

MARÍA CAROU-LÓPEZ_(mcaroul@santiagodecompostela.org)_Psicóloga da Unidade Municipal de Atención a Drogodependentes (UMAD)_ Concello de Santiago de Compostela, España.

CRISTINA ENJAMIO-CABADO_(cristina.enjamio.cabado@sergas.es)_Subdirectora xeral de Investimentos_ Servizo Galego de Saúde, España.

ANA Mª GUTIÉRREZ-MOLINA_(ana.maria.gutierrez.molina@sergas.es)_Técnica do Servizo de Investigación Sanitaria_ Servizo Galego de Saúde, España.

MANUEL LÓPEZ-LUACES_(manuel.lopez.luaces@xunta.es)_Director do Centro de Investigacións Agrarias de Mabegondo_ Consellería de Medio Rural e do Mar, España.

MARCO QUINTAS-RODRÍGUEZ_(marco.antonio.quintas.rodriguez@cixtec.es)_Xefe de Área de Sistemas Tributarios e Aplicacións Xerais_ Consellería de Facenda, CIXTEC, España.

Mª CARMEN VAL-SANLÉS_(maria.del.carmen.val.sanles@sergas.es)_Xefa do Servizo de Calidade e Seguridade de Medicamentos e Produtos Sanitarios_ Servizo Galego de Saúde, España.

Análise, diagnose e plan de mellora da unidade de promoción da doazón de sangue. Centro de Transfusión de Galicia

Analysis, Diagnosis and Improvement Plan of the Unit for Promotion of Blood Donation

&Resumo: O obxectivo do estudo é a elaboración dun diagnóstico estratéxico e o deseño dun plan de mellora da Unidade de Promoción da Doazón de Sangue do Centro de Transfusión de Galicia debido á súa repercusión na saúde da poboación galega.

Tras analizar a contorna e a situación actual da unidade, partindo da documentación e información achegada por fontes primarias, elaborouse un diagnóstico estratéxico identificando os puntos débiles e fortes, as ameazas e as oportunidades e, logo de estudar as estratexias máis adecuadas, deseñouse un plan de mellora que pretende cando menos minimizar as dificultades actuais da unidade para acadar un nivel de captación e fidelización de doantes que dea resposta sostida ás necesidades asistenciais, no ámbito desta comunidade autónoma.

&Palabras clave: transfusión, doazón, promoción, diagnóstico estratéxico, plan de mellora.

Abstract: The main objective of this paper is to do a strategic diagnosis and to develop an improvement plan for the Unit for Promotion of Blood Donation that belongs to the Transfusion Centre of Galicia as a body of the Autonomic Government of Galicia, due to its impact on the health of the Galician population.

After analyzing the environment and the current situation of the unit and after reviewing documentation and information provided by primary sources, the authors prepared a strategic diagnosis that identifies the strengths and weaknesses, threats and opportunities. After studying the most appropriate strategies, an improvement plan was designed with the aim of minimizing the difficulties of the unit and preparing it to achieve a good level of loyalty among donors as well as to attract new ones in order to respond to the needs of sustained care, within this region.

Keywords: transfusion, donation, promotion, strategic diagnoses, improvement plan.

I. INTRODUCCIÓN

Obxectivo e alcance

O obxectivo deste estudo é realizar un diagnóstico estratéxico preliminar e o deseño dun plan de mellora da Unidade de Promoción da Doazón de Sangue da Fundación Pública Centro de Transfusión de Galicia (CTG).

Xustificación

Na procura do departamento da Administración obxecto do estudo baralláronse distintas opcións, pero todos os autores compartiamos a idea de analizar un centro ou departamento pertencente ao ámbito sanitario.

Con esta premisa, e tras considerar distintos centros e unidades, finalmente os autores puxeron o noso foco no CTG xa que algúns deles son doantes, e aínda que coñecen o importante labor que desenvolve o CTG non parece tan evidente para moitas outras persoas. A importancia do labor desenvolvido por este organismo visualízase de maior xeito con motivo de sucesos coma o tráxico accidente ferroviario de Angrois ocorrido en xullo do pasado ano 2013.

Metodoloxía

A metodoloxía utilizada para a elaboración deste estudo desenvolveuse en diferentes fases.

Para a **análise da contorna** tívose en conta a realidade socioeconómica e territorial de Galicia e da súa poboación.

Para a **análise interna** da Unidade de Promoción (en diante, UP) revisouse o contexto normativo nacional e autonómico da doazón, a situación actual do CTG e o alcance e responsabilidades da UP como integrante da devandita fundación.

A partir da información bibliográfica e a información facilitada polos interlocutores no CTG realizouse o **diagnóstico estratéxico** da UP que comprende a definición da misión, visión, valores e obxectivos, e a elaboración dun **DAFO** como ferramenta de análise estratéxica para o deseño dun **plan de mellora** que contempla actuacións para desenvolver nun período temporal de dous anos.

Fontes de información

Para a execución das distintas fases empregouse o uso de documentos e información facilitada polo propio CTG, informes, páxinas web e documentos de centros de transfusión doutras CC.AA., información interna do Servizo Galego de Saúde (en diante, SERGAS) e outras publicacións da Xunta de Galicia. Tamén se realizou unha entrevista co responsable da UO e enquisas anónimas entre os promotores.

Limitacións

Para un diagnóstico máis preciso, cómpre afondar na análise interna que permitiría obter unha matriz DAFO máis ampla e detallada; posuír información directa dos promotores engadiría gran valor para a elaboración do diagnóstico estratéxico e o plan de mellora. Tamén hai que subliñar que non se realizaron enquisas ás persoas doantes e non doantes, o cal podería achegar unha perspectiva independente e externa da UP.

Por este motivo, no presente artigo descríbese un estudo preliminar de análise e plan de mellora que permitise marcar as directrices para un futuro traballo máis exhaustivo, xa que o elevado interese xeral e social do obxecto de estudo merece tal consideración.

II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Marco normativo

O Real decreto 1945/1985, do 9 de outubro, polo que se regulaba a hemodoazón e os bancos de sangue establecía que a doazón de sangue e de compoñentes sanguíneos constitúen actos voluntarios e altruístas. O Real decreto 1088/2005, do 16 de setembro, establece os requisitos técnicos e as condicións mínimas da hemodoazón e dos centros e servizos de transfusión, e define a doazón voluntaria e altruísta.

A Comunidade Autónoma de Galicia a través da Rede de Hemoterapia e Hemodoazón de Galicia, constituída segundo o previsto na Lei 7/2003 (actualmente derrogada pola Lei 8/2008, do 10 de xullo, de saúde de Galicia), actúa baixo os principios de calidade e seguridade e promoción altruísta da doazón. A devandita rede estrutúrase funcionalmente polo CTG e polos Servizos de Transfusión.

O Decreto 100/2005, do 21 de abril, polo que se regula a hemodoazón e hemoterapia na Comunidade Autónoma de Galicia, configura o CTG, con entidade xurídica e patrimonio propios, como unha fundación pública sanitaria adscrita á Consellería de Sanidade, actuando baixo a denominación Fundación Pública CTG. O citado decreto recolle as funcións e obrigas do CTG e define o Plan de hemodoazón e hemoterapia de Galicia. Ademais contempla a Rede de hemoterapia e hemodoazón de Galicia, constituída segundo o previsto na Lei 7/2003 (actualmente derrogada pola Lei 8/2008, do 10 de xullo, de saúde de Galicia), actúa baixo os principios de calidade e seguridade e promoción altruísta da doazón. A devandita rede estrutúrase funcionalmente polo CTG e polos Servizos de Transfusión.

Con posterioridade, o Real decreto 1088/2005, do 16 de setembro, recolle nun mesmo texto toda a normativa nacional en materia de hemodoazón e requisitos técnicos, á vez que incorpora ao ordenamento xurídico interno as disposicións das Directivas 2002/98/CE e 2004/33/CE.

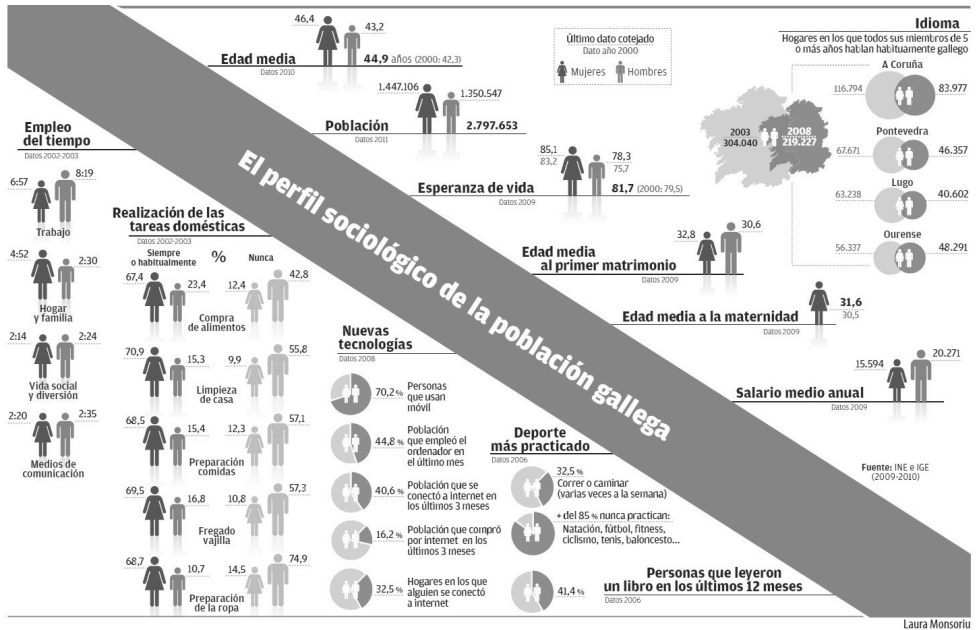
O Real decreto 1343/2007, do 11 de outubro, polo que se establecen normas e especificacións relativas ao sistema de calidade dos centros e servizos de transfusión, recolle as recollidas na Directiva 2005/62/CE da Comisión, do 30 de setembro de 2005.

Na normativa máis recente, coa Lei 14/2013, do 26 de decembro, de racionalización do sector público autonómico, autorízase a creación da Axencia Galega de Sangue, Órganos e Tecidos como axencia pública autonómica adscrita, a través do SERGAS, á consellería competente en materia de sanidade, que asumirá as funcións ata o de agora dispersas entre a Fundación CTG, a Oficina de Coordinación de Transplantes e os distintos bancos de tecidos da Comunidade Autónoma.

Análise da contorna

Realizouse unha extensa análise da contorna, da que se destacan os seguintes datos:

A densidade media da poboación é de 93,5 hab./km², cunha gran dispersión (nos extremos están Pontevedra con 212,5 e Lugo con 35,1). Destaca a fragmentación dos asentamentos poboacionais como trazo territorial máis singular de Galicia (aquí están 3.772 das 4.920 entidades colectivas que hai en España), co 5,9% da poboación de España (2.761.979 persoas). Segundo datos do 2011 do Instituto Galego de Estatística (IGE) a idade media é de 45 anos, e a esperanza de vida está en 81,7. Hai unha baixa taxa de fecundidade, moita emigración, e avellentamento con previsión de que siga a aumentar pola perda poboacional. Galicia está por baixo da media nacional de PIB por habitante. A especialización produtiva está moi relacionada co aproveitamento de recursos naturais.



Fonte: Faro de Vigo (27/07/2011)

Descrición e situación actual do CTG

O Plan Nacional de Hemoterapia estrutura a doazón de sangue en cada unha das comunidades autónomas e utiliza os centros comunitarios de transfusión como ferramenta necesaria para cubrir as necesidades de compoñentes sanguíneos nos hospitais.

O CTG, fundación pública de interese galego dependente da Consellería da Sanidade, iniciou as súas actividades en agosto de 1993. Situado no campus universitario de Santiago, subministra compoñentes sanguíneos as 24 horas do día a todos os centros sanitarios da Comunidade Autónoma. Cada día 10 unidades móbiles percorren os concellos galegos para atender a todas as persoas que desexan realizar este acto altruísta. As doazóns recollidas nas unidades móbiles e nos locais de doazón dos hospitais, envíanse a diario ao CTG para o seu procesamento, análise e conservación. O CTG establece con cada centro sanitario, unhas reservas de seguridade dos diferentes grupos sanguíneos. Diariamente, cada un deles solicita ao CTG os compoñentes sanguíneos que necesita para desenvolver a súa actividade asistencial programada e facer fronte ás urxencias.

Cóntase coa colaboración desinteresada que todos os días prestan no desenvolvemento das campañas de doazón numerosas persoas, institucións e asociacións, especialmente as irmandades de doantes de sangue e os medios de comunicación. Esta axuda resulta imprescindible para poder superar as dificultades debidas á dispersión da poboación, e facer chegar a información necesaria aos cidadáns para que decidan participar neste acto solidario. Grazas á colaboración das persoas que participan neste acto altruísta, o CTG pode dar cobertura hemoterápica aos hospitais dunha comunidade pluriprovincial como Galicia. A decisión da Consellería de Sanidade de centralizar nun único centro de transfusión o

procesamento e distribución dos compoñentes sanguíneos permitiu garantir que os enfermos de Galicia reciban hemoderivados cunha calidade homoxénea, obtidos a partir dos máis estritos criterios de seguridade transfusional.

Por outra banda, a descentralización da atención aos doantes mediante o desprazamento das unidades móbiles permitiu incrementar de modo espectacular a taxa de doazón de sangue e cubrir as necesidades hemoterápicas dos nosos hospitais. Por último, é destacable que esta forma de organización da hemodoazón e da hemoterapia permitiu ao CTG ser un dos centros de transfusión que máis unidades procesa de toda España, o que repercute nun mellor aproveitamento dos recursos e nunha maior seguridade transfusional.

A taxa de doazón de sangue en Galicia creceu significativamente nos últimos anos, pero tamén se produciu un importante crecemento na actividade asistencial hospitalaria que incidiu directamente no aumento das necesidades de sangue. Cada día os hospitais galegos atenden unha media de máis de 3.000 urxencias, realizan unhas 500 intervencións cirúrxicas e 3 transplantes de órganos ou tecidos.

O gran crecemento na actividade asistencial xustifica aínda máis o obxectivo que persegue o CTG de continuar incrementando a participación da cidadanía dentro da taxa que recomenda a *Organización Mundial da Saúde* (40-60 doazóns por cada mil habitantes e ano).

Para tratar de acadar ese obxectivo, ademais das 10 unidades móbiles do CTG que diariamente percorren Galicia, desenvólvense campañas de doazón de sangue todos os días nas principais poboacións, parroquias, barrios das grandes cidades, empresas, centros de ensinanzas secundarias, escolas, facultades universitarias, etc. Tamén se pode doar sangue nas instalacións de atención aos doantes existentes na Coruña, Ferrol, Santiago, Lugo, Ourense, Pontevedra e Vigo.

Non se pode esquecer a gratitude profunda e sincera que se debe trasladar aos homes e mulleres que desde o inicio da actividade do CTG decidiron participar nestes actos altruístas. O simple xesto de doar sangue posibilita cada día que moita xente poida curarse e, mesmo, salvar a súa vida.

É importante salientar que o CTG dispón dunha liña de atención telefónica gratuíta (de 8 a 15 horas, tanto desde teléfonos fixos como móbiles) que posibilita resolver calquera dúbida sobre a doazón de sangue ou sobre a aférese, coñecer as datas dos desprazamentos das unidades móbiles, deixar suxestións, etc.

Descrición e situación actual da Unidade de Promoción

A UP da doazón de sangue do CTG é unha das unidades funcionais deste organismo que centraliza os labores de captación de doantes, desde a súa creación en agosto de 1993. Comparte, xunto coa Unidade de Hemodoazón e persoal administrativo do CTG, o obxectivo de fidelización de doantes no cal poden diferenciarse tres fases:

- *Predoazón*: A UP é responsable nesta fase na que se inclúe a información previa sobre a doazón, difusión da imaxe do CTG, contacto cos medios de comunicación, publicidade,...
- *Doazón*: A Unidade de Hemodoazón é responsable nesta fase na que se traballa o trato, o agradecemento, a información técnica, facilidades para a doazón, frecuencia das unidades móbiles nas distintas localizacións, estado da unidade móbil ou fixa e ámbito no que se sitúa a unidade móbil.
- *Posdoazón*: nesta fase, compartida polas unidades antes mencionadas, contéplase a realización do carné de doante, envío dos resultados das analíticas aos doantes, agasallo, refrixerio (Unidade de Hemodoazón), recoñecemento social (UP).

É relevante destacar que no ano 2000 a UP conseguiu o fito histórico de cumprir o límite óptimo de doazóns que establece *Organización Mundial da Saúde* en canto a número de doazóns cun índice do 41,4 doazóns por mil habitantes e ano, sendo o seu obxectivo a data actual manter estes niveis.

A UP está coordinada por un responsable que organiza o traballo de sete promotores da doazón. O principal labor desde departamento é a captación de doantes a través da organización e desenvolvemento das campañas de doazón de sangue que, posteriormente, leva a termo a Unidade de Hemodoazón.

Todo o traballo previo de distribución de información, peche das colleitas, programación de desprazamentos das unidades móbiles, etc, é sempre necesario antes de localizar cada unha das unidades móbiles. Ademais, esta UP encárgase de desenvolver campañas especiais (en colaboración, por exemplo, co gabinete de prensa que organiza roldas de prensa e prepara notas informativas) para potenciar a participación dos doantes. Antes de cada colleita xa pechada, efectúase a convocatoria dos doantes grazas á base de datos de doantes do CTG, na que figuran todas as persoas que teñen feita unha doazón de sangue nalgún momento, para o que contan cos servizos dunha empresa externa contratada a través da UP. Esta convocatoria faise por teléfono e/ou carta, así como nas redes sociais. Tamén mobiliza a base de doantes en función das necesidades concretas de compoñentes sanguíneos, é dicir, se é necesario reforzar o chamamento para que acudan doantes dun grupo sanguíneo concreto en función do descenso das reservas de grupos sanguíneos.

Así pois, as funcións principais dos promotores son informar, organizar campañas, e realizar actividades de xestión e administrativas. Aproximadamente hai un promotor cada 500.000 habitantes, desenvolvendo o seu labor nas sete áreas sanitarias (no ámbito de influencia das sete grandes cidades galegas: Santiago, Ferrol, Vigo, Pontevedra, Ourense, A Coruña e Lugo), cun perfil de licenciado ou diplomado universitario, e cun mínimo de 10 anos de experiencia no posto de traballo. Os contratos son de persoal administrativo, sen estar recoñecido nin creado o posto de promotor como tal, malia que as funcións son ben diferenciadas das dun administrativo.

A través da entrevista concertada co responsable da UP, obtivéronse novas valoracións e apreciacións que facilitaron unha visión global máis completa da UP, esta vez coas achegas imprescindibles duns actores chave como son os propios traballadores da UP, pois a entrevista permitiu entregar uns cuestionarios anónimos que nos enviaron cubertos días máis tarde, implicando así a todos os promotores que quixeron sumarse a esta valoración. Destas accións e da súa análise, puidemos identificar as seguintes cuestións:

- Os promotores son valorados polas súas capacidades comunicativas e grande experiencia no posto, así como polo coñecemento do terreo no que actúan.
- Ao non existir a categoría profesional de promotor, non se substitúen nin baixas nin vacacións; non se poden redistribuír traballos cando, ademais, o verán é un dos períodos de maior ameaza para as reservas de sangue. A devandita ameaza é consecuencia do incremento de accidentes de tráfico polo aumento dos desprazamentos e ao que se suma o desprazamento dos doantes, coa conseguinte diminución do número de doazóns do doante habitual.
- Estes postos carecen dun conxunto de aspectos que poden considerarse básicos para outras categorías profesionais: non posúen incentivos, plan de formación continua, reciclaxe, e nin sequera plan de prevención de riscos laborais, resaltando como peor risco diario a condución prolongada.

- Os traballadores desta UP valoran moi positivamente que a mensaxe que venden é agradable, e tamén se perciben como un grande equipo, aínda que non se consideran valorados nin se senten escoitados ou tidos en conta, e cambiarían as súas condicións laborais.
- Medidos certos ítems nunha escala que oscila entre 0 e 10, amósanse a continuación as puntuacións medias obtidas:
 - valoran a súa satisfacción laboral nun 5,5
 - perciben que a satisfacción do doante coa doazón é 5,5
 - cren que o lugar da doazón é adecuado cun 6,5
 - consideran que as boas condicións da doazón teñen grande influencia en volver a doar, cunha media de 7,75
- Sendo os dous obxectivos prioritarios da UP conseguir doantes, valoran que o que favorece que a xente se faga doante é ter a información adecuada e que haxa facilidade para doar; e con respecto á fidelización do doante consideran que se basearía no trato e satisfacción persoal ou coa experiencia.
- Considérase que manter os niveis de doazóns acadados no 2000 é un obxectivo moi difícil de cumprir, debido especialmente á imposibilidade real de non acadar a fidelización necesaria, non chegar á mocidade, e que os poucos mozos que hai emigran polo contexto socioeconómico actual.
- Percíbese a necesidade de dedicar un grande esforzo a seguir traballando na difusión de información mediante charlas informativas dunha maneira máis clásica, fronte á posible utilización de medios tecnolóxicos máis modernos, o que se ve prexudicado polas dificultades na xestión e manexo da web e redes sociais. As campañas sempre teñen a mesma mensaxe, para minimizar custos de publicidade, crendo que resulta menos efectivo.
- Valoran que os medios que teñen están infrautilizados, a web emprega tecnoloxía *Flash*, o que complica o acceso multidispositivo, e malia trasladar a relevancia de adecuar a web á realidade actual dun xeito continuado non conseguiron facer a presión suficiente para solventar esta dificultade. As redes sociais non son atractivas, chegando pouco á xuventude, practicamente a única información que ofrecen é a indicación de onde estarán as unidades móbiles. Malia que hai 360.000 doantes censados, só se aprecian 6.612 “Me gusta” na *fanpage CTG* do *Facebook* e só 410 seguidores no *Twitter @doadoressangue* (datos recollidos o 5/06/2014).
- Valoran moi negativamente que de todos os doantes censados, o 18% da poboación susceptible de doar, 10.000 levan máis de dous anos sen doar, e o 60% só doa unha vez. Non se fai un seguimento dos motivos polos que non volven doar, non hai un seguimento de como se están a facer as convocatorias de doazón, sospeitan que a xente cambia os datos de contacto e non o comunica, pero non teñen unha comprobación real das causas.
- Non se percibe a necesidade de traballar as actitudes cara á doazón como facilitadoras para facerse doante e para conseguir a súa fidelización.
- Non se percibe unha conexión con outras Unidades de Promoción, nin uns obxectivos comúns a nivel nacional ou en alianza con outras comunidades autónomas, agás pequenas accións puntuais para copiarse/compartir algúns slogans. Descoñécese o impacto de campañas publicitarias nacionais nas actitudes dos galegos cara a doazón. Destacan positivamente que nun momento determinado outras comunidades copiaron unha campaña publicitaria a esta UP (campaña “*mensajes solidarios*”) pero

refírense como algo anecdótico do que parece que non se obtivo rendibilidade ou, cando menos, non se recoñece.

- Aínda que hai grandes “aliados” cos que puntual ou habitualmente colaboran, son datos non coñecidos, como irmandades de sangue, voluntarios do BBVA ou Caixa Galicia, Asociación Amigos da Terra de Ourense (“salvar vidas, salvar o planeta”), concellos, as universidades galegas, outros centros educativos, empresas, clubs deportivos, famosos, prensa.
- A posibilidade de facer días especiais de doazóns, como por exemplo maratóns de doazóns, como fan noutras comunidades autónomas, non é considerada boa idea porque se entende que minoraría as doazóns habituais; destácase o día 14 de xuño como día oficial do doante de sangue.
- Tampouco se considera positiva a doazón “por impulso” relacionada con campañas puntuais, como son as que se poden facer con alianzas con entidades recoñecidas coma grandes clubs de fútbol, ou con personaxes famosos do mundo do deporte, da cultura, etc., ou sucesos de grande impacto social, como por exemplo, o accidente de tren de Angrois, que mobilizou a centos de persoas para ofrecer a súa colaboración doando, (estiman 500 novos doantes que prevén perder), pero non se valora como unha posibilidade de chegar por primeira vez ou fidelizar a poboación que doutro xeito se mantería afastada do CTG.
- Achéganse algúns datos de dúas destacadas enquisas ao doante de satisfacción co CTG realizadas no ano 2004 e 2009 nas que os doantes fan unha valoración moi positiva, arredor do 8,79 e 8,65, respectivamente, como valores medios. O que permite concluír que as dificultades non xorden porque se perciba unha mala calidade dos servizos, aínda que se destaca a necesidade de redeseñar aspectos coma a páxina web, a difusión da información, e a xestión das convocatorias de doantes.

III. MISIÓN, VISIÓN, VALORES E OBXECTIVOS

Misión: A misión da UP de Doazón do CTG é organizar e desenvolver as campañas de doazón de sangue en Galicia para acadar un nivel de captación e fidelización de doantes que permita dar resposta sostida ás necesidades asistenciais no ámbito desta comunidade autónoma.

Visión: A UP de Doazón aspira a converterse nun referente a nivel nacional e internacional cun modelo de xestión de promoción integral sostible que garanta a cobertura de hemoderivados nos hospitais da Comunidade Autónoma de Galicia e que sitúe ao CTG como centro de excelencia na promoción da saúde á poboación por medio da doazón de sangue.

Valores: Os principais valores da UP son:

- Coherencia
- Excelencia
- Compromiso coas persoas
- Servizo á sociedade
- Conduta ética, responsabilidade e transparencia

Obxectivos estratéxicos

Captación e fidelización de doantes

Obxectivo: sensibilizar a poboación para conseguir unha actitude positiva e solidaria de cara á doazón e inculcar na nosa comunidade a cultura da doazón para acadar o compromiso cívico e solidario dos doantes para que perciban a doazón como un acto natural e necesario, de carácter permanente.

Comunicación

Obxectivo: deseñar un plan de comunicación interno e externo que permita desenvolver as campañas de doazón optimizando os recursos dispoñibles para a captación eficaz de doantes potenciais e que facilite a mobilización da base de doantes, así como o desenvolvemento de campañas especiais en colaboración con outros organismos ou entidades.

Actores chave

Persoal da UP: persoal que leva a cabo as tarefas propias de promoción

Resto do persoal do CTG: persoal adscrito a outros departamentos e unidades do CTG que realizan tarefas verticais ou horizontais respecto á UP.

Empresas contratistas do CTG: adxudicatarias de servizos que desenvolven as tarefas de comunicación aos doantes e avaliación externa.

Entidades externas: concellos, universidades, organismos, empresas, asociacións empresariais dos polígonos industriais (concentración da oferta), clubs financeiros, etc. que facilitan e colaboran no traballo da doazón de sangue.

Público obxectivo: persoas ás que se dirixen as campañas de promoción e que potencialmente poderán converterse en doantes.

Deportistas e persoeiros famosos: persoas que destacan na elite deportiva ou pola súa profesión de carácter público que poden axudar á promoción e captación de doantes.

Doantes: persoas que co seu acto voluntario e altruísta posibilitan cubrir a demanda das necesidades de sangue.

Hospitais: centros receptores e xestores das reservas de sangue a empregar segundo as necesidades.

Pacientes (receptores da doazón): persoas que, grazas á doazón de sangue, reciben o sangue para atender as necesidades que precisan.

Análise DAFO

De seguido reflíctese a relación de factores DAFO.

DEBILIDADES <i>(Factores internos en contra)</i>	AMEAZAS <i>(Factores externos en contra)</i>
D1. Canles de información pouco efectivas: necesidade de incorporar novas tecnoloxías	A1. Dispersión xeográfica
D2. Falta de recoñecemento do posto de promotor	A2. Perda de poboación e avellentamento
D3. Falta de incentivos ao persoal	A3. A poboación descoñece as necesidades reais de doazón
D4. Falta dun plan de estabilidade dos RRHH	A4. Falta de educación-cultura da doazón: formación e concienciación desde a escola
D5. O plan de marketing non se axusta as novas realidades	A5. A doazón asóciase a imaxes negativas (accidentes, intervencións)
D6. Falta de investimento en publicidade	A6. Momentos de carencia de sangue (períodos críticos)
D7. Falta de coordinación con outras unidades do CTG e con outros organismos doutras CC.AA.	A7. Competencia das ONG e da aférese
D8. Postdoazón non adecuada-repercusión na fidelización do doante	A8. Dependencia externa para a mellora
D9. Falta de formación ou reciclaxe e ausencia de PRL	
D10. Medios materiais e humanos insuficientes	

FORTALEZAS (Factores internos a favor)	OPORTUNIDADES (Factores externos a favor)
F1. Grande experiencia dos traballadores. Capital humano; percepción/consideración de equipo (boa dinámica e adaptabilidade)	O1. Solidariedade
F2. Hai moitas cousas por facer	O2. Fácil de “vender”, obxectivos fáciles de explicar e comprender
F3. Facilitade para solicitar información respecto da situación de reservas e os números relativos ás doazóns conseguidas	O3. Conseguiuse gran seguridade con exclusión de enfermidades infecciosas, xenéticas
F4. Facilitade para definir indicadores (resultados fáciles de medir)	O4. Boa percepción por parte da cidadanía da calidade dos servizos de doazón e transplante
F5. Calidade certificada dos servizos	O5. Colaboración desinteresada, voluntaria e altruísta: dá “boa imaxe” a quen se suma á iniciativa
F6. Unidades móbiles para chegar a todos os lugares	O6. Gran posibilidade de sensibilización
F7. Campañas informativas en funcionamento	O7. Situacións excepcionais que incrementan a doazón
F8. Chega a universidades, centros docentes, empresas públicas e privadas”	O8. Medios de comunicación que chegan a toda a poboación
F9. Intenso traballo	O9. Doantes eventuais como potenciais doantes fidelizados
F10. Rexeita á compensación económica pola doazón	O10. Receptividade ao recoñecemento social
F11. Pioneiros en dispor dun plan de marketing	

IV. LIÑAS ESTRATÉXICAS

De acordo cos elementos DAFO defínense 5 estratexias de actuación, de xeito que logra corrixir as debilidades detalladas, afrontando as ameazas, mantendo as fortalezas e explotando as oportunidades.

— **Estratexia E1.** Fomentar a cultura da doazón

— **Estratexia E2.** Recoñecer a figura do promotor

— **Estratexia E3.** Promover a comunicación intradepartamental dentro do CTG, así como cos outros organismos similares doutras CC.AA.

— **Estratexia E4.** Definir e implementar un sistema de Dirección por Obxectivos (DPO)

— **Estratexia E5.** Definir e implementar un sistema de control

Así, entre cada unha das estratexias e os elementos da DAFO implicados na mesma establécense as seguintes relacións.

E1 Fomentar a cultura da doazón, que permita sensibilizar a poboación para conseguir unha actitude positiva cara o acto de doazón e para que este sexa percibido como algo natural, necesario e de carácter continuo, a través do deseño e implantación dun plan de marketing e promoción da doazón.

D: 1, 5, 6, 8 e 10

F: 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11

A: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8

O: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10

E2 Recoñecer a figura do promotor, que permita poñer en valor a este profesional, a través da creación do posto de promotor no que se definan as súas funcións e responsabilidades.

D: 2, 4, 9 e 10

F: 1 e 9

A: 8

E3 Promover a comunicación intradepartamental dentro do CTG, así como cos outros organismos similares doutras CC.AA., que permita mellorar a coordinación entre as diferentes áreas funcionais que teñen relación coa UP e coñecer outras experiencias, todo a través da posta en marcha dun Comité de Coordinación no que estean representadas todas as unidades do CTG que teñen relación coa UP e, así mesmo, a través da creación dun comité no que estean representadas as unidades de promoción de todas as CC.AA.

D: 1, 7 e 8

F: 1, 2, 3 e 5

E4 Definir e implementar un sistema de Dirección por Obxectivos (DPO), que permita alcanzar os obxectivos de captación e fidelización de doantes da UP, a través do establecemento dun sistema de retribución variable que retribúa cunha prima variable aqueles promotores que acaden os obxectivos asignados.

D: 2, 3, 9 e 10

F: 4, 5, 6, 7 e 8

A: 1, 4 e 6

O: 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9 e 10

E5 Definir e implementar un sistema de control, que permita facer un seguimento do grao de avance na execución dos plans a realizar, así como coñecer o nivel de consecución dos obxectivos da UP, a través da definición de plans de acción executivos e da posta en marcha dun cadro de mando.

D: 3

F: 4 e 5

A: 3, 5, 6 e 8

O: 2, 4, 5, 6, 9 e 10

Plan de mellora

Unha vez definidas as estratexias para acadar os obxectivos descritos, estas lévanse a cabo mediante os seguintes plans de mellora:

- Plan de marketing e promoción
- Plan organizativo e de recursos humanos
- Plan de comunicación

Para cada un destes plans de actuación establécense unhas áreas co seu obxectivo operativo, as accións concretas para acadar cada un dos obxectivos e os indicadores definidos para cada unha das accións.

Plan de Marketing e Promoción (estratexia E1)

Este plan consta das seguintes áreas:

Web e redes sociais

Obxectivo operativo: mellorar o deseño da web e incrementar o uso das redes sociais

Accións:

- Presenza activa en Redes Sociais
- Redeseño da páxina web do CTG
- Incluír na web un indicador das de sangue por grupo sanguíneo

Indicadores:

- Facebook: nº seguidores fanpage

- Facebook: nº entradas novas
- Facebook: nº comentarios / gustos
- Twitter: nº seguidores
- Twitter: nº marcas de favorito, nº retweets
- Twitter: nº tweets alleos con referencias ao CTG
- Outras redes sociais (Google+ e Tumblr)
- Nº accesos desagregados por zona, navegador, sistema operativo,...
- Consultas, dúbidas, suxestións, comentarios rexistrados en formulario web
- Nº alertas emitidas sobre reservas de sangue: niveis vermello, amarelo, verde

Plan de medios

Obxectivo operativo: Conseguir unha presenza continuada e regular nos medios de comunicación galegos con mensaxe positiva.

Accións:

- Definir un plan de publicidade anual de medios que promova a cultura da doazón, asociándoa a imaxes agradables, de orgullo e recoñecemento social.

Indicadores

- Nº spots programas TV e radio
- Nº anuncios en prensa
- Nº artigos en medio escrito resumindo obxectivos acadados
- Nº artigos de entrevistas que recoñezan ao CTG como representativo de valores positivos
- Nº campañas e actos publicitarios
- Nº artigos científicos
- Nº referencias positivas en artigos doutras entidades

Convenios de colaboración

Obxectivo operativo: Incrementar a colaboración con axentes clave na promoción da doazón a través de convenios de colaboración.

Accións:

- Establecer convenios de colaboración con:
 - Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre os estudantes de todas as idades.
 - empresas con actividade en Galicia co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre os traballadores.
 - asociacións empresariais e clubs financeiros de Galicia co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre as empresas asociadas e actuar como mediadores para achegar aos usuarios a mensaxe da hemodoazón.
 - Presidencia de Xunta (a través da Secretaría Xeral para o Deporte) para o desenvolvemento de accións de cara ao fomento da cultura da hemodoazón nas federacións e clubs deportivos de Galicia como mediadores para achegar á poboación a mensaxe da hemodoazón.

Indicadores:

- Sinatura do convenio (tempo estimado para a súa tramitación: 4-6 meses)
- Nº centros nos que se organiza polo menos unha charla informativa anual sobre a doazón de sangue

- N° centros de Educación Primaria, ESO, Bachiller e FP nos que se realiza algunha actividade relacionada coa doazón o Día Internacional da doazón de sangue (14 de xuño)
- N° centros universitarios nos que se realiza algunha actividade relacionada coa doazón o Día Internacional da doazón de sangue (14 de xuño)
- N° actividades didácticas promovidas pola Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria (concursos para o deseño de material de promoción, concurso de redacción con temas relacionados coa doazón, maratón de doazón no ámbito escolar para os familiares maiores de idade dos nenos,...)
- N° centros educativos participantes nas actividades promovidas pola Consellería
- Sinatura do convenio (tempo estimado para a súa tramitación: 4-6 meses)
- N° grandes empresas conveniadas
- N° PEMES conveniadas
- Sinatura do convenio (tempo estimado para a súa tramitación: 4-6 meses)
- N° entidades (asociacións ou clubs) conveniadas
- N° entidades ou empresas que incorporan a promoción da hemodoazón na súa carteira de responsabilidade social corporativa (RSC)
- Sinatura do convenio (tempo estimado para a súa tramitación: 4-6 meses)
- N° clubs deportivos que participan en accións para promover a hemodoazón
- N° federacións deportivas que participan en accións para promover a hemodoazón

Plan organizativo e de recursos humanos (estratexias E2 E4 E5)

Este plan consta das seguintes áreas:

Xestión organizativa

Obxectivo operativo: Establecer instrumentos de recoñecemento profesional e mellorar na análise e explotación da información.

Accións:

- Definir, crear e catalogar o posto de traballo de promotor da UP, definindo a súas funcións e responsabilidades.
- Comunicar a cada promotor as súas funcións e responsabilidades.
- Mellora da análise e explotación da base de datos de doantes.

Indicadores:

- Publicación na RPT do posto de promotor
- Comunicación de funcións e responsabilidades a cada promotor
- Coñecer n° doantes novos no ano
- Coñecer n° doantes antigos recuperados no ano
- Coñecer n° doantes que repiten doazón no ano

Obxectivo operativo: Incrementar as competencias do persoal da UP e promover o crecemento profesional.

Accións:

- Definir os obxectivos anuais para cada promotor.
- Definir un plan anual de retribución variable por consecución de obxectivos para cada promotor.
- Comunicar a cada un dos promotores os obxectivos formulados para cada un deles.

- Realizar reunións mensuais entre o responsable da UP e cada un dos promotores para analizar o nivel de cumprimento dos obxectivos.
- Liquidar mensualmente a cada un dos promotores as retribucións variables percibidas pola consecución dos obxectivos.

Indicadores:

- Relación de obxectivos anuais de cada promotor
- Plan de retribución variable definido
- % salario variable
- Comunicación de obxectivos a cada promotor
- Nº reunións realizadas con cada promotor
- Salario variable liquidado cada mes a cada promotor

Plan de comunicación (estratexia E3)

Este plan consta das seguintes áreas:

Comunicación interna

Obxectivo operativo: Mellorar a comunicación entre os profesionais da UP e desta co resto de unidades do CTG.

Accións:

- Reunións do Consello de Dirección do CTG.
- Creación dun Comité de Coordinación das Unidades do CTG, elaboración dun informe preliminar do grao de coordinación e comunicación e elaboración de informes periódicos.
- Coordinación dentro da UP.

Indicadores:

- Reunións do Consello de Dirección do CTG para avaliar os informes periódicos emitidos polas distintas unidades e comprobar o grao de consecución dos obxectivos. Incluirá informes do Comité de Coordinación. As reunións serán con periodicidade mínima semestral.
- Designación dun comité de estudo e seguimento do grao de coordinación e comunicación entre as distintas unidades do CTG (tempo estimado para a constitución: 1 mes)
- Informe preliminar reflectindo o grao de coordinación e comunicación (3 meses)
- Establecemento de reunións periódicas para a transmisión da información ao coordinador da UP das reservas existentes e necesidades previstas a curto e medio prazo. Comunicación por parte do coordinador da UP da actividade semanal prevista para planificar a actividade das unidades móbiles, así como do grao de desenvolvemento das campañas de comunicación e de chamamentos: semanal.
- Informes semestrais das enquisas aleatorias internas nos distintos departamentos da CTG respecto do grao de satisfacción do persoal do CTG e posta en común dos resultados e suxestións relevantes recollidas nas enquisas realizadas.
- Reunión semanal dos responsables das Unidades de Promoción e o coordinador. Elaboración de acta de reunión.
- Comunicación a todos os membros da UP das novidades de cada reunión semanal mediante circular interna, mensaxería electrónica, etc.

Comunicación externa

Obxectivo operativo: Fomentar a comunicación e o intercambio de experiencias e información entre entidades análogas doutras CC.AA.

Accións:

- Establecer fórmulas de colaboración con organismos análogos ao CTG noutras CC.AA. (convenios, acordos) ou mesmo doutros países.
- Organizar eventos (xornadas, congresos, reunións, etc.) de índole nacional ou internacional e convidar a outras CC.AA./países.
- Fomentar e promover a asistencia a eventos a nivel nacional e internacional.
- Convivencias de intercambio de experiencias entre membros de distintas entidades semellantes ao CTG.
- Publicación de artigos en revistas especializadas do sector coas novidades e conclusión dos eventos organizados polo CTG.

Indicadores:

- N° convenios ou acordos de colaboración con outros organismos análogos ao CTG doutras CC.AA. (tempo medio de tramitación: 6 meses)
- N° convenios ou acordos de colaboración con outros organismos análogos ao CTG doutros países (tempo medio de tramitación: 6 meses)
- N° eventos de índole nacional organizados polo CTG
- N° eventos de índole internacional organizados polo CTG
- N° entidades doutras CC.AA. e/ou países participantes nos eventos organizados
- N° traballadores que asisten a estes eventos
- N° eventos con participación de persoal da UP
- N° convivencias entre membros de distintas entidades semellantes ao CTG organizadas pola CTG
- N° convivencias entre membros de distintas entidades semellantes ao CTG ás que é convidado o CTG
- N° artigos publicados en revistas especializadas
- N° artigos divulgativos sobre eventos organizados polo CTG

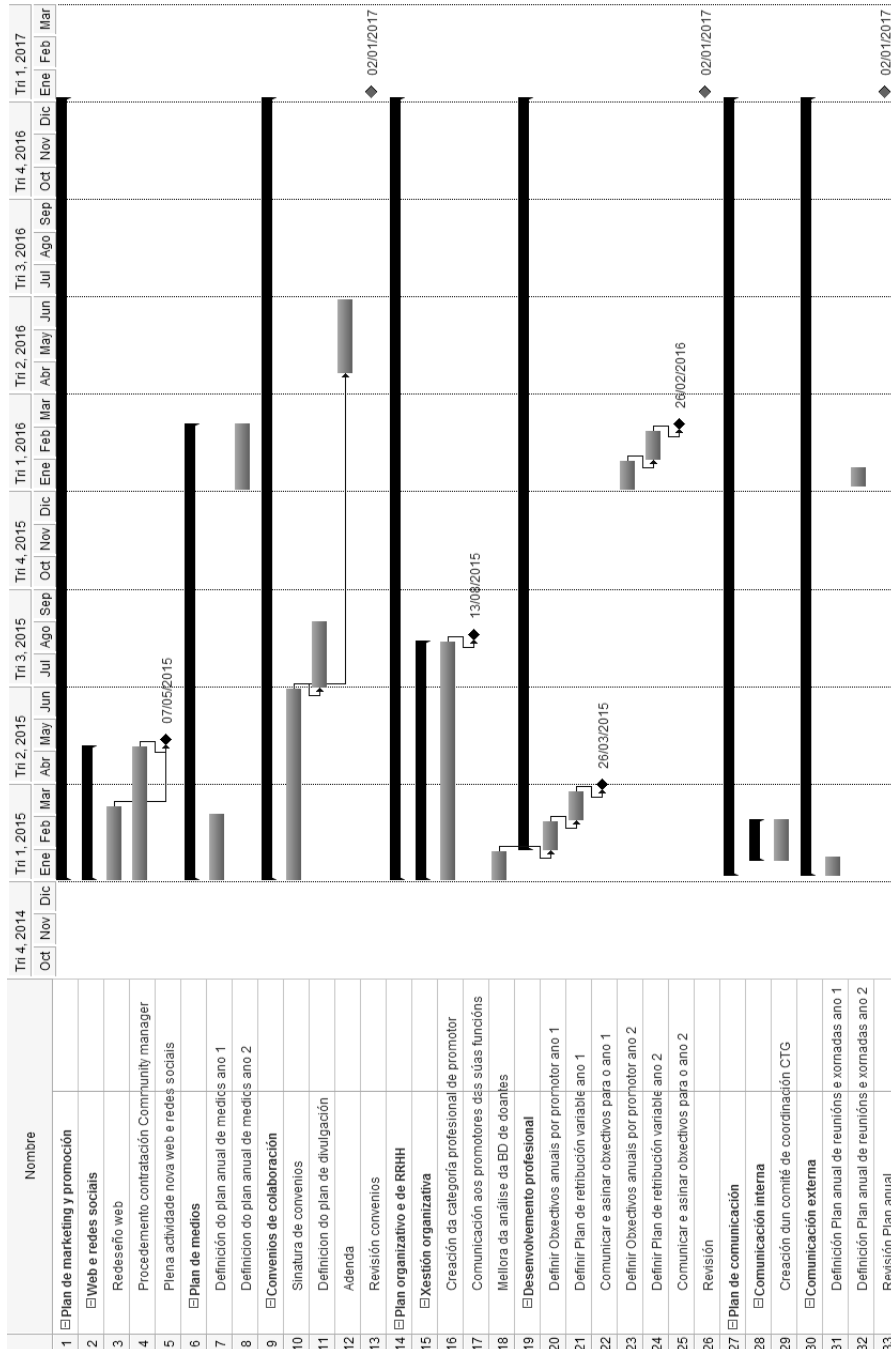
Orzamento de execución

Detállase a posible orixe dos fondos para os tres plans de mellora.

Plan e acción	Proxecto / Concepto de gasto	Orixe dos fondos
1. Plan de Marketing e Promoción		
WEB E REDES SOCIAIS		
Presenza activa en Redes Sociais	Contratación dun Community Manager	Propios / Europeos innovación
Redeseño da páxina web do CTG	Redeseño e mantemento da páxina web do CTG	Propios / Europeos innovación
Incluir na web un indicador das de sangue por grupo sanguíneo		
PLAN DE MEDIOS		
Definir un Plan de publicidade anual de medios que promova a cultura da doazón, asociándoa a imaxes agradables, de orgullo e recoñecemento social	Contratación dun plan de comunicación a unha axencia Publicidade en medios	Propios / Europeos inclusión social Propios
CONVENIOS DE COLABORACIÓN		
Establecer convenios de colaboración coa Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre os estudantes de todas as idades (E.Primaria, ESO, Bachiller, F.Profesional e Universidades)	Tarefa do director/a do CTG (adicación do 10%) en colaboración co responsable da Unidade e Promoción (adicación do 10%)	Propios
Establecer convenios de colaboración coas empresas con actividade en Galicia co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre os traballadores	Realización de actividades de divulgación da doazón en empresas e organismos	Propios / Privados / Subvencións
Establecer convenios de colaboración coas asociacións empresariais e cos clubs financeiros de Galicia co obxecto de fomentar a cultura da doazón entre as empresas asociadas e actuar como mediadores para achegar aos usuarios a mensaxe da hemodoazón		
Establecer convenios de colaboración con Presidencia de Xunta (a través da Secretaría Xeral para o Deporte) para o desenvolvemento de accións de cara ao fomento da cultura da hemodoazón nas federacións e clubs deportivos de Galicia como mediadores para achegar á poboación a mensaxe da hemodoazón		
2. Plan Organizativo e de RR.HH.		
XESTIÓN ORGANIZATIVA		
Diagnóstico da Unidade de Promoción e Plan de Mellora	Contratación dunha consultaría externa	Propios
Definir, crear e catalogar o posto de traballo de Promotor da Unidade, definindo as súas funcións e responsabilidades	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 10%) e do responsable de RRHH (adicación do 10%)	Propios
Crear a categoría profesional de Promotor	Recoñecemento e dotación da categoría A1 do Promotor de Doazón	Propios
Mellora da análise e explotación da BD de doantes para a recollida de indicadores vinculados aos obxectivos da Unidade de Promoción	Migración dos datos actuais, redeseño e mantemento da base de datos de doantes	Propios / Europeos innovación
DESENVOLVEMENTO PROFESIONAL		
Definir os obxectivos anuais para cada promotor	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 5%)	Propios
Definir un plan anual de retribución variable por consecución de obxectivos para cada promotor	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 5%) e do responsable de RRHH (adicación do 5%)	Propios
Comunicar a cada un dos promotores os obxectivos formulados para cada un deles	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 20%)	Propios
Realizar reunións mensuais entre o Xefe da Unidade de Promoción e cada un dos promotores para analizar o nivel de cumprimento dos obxectivos	Dotación da asignación do complemento variable para o personal da Unidade de Promoción*	Propios
Liquidar mensualmente a cada un dos promotores as retribucións variables devengadas pola consecución dos obxectivos		
3. Plan de Comunicación		
COMUNICACIÓN INTERNA		
Reunións do Consello de Dirección do CTG	Tarefa do director/a do CTG (adicación do 10%)	Propios
Creación dun Comité de Coordinación das Unidades do CTG, elaboración dun informe preliminar do grado de coordinación e comunicación e elaboración de informes periódicos		
Coordinación dentro da Unidade de Promoción	Tarefa do responsable da Unidade de Promoción (adicación do 20%)	Propios
COMUNICACIÓN EXTERNA		
Establecer fórmulas de colaboración con organismos análogos ao CTG noutras CCAA (convenios, acordos) ou mesmo doutros países	Tarefa do director/a do CTG (adicación do 10%)	Propios
Organizar Xornadas, congresos, reunións...de índole nacional ou internacional e invitar a entidades de outras CCAA e países veciños.	Organización dunha xornada anual	Propios / Restro participantes / Patrocinadores
Fomentar e promover a asistencia a congresos, reunións, etc a nivel nacional e internacional.	Viaxes, restro, asistencia a reunións e axudas de custo	Propios
Convincencias de intercambio de experiencias entre membros de distintas entidades semellantes ao CTG	Organización de reunións semestrais para intercambio de experiencias	
Publicación de artigos en revistas especializadas do sector coas novidades e conclusión das reunións, congresos, etc organizados polo CTG	Adicación do 5% dos promotores a tarefas de divulgación e publicación	Propios

Cronograma

Diagrama de Gantt coa execución gráfica dos plans de mellora.



V. CONCLUSIÓNS

Para a realización deste estudo de mellora na Administración, os autores seleccionaron un departamento que consideraron de grande interese. Logo de tratar de identificar os principais problemas e analizar a situación no contexto actual podemos concluír que Recursos Humanos, Marketing, Novas Tecnoloxías e Comunicación son a chave para acadar, como misión da UP, a captación e fidelización de doantes que xeren reservas de sangue suficientes para cubrir, de forma permanente, as necesidades asistenciais.

A carencia dun sistema de información que facilite a explotación da información e un adecuado tratamento de datos dificulta o coñecemento do punto de partida de cara a un proceso de avaliación e mellora continua, condiciona a optimización de recursos existentes e limita a obtención de resultados máis favorables. Por outra banda, resulta esencial a adaptación ás novas realidades coa busca das canles de información que cheguen de xeito efectivo á poboación, e cunha mensaxe suficientemente persuasiva para conseguir que se convertan en activos o maior número posible de doantes potenciais. Resulta innegable a obriga de facer un uso axeitado das novas tecnoloxías e explotar as súas posibilidades para fomentar a cultura da doazón.

Xunto coas novas tecnoloxías como ferramenta de apoio para o mencionado fin, é fundamental levar a cabo accións de marketing para conseguir unha presenza continuada e regular nos medios de comunicación cunha mensaxe positiva que logre a sensibilización da poboación galega e unha maior colaboración con axentes chave na promoción da doazón a través de convenios ou outras fórmulas de colaboración.

O capital humano constitúe a base fundamental para dinamizar calquera organización e lograr os seus obxectivos, e no caso da UP, identifícase como principal problema na esfera de recursos humanos debido á inexistencia da figura do promotor como categoría profesional, o que xera incerteza laboral, e á ausencia dun plan de desenvolvemento profesional, o que se percibe como falta de recoñecemento. Porén, é de destacar que os profesionais da UP valóranse como un equipo cun alto nivel de capacidade actual e potencial para o desenvolvemento do seu labor.

A comunicación interna e externa constitúe tamén un instrumento indispensable para acadar os obxectivos de calquera organización, dado que favorece a implicación dos profesionais e permite unha xestión do coñecemento como ferramenta de optimización de recursos e de creación de valor. Identificada esta debilidade, propóñense diversas accións encamiñadas a mellorar a comunicación interna entre os profesionais da UP e co resto de unidades do CTG, e a fomentar a comunicación externa e o intercambio de experiencias e información entre entidades análogas ao CTG doutras CC.AA.

Coa análise, diagnóstico e plan de mellora descritos da UP, conséguese, por tanto, o obxectivo descrito ao inicio deste apartado, e que, como se menciona no apartado da metodoloxía, marca as directrices para un futuro traballo máis exhaustivo.

O interese xeral e social da doazón xustifica na opinión dos autores, dada a súa repercusión na totalidade da poboación galega, a necesidade de dar continuidade ao presente estudo e conseguir atopar a fórmula para que a poboación adquira unha percepción da doazón como hábito de comportamento, acto natural e de participación cívica e cidadá.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Libros/Documentos

- Bozeman, B. (1996): "Los fundamentos de la gestión pública estratégica", en: Brugué, Q. y J. Subirats: *Lecturas de gestión pública*, Madrid: MAP, pp.377-422
- Kaufmann, G. "Solución de problemas y creatividad, en Brugué, Q. y J. Subirats: *Lecturas de gestión pública*, Madrid: MAP, pp. 199-233
- Ramos, B. e C. Sánchez (2013) *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española*. INAP, Madrid
- A Doazón de Sangue en Galicia. Ano 2014. Centro de Transfusión de Galicia. 24pp.
- Situación da hematoloxía e hemoterapia en Galicia. Enquisa de Opinión 2010. Asociación Galega de Hematoloxía e Hemoterapia. 26 pp.
- Marketing en la donación de sangre. Enrique de Mora. <http://funny-pop.com/pruebas/wp-content/uploads/2011/11/Marketing-en-la-donaci%C3%B3n-de-sangre-Organiza-n%C2%BA11-2009.pdf>
- Avaliación continua de calidade do servizo do CTG. Principais resultados. Xaneiro-2010. Sondaxe.
- Universidade da Coruña: Plan estratéxico 2005-2010 e 2013-2020; http://www.udc.es/gobierno/equipo_reitoral/vice_planificacion_economica_e_infraestructuras/planificacion_economica/planificacion_estrategica/index.html
- Estratexia Sergas 2014; https://www.sergas.es/Docs/Conselleria/Estratexia_Sergas_2014.pdf

Recursos Web

- Centro de Transfusión de Galicia (maio, xuño-2014): <http://ctg.sergas.es>
- Documento de consulta pública nº 1: Diagnóstico de situación socioeconómica e territorial de Galicia (maio, xuño-2014): <http://www.conselleriadefacenda.es/documents/10433/1347376/Diagnostico-Socioeconomico-Galicia-gal.pdf/a2b3ac61-d536-4058-9346-d3d0e18fb752>
- Noticia en Medicina TV: "Galicia termino el año con más de 112.300 donaciones de sangre y alcanza la tasa recomendada por la OMS" (maio-2014): <http://www.medicinatv.com/noticias/galicia-termino-el-ano-con-mas-de-112300-donaciones-de-sangre-y-alcanza-la-tasa-recomendada-por-la-oms-26203>
- Instituto Galego de Estatística (maio-2014): www.ige.eu
- Universidade da Coruña (2011), "Perfil sociolóxico da poboación galega (maio-2014): <http://www.udc.es/comunicacion/resumoprensa/resumoPrensa.html?language=es&iniType=101>

Normativa/Lexislación

- Decreto 100/2005, do 21 de abril, polo que se regula a hemodoazón e hemoterapia na Comunidade Autónoma de Galicia, DOG nº 88, 9 de maio de 2005.
- Directiva europea 2002/98/CE do Parlamento Europeo e do Consello do 27 de xaneiro de 2003 pola que se establecen normas de calidade e de seguridade para a extracción, verificación, tratamento, almacenamento e distribución de sangue humano e os seus compoñentes.
- Real decreto 1945/1985, de 9 de outubro, por el que se regula la hemodonación y los bancos de sangre.
- Lei 7/2003, do 9 de decembro, de ordenación sanitaria de Galicia. BOE nº 12, 14 de xaneiro do 2004.
- Real decreto 1088/2005, do 16 de setembro, polo que se establecen os requisitos técnico e condicións mínimas da hemodoazón e dos centros e servizos de transfusión. BOE nº 225, 20 de setembro de 2005
- Real decreto 1343/2007, de 11 de outubro, polo que se establecen normas e especificacións relativas ao sistema de calidade dos centros e servizos de transfusión. BOE nº 262, 1 de novembro de 2007.
- Lei 14/2013, do 26 de decembro, de racionalización do sector público autonómico.