

Plan Estratégico 2025 - 2027





1. Presentación	pág. 4-5
2. Evaluación del Periodo anterior	pág. 8
2.1. Evaluación del Plan Estratégico	pág. 8-9
Marco de la Obra Hospitalaria en España 2022 - 2024	
2.2. Evaluación del Sistema Integrado de Evaluación de las Obras	pág. 10-11
3. Misión. Visión. Valores	pág. 12
3.1 Misión	pág. 12
3.2 Visión	pág. 12
3.3 Valores	pág. 13
4. Grupos de interés	pág. 14
4.1. Congregación	pág. 15
4.2. Profesionales	pág. 15
4.3. Personas voluntarias	pág. 16
4.4. Personas usuarias/pacientes y familias	pág. 16
4.5. Administraciones Públicas y otras entidades (financiadores y derivadores)	pág. 17
4.6. Otras entidades relacionadas	pág. 17
4.7. Conferencia Episcopal Española	pág. 18-19
5. Análisis del contexto interno y externo	pág. 20-21
6. Ejes estratégicos	pág. 22
6.1 Eje estratégico 1: Buen gobierno y sostenibilidad	pág. 23
6.2 Eje estratégico 2: Identidad	pág. 24
6.3 Eje estratégico 3: Personas	pág. 25
6.4 Eje estratégico 4: Modelo asistencial. Desarrollo institucional y capacidades	pág. 26-27
6.5 Eje estratégico 5: Diálogo con la sociedad	pág. 28
6.6 Eje estratégico 6: Innovación	pág. 29
7. Gobernanza y seguimiento del Plan Estratégico	pág. 30
7.1. Estructura de gobierno	pág. 31
7.1.1 Comité de Organización y Calidad	pág. 31
7.2. Periodicidad de Seguimiento	pág. 31

1. PRESENTACIÓN

Durante el primer semestre del año 2025, y tras la celebración del II Capítulo Provincial de la Congregación Hermanas Hospitalarias, entidad fundadora de la Fundación Hospitalarias, se inició un importante trabajo para la definición y el desarrollo del primer Plan Estratégico de la Fundación Hospitalarias para el trienio 2025-2027.

Este plan estratégico tiene en cuenta, por tanto, la transformación jurídica y organizativa llevada a cabo, que ha supuesto el cambio de titularidad y de modelo de gobierno del conjunto de centros, ahora configurados como unidades de gestión. La Fundación Hospitalarias inicia su actividad el 1 de enero de 2025, integrando el gobierno y la dirección, para el desarrollo del conjunto de actividades de todas las unidades de gestión de la Provincia Canónica de España.

Acompañamos todo este proceso de reestructuración, desde una perspectiva de revitalización de nuestra Institución en todo su contexto y amplitud de misión, y acorde a los principios de corresponsabilidad y subsidiariedad. Desde la estrategia de la Fundación, tratamos de impulsar el desarrollo de cada unidad de gestión, de cada territorio, de todas nuestras líneas de actividad y de todas las líneas transversales necesarias, en coherencia con nuestros modelos relacionales y con nuestro Marco de Identidad.

Estos dos hitos fundamentales – la reestructuración y la revitalización– requieren que la Fundación defina las líneas estratégicas necesarias que, con visión 2030, orienten este primer trienio 2025-2027. Un periodo clave para desarrollar y hacer evolucionar tanto el ámbito corporativo como el de las unidades de gestión, en el marco de la nueva estructura canónica fundacional, siendo un instrumento más para que el Patronato pueda cumplir con los fines fundacionales.

El último Plan Estratégico 2022-2024 estaba aún enmarcado en la Congregación. Con el fin de adecuar el Plan 2025-2027 a la nueva realidad de la Fundación Hospitalarias, se han aplicado metodologías participativas mediante un proceso de trabajo colectivo que ha involucrado al conjunto de la institución y se ha desarrollado entre marzo y septiembre de 2025.

Cabe destacar que las reflexiones en torno a la sostenibilidad de las Obras y al posicionamiento estratégico en el ámbito asistencial han constituido un pilar fundamental en la elaboración de este documento.

Otro de los pilares más relevantes de este Plan Estratégico son las relaciones y las implicaciones que el cambio de titularidad de la Obra Hospitalaria tiene en los roles y funciones de las distintas personas implicadas. Asimismo, se subraya de manera especial, la importancia de la autenticidad y la fidelidad a

la Carta Fundacional en términos de identidad y cultura hospitalaria, así como la renovación del modelo de gobierno y gestión.

