i la Gerència i que contribueixin a reconèixer i a valorar el paper de l'atenció primària.
- 6) Promoure sinergies col·laboratives i aliances estratègiques de la Gerència amb altres entitats que comparteixin l'objectiu de potenciar l'atenció primària, com ara els col·legis professionals, les societats científiques, etc.
- 7) Promoure la imatge de marca corporativa de l'atenció primària que representi els valors de l'organització i implementar les estratègies de comunicació oportunes per promocionar-la.
- 8) Promoure la certificació i l'acreditació d'excel·lència per als centres i les unitats d'atenció primària per mitjà de procediments estructurats com el Programa d'Implantació de Bones Pràctiques en Cures per mitjà de Centres Compromesos amb l'Excel·lència en Cures o seguint els procediments d'acreditació de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (*European Foundation for Quality Management*) o d'altres institucions de certificació i acreditació.
- 9) Promoure els sentiments de compromís, pertinença i identificació dels professionals amb la Gerència per mitjà de la cura del seu benestar, motivació i reconeixement (pla d'incentivació i motivació), del foment de les relacions socials entre els integrants de l'atenció primària (concursos, activitats lúdiques...), de plans personalitzats d'incorporació a la Gerència o de jubilació, entre altres accions.

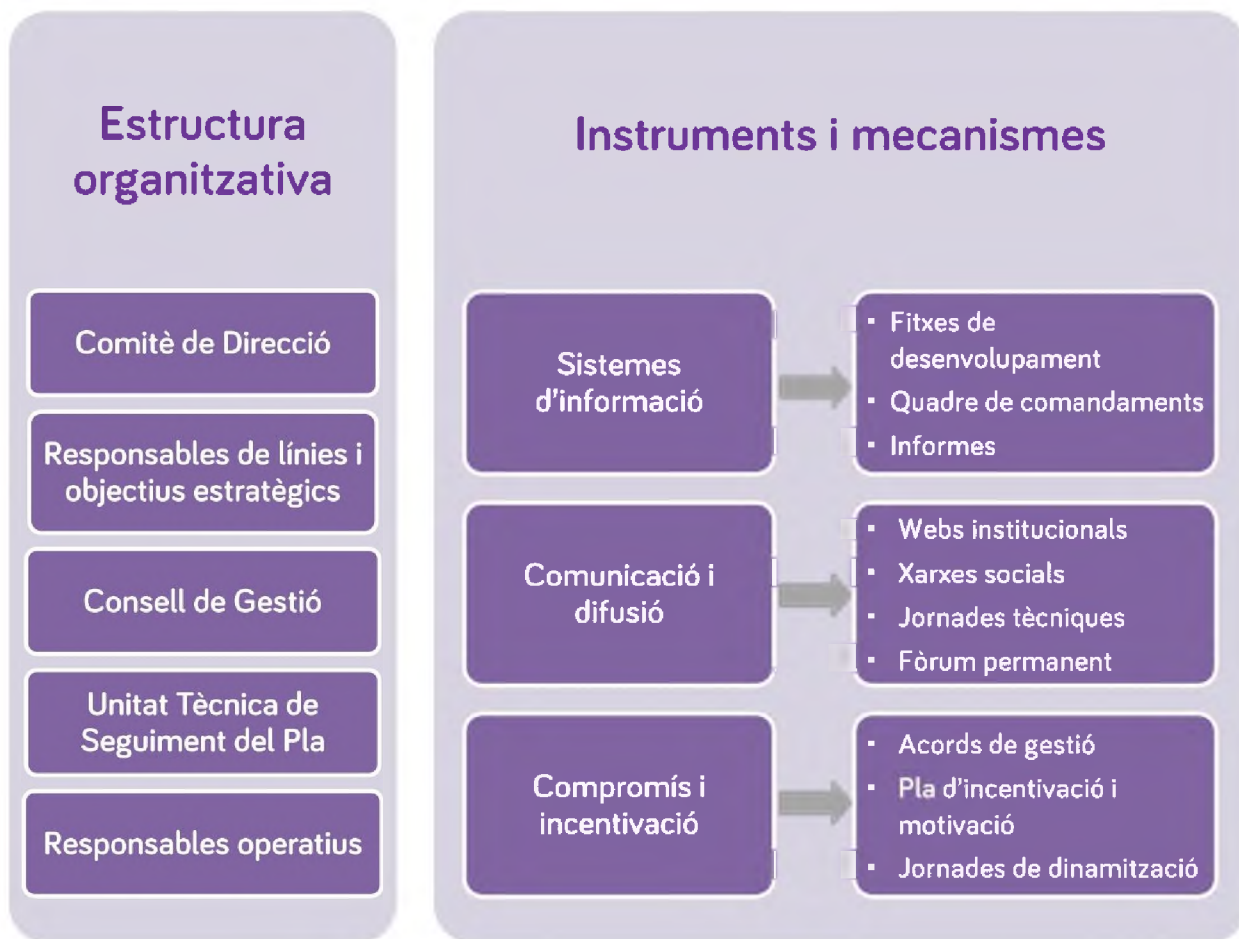
- 10) Incrementar la visibilitat i el reconeixement social dels professionals de l'atenció primària per mitjà d'estratègies diverses, com el foment de la presència de líders clínics d'atenció primària en fòrums multisectorials, la difusió dels resultats en matèria de salut de l'atenció primària, etc.
- 11) Publicar anualment la memòria de la Gerència entesa com un instrument de transparència i de difusió dels resultats.

## Implementació, seguiment i avaluació del Pla

Si tenim en compte que el Pla té com a finalitat última aconseguir canvis reals i tangibles a l'atenció primària de Mallorca, una de les etapes essencials del desenvolupament del Pla és la incorporació de mecanismes adequats d'implementació, seguiment i avaluació, a fi de monitorar l'execució efectiva de les actuacions, avaluar-ne els resultats i efectuar els canvis oportuns. Convé ressaltar que el Pla no complirà plenament la funció prevista si les accions que s'hi proposen no es concreten i es desenvolupen en forma de projectes específics de caràcter operatiu i s'implementen i avaluen adequadament.

A continuació, es descriu l'estructura organitzativa amb què comptarà el Pla per implementar-lo, fer-ne el seguiment i avaluar-lo i s'indiquen els instruments i els mecanismes necessaris per aconseguir-ho (figura 12).

Figura 12. Estructura organitzativa i instruments i mecanismes



## Estructura organitzativa

En l'estructura organitzativa s'ha intentat evitar incorporar nous òrgans creats específicament per a aquesta finalitat. En canvi, s'han aprofitat alguns dels existents en l'organigrama de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca a fi d'evitar duplicitats innecessàries i per la immediatesa per poder iniciar les activitats assignades. Els òrgans per al seguiment del Pla són els següents.

### Comitè de Direcció

El Comitè de Direcció de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca assumeix la direcció executiva del Pla, lidera la presa de decisions en el nivell més alt i supervisa en última instància l'assoliment dels objectius. En les reunions, el Comitè pot incorporar altres persones en qualitat de membres no permanents si estima que poden contribuir de manera rellevant a la implantació, la dinamització, el seguiment o l'avaluació del Pla.

El Comitè s'ha de reunir almenys trimestralment per dur a terme tasques específiques de seguiment del Pla i ha de retre comptes al Consell de Gestió almenys dues vegades l'any.

Entre les funcions que té encomanades el Comitè figuren les següents:

- Posar en marxa el Pla i determinar-ne el cronograma.
- Establir la planificació de la difusió i la comunicació del Pla.
- Supervisar el desplegament estratègic i l'assoliment dels objectius.
- Analitzar les possibles desviacions o incidències que no es puguin resoldre en nivells inferiors i aprovar les mesures correctores oportunes.
- Valorar, validar i incorporar les accions addicionals que es considerin necessàries per assolir els objectius del Pla.
- Considerar la possible aplicació d'elements de dinamització, motivació i incentivació del Pla, especialment els destinats als responsables operatius de projectes.
- Vetlar per la col·laboració correcta amb altres organitzacions del seu entorn, especialment en els objectius estratègics la consecució dels quals requereixi la cooperació interinstitucional o intersectorial.
- Garantir la congruència del desenvolupament del Pla amb les propostes estratègiques de la Conselleria de Salut i Consum i del Servei de Salut.
- Retre comptes del desenvolupament del Pla als organismes superiors (Conselleria de Salut i Servei de Salut), al Consell de Gestió, al Comitè Tècnic, als professionals de l'atenció primària i a la ciutadania.
- Aconseguir el suport financer adequat per al Pla i garantir-ne la sostenibilitat al llarg del període en què estigui vigent.

## Responsables de les línies i dels objectius estratègics

Els responsables de les línies i dels objectius estratègics són designats — normalment a títol personal— entre els membres del Comitè de Direcció. Han d'actuar com a dinamitzadors globals del desenvolupament dels projectes i de les activitats que els pertocin i fer el seguiment del desplegament dels objectius estratègics del Pla. S'han de coordinar amb els diferents responsables operatius i amb la Unitat Tècnica, i han de retre comptes al Comitè de Direcció. Tenen les funcions següents:

- Coordinar l'execució dels projectes i de les activitats derivades de les línies i dels objectius estratègics que tinguin assignats —assegurant la implicació de tots els agents necessaris i afavorint la comunicació i la col·laboració entre aquests—, a més de l'execució correcta dels compromisos adquirits.
- Promoure la participació de les diferents comissions tècniques o grups de treball quan sigui pertinent per desenvolupar i implementar els projectes.
- Elevar al Comitè de Direcció les incidències que puguin sorgir en el desplegament de l'estratègia i que no puguin solucionar els responsables operatius de projectes o el mateix responsable de gestió.

## Consell de Gestió

El Consell de Gestió, com a òrgan de representació dels equips i de les unitats d'atenció primària, ha d'estar assabentat del desplegament del Pla per mitjà de l'oportuna transmissió d'informació del Comitè de Direcció sobre la implementació, el seguiment i l'avaluació del Pla. El Consell ha de rebre els informes periòdics i finals d'avaluació. Té les funcions següents:

- Transmetre als professionals de les unitats i dels equips d'atenció primària l'estat de situació i el grau de desenvolupament del Pla.
- Recollir la informació, les crítiques, els suggeriments i les propostes dels professionals de les unitats i dels equips d'atenció primària en relació amb el desenvolupament del Pla, per aportar-los al Comitè de Direcció.

## Unitat Tècnica de Seguiment del Pla

És una unitat estable, específica i permanent del Gabinet Tècnic de la Gerència, destinada a proporcionar al Comitè de Direcció el suport tècnic adequat per facilitar el desplegament del Pla. Ha de coordinar—juntament amb els responsables operatius i sota la supervisió dels responsables de gestió— el desenvolupament de les activitats i les tasques programades. Per acomplir les funcions assignades pot comptar amb la col·laboració d'experts externs. Ha de retre comptes al responsable de gestió i al Comitè de Direcció. Té les funcions següents:

- Dissenyar, implementar i controlar el sistema d'informació i el quadre de comandaments del Pla.
- Dissenyar, implantar i monitorar els indicadors d'avaluació.
- Proposar les mesures correctores que calguin.
- Donar suport tècnic al responsable operatiu per facilitar el desplegament pràctic de les actuacions previstes en el seu àmbit de responsabilitat.
- Donar suport al responsable de les línies i els objectius estratègics en els aspectes que ho requereixin.
- Elaborar i/o validar els informes i les memòries d'implantació, seguiment i avaluació del Pla.

- Participar en l'organització de les jornades tècniques del Pla i en les jornades de dinamització de projectes.

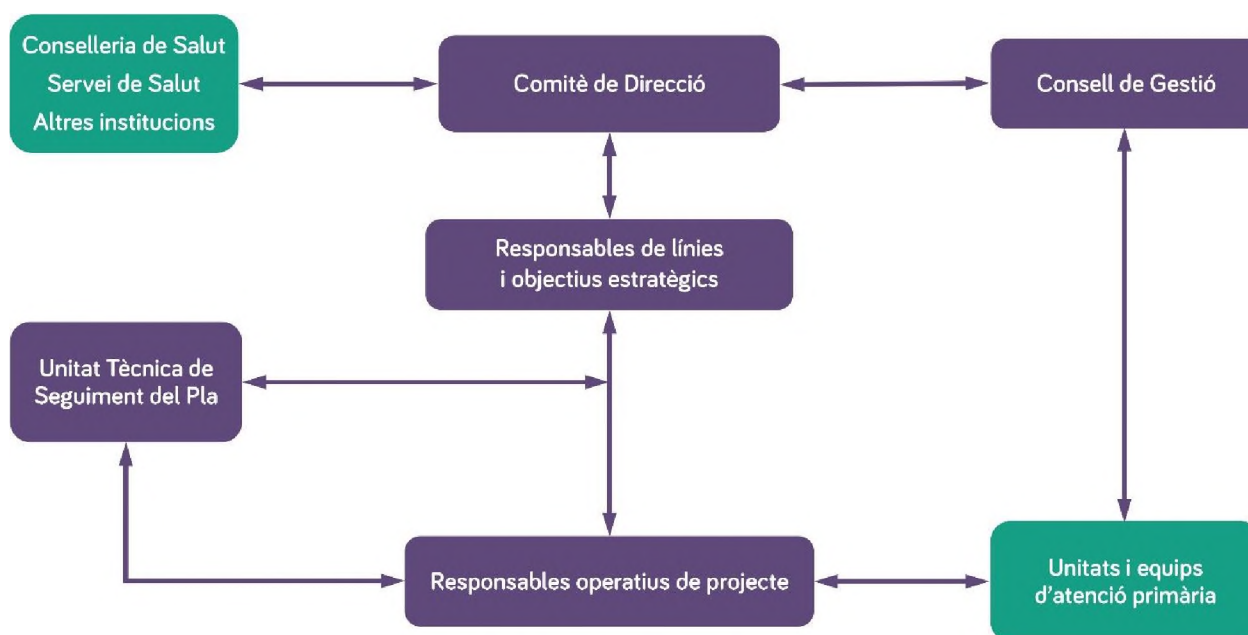
### Responsables operatius del projecte

Són els professionals o directius encarregats de liderar i garantir el desenvolupament operatiu dels projectes i de les activitats derivades de l'objectiu estratègic assignat. S'han de coordinar amb la Unitat Tècnica i amb el responsable de les línies i els objectius estratègics. Tenen les funcions següents:

- Implementar les accions i les tasques previstes i identificar precoçment els possibles riscos o les incidències que puguin condicionar el compliment efectiu de la planificació.
- Sol·licitar els recursos necessaris, definir les actuacions correctores que calguin i comunicar les incidències al responsable de la Unitat Tècnica o al responsable de gestió.
- Participar en el Comitè de Direcció i/o en les jornades tècniques quan es consideri oportú.
- Col·laborar en la redacció dels informes de seguiment oportuns.

En la figura 13 es resumeixen l'estructura organitzativa i els òrgans de seguiment del Pla.

Figura 13. Estructura organitzativa



## Instruments i mecanismes per a la implantació i el monitoratge del Pla

Per funcionar correctament, l'estructura organitzativa descrita requereix els instruments i els mecanismes específics següents.

### 1. Sistema d'informació del Pla

Està format pel suport documental necessari per implantar i monitorar el Pla. Consta de les fitxes de desenvolupament, el quadre de comandaments i els informes (específics, anuals i final).

#### 1.1. FITXES DE DESENVOLUPAMENT

Les fitxes de desenvolupament estan dissenyades per facilitar el desplegament i l'operativització dels objectius estratègics descrits. Per al projecte operatiu corresponent, cada fitxa detalla la línia i l'objectiu estratègic en què s'integra, els responsables del projecte, els objectius, el cronograma i la prioritització, i els indicadors d'avaluació.

Cada fitxa és compartida pel responsable operatiu i pel responsable de línies i objectius estratègics i és el document que facilitarà el seguiment del desplegament de les accions sota el seu àmbit de responsabilitat.

#### 1.2. QUADRE DE COMANDAMENTS

El Quadre de Comandaments és el document bàsic posat a la disposició del Comitè de Direcció i de la Unitat Tècnica de Seguiment del Pla que actua a manera de mapa de seguiment per monitorar el desenvolupament global del Pla.

Està compost fonamentalment pel conjunt de totes les fitxes de desenvolupament. A més, conté la temporització i la prioritització relativa de les fitxes entre si i n'assenyala la vinculació i la interdependència per mitjà de l'instrument que s'estimi més oportú en cada cas. Amb això es disposarà d'una seqüència temptativa de desenvolupament lògic i harmònic del conjunt de projectes operatius recollits en les fitxes de desenvolupament.

#### 1.3. INFORMES

Es preveuen tres tipus d'informe de seguiment i avaluació del Pla: els específics, els anuals i l'informe final. Els ha d'elaborar la Unitat Tècnica de Seguiment del Pla i s'han de posar a la disposició del Comitè de Direcció, que els difondrà oportunament. Aquestes són les característiques dels informes:

- **INFORMES ESPECÍFICS DE SEGUIMENT:** són informes concrets *ad hoc* sobre una temàtica específica, que pot sol·licitar el Comitè de Direcció. El contingut pot incloure l'evolució específica d'objectius del Pla, l'afrontament de situacions problemàtiques i la proposta d'accions necessàries no previstes inicialment. Aquests informes són opcionals i no tenen una periodicitat reglada.
- **INFORME ANUAL DE SEGUIMENT:** ha d'incloure la informació sobre el grau de desenvolupament dels objectius estratègics i de les diferents actuacions. S'ha d'elaborar basant-se en els continguts de les fitxes de desenvolupament, que el responsable operatiu ha de remetre a la Unitat Tècnica de Seguiment del Pla en la data assenyalada. La Unitat analitzarà les fitxes i les complementarà, si ho estima oportú, amb dades procedents d'altres fonts d'informació. Amb això ha d'elaborar l'informe anual, que ha de recollir el grau d'avanç global del Pla, les dificultats en la implantació i en el desenvolupament del Pla i les possibles mesures correctores. L'informe s'ha de presentar al Comitè de Direcció amb una periodicitat anual.

- **INFORME FINAL D'AVALUACIÓ:** l'ha d'elaborar la Unitat Tècnica de Seguiment del Pla basant-se en els informes anuals i l'ha de validar el Comitè de Direcció. Les conclusions contribuiran al disseny del següent pla estratègic.

## 2. Comunicació i difusió

Les estratègies de comunicació i difusió del Pla actuen transversalment durant totes les etapes de desenvolupament i són fonamentals per donar a conèixer el Pla i dotar-lo de transparència per aconseguir que els implicats s'hi adhereixin de manera efectiva a l'hora d'executar-lo.

El Comitè de Direcció és el responsable últim d'impulsar i mantenir correctament la comunicació i la difusió del Pla, que requereixen una estreta col·laboració amb els departaments de comunicació del Servei de Salut i de la Conselleria de Salut. Per aconseguir un desplegament comunicatiu eficaç cal concretar els instruments i els mecanismes necessaris, entre d'altres la informació relativa al Pla en les xarxes socials, en la web de la Gerència i en els mitjans de comunicació, l'organització de jornades de difusió i la constitució d'un fòrum permanent de participació.

L'estratègia comunicativa ha d'anar destinada sobretot a aquests grups d'interès: líders dels projectes, responsables i professionals dels equips i de les unitats d'atenció primària, entitats i organismes relacionats amb la Gerència i afectats pel Pla, serveis sanitaris i socials, altres administracions públiques amb les quals s'hagin establert objectius de coordinació interinstitucional, la ciutadania i els seus representants.

A fi de mantenir els criteris de participació i de transparència, cal fer reunions periòdiques entre els responsables operatius o els responsables de les línies i els objectius estratègics —o qui delegui el Comitè de Direcció— i les entitats i els agents rellevants implicats en l'execució de les accions estratègiques. Amb això es pretén millorar la comunicació i la coordinació per mitjà d'un treball col·laboratiu i unes relacions de compromís.

## 3. Dinamització, compromís i incentivació

El Comitè de Direcció és el màxim responsable de dinamitzar el Pla i de mantenir la motivació dels responsables operatius i dels professionals o equips que liderin el desenvolupament de les actuacions previstes.

Els objectius del Pla han de quedar reflectits en documents contractuals o acords de gestió per contribuir, sempre que sigui oportú, a aclarir i fixar les metes i els compromisos acordats.

El grau de compromís i els resultats assolits són alguns dels elements que el Comitè de Direcció ha de prendre en consideració per a la incentivació individual o col·lectiva a fi d'afavorir la implantació efectiva del Pla.

Un altre element de dinamització del Pla són les jornades i els tallers científics, concebuts per reactivar o reorientar des del punt de vista tècnic o de gestió determinats projectes clau que, atesa la complexitat o la transcendència, requereixen un esforç o un impuls específic addicional o no previst inicialment.

## Referències bibliogràfiques

- 1) Miguélez Chamorro A, Fuster Culebras J, Gómez Picard P, Albertí Homar FM, García Pineda A, Duro Robles R, et al. Pla d'Atenció a les Persones amb Malalties Cròniques 2016-2021: el repte del sistema sanitari. Palma: Conselleria de Salut; 2017.  
*docusalut.com/bitstream/handle/20.500.13003/18172/pla-cronicitat-cat.pdf* [consulta: 20 nov 2022].
- 2) Oliver Rosset E, Guerrero Bernat S, Soler Mieras A, Cabrer Palomés JF, Roca Casas A. Pla Estratègic de Seguretat del Pacient 2019-2023. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2018. *www.ibsalut.es/apmallorca/attachments/article/1784/pla-estrategic-seguretat-pacient-2019-2023-ca.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 3) Cabeza E, Ramos MJ, March S, Núñez C, Vidal C, Font MA, et al. Fem salut, faig salut: Estrategia Social de Promoción de la Salud de las Illes Balears 2016-2026. Palma: Dirección General de Salud Pública y Participación; 2019. *mapalma.cat/wp-content/uploads/2020/01/Fem-Salut-CAT.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 4) López Orive MÁ, Pareja Bezares A. Marco Estratégico para la Atención Primaria y Comunitaria 2019. Madrid: Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social; 2019.  
*www.sanidad.gob.es/profesionales/proyectosActividades/docs/Marco\_Estrategico\_APS\_25Abril\_2019.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 5) Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. Plan de Acción de Atención Primaria 2022-2023: Marco Estratégico de Atención Primaria y Comunitaria. Madrid; 2021.  
*www.sanidad.gob.es/profesionales/excelencia/docs/Plan\_de\_Accion\_de\_Atencion Primaria.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 6) Zaldívar Laguía MI, Gómez Picard PJ, Fuster Culebras J, Frontera Borrueco M, Ramos Monserrat MJ, Prósper Gutiérrez B, et al. Plan Estratégico Consejería de Salud de las Illes Balears 2016-2020. Palma: Consejería de Salud; 2017. *www.caib.es/sites/salut/f/257422* [consulta: 2 nov 2022].
- 7) Caldentey Tous M, Carandell Jäger ME, Coll Benejam JM, Frías Casanovas J, Lorente Montalvo P, Méndez Castell C, et al. Pla estratègic d'atenció primària 2022-2026. Palma: Servei de Salut de les Illes Balears; 2022.  
*www.ibsalut.es/docs/Plans\_programes\_estrategies/CA/Pla\_Estrategic\_d'Atencio\_Primaria\_del\_Servei\_de\_Salut\_d\_e\_les\_Illes\_Balears\_2022-2026.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 8) Pla estratègic de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca 2015-2018: línies de millora. Palma: Gerència d'Atenció Primària; 2015.
- 9) Pla Estratègic de l'Àrea de Salut de Menorca. Maó: Gerència de l'Àrea de Salut de Menorca; 2021.
- 10) Merino de Cos P (coord.). Plan Estratégico del Área de Salud de Ibiza y Formentera 2022-2024. Eivissa: Àrea de Salut d'Eivissa i Formentera; 2021.  
*www.ibsalut.es/asef/images/stories/docs/PE\_ASEF\_DEFINITIU.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 11) Satisfacción y clima laboral en los centros de salud de Mallorca 2016 y 2019. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2019.
- 12) Procesos participativos con los miembros de los equipos y unidades de atención primaria Mallorca. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2021.

- 13) Enquesta de valoració de l'equip directiu de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2019..
- 14) Análisis de las propuestas para la re-evolución de la atención primaria de Mallorca. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2020.
- 15) Jornada sobre les Propostes Estratègiques de la Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2020.
- 16) Entrevistas en profundidad con el equipo directivo de la Gerencia de Atención Primaria de Mallorca y con integrantes del Gabinete Técnico. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2021.
- 17) Cuaderno Técnico n.º 1 del Plan Estratégico de la Gerencia Atención Primaria 2022-2024. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2022.
- 18) Sastre Perea MJ, Vidal Thomàs MC, Cáceres Teijeiro Y, Moreno Sancho ML, Miguélez Chamorro A, Font Oliver MA, et al. Programa Pacient Actiu de les Illes Balears. Palma: Conselleria de Salut i Consum / Servei de Salut de les Illes Balears; 2018.  
*docusalut.com/bitstream/handle/20.500.13003/18170/programa-pacient-actiu-ca.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 19) Gerència d'Atenció Primària de Mallorca. Carta de drets i deures de l'usuari en l'àmbit sanitari de l'atenció primària [en línia]. *www.ibsalut.es/apmallorca/ca/pacients-i-familiars/drets-i-deures* [consulta: 2 nov 2022].
- 20) Duro Robles R, Prieto Valle JM. Pla d'Humanització en l'Àmbit de la Salut 2022-2027. Palma: Servei de Salut de les Illes Balears; 2022.  
*www.ibsalut.es/docs/Plans\_programes\_estrategies/CA/Pla%20Humanitzaci%C3%B3%20IB-SALUT\_CAT.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 21) Cabeza Irigoyen E, Artigues Vives G, Riera Martorell C, Gómez Alonso MM, García Salom E, Vidal Thomàs C, et al. Guia per a l'elaboració del mapa d'actius en salut a les Illes Balears. Palma: Direcció General de Salut Pública / Servei de Salut de les Illes Balears; 2017.  
*e-alvac.caib.es/documents/mapa\_d\_actius\_en\_salut.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 22) Janer Llobera JM, Cabeza Irigoyen E, Méndez Castell MC, Aranda Regulas JM, Villegas Rey A, Oliva Fanlo B, et al. Guia per a la prescripció social d'actius en salut a les Illes Balears. Palma: Conselleria de Salut i Consum; 2019. *www.ibsalut.es/apmallorca/attachments/article/1876/protocol-prescripcio-social-ca.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 23) Baquero Gracia B, Carro Presedo M, Corredor Ibáñez M, Lenguas Rosillo I, Llorc Bové M, Méndez Castell C, et al. Desburocratització de les consultes d'atenció primària de Mallorca. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2022.  
*docusalut.com/bitstream/handle/20.500.13003/18154/desburocratitzacio-consultes-ap-mallorca-ca.pdf* [consulta: 2 nov 2022].
- 24) Reial decret llei 16/2012, de 20 d'abril, de mesures urgents per garantir la sostenibilitat del Sistema Nacional de Salut i millorar la qualitat i seguretat de les seves prestacions. Butlletí Oficial de l'Estat núm. 98, de 24 d'abril de 2012.

- 25) Adrover Barceló RM, Taltavull Aparicio JM, Miralles Xamena J. Programa d'Atenció Domiciliària. Palma: Gerència d'Atenció Primària de Mallorca; 2017.  
[docusalut.com/bitstream/handle/20.500.13003/18174/programa-atencio-domiciliaria-apmallorca-ca.pdf](https://docusalut.com/bitstream/handle/20.500.13003/18174/programa-atencio-domiciliaria-apmallorca-ca.pdf) [consulta: 2 nov 2022].
- 26) Castaño Riera E, Llagostera Pagès M, Llobera Cànaves J, Muñoz Alonso Y, Serrano Jurado C. Programa de Cures Palliatives de les Illes Balears 2019-2023. Palma: Servei de Salut de les Illes Balears; 2019. [www.ibsalut.es/docs/Plans\\_programes\\_estrategies/CA/Programa\\_Cures\\_Pal·liatives\\_IB\\_2019-2023\\_CAT.pdf](http://www.ibsalut.es/docs/Plans_programes_estrategies/CA/Programa_Cures_Pal·liatives_IB_2019-2023_CAT.pdf) [consulta: 2 nov 2022].
- 27) Duro R, Gorostiaga A, Lafau O, Llagostera M, Moreno C, Munuera S, et al. Protocol d'implementació de la prestació de l'eutanàsia de les Illes Balears. Palma: Conselleria de Salut i Consum; 2021.
- 28) Hernández Terrassa F (dir.). Llibre d'estil del Govern de les Illes Balears (2a ed.). Palma: Conselleria de Presidència / Institut d'Estudis Autònomic; 2018.  
[www.caib.es/sites/institutestudisautonomic/f/282072](http://www.caib.es/sites/institutestudisautonomic/f/282072) [consulta: 2 nov 2022].





G CONSELLERIA  
O SALUT I CONSUM  
I GERÈNCIA ATENCIÓ  
B PRIMÀRIA MALLORCA