




Serveis de Salut Integrats
Baix Empordà

Potenciar l'excel·lència
assolint els recursos necessaris
per afrontar la situació conjuntural

Pla estratègic 2009 - 2012



Potenciar l'excel·lència
assolint els recursos necessaris
per afrontar la situació conjuntural

Pla estratègic 2009 - 2012

1. Índex.....	3
2. Presentació.....	4
3. Pròleg.....	5
4. Introducció.....	6
5. Anàlisi DAFO.....	7
6. Factors clau d'èxit.....	12
7. Missió, valors i visió.....	14
8. Desplegament de l'estratègia.....	16
9. Participants.....	28



Presentació



Ara, tot just encetat el 2009, us presentem el nou pla estratègic 2009-2012. Aquesta és l'eina que ens permet mirar cap al futur i adaptar-nos als nous reptes que tenim plantejats com a organització, fruit d'un procés de participació dels professionals de l'organització, d'associacions civils i dels òrgans de govern.

Un document mitjançant el qual es formula i desplega l'estratègia a quatre anys de Serveis de Salut Integrats Baix Empordà i per a totes les seves línies d'actuació.

I ho fem posant l'accent en les persones, convertint-les en objecte i subjecte de les nostres actuacions, perquè ens sentim compromesos amb la comunitat a la qual donem servei.

Una prestació de serveis de qualitat en l'àmbit de la salut i la dependència al Baix Empordà, d'acord amb un model d'atenció integrat i orientat al ciutadà, regit pels valors del respecte, l'equitat, la implicació, la flexibilitat, la proximitat i la innovació.

Aquests són els objectius que ens regeixen i ens comprometen des de sempre amb la societat, i que esperem fer possible entre tots dia rere dia.

M. Teresa Ferrés i Àvila
Presidenta dels òrgans de govern
de Serveis de Salut Integrats Baix Empordà



Pròleg

El canvi organitzatiu de 2001 va comportar una evolució substancial del nostre model de treball. D'aquesta manera, al llarg dels anys hem anat cap a un model de gestió integrada de l'assistència, que ens ha permès situar el pacient com a l'autèntic eix de la nostra organització. Un pacient a qui, independentment d'on hagi necessitat l'assistència, se li ha prestat on ha calgut, cercant el nivell més eficient. L'atenció hospitalària, primària i sociosanitària de tota la comarca han quedat definitivament entrelaçades.

Per assolir i mantenir aquest sistema ens ha calgut, i ens cal, la màxima implicació de totes les persones que formen l'organització. I ara, al 2009, amb la participació dels nostres professionals, hem elaborat un ambiciós pla estratègic que conté quinze línies que s'hauran de desenvolupar durant els anys 2009-2012.

Com a resultat dels diferents grups de treball, s'han desplegat i consensuat les línies sobre les quals pivotaran les nostres actuacions, que incideixen en aspectes cabdals com són la qualitat, la seguretat, els pacients, els professionals, la societat i les sinergies i fluxos que s'estableixen entre ells.

Atesos els canvis demogràfics soferts els darrers anys i les previsions a l'alça en aquest sentit, en el nostre horitzó immediat

es dibuixa una profunda transformació de l'Hospital de Palamós, que ens permetrà millorar d'una banda les condicions de treball dels professionals, i de l'altra, les condicions de confort dels pacients i dels seus familiars.

Aquesta remodelació comportarà que entre el 2009 i el 2010 es realitzin tot un seguit d'intervencions de millora en l'edifici, gràcies a la partida pressupostària de 6 milions d'euros destinada a aquesta finalitat per part del Govern de la Generalitat de Catalunya. També, en l'àmbit de l'atenció primària, es revisaran les dotacions dels centres d'atenció primària (CAP). I continuarem col·laborant i participant en la millora dels serveis d'atenció a la dependència a la nostra comarca.

Tot plegat fa que mirem al futur amb un afany de renovació constant. Però sobretot tenim el repte de convertir els nostres centres sanitaris i residencials en uns espais més humans, sempre amb la col·laboració imprescindible de les persones que en formen part i que hi treballen dia rere dia.

Introducció

Que és un pla estratègic?

El pla estratègic és un document formal en què s'intenta plasmar quina serà l'estratègia d'una organització a llarg termini (generalment de 3 a 5 anys), concretant les línies estratègiques generals a seguir.

L'estratègia és un patró o pla que integra les principals fites i polítiques d'una organització i, al mateix temps, estableix la seqüència coherent de les accions que cal realitzar.



Per què és important desenvolupar un pla estratègic?

La planificació estratègica permet pensar en el futur, visualitzar noves oportunitats i amenaces, enfocar la missió de l'organització i orientar de manera efectiva el rumb que cal seguir, permetent anticipar possibles canvis en l'entorn i realitzar una gestió més eficient.

Així, doncs, el desenvolupament d'un pla estratègic ajuda a generar forces de canvi que eviten que les organitzacions es deixin portar pels esdeveniments. És a dir, les ajuda a tenir control sobre elles mateixes i no només a reaccionar davant de regles i estímuls externs.



Quin és el procés de creació d'un pla estratègic?





Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO és una metodologia d'estudi de la situació de l'organització en un moment puntual.

L'estudi comprèn tant l'anàlisi de les característiques internes (debilitats i fortaleces) com el de les característiques presents a l'entorn en què es realitza l'activitat (amenaces i oportunitats).

El seu objectiu final és ajudar en la tria de les estratègies i futures actuacions més adequades per assolir la raó d'ésser, la missió i la visió de l'organització.

L'anàlisi DAFO que es presenta tot seguit és el resultat de la participació de més de 110 persones que mitjançant 31 grups de treball han reflexionat sobre l'entitat aportant les seves valoracions.



daFo Fortaleses

1. Referent dins l'àmbit territorial en gestió de serveis sanitaris i socials d'internament.
2. Model integrat assistencial i de gestió, amb una cultura pròpia.
3. Aproximació dels serveis al ciutadà.
4. Es disposa d'una història clínica informatitzada i única, amb digitalització d'imatges i altres proves.
5. Flexibilitat d'adaptació de l'estructura organitzativa assistencial i de gestió mitjançant la transversalitat de l'entitat.
6. Situació d'equilibri pressupostari fins el 2008.
7. Existència de possibilitats de desenvolupament professional: formació, docència de pre i postgrau, facilitats de rotació i de polivalència.
8. Bones relacions personals entre els professionals i bon tracte.
9. Bon nivell de competència del personal assistencial.
10. Es disposa d'una base SEM integrada al servei d'urgències
11. Es disposa d'una Unitat de Medicina Hiperbàrica de referència.
12. Es disposa d'una Unitat de Recerca i una Comitè de Recerca.
13. Es disposa d'un programari propi que facilita l'autonomia, la integració i l'adaptació a les necessitats.
14. Es disposa de la Unitat Docent de Medicina Familiar i Comunitària.
15. Es disposarà del terreny de la caserna per ampliar l'hospital.



Dafo Debilitats

1. No es disposa d'un mapa de processos detallat de l'entitat, amb identificació dels responsables i descripció dels procediments.
2. Desenvolupament insuficient dels sistemes d'explotació de dades.
3. Fragmentació dels processos de gestió de la informació entre diferents departaments.
4. Desequilibri entre les funcions de gestió i les funcions operatives en els càrrecs directius.
5. Pèrdua de sentiment de pertinença a l'empresa.
6. Manca de coordinació entre les diferents àrees.
7. Els horaris i el règim de visites dificulten la feina a l'hospital.
8. Problemes de comunicació interna vertical.
9. Tendència a un comportament "funcionarial".
10. Coexistència de convenis laborals diferents en el mateix centre de treball.
11. Equipaments i aparells amb certa obsolescència.
12. Implantació de l'HCI incompleta (transició, abast, formació, control de qualitat, etc.).
13. Insuficient grau d'implantació del pla de catàstrofes.
14. Deficiències estructurals i de recursos del servei d'hemodiàlisi.
15. Manca generalitzada d'espais a l'hospital.
16. Complexitat de la gestió per ser diverses empreses.
17. Comptabilitat de gestió.
18. Dificultat d'inversió amb fons propis degut a l'alt grau d'endeutament.
19. Imatge corporativa poc consolidada.
20. Insuficient implantació del pla d'acollida.
21. Interlocució complexa amb els comitès d'empresa.
22. Persistent percepció de pressió i càrrega de treball per part dels professionals.
23. Manca d'una major definició en polítiques laborals.
24. Desconeixement de les associacions externes per part dels professionals.
25. Llistes d'espera excessives.
26. Problemes amb les comunicacions informàtiques.
27. Garantia de la intimitat i la privacitat del pacient insuficient.
28. Insuficient nombre de llits i habitacions específiques.
29. Dificultat d'adaptació a la cultura per part d'alguns professionals estrangers.
30. Manca d'un pla de contingència davant de la dependència tecnològica.



dAfo Amenaces

1. Manca de professionals (metges i infermeres) en el mercat laboral.
2. Progressiu creixement, envelliment i diversitat demogràfica.
3. Creixents expectatives i exigències de la població.
4. Estacionalitat de la demanda de serveis assistencials.
5. Dependència de més del 90% dels recursos públics.
6. Turisme sanitari creixent.
7. Percepció de competència i centralisme de l'ICS.
8. Manca de recursos econòmics per part de l'Administració.
9. Incertesa davant dels canvis del model sanitari.
10. Canvi de valors de les noves generacions de professionals.
11. Incertesa davant dels canvis del model social.
12. Xarxa de comunicacions i transport viari deficient.
13. Situació econòmica i financera actual.
14. Manca de recursos econòmics per finançar el transport social.
15. Increment dels costos per endarreriments en la contractació i els pagaments de les Administracions.
16. Increment dels requeriments socials per conciliar la vida professional i la personal.
17. Confusió de rol en la negociació laboral.
18. Incorporació de noves tècniques, nous productes i nous tractaments.
19. Manca de consideració del sector social.
20. Lentitud del transport hospitalari no urgent i no programat.
21. Pressió en la prescripció per part dels laboratoris farmacèutics.
22. Promoció directa des dels laboratoris farmacèutics als pacients.



dafO Oportunitats

1. Possibilitat d'ampliar la cartera de serveis.
2. Potenciar la interacció amb la societat.
3. Contactes amb hospitals i universitats d'altres països per reclutar professionals.
4. Pla director d'obres per millorar les instal·lacions.
5. Assumpció de noves responsabilitats i atribucions assistencials al personal d'infermeria.
6. Aparició de noves eines de finançament basades en la comorbiditat.
7. Col·laboració amb centres docents i d'investigació.
8. Possibilitat d'ampliar la formació MIR a altres especialitats.
9. Possibilitat d'incorporar les noves tecnologies: sistemes d'informació (recepta electrònica, HCC), tècniques assistencials, medicaments, etc.
10. Plataformes logístiques per a les compres al sector sanitari.
11. Millora de les comunicacions viàries.
12. Establiment d'aliances amb l'Administració i amb entitats i associacions locals.
13. Participació i col·laboració en programes pilot del Departament de Salut.
14. Altres vies de finançament (mútues, privats, etc.).
15. Àmbit territorial ben definit i amb un dimensionat adequat.
16. Creació d'empreses complementàries de serveis.
17. Pla de Barris de Palamós.
18. Col·laboració en l'Institut d'Investigació Biomèdica de Girona.
19. Bona predisposició del Departament de Salut per finançar inversions a curt i a mig termini.
20. Col·laboració amb altres centres sanitaris.
21. Els mitjans de comunicació com a eina de difusió.
22. L'acreditació sanitària com a inductora de la millora i de la qualitat.
23. Els governs territorials de salut com a eina de promoció amb una visió territorial.
24. Potenciar els sistemes de comunicació per promocionar la salut de manera proactiva i no reactiva.
25. Estendre el sistema de gestió ambiental a tots els centres de l'entitat.

Els factors clau d'èxit són aquells elements essencials en què es basarà la nostra actuació futura, la nostra estratègia, i que ens permetran assolir els objectius que l'organització s'ha marcat per aconseguir en darrer terme la missió i la visió.

Factors clau d'èxit



Factors claus d'èxit de SSIBE

- ▶ 1. Disposar de suficients professionals amb les competències adients
- ▶ 2. Establir aliances estratègiques i participar en fòrums de decisió
- ▶ 3. Ampliar espais i millorar infraestructures
- ▶ 4. Millorar equips i incorporar noves tecnologies
- ▶ 5. Millorar la comunicació interna i externa
- ▶ 6. Aconseguir un finançament adequat i diversificat
- ▶ 7. Potenciar el lideratge i l'assumpció de responsabilitats
- ▶ 8. Disposar d'un sistema d'explotació de la informació eficient
- ▶ 9. Potenciar el sentiment de pertinença a l'entitat
- ▶ 10. Prestar serveis integrats de qualitat i orientats a processos
- ▶ 11. Consolidar la implantació de l'HCI com a pilar per a la integració assistencial
- ▶ 12. Potenciar la formació continuada, la docència i la recerca
- ▶ 13. Orientar l'estratègia de serveis a les necessitats dels ciutadans
- ▶ 14. Fomentar la capacitat d'adaptació a l'entorn



Missió, visió i valors

La missió d'una organització és una frase concisa, d'enfocament intern; mira cap a dins, a l'interior de l'organització, de la raó d'ésser, de l'existència de l'organització, el propòsit bàsic cap al qual apunten totes les seves activitats.

Els valors d'una organització són un conjunt de principis, creences i regles que constitueixen la filosofia institucional i el suport de la cultura organitzativa. Són un marc de referència que inspira i regula la vida de l'organització.

La visió d'una organització és una frase concisa, d'enfocament extern, mira cap a fora, que descriu els fins, els objectius en darrer terme a mig i a llarg. La visió és "externa", orientada al mercat, i expressa de forma colorida i visionària la manera com l'organització vol ésser percebuda pel món.

Missió

Prestació de serveis de qualitat en l'àmbit de la salut i la dependència, al Baix Empordà, d'acord amb un model d'atenció integrat i orientat al ciutadà.

RESPECTE: envers els ciutadans, els professionals i l'entorn.

EQUITAT: en la gestió de recursos i en el tracte a professionals i pacients.

IMPLICACIÓ: per garantir compromís, participació, rigor, discreció i professionalitat.

Valors

FLEXIBILITAT: per tenir agilitat i capacitat d'adaptació.

PROXIMITAT: per ser accessibles, transparents i oferir un bon tracte.

INNOVACIÓ: utilitzar el coneixement i la creativitat per implementar noves metodologies.

Visió

Oferir serveis excel·lents i integrats per millorar el nivell de salut i d'autonomia dels ciutadans al Baix Empordà.

L'estratègia implica escollir un conjunt de propòsits i objectius, i un conjunt de polítiques i programes per assolir-los, que l'organització durà a terme per tal d'adaptar-se a les noves necessitats que planteja el futur i per aconseguir la seva visió.

El mapa estratègic proporciona una representació visual, una visió "macro" i global de l'estratègia de l'organització, la qual cosa permet traduir, comunicar, implementar i revisar l'estratègia definida.

Estratègia

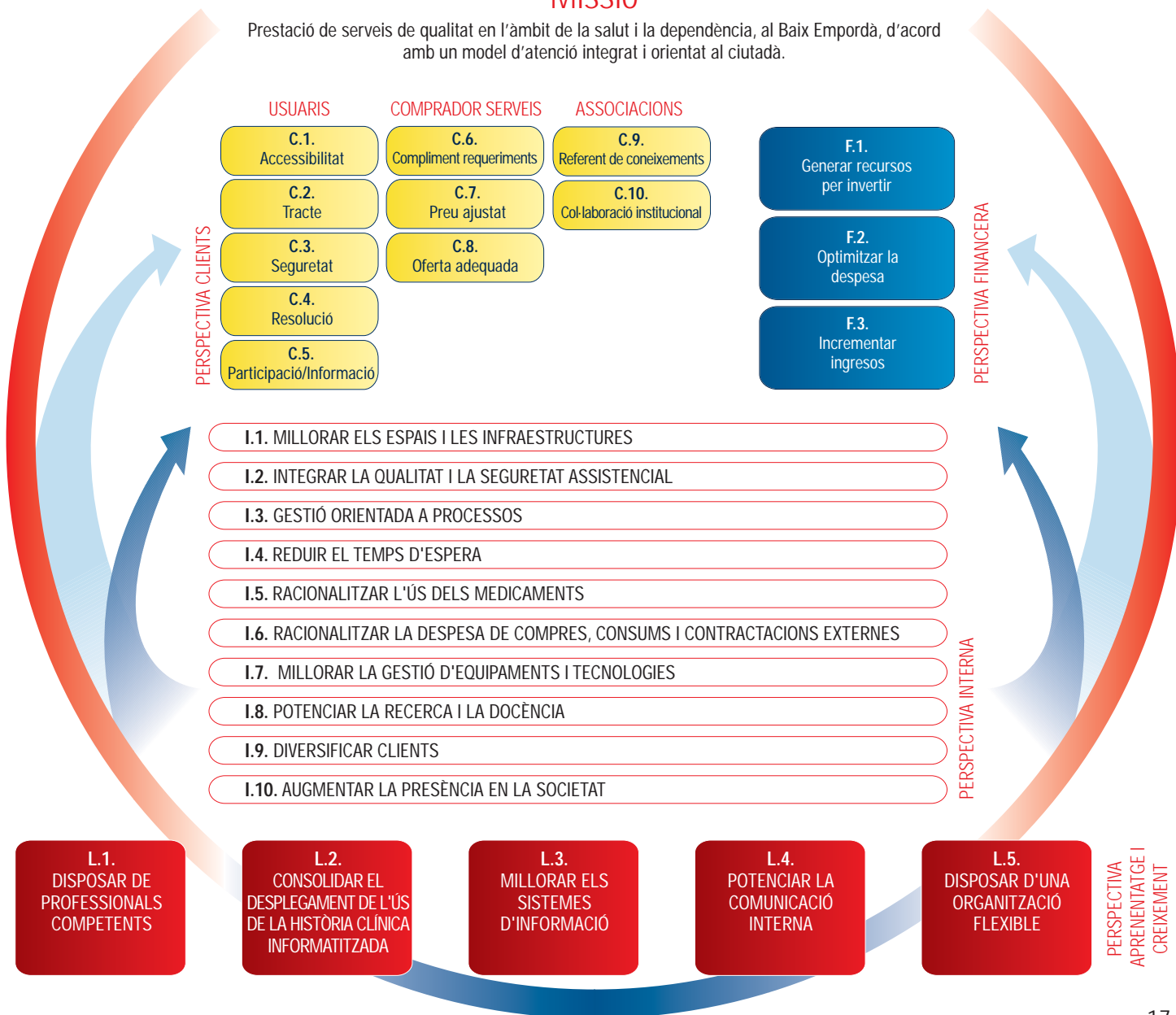


Estratègia

Potenciar l'excel·lència assolint els recursos necessaris per afrontar la situació conjuntural

Missió

Prestació de serveis de qualitat en l'àmbit de la salut i la dependència, al Baix Empordà, d'acord amb un model d'atenció integrat i orientat al ciutadà.



Desplegament

Per tal de vetllar per la seva execució, el pla estratègic serà sotmès a seguiments periòdics que poden generar la seva revisió. Per tant, cal aclarir que el desplegament de les línies estratègiques i els calendaris que es presenten tot seguit, poden ser objecte de modificació.

I.1. MILLORAR ELS ESPAIS I LES INFRAESTRUCTURES

Executarem el programa funcional de la reforma i ampliació de l'Hospital de Palamós aprovat pel Departament de Salut l'any 2006, el qual requereix la disponibilitat del solar que ocupa la caserna de la guàrdia civil. Mentre no en disposem i d'acord amb el Departament de Salut, adequarem els espais disponibles a les necessitats actuals. En aquest procés, garantirem el bon funcionament dels serveis i la minimització de riscos tant per a pacients com per a professionals.

DESPLEGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

I.1.1. Revisió del procediment d'actuació durant les obres

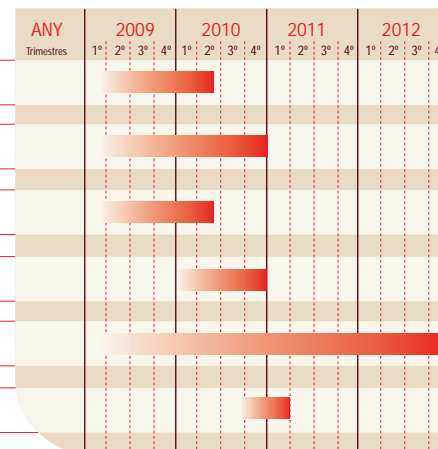
I.1.2. Execució de l'ampliació i reforma de l'hospital

I.1.3. Revisar i millorar els circuits i accessos d'acompanyants

I.1.4. Revisar el pla de manteniment correctiu de les instal·lacions

I.1.5. Habilitar els espais de la caserna de la guàrdia civil

I.1.6. Estudiar les necessitats de creixement i remodelació dels centres d'atenció primària

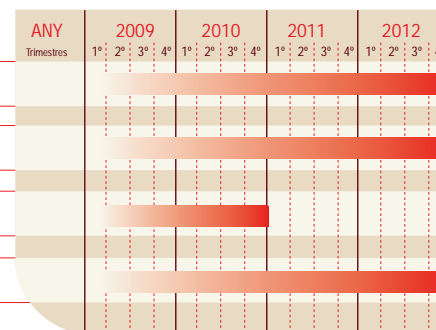


I.2. INTEGRAR LA QUALITAT I LA SEURETAT ASSISTENCIAL

Volem que la qualitat estigui present en l'àmbit assistencial, vehiculada per les diferents comissions existents i creant les que considerem necessàries. Utilitzarem els criteris de seguretat que marca el Departament de Salut en l'Aliança per a la Seguretat dels Pacients. Alhora treballarem per assolir les acreditacions dels diferents àmbits assistencials i de dependència, així com els processos de millora contínua.

DESPLÉGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

- I.2.1. Potenciar la qualitat assistencial mitjançant les diferents comissions assistencials
- I.2.2. Assolir i mantenir l'acreditació
- I.2.3. Desplegar l'estratègia de seguretat del pacient
- I.2.4. Formació en l'àmbit de la seguretat assistencial

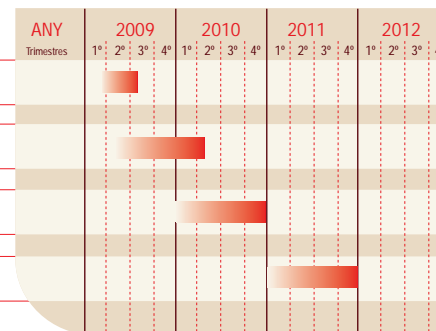


I.3. GESTIÓ ORIENTADA A PROCESSOS

Desenvoluparem la gestió de processos com a instrument per integrar la qualitat i la seguretat assistencial. Així també atendrem els requeriments establerts per a l'acreditació sanitària, introduïrem millores i millorarem la gestió. Inicialment s'identificaran els processos de l'entitat i posteriorment es desplegaran en diferents fases d'implantació.

DESPLÉGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

- I.3.1. Revisar el mapa de processos
- I.3.2. Desplegar els processos clau
- I.3.3. Desplegar els processos assistencials
- I.3.4. Desplegar els processos de suport



Desplegament

I.4. REDUIR EL TEMPS D'ESPERA

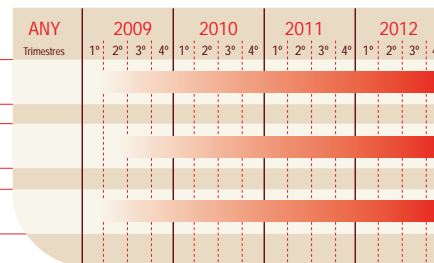
Revisarem els models organitzatius i els recursos per tal de millorar el temps d'espera per als procediments quirúrgics, la realització de proves, la programació de consultes externes de l'hospital i de l'atenció primària.

DESPLÉGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

I.4.1.Reduir el temps d'espera de l'atenció quirúrgica

I.4.2.Reduir el temps d'espera a les consultes externes i a les proves complementàries

I.4.3.Millorar l'accessibilitat a les consultes de l'atenció primària



I.5. RACIONALITZAR L'ÚS DELS MEDICAMENTS

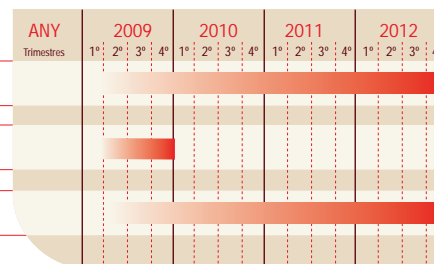
Avançarem en la política de l'ús racional dels medicaments i treballarem en els àmbits de formació, guies i eines necessàries per integrar la prescripció dels diferents àmbits assistencials. Ampliarem la participació en la població juntament amb les oficines de farmàcia per sensibilitzar sobre el bon ús dels medicaments.

DESPLÉGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

I.5.1. Potenciar i incidir en la millora dels aspectes qualitatius de la prescripció

I.5.2. Revisar i adequar els sistema d'informació de la prescripció

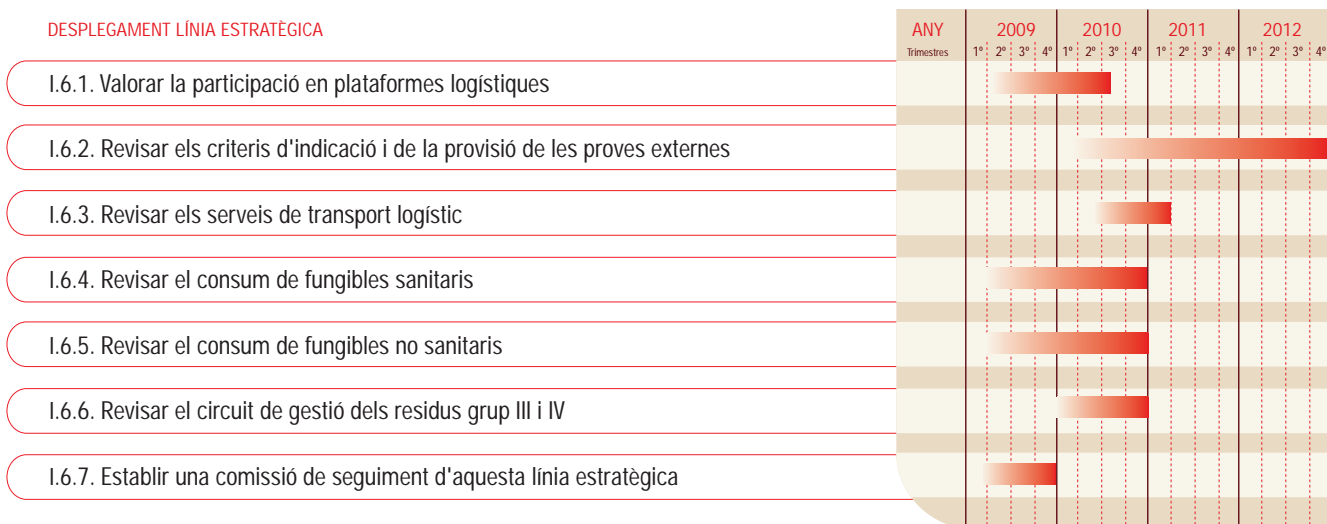
I.5.3.Millorar els procediments de prescripció i de la recepta electrònica



I.6. RACIONALITZAR LA DESPESA DE COMPRES, CONSUMS I CONTRACTACIONS EXTERNES

Crearem aliances amb proveïdors i entitats sanitàries, i en revisarem la demanda per tal d'optimitzar la despesa en subministraments, productes i serveis.

DESPLEGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA



Desplegament

I.7. MILLORAR LA GESTIÓ D'EQUIPAMENTS I TECNOLOGIES

Incorporarem noves tecnologies entorn al pacient, que permetin la integració assistencial, l'augment de la qualitat i que facilitin l'activitat dels professionals.

DESPLÉGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

I.7.1. El-laborar un pla director tecnològic

I.7.2. Desenvolupar un acord de nivell de servei entre el Departament d'Informàtica i els seus clients.

I.7.3. Desenvolupar plans de contingència específics : informàtica, llum, aigua, telèfon... dels diferents centres de l'entitat

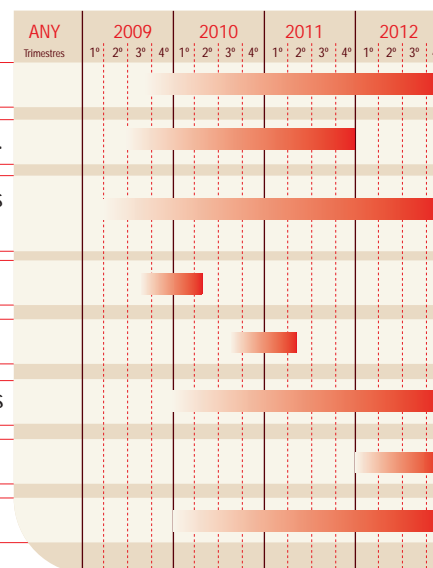
I.7.4. Potenciar l'ús de l'eina de gestió d'incidències informàtiques

I.7.5. Potenciar l'ús de l'eina de gestió d'incidències de manteniment

I.7.6. Desenvolupar un acord de nivell de servei entre el departament d'enginyeria i els seus clients

I.7.7. Avançar en la gestió integrada de la compra, l'inventari i el manteniment dels equips

I.7.8. Migració de l'entorn tecnològic de "La Gavina"



I.8. POTENCIAR LA RECERCA I LA DOCÈNCIA

Consolidarem i potenciarem les línies docents per donar valor afegit a l'actuació dels nostres professionals i a la pròpia institució. Ampliarem i aprofundirem en les línies de recerca existents, amb la participació del màxim de professionals implicats.

DESPLÉGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

I.8.1. Crear la comissió de docència

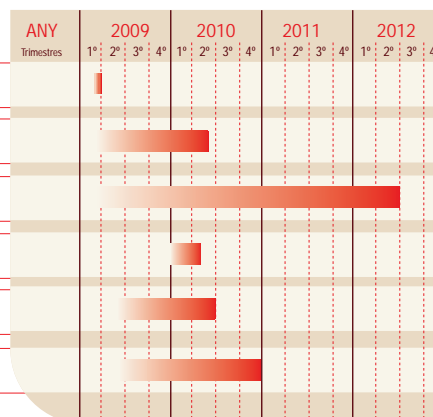
I.8.2. Potenciar la línia de docència postgrau

I.8.3. Potenciar la línia de docència pregrau

I.8.4. Alinear els objectius de les unitats de docència i de formació

I.8.5. Participar en la formació dels tècnics de transport sanitari

I.8.6. Potenciar la recerca



I.9. DIVERSIFICAR CLIENTS

Diversificarem la nostra oferta de serveis per augmentar la cartera de clients i permetre que els professionals despleguin les seves àrees de coneixement.

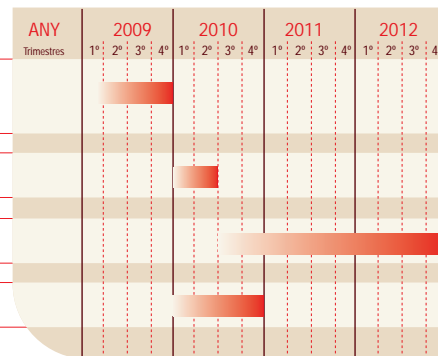
DESPLEGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

I.9.1. Monitoritzar les línies existents (assistencials i no assistencials) segons activitat i finançament

I.9.2. Valorar les línies d'activitat que no interfereixin amb la cartera de serveis CatSalut

I.9.3. Desplegar les línies d'activitat d'interès

I.9.4. Revisar i actualitzar els circuits per a pacients que no provenen del CatSalut



I.10. AUGMENTAR LA PRESENCIA EN LA SOCIETAT

Incrementarem la nostra presència a la societat millorant la comunicació externa, col·laborant amb els grups d'interès i difonent la nostra activitat cap a l'exterior.

DESPLEGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

I.10.1. Revisar el manual d'estil i imatge corporativa

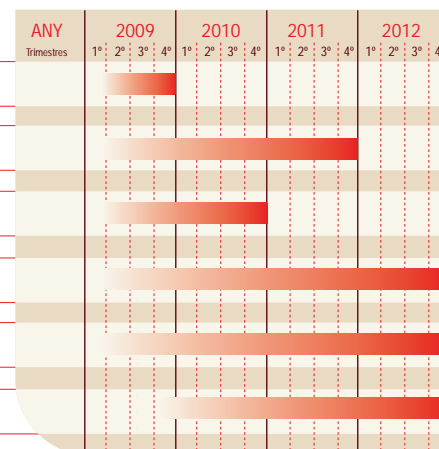
I.10.2. Unificar com a entitat la informació que es facilita a l'usuari

I.10.3. Potenciar la relació amb els grups d'interès externs

I.10.4. Potenciar la comunicació externa

I.10.5. Atendre les peticions dels grups d'interès en l'àmbit d'atenció a la dependència

I.10.6. Implantar la Responsabilitat Social Empresarial

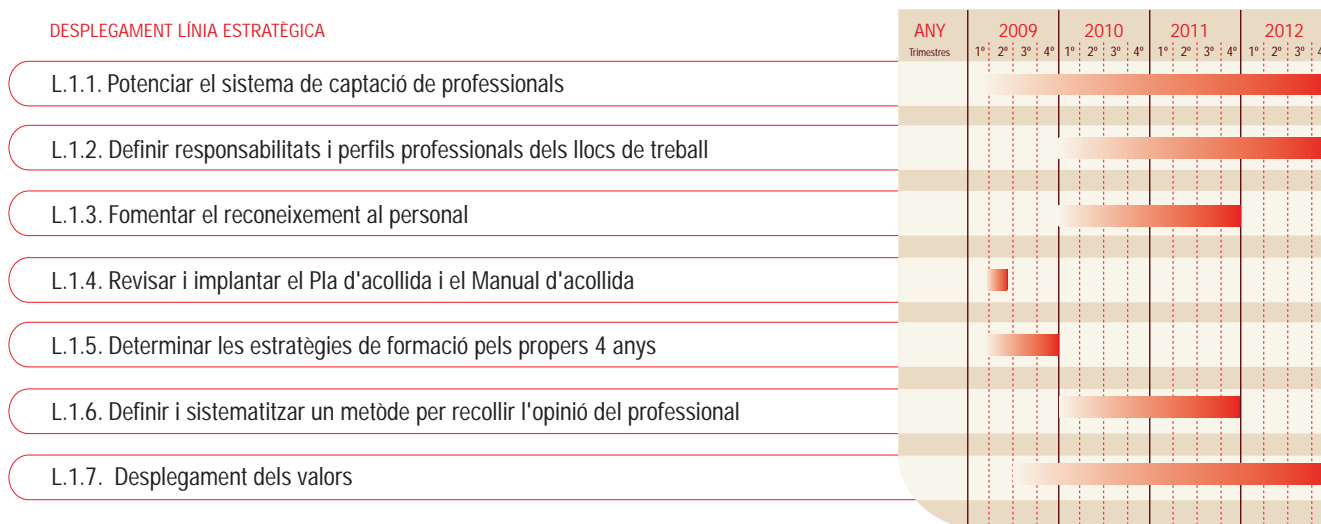


Desplegament

L.1. DISPOSAR DE PROFESSIONALS COMPETENTS

Potenciarem els sistemes de captació i selecció dels professionals mantenint i millorant les seves competències, per tal de fidelitzar-los i aconseguir que s'identifiquin amb el projecte i els objectius de la institució.

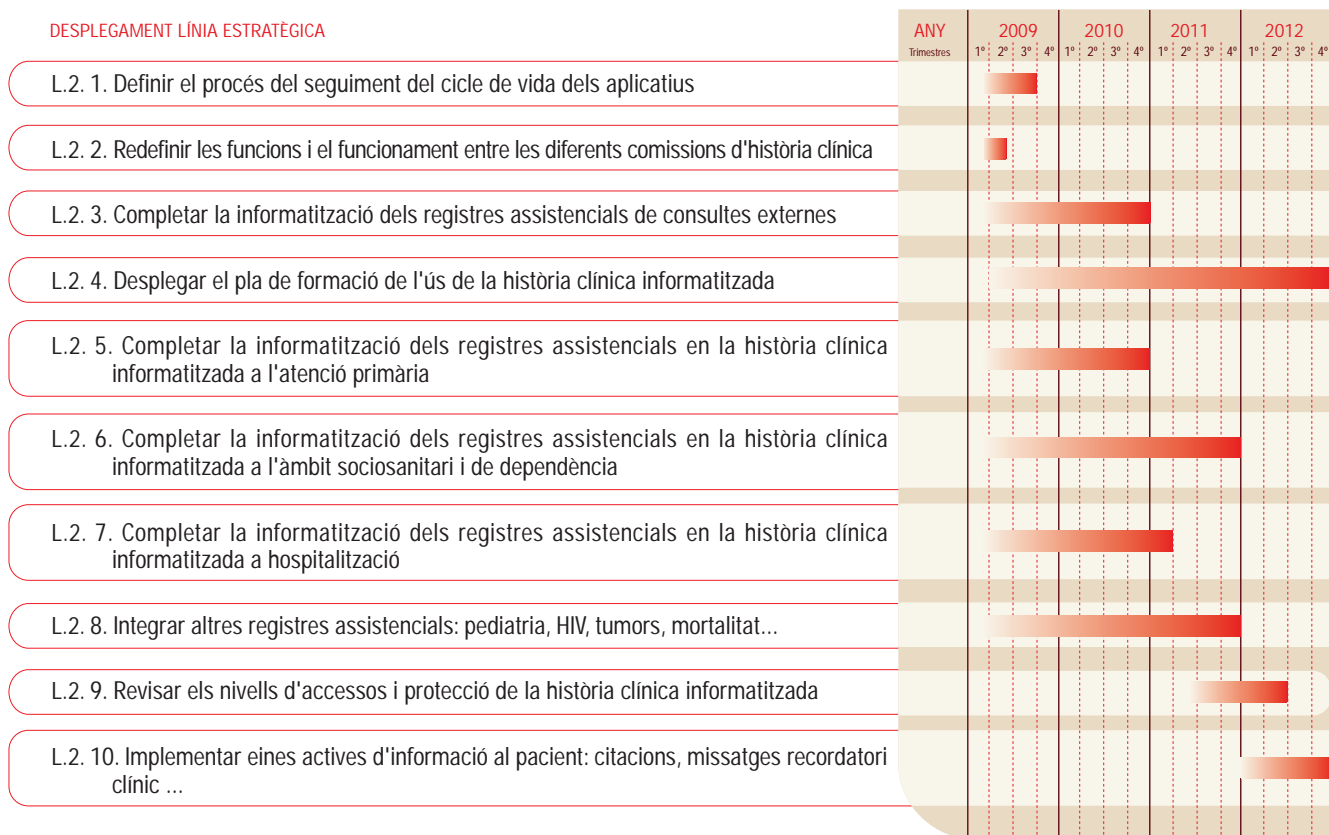
DESPLÉGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA



L.2. CONSOLIDAR EL DESPLEGAMENT DE L'ÚS DE LA HISTÒRIA CLÍNICA INFORMATITZADA

Avançarem i completarem el desplegament de la història clínica informatitzada en tots els àmbits, disposant de les eines informàtiques necessàries per a l'activitat i els registres assistencials.

DESPLEGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA

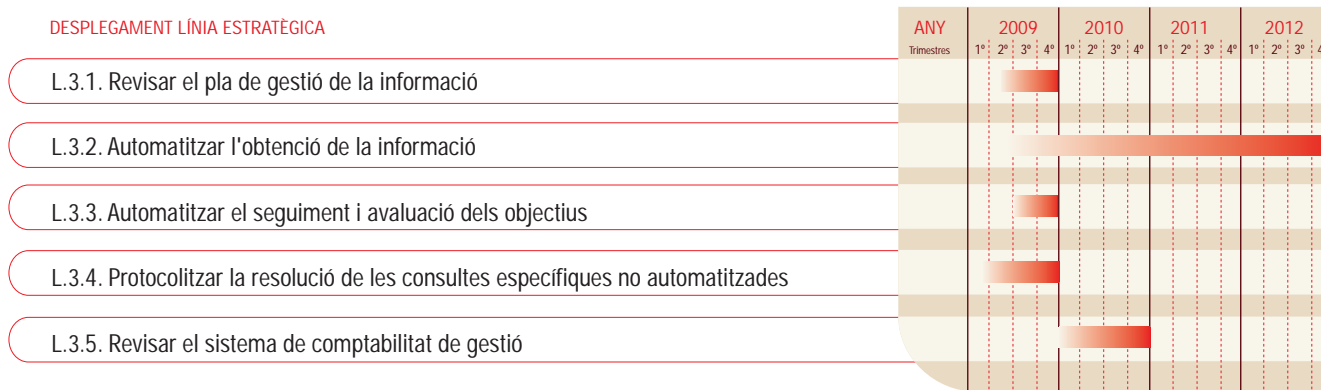


Desplegament

L.3. MILLORAR ELS SISTEMES D'INFORMACIÓ

Millorarem els sistemes d'informació que permetin als professionals prendre decisions clíniques i de gestió.

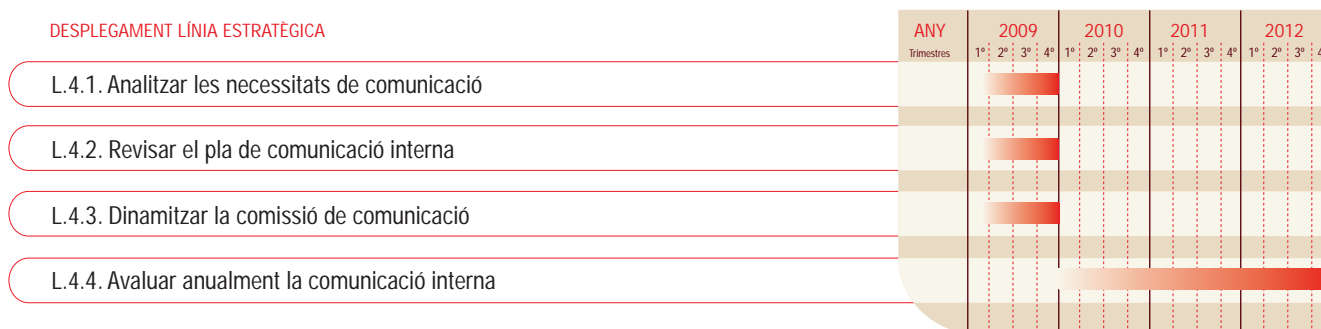
DESPLÉGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA



L.4. POTENCIAR LA COMUNICACIÓ INTERNA

Enfortirem la comunicació interna creant els espais de coneixement i de trobada entre professionals.

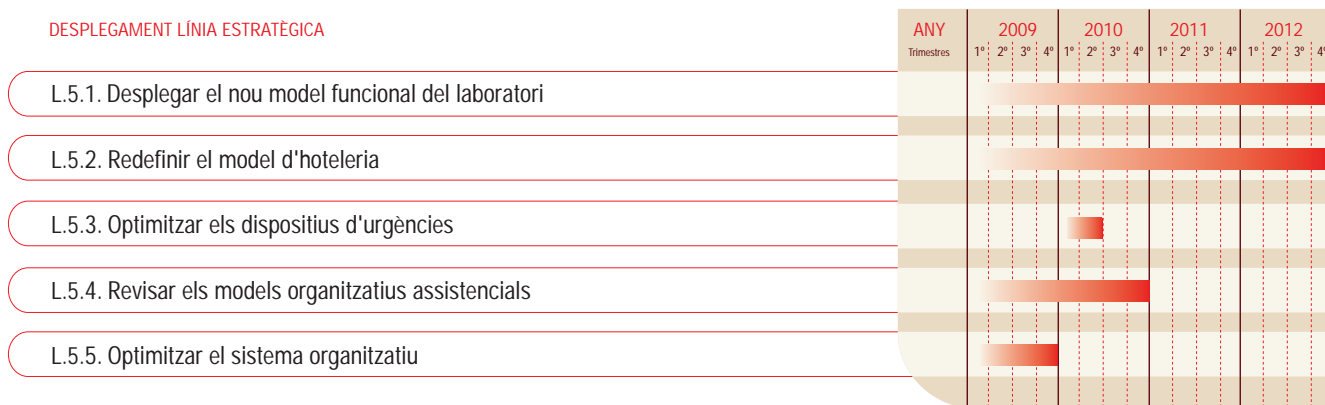
DESPLÉGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA



L.5. DISPOSAR D'UNA ORGANITZACIÓ FLEXIBLE

Adaptarem l'organització per donar resposta a les noves necessitats de la ciutadania, revisant els models organitzatius i els rols dels professionals.

DESPLEGAMENT LÍNIA ESTRATÈGICA



Participants

El pla estratègic 2009-2012 d'SSIBE s'ha elaborat amb la participació de les següents persones, a qui volem agrair la seva col·laboració.



Joan Agulló • Teresa Aliu • M^a Cruz Almendros • Gemma Arnau • Xavier Arrebola • Conxa Aviñó • Anna Batlle • Regina Batlle • Dolors Benito • Antonio Blanco • Anna Bohigas • Montserrat Borrachero • Lola Bosch • Margarita Bou • Jordi Calsina • Fina Camós • Carles Cantieri • Pere Carrera • Mariona Casanovas • Xavier Casanovas • Susanna Castellví • Joan Castellví • Jordi Coderch • Nuri Comes • Mireia Darnaculleta • Maite De Cos • Maribel Díaz • Rosa Fernández • Maria Dolors Figueras • Núria Frigola • Rodrigo Galán • Jordi Garcia • Xavier Garcia • Carme Garcia • Susanna Garcia • Rosa Garcia Camín • Rosa Garcia Osuna • Jaume Gelonch • Elena Gías • Emília Giralte • Sandra Gómez • Javier González • Raquel Górriz • Martí Granell • Gemma Grassot • Núria Guinart • Pilar Hernández • Annabel Ibáñez • Sílvia Ibáñez • José M^a Inoriza • Carmen Jimeno • Carles Julià • Lola Lario • Bibiana Leyes • Sílvia Liaño • Josep Maria Lisbona • Montse Llobet • Sandra Lozano • Cesc Magan • Mònica Manresa • José Manuel Marqueta • Anna Martí • M. Àngels Martí • Josep

Martorell • Emili Mas • Àngels Masabeu • Lidia Montón
• Dolors Mora • Onel Morales • Joan Carles Morata •
Isabel Morató • Ferran Moreno • Lluïsa Muni • Lis
Navarrete • Gemma Oliu • Dolors Ors • Miquel Ortega
• Sergi Ortega • Joan Ortuño • M. Àngels Pagès • Marc
Pérez • Xavier Pérez • Pere Plaja • Arianne Ponjoan •
David Pradera • Joan Prat • Josep Maria Prat • Dolors
Puigbó • Janina Pujadas • Francesc Riera • Francisco
Rodrigo • Pere Rodríguez • Carles Roig • Josep Roig
• Cristina Romagosa • Josep Román • Teresa Ros •
Montse Rovira • Patrick Ruiz • Jesús Sánchez • Olga
Surroca • Joan Tarradas • M. Roca Toda • Núria Viader
• Eva Vidal • Meritxell Vidal • Nuri Vidal • Dalmau Vila
• Josep Vilà • Esther Vilert.

Associacions • ASSOCIACIÓ CATALANA ANTI-SIDA /
Mireia Cisterna / Laura Serrano • CREU ROJA / Albert
Matavera / Ernest Pi • BAIX-EMPORDÀ-GERMANDAT
DE DONANTS DE SANG GIRONA / Rosi Campins •
ENTORN MALALTS ALZHEIMER I DEMÈNCIES/ Josep
M. Isern • DELEGACIÓ DE PALAMÒS DE L'ASSOCIACIÓ
CATALANA D'AFECTATS DE FIBROMIÀLGIA / Lali Murillo.

Òrgans de govern SSIBE • Maria Teresa Ferrés • Joan
M. Juan Gea • Fermí Ros • Ramon Comes • Àngels
Dalmau • Ramon Vallbé • Ricard Herrero • Francesc
Fàbrega • Josep López • Lluïsa Gamell • Lluïsa Medir.



Potenciar l'excel·lència
assolint els recursos necessaris
per afrontar la situació conjuntural

Pla estratègic 2009 - 2012



X



Serveis de Salut Integrats
Baix Empordà