La identidad hospitalaria constituye el eje fundamental y transversal de este Plan Estratégico. Junto a ella, otro de sus ejes vertebradores es la firme apuesta por la innovación y la transformación digital como herramientas clave para avanzar hacia un modelo de atención más eficiente, personalizado, preventivo y sostenible.

La incorporación progresiva de tecnologías emergentes —como la inteligencia artificial (IA), el análisis avanzado de datos, la automatización de procesos o las plataformas digitales de comunicación— representa una oportunidad única para mejorar la calidad y la accesibilidad de los servicios que ofrecemos.

Entendemos la tecnología como un medio al servicio de las personas, que debe permitirnos conocer mejor, anticipar, personalizar y acompañar, sin sustituir la dimensión humana que caracteriza la labor asistencial y educativa. En este sentido, la innovación y la transformación digital no se conciben como elementos accesorios, sino como palancas estratégicas fundamentales para construir un sistema de atención más resiliente, inclusivo y adaptado a los retos del presente y del futuro.

Reconocemos la importancia de capacitar y acompañar a los equipos profesionales en este proceso de cambio, promoviendo una cultura organizativa abierta a la innovación, el aprendizaje continuo y la colaboración interprofesional.

Este Plan acompañará el proceso de reestructuración en el que está inmersa la Obra Hospitalaria, siempre bajo la guía del Patronato, con un enfoque identitario centrado en el paciente o la persona usuaria. Todo ello desde el respeto a su dignidad, derechos, autonomía y necesidades singulares, y orientando cada actuación al bienestar integral y a la promoción de entornos de trabajo saludables.



Sor Luz Divina Sánchez
Presidenta del Patronato



Alberto Martín
Director General

“
DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2025–2027
Y CULMINACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN
JURÍDICA Y ORGANIZATIVA.
”

PUNTO DE PARTIDA
PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2024



1. COMPOSICIÓN DE CARTERA

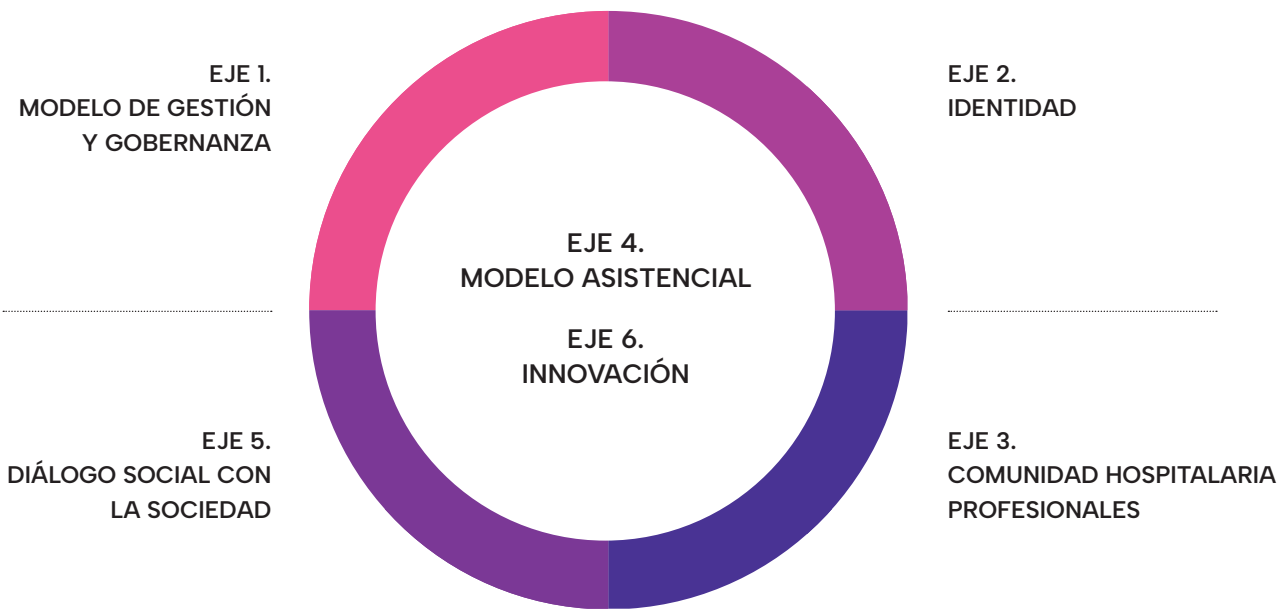
2. CONTROL

3. CAPACIDADES DE MODELOS

4. FUNCIONES DEL CENTRO

PLAN ESTRATÉGICO
2025 - 2027

EL EJE FUNDAMENTAL Y TRANSVERSAL DE ESTE PLAN ES LA IDENTIDAD HOSPITALARIA Y UNO DE SUS EJES VERTEBRADORES ES LA FIRME APUESTA POR LA INNOVACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO HERRAMIENTAS CLAVE PARA AVANZAR HACIA UN MODELO DE ATENCIÓN MÁS EFICIENTE, PERSONALIZADO, PREVENTIVO Y SOSTENIBLE.



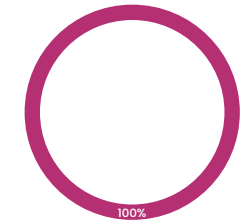
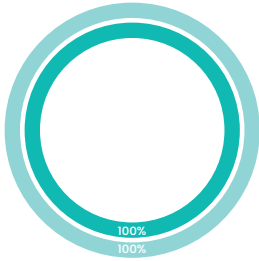
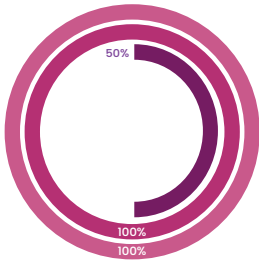
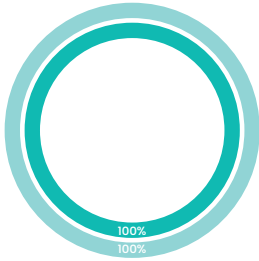
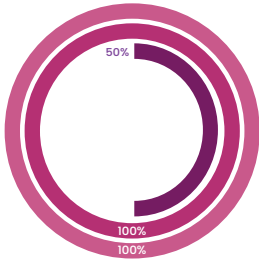
2. Evaluación del Periodo Anterior

2.1. Evaluación del Plan Estratégico Marco de la Obra Hospitalaria en España 2022 – 2024

La evaluación cualitativa de los resultados del Plan Estratégico Marco de la Obra Hospitalaria en España 2022 – 2024, ha mostrado un alto grado de implantación de las acciones estratégicas establecidas para la consecución de los objetivos estratégicos aprobados.

A continuación, se muestran los resultados de la consecución de los objetivos detallados para cada uno de los ejes estratégicos definidos.

DIMENSIÓN EVANGELIZADORA DE LA MISIÓN	+
CORRESPONSABILIDAD EN LA MISIÓN	+
SOSTENIBILIDAD DE LA OBRA	+
MODELO ASISTENCIAL EDUCATIVO	+
SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL	+



EJE 1. DIMENSIÓN EVANGELIZADORA DE LA MISIÓN

- **Objetivo 1:** Promocionar los valores del Evangelio en clave de hospitalidad en todos los ámbitos y niveles de la organización (pendiente la sistematización del seguimiento de la implantación de los valores hospitalarios).
- **Objetivo 2:** Consolidar la integración de la Pastoral de la Salud en la dinámica asistencial y educativa.
- **Objetivo 3:** Impulsar la visibilidad del Proyecto Hospitalario y el diálogo con la sociedad incidiendo en la sensibilidad hacia la inclusión de las personas más desfavorecidas.

EJE 2. CORRESPONSABILIDAD EN LA MISIÓN

- **Objetivo 4:** Avanzar en la integración de los colaboradores en la Institución de acuerdo al modelo hospitalario, en respuesta a las necesidades y actualización de la vertebración organizativa.
- **Objetivo 5:** Promocionar la identificación e integración institucional de todos los colaboradores y voluntarios incorporando acciones que respeten las distintas opciones de vida.

EJE 3. SOSTENIBILIDAD DE LA OBRA

- **Objetivo 6:** Dar continuidad a la Obra Hospitalaria en España con la creación de una fundación que promueva un estilo de gobernanza y gestión de la Obra Hospitalaria, integrando criterios de sostenibilidad carismática, identitaria, relacional y económica (pendiente el establecimiento de acuerdo con entidades vinculadas).
- **Objetivo 7:** Crear y revitalizar nuestros proyectos asistenciales y educativos dando respuesta a las actuales y nuevas necesidades que conlleven sufrimiento psíquico, con medios propios o en asociación con otras entidades.
- **Objetivo 8:** Avanzar en el modelo de gestión y administración que promueva la capacidad técnica, la eficacia y eficiencia en el uso racional de los recursos.

EJE 4. MODELO ASISTENCIAL EDUCATIVO

- **Objetivo 9:** Impulsar el modelo asistencial y educativo poniendo especial énfasis en la recuperación (incluyendo laboral), con participación activa de la persona atendida.
- **Objetivo 10:** Impulsar la integración de la bioética como pieza clave para el mantenimiento de la cultura e identidad.

EJE 5. SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL

- **Objetivo 11:** Contribuir a la transformación sostenible e inclusiva de la sociedad, contando con el compromiso solidario de todos los niveles de la Institución.

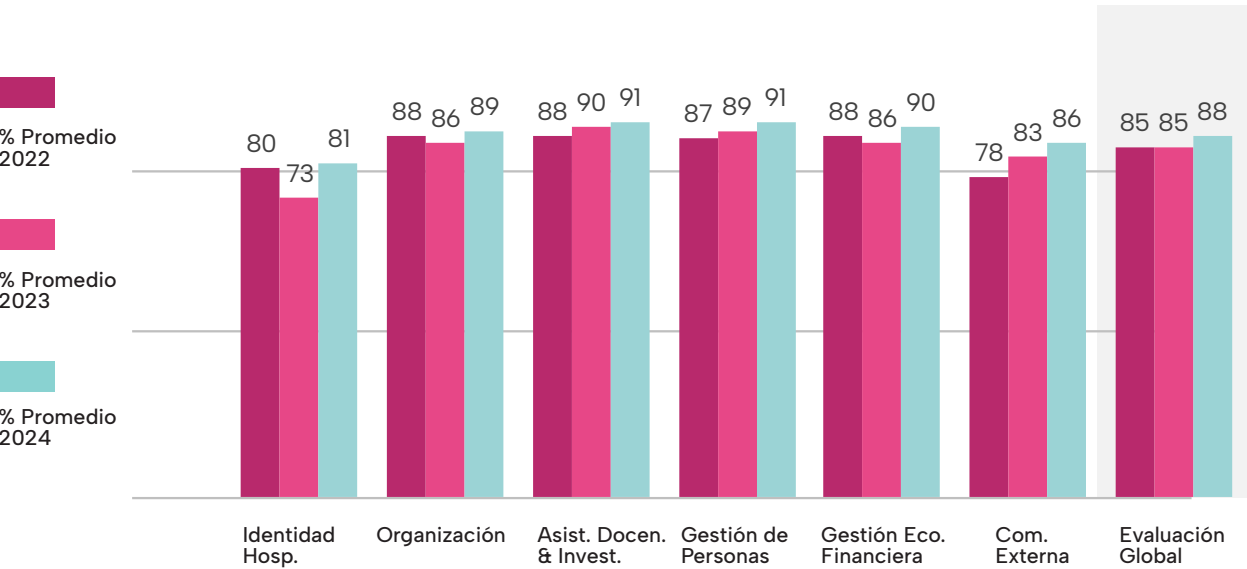
2.2.

Evaluación del Sistema Integrado de Evaluación de las Obras

Respecto al Sistema Integrado de Evaluación de las Obras, que concreta los mínimos exigibles a las Unidades de gestión para garantizar la necesaria calidad e identidad hospitalarias, todas presentan un nivel de cumplimiento muy destacado, muy por encima del nivel mínimo exigido por la Congregación (50).

En el siguiente gráfico se refleja el nivel de cumplimiento consolidado de la Provincia de España.

% CUMPLIMIENTO REQUISITOS BÁSICOS PROVINCIA DE ESPAÑA



85%
Promedio global
2022

85%
Promedio global
2023

88%
Promedio global
2024

La evolución de los resultados consolidados de la Provincia de España muestra una tendencia ascendente, alcanzándose niveles de consecución globales en 2024 del 88%, y superiores al 80% en todas y cada una de sus áreas de gestión. Solamente las áreas de Identidad Hospitalaria y Comunicación externa se sitúan en 2024 con un valor inferior al 88% alcanzado en la evaluación global en ese mismo año, situándose en cualquier caso por encima del 80%.

Cabe destacar que la Congregación actualizó en el año 2023 los requisitos mínimos exigidos, añadiendo nuevos ítems de evaluación en algunas áreas de gestión, según se indica en la siguiente representación.



EN 2024, LA PROVINCIA DE ESPAÑA ALCANZÓ UN 88% DE CONSECUCCIÓN GLOBAL, SUPERANDO EL 80% EN TODAS LAS ÁREAS.



3. Misión. Visión. Valores

La definición de la misión, visión y valores de la Fundación Hospitalarias se nutre del Marco de Identidad de la Congregación de las Hermanas Hospitalarias del Sagrado Corazón de Jesús y acoge dos documentos de especial importancia: la Carta Fundacional y los propios Estatutos de la Fundación.



3.1. Misión

La Fundación Hospitalarias tiene como misión continuar la Obra Hospitalaria de la Congregación Hermanas Hospitalarias del Sagrado Corazón de Jesús, ofreciendo una atención integral —sanitaria, social, educativa y laboral— a personas con enfermedad mental, discapacidad o en situación de vulnerabilidad o exclusión social. Se inspira para ello en el carisma de la Hospitalidad, promoviendo la dignidad de la persona, con especial preferencia por las personas más pobres y sin discriminación de ningún tipo, y promocionando adicionalmente la investigación, la innovación y la docencia como pilares fundamentales para la mejora continua de la atención y el desarrollo del conocimiento al servicio de la persona.

3.2. Visión

La Fundación busca ser referente en el ámbito de la salud mental y la atención a la diversidad funcional, mediante un modelo integral de asistencia y gestión comprometido con la calidad, la ética y la humanización del cuidado.

3.3. Valores

El conjunto de valores de nuestra organización se integra y encuentra su sentido en el valor síntesis de la HOSPITALIDAD, que se manifiesta en la centralidad del enfermo o persona dependiente y el respeto y servicio al mismo.

Los valores hospitalarios son rasgo diferencial y elemento clave de la identidad de la Fundación Hospitalarias, orientando las decisiones de los responsables y estableciendo el marco de actuación de todos los que forman parte de la institución en su día a día. Estos valores son:



SENSIBILIDAD POR LOS EXCLUIDOS

Nuestra Hospitalidad conlleva y alimenta la empatía preferentemente con los excluidos por la enfermedad o limitaciones psíquicas.



SERVICIO A LOS ENFERMOS Y NECESITADOS

Todo está y todos y todas estamos al servicio de las personas que atendemos, ellas son el centro de nuestra organización.



ACOGIDA LIBERADORA

Nos caracterizamos por la calidez de la acogida con paciente gratuidad. Pretendemos la más alta rehabilitación. Cuidamos con calor de hogar.



SALUD INTEGRAL

Nuestro trabajo por la salud abarca todas las dimensiones de la persona según el humanismo integral. Nos proponemos curar y cuidar.



CALIDAD PROFESIONAL

Somos efectivos en nuestro servicio mediante el rigor profesional, la eficiencia en la gestión, el trabajo en equipo, la adaptación de dispositivos y la permanente actualización de los profesionales.



HUMANIDAD EN LA ATENCIÓN

Cultivamos explícita y prácticamente la humanización en los planteamientos y en cada actividad concreta. Nuestra atención es un encuentro humano que prioriza la dignidad de la persona.



ÉTICA EN TODA ACTUACIÓN

Nos exigimos ser éticos, según los criterios de la bioética y el principio de la Hospitalidad, en todo nuestro actuar.



CONCIENCIA HISTÓRICA

Fomentamos la conciencia individual y colectiva de formar parte de la historia hospitalaria, fieles a los orígenes, protagonistas del presente, constructores del futuro hospitalario.

4. Grupos de Interés

Para la realización de este Plan Estratégico Marco, se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, identificadas por diferentes medios a lo largo del tiempo.

CONGREGACIÓN	+
PROFESIONALES	+
PERSONAS VOLUNTARIAS	+
PERSONAS USUARIAS / PACIENTES & FAMILIAS	+
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y OTRAS ENTIDADES (FINANCIADORES Y DERIVADORES)	+
OTRAS ENTIDADES RELACIONADAS	+
CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA	+

4.1. Congregación

El Gobierno General elaboró y aprobó a finales de 2024 el Documento del XXII Capítulo General, estableciendo las bases de actuación de la Congregación para los próximos seis años. A partir de este documento, a principios de 2025, el Gobierno Provincial de la Provincia de España definió el II Capítulo Provincial, documento que ha sentado las bases para la elaboración de este Plan Estratégico, siguiendo los dinamismos de renovación y modos de implementación definidos en las líneas nucleares III y IV.

En junio de 2024 se firmó un Acuerdo Marco entre la Congregación y la Fundación Hospitalarias con el fin de regular las relaciones entre la Congregación, como entidad fundadora, y la Fundación Hospitalarias, así como las relaciones debidas a su pertenencia a la Comunidad Hospitalaria (art. 9 de los Estatutos de la Fundación). De esta forma se regula que ambas actúen de manera coordinada y colaborativa, incluso conjunta, para el mejor cumplimiento de sus fines respectivos. Por otro lado, se establece la creación de una Comisión de Seguimiento que, entre otras funciones, debe encauzar la información a trasladar entre ambas partes.

En la actualidad, las necesidades más relevantes de la Congregación (incluyendo el Gobierno General y el Gobierno Provincial) son:

1. La mejora de la calidad asistencial, promoviendo un modelo asistencial centrado en la persona, que integre identidad, investigación, innovación y compromiso social.	2. El mantenimiento y fortalecimiento de la identidad hospitalaria.	3. La sostenibilidad a medio y largo plazo de la Obra Hospitalaria.
--	--	--

4.2. Profesionales

La satisfacción de los profesionales se recoge de forma sistemática cada dos años a través de la encuesta de clima laboral y compromiso. Los datos de la última encuesta, realizada en el año 2023, muestran un alto índice de satisfacción global de los profesionales (83%), aunque con una tendencia descendente desde el año 2019 (89% en 2019 y 86% en 2021).

Los ítems más valorados por los profesionales son:

1. El compromiso e imagen institucional.	2. La misión, visión y valores.	3. Las condiciones de trabajo.
---	------------------------------------	-----------------------------------

4.3. Personas voluntarias

La Fundación Hospitalarias cuenta con más de 1.300 personas voluntarias, esenciales para la Comunidad Hospitalaria. La coordinación e impulso del trabajo del voluntariado se realiza desde la Comisión de Voluntariado, donde participan los referentes a nivel local y el responsable corporativo. En ella se analizan las necesidades y expectativas de las personas voluntarias, para el desarrollo del Plan Marco específico de voluntariado (véase anexo I).



4.4. Personas usuarias / pacientes y familias

La información de personas usuarias/pacientes y familiares se obtiene a través de encuestas de satisfacción que se realizan por las unidades de gestión locales de forma periódica y no unificada. En 2024 y 2025 se ha trabajado en el desarrollo de un proyecto de medición de percepción de personas usuarias/pacientes y familiares que permita obtener información consolidada sobre los servicios prestados y que facilite la comparación entre unidades de gestión/servicios/unidades.

4.5. Administraciones Públicas y otras entidades (financiadores y derivadores)

La Fundación Hospitalarias, fiel a su tradición en relación con sus grupos de interés, mantiene una adecuada interlocución, formal e informal con los representantes estatales, autonómicos y otras entidades privadas en los diferentes niveles de la institución (corporativo – local).

Para ello, cuenta con un Plan Marco de Relaciones Institucionales, estando prevista una actualización y despliegue del mismo. De este modo, se identifican las necesidades y expectativas, siendo las fundamentales:



- La relación con las personas usuarias/pacientes, familias, redes de atención y órganos rectores de la actividad.
- La coordinación con los financiadores, derivadores, colegios profesionales, entidades representativas.
- La transparencia de la Fundación en la colaboración.
- El cumplimiento normativo.
- La calidad asistencial, la especialización y la atención a la complejidad.
- La disposición de información clara y accesible, con los niveles de seguridad adecuados.
- La mejora continua de los servicios.

4.6. Otras entidades relacionadas

La Fundación Hospitalarias, en las relaciones con su entorno, adquirirá los compromisos de trasladar la información –tanto financiera, como no financiera– conforme a la transparencia y reporte de información (criterios ambientales, sociales y de gobernanza – ASG), así como su impacto social y el retorno reputacional.

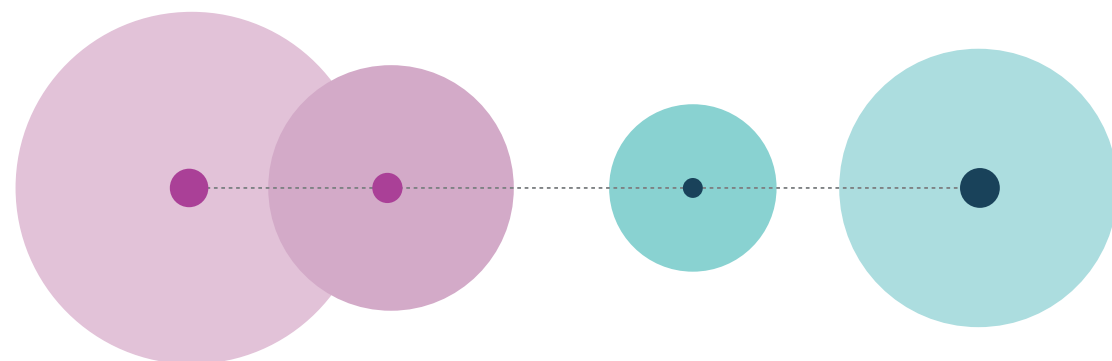
Dentro del desarrollo del modelo asistencial y educativo merecen una mención especial las relaciones que la Fundación Hospitalarias mantiene con entidades impulsadas por la Congregación: como la Fundación FIDMAG para el desarrollo de la investigación y otras entidades como Fundación Nou Camí y Fundación Maria Josefa Recio para asegurar el adecuado acompañamiento a las personas que requieren apoyos en su autonomía. Todas estas relaciones están guiadas por los acuerdos y la tradición establecida desde la Congregación.

4.7. Conferencia Episcopal Española

La Fundación Hospitalarias, como fundación canónica, tiene la obligación de mantener una estrecha comunicación y transparencia con la Conferencia Episcopal, tal como establecen los Estatutos y la Carta Fundacional. Sin embargo, más allá de esta obligación, la Fundación Hospitalarias desea cultivar una relación viva y cercana con la Iglesia, tanto en el ámbito nacional como en el local, un vínculo que se cuidará desde el nivel corporativo y en cada uno de los lugares donde esté presente la Obra Hospitalaria, para ser Iglesia que evangeliza desde nuestra misión e identidad de Hospitalidad.

La Conferencia Episcopal Española, como órgano representativo de la Iglesia en España, mantiene una relación institucional con la Fundación Hospitalarias, especialmente en todo lo relativo a la supervisión sobre su identidad católica y su funcionamiento conforme al derecho canónico. Es receptora anualmente de la Memoria Anual de Actividades de la Fundación. La colaboración de la Fundación Hospitalarias con la Conferencia Episcopal Española se manifiesta a través del asesoramiento, presencia en actos institucionales y acciones conjuntas orientadas a la promoción de la dignidad de la persona y el servicio a los colectivos más vulnerables.

Por tanto, la Conferencia Episcopal, en base a su rol y competencias, tiene como necesidades esenciales en relación con la Fundación Hospitalarias:



- La colaboración institucional fluida, en especial en decisiones estratégicas que puedan afectar a la identidad o estructura de la Fundación.
- La fidelidad de la Fundación a su carácter propio, tanto en sus fines como en sus actividades.
- El compromiso ético y pastoral, reflejado en la atención espiritual, la disposición de lugares de culto y el respeto a la doctrina católica en la Obra Hospitalaria.
- La transparencia y rendición de cuentas a través de la entrega de su memoria anual y las cuentas auditadas.



5. Análisis del contexto interno y externo

A continuación, se muestran los resultados del estudio de la situación de la Fundación Hospitalarias, a través del análisis de sus características internas (debilidades y fortalezas) y del contexto externo (amenazas y oportunidades).



DEBILIDADES
Ámbito Interno

- ALTA ROTACIÓN DE PLANTILLAS
- COORDINACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA COMPLEJA
- LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS EN INVERSIÓN Y COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN
- RECONOCIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE ATENCIