

PLA ESTRATÈGIC 2022 - 2026 MURALLES SALUT



CAP MURALLES EAP TARRAGONA-8

15/12/2021



muralles salut

SEGUIMENT DE MODIFICACIONS		
Edició	Data	Modificacions
01	19/11/2013	Redactat inicial Pla estratègic 2014-2017
02	04/12/2015	Redacció Pla estratègic 2018-2021
03	15/12/2022	Redacció Pla estratègic 2022-2026

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	4
2. OBJECTIUS GENERALS DEL PLA	4
3. MISSIÓ, VISIÓ, PROPÒSIT I VALORS.....	5
4. SITUACIÓ ACTUAL I TENDÈNCIES	5
4.1.- Situació actual.....	5
4.2.- Tendències	6
5. L'ORGANITZACIÓ	6
6. ANÀLISI DELS GRUPS D'INTERÈS.....	7
7. DAFO.....	7
6.1 Anàlisi externa.....	8
6.2 Anàlisi interna.....	8
8. LÍNIES ESTRATÈGIQUES, SUBLÍNIES I DESPLEGAMENT DEL PLA	9
Línia estratègica 1. ASSOLIMENT CONTRACTE SCS (farmàcia inclosa).....	9
Línia estratègica 2. IMPULSAR LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA A MURALLES SALUT.....	9
Línia estratègica 3. DOCÈNCIA	10
Línia estratègica 4. ENFORTIMENT DE LA CULTURA ORGANITZACIONAL (inclou clima)	10
9. GOVERNANÇA DEL PLA ESTRATÈGIC.....	11
10. COMUNICACIÓ I PARTICIPACIÓ.....	11
11. CONCLUSIONS I COMPROMÍS	11

1. INTRODUCCIÓ

El Pla Estratègic 2022–2026 defineix el marc de referència per orientar l'activitat, la presa de decisions i el desenvolupament de Muralles Salut durant el període 2022–2026.

El document s'ha elaborat a partir d'un procés participatiu, que ha inclòs la realització d'una anàlisi DAFO amb la implicació dels professionals, estructurada segons les perspectives de Kaplan i Norton, així com la revisió i actualització de la missió, la visió i els valors de l'organització, incorporant-hi de manera explícita el propòsit.

A partir d'aquesta informació, l'equip directiu ha definit les línies estratègiques, sublínies i accions del Pla, establint un sistema de desplegament, seguiment i avaluació anual que permet analitzar el grau de compliment i prendre decisions de millora.

Aquest Pla Estratègic constitueix una eina clau de governança, que garanteix l'alineament entre l'estratègia, l'activitat assistencial, la gestió interna i els compromisos amb els grups d'interès, i permet donar resposta als principals reptes del context sanitari actual.

2. OBJECTIUS GENERALS DEL PLA

Els objectius generals del Pla Estratègic 2022–2026 són:

- **Definir una orientació estratègica compartida**, que permeti a Muralles Salut tenir una visió clara de cap on vol avançar com a organització durant el període 2022–2026.
- **Alinear l'activitat assistencial, la gestió interna i la presa de decisions** amb la missió, la visió, el propòsit i els valors de l'organització.
- **Anticipar i donar resposta als reptes del context sanitari**, mitjançant una planificació estructurada i adaptativa.
- **Prioritzar els àmbits d'actuació i optimitzar l'ús dels recursos disponibles**, assegurant la coherència entre necessitats, capacitat organitzativa i resultats esperats.
- **Facilitar la participació i la corresponsabilització dels professionals**, promovent una cultura compartida de planificació, seguiment i millora contínua.
- **Disposar d'un marc de seguiment i avaluació**, que permeti mesurar el grau d'assoliment dels objectius i orientar la presa de decisions al llarg del període del Pla.

3. MISSIÓ, VISIÓ, PROPÒSIT I VALORS

Els elements identitaris de Muralles Salut orienten l'estratègia, la presa de decisions i el funcionament diari del centre. Aquests elements han estat revisats i validats de manera participativa amb l'equip de professionals, assegurant la seva coherència amb la realitat de l'organització i amb els reptes del període estratègic 2022–2026.

Respecte al Pla Estratègic anterior, s'ha incorporat de manera explícita el **propòsit** de l'organització. Aquesta incorporació respon a la voluntat de reforçar el sentit de l'acció col·lectiva, posar en valor l'impacte del projecte més enllà dels objectius operatius i afavorir l'alineament entre l'estratègia, els valors i el compromís dels professionals en un context sanitari especialment exigent.

La missió, la visió, el propòsit i els valors es comuniquen i es fan accessibles als professionals a través de la intranet corporativa, i es publiquen a la pàgina web del centre com a exercici de transparència i rendició de comptes envers la ciutadania.

Veure document:

[MISSIÓ, VISIÓ I VALORS - v3](#)

4. SITUACIÓ ACTUAL I TENDÈNCIES

4.1.- Situació actual

Muralles Salut desenvolupa la seva activitat en un context sanitari complex i canviant, marcat pels efectes posteriors a la pandèmia de la COVID-19, l'augment sostingut de la demanda assistencial, l'envelliment progressiu de la població i unes exigències creixents en matèria de qualitat, seguretat del pacient, sostenibilitat i transparència.

El CAP Muralles dona cobertura a la població de l'ABS Tarragona-8, amb 16.090 persones assignades i una població total de 19.128 usuaris (dades RCA, desembre 2022). Aproximadament un 21% de la població assignada té més de 64 anys, fet que comporta una major prevalença de cronicitat, fragilitat i necessitats d'atenció integral, i requereix models assistencials adaptats, coordinació amb altres serveis i una atenció centrada en la persona.

En aquest període es constata una pressió assistencial elevada, amb un volum anual superior als 150.000 contactes assistencials, que el centre afronta mitjançant una aposta clara per l'accessibilitat, la resolució de la demanda, la longitudinalitat assistencial i el treball interdisciplinari. El CAP manté nivells alts d'accessibilitat i continuïtat assistencial, així com una elevada satisfacció dels usuaris.

Paral·lelament, l'organització ha experimentat una evolució de la plantilla, tant en nombre com en diversitat de perfils professionals, reforçant l'atenció domiciliària, el suport social, la nutrició, la fisioteràpia i altres rols orientats a donar resposta a les necessitats emergents de la població, d'acord amb les indicacions del CatSalut. Aquest creixement i diversificació del model organitzatiu ha anat acompanyat d'un

major èmfasi en el benestar dels professionals, el clima laboral i la cultura organitzacional.

4.2.- Tendències

Les tendències del sistema sanitari apunten cap a una major orientació a la qualitat percebuda, la seguretat del pacient, la participació dels professionals i de la ciutadania, la responsabilitat social corporativa i la sostenibilitat del sistema.

En aquest context, el Pla Estratègic 2022–2026 integra aquests elements de manera transversal, alineant-los amb el model d'autogestió de Muralles Salut i amb els compromisos adquirits amb els grups d'interès, tot reforçant una visió de futur orientada a la millora contínua i a la generació de valor per a la població, els professionals i el sistema sanitari.

5. L'ORGANITZACIÓ

Muralles Salut és una Entitat de Base Associativa (EBA) que gestiona el CAP Muralles des de l'any 2013, sota un model d'autogestió que promou l'empoderament, la coresponsabilització i la participació activa dels professionals en la presa de decisions organitzatives i assistencials.

El centre ofereix la cartera de serveis d'atenció primària establerta pel CatSalut, garantint l'atenció integral, continuada i de qualitat a la població assignada. A més, disposa de serveis complementaris orientats a millorar la resolució assistencial i a donar resposta a necessitats específiques de la població, en coherència amb el model d'atenció centrada en la persona.

L'equip humà està format per aproximadament 50–55 professionals, amb una evolució progressiva al llarg del període del Pla Estratègic. Inclou perfils de medicina de família, pediatria, infermeria, odontologia, treball social, nutrició, fisioteràpia, benestar emocional, personal administratiu i de suport, fet que permet un abordatge interdisciplinari de les necessitats de salut de la població.

Muralles Salut manté aliances i col·laboracions rellevants amb altres proveïdors del territori, institucions sanitàries, socials i formatives, que faciliten la coordinació assistencial, la docència i el treball comunitari.

Així mateix, participa activament en espais de treball compartits com ACEBA, de manera coordinada i alineada amb els seus objectius estratègics, amb l'objectiu de compartir coneixement, bones pràctiques i impulsar iniciatives comunes.

6. ANÀLISI DELS GRUPS D'INTERÈS

Muralles Salut ha identificat i analitzat els **principals grups d'interès** relacionats amb la seva activitat, amb l'objectiu de conèixer-ne les expectatives, necessitats i nivell d'influència, i d'assegurar que el Pla Estratègic 2022–2026 dona una resposta adequada i alineada amb aquestes.

L'anàlisi dels grups d'interès s'ha realitzat de manera estructurada i es recull en un document específic, on s'identifiquen els diferents col·lectius (usuaris, professionals, CatSalut, altres proveïdors sanitaris, institucions públiques, entitats comunitàries, centres formatius, mitjans de comunicació, entre d'altres), així com les seves principals expectatives i la relació amb l'organització.

Aquest document forma part de la documentació de suport del Pla Estratègic i es troba disponible a:

[GRUPS D'INTERÈS](#)

La informació obtinguda d'aquesta anàlisi ha estat tinguda en compte tant en la definició de les línies estratègiques com en el seu desplegament, reforçant la coherència del Pla amb els compromisos de Muralles Salut envers la ciutadania, els professionals i el sistema sanitari.

7. DAFO

L'anàlisi DAFO realitzada l'any 2022 s'ha dut a terme mitjançant un procés participatiu, amb la implicació directa de l'equip de professionals del CAP Muralles. Aquest procés ha permès identificar els principals **factors interns** (fortaleses i debilitats) i **factors externs** (oportunitats i amenaces) que condicionen el desenvolupament present i futur de Muralles Salut.

El treball del DAFO es va iniciar en reunions d'equip, en què es va explicar l'objectiu de l'anàlisi i la metodologia utilitzada.

Posteriorment, els professionals van poder aportar de manera individual les seves percepcions mitjançant un formulari estructurat, on registraven les debilitats, fortaleses, oportunitats i amenaces que identificaven a partir de la seva experiència professional i del coneixement del funcionament del centre i del seu entorn.

Un cop recollides totes les aportacions, aquestes es van analitzar, agrupar i sistematitzar, i es va realitzar una classificació segons el model de Kaplan i Norton, estructurant la informació a partir de diferents perspectives estratègiques:

- perspectiva financera,

- perspectiva de client,
- perspectiva de processos interns,
- perspectiva de formació i creixement,
- perspectiva de sostenibilitat i responsabilitat social,

aplicant aquesta classificació a cadascun dels quatre àmbits del DAFO (debilitats, fortaleeses, oportunitats i amenaces).

L'ús d'aquesta metodologia permet ordenar la informació recollida, facilitar una lectura estratègica del diagnòstic, evitar una visió excessivament fragmentada o només operativa, i alinear el DAFO amb la definició posterior de les línies estratègiques del Pla.

6.1 Anàlisi externa

Muralles Salut desenvolupa la seva activitat en l'àmbit del sistema sanitari públic, sota la dependència del Servei Català de la Salut, en un entorn territorial compartit amb altres proveïdors públics i concertats de la ciutat de Tarragona, així com amb oferta privada de serveis sanitaris. Aquest context requereix una coordinació constant amb diferents dispositius hospitalaris, socio-sanitaris i comunitaris per garantir la continuïtat assistencial.

El CAP Muralles manté relacions de col·laboració amb els hospitals de referència del territori i amb diverses entitats sanitàries, socials i formatives, fet que facilita la derivació, la coordinació assistencial i el treball en xarxa. Alhora, l'organització es veu condicionada per factors externs com l'augment sostingut de la demanda assistencial, les limitacions pressupostàries, l'evolució del finançament públic, les exigències normatives i els canvis en els sistemes d'informació sanitària.

Aquest entorn genera oportunitats, com ara el desenvolupament de projectes compartits, la innovació organitzativa i la implicació comunitària, però també amenaces, relacionades amb la pressió assistencial creixent, la complexitat del sistema sanitari i les restriccions de recursos. Aquests factors externs han estat recollits i analitzats en el DAFO participatiu i han estat considerats en la definició de l'estratègia del centre.

6.2 Anàlisi interna

Des del punt de vista intern, Muralles Salut disposa d'un model d'autogestió consolidat, amb una estructura organitzativa estable i una clara orientació a la qualitat i a la millora contínua.

L'equip de professionals, divers i interdisciplinari, constitueix una de les principals fortaleeses de l'organització, destacant el seu nivell d'implicació, compromís i capacitació professional.

El centre compta amb infraestructures i sistemes d'informació alineats amb els requeriments del sistema sanitari públic, així com amb una experiència contrastada

en la gestió de l'atenció primària. El treball en equip, la continuïtat assistencial i l'atenció centrada en la persona són elements clau del model assistencial.

Tanmateix, l'increment progressiu de la població assignada i de la demanda assistencial posa de manifest debilitats internes relacionades amb la càrrega de treball, la necessitat d'adaptar processos, reforçar la comunicació interna i continuar avançant en la millora del clima laboral i del benestar dels professionals.

Aquests aspectes han estat identificats de manera clara en el DAFO participatiu i s'han tingut en compte en la definició de les línies estratègiques del període 2022–2026.

Els resultats complets de l'anàlisi DAFO, així com la seva classificació per perspectives, es recullen en un document específic que forma part de la documentació de suport del Pla Estratègic i es pot consultar a:

[2022-DAFO EQUIP - RESULTATS MURALLES-.xlsx](#)

L'anàlisi DAFO constitueix la base del marc estratègic del Pla Estratègic 2022–2026 i ha orientat la definició de les línies estratègiques, sublínies i accions que es despleguen en els apartats següents.

8. LÍNIES ESTRATÈGIQUES, SUBLÍNIES I DESPLEGAMENT DEL PLA

El Pla Estratègic 2022–2026 de Muralles Salut s'estructura en quatre línies estratègiques, cadascuna d'elles desenvolupada mitjançant sublínies específiques que concreten els àmbits prioritaris d'actuació. Aquestes línies i sublínies deriven dels resultats de l'anàlisi DAFO 2022, dels elements identitaris de l'organització (missió, visió, propòsit i valors) i de les expectatives dels principals grups d'interès.

Línia estratègica 1. **ASSOLIMENT CONTRACTE SCS** (farmàcia inclosa)

Aquesta línia estratègica s'orienta a garantir un alt nivell de compliment dels indicadors vinculats al contracte amb el Servei Català de la Salut que depenen exclusivament de Muralles Salut, mitjançant les sublínies següents:

- 1.1. Assolir un mínim del 98% en els indicadors de la part variable del contracte SCS que depenen exclusivament de Muralles Salut.
- 1.2. Assolir percentil 95 IQF (Catalunya).

Línia estratègica 2. **IMPULSAR LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA A MURALLES SALUT**

Aquesta línia estratègica té com a objectiu impulsar la Responsabilitat Social Corporativa a Muralles Salut, alineant l'activitat del centre amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible prioritzats i promovent un impacte positiu en la comunitat, el medi ambient i les persones.

Aquesta línia es desplega mitjançant accions alineades amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) prioritzats per l'organització.

Línia estratègica 3. DOCÈNCIA

Aquesta línia estratègica s'orienta a consolidar i ampliar el rol docent de Muralles Salut, mitjançant les sublínies següents:

3.1. Consolidar i augmentar les col·laboracions en formació de cicles formatius de grau mitjà i de grau superior.

3.2. Consolidar i mantenir les col·laboracions en formació d'estudiants de pregrau en infermeria, medicina familiar i comunitària i treball social.

3.3. Acreditar-nos com a centre docent en formació d'estudiants de postgrau en infermeria i medicina familiar i comunitària.

3.4. Facilitar que els professionals que hi estiguin interessats puguin esdevenir docents a la URV.

Línia estratègica 4. ENFORTIMENT DE LA CULTURA ORGANITZACIONAL (inclou clima)

Aquesta línia estratègica s'orienta a reforçar la cultura organitzacional, la qualitat, el clima laboral i la relació amb l'entorn, a través de les sublínies següents:

4.1. Fer-nos visibles i apreciats per la comunitat. Arrelament a l'entorn.

4.2. Promoure i implementar la millora contínua del nostre servei amb la gestió per processos com a eina de millora de la qualitat global i de la seguretat del pacient. Impulsar la cultura de qualitat a l'equip i l'excel·lència en la gestió.

4.3. Millorar el clima laboral de l'empresa.

Per a cadascuna d'aquestes línies i sublínies s'han definit objectius específics, accions concretes, indicadors de seguiment, un cronograma de desplegament i un sistema de seguiment i avaluació anual, que permet analitzar el grau de compliment i adoptar les decisions corresponents en el marc de la millora contínua.

El detall complet del Pla Estratègic 2022–2026, incloent línies, sublínies, objectius, accions, indicadors, cronograma i seguiment anual, es recull en el document operatiu següent:

[📄 2022_2026_PLA ESTRATÈGIC CRONOGRAMA i SEGUIMENT.xlsx](#)

9. GOVERNANÇA DEL PLA ESTRATÈGIC

El Pla Estratègic 2022–2026 disposa d'un sistema de governança definit, que garanteix el seu desplegament, seguiment i actualització al llarg del període de vigència. El **seguiment formal del Pla** correspon a l'**equip directiu** de Muralles Salut, que n'assumeix la responsabilitat global.

L'equip directiu realitza una **revisió anual** del grau de compliment de les línies estratègiques, sublínies i accions planificades, a partir dels indicadors i del sistema de seguiment establert. En funció dels resultats obtinguts i de l'evolució del context, es poden dur a terme revisions extraordinàries quan es consideri necessari.

Les conclusions del seguiment i les decisions adoptades (manteniment, redefinició o aplicació d'accions correctores) es comparteixen en reunions d'equip directiu i es traslladen posteriorment a l'organització mitjançant reunions d'equip o per rols professionals, assegurant la coherència, la comunicació interna i la participació dels professionals en el desplegament del Pla.

10. COMUNICACIÓ I PARTICIPACIÓ

La **participació dels professionals** ha estat un element clau en l'elaboració del Pla Estratègic 2022–2026, especialment en el procés d'anàlisi DAFO i en la revisió i definició de la missió, la visió, el propòsit i els valors de l'organització.

El desplegament i el seguiment del Pla es basen en un model de **comunicació interna estructurada**, que garanteix el **retorn periòdic dels resultats**, la transparència en la presa de decisions i la corresponsabilització dels equips. Aquest retorn es realitza mitjançant espais formals de comunicació, com les reunions d'equip directiu, les reunions d'equip i les reunions per categories o rols professionals.

Aquest enfocament afavoreix la implicació dels professionals, el coneixement compartit de les prioritats estratègiques i la integració del Pla Estratègic en el funcionament habitual de l'organització.

11. CONCLUSIONS I COMPROMÍS

Muralles Salut assumeix el **compromís de desplegar el Pla Estratègic 2022–2026 com una eina viva**, orientada a la millora contínua, l'excel·lència en la qualitat assistencial, el benestar dels professionals i la sostenibilitat del sistema sanitari.

El Pla Estratègic constitueix un marc de referència per a la presa de decisions i per a l'alineament de l'activitat assistencial, la gestió interna i els compromisos amb els grups d'interès, en coherència amb la missió, la visió, el propòsit i els valors de l'organització. El seu seguiment periòdic permet adaptar-lo a l'evolució del context i reforçar la capacitat de resposta de Muralles Salut davant els reptes presents i futurs.

Al final del període de vigència, el Pla Estratègic serà revisat amb l'objectiu de valorar el grau d'assoliment de les línies estratègiques i definir el nou cicle de planificació estratègica de l'organització.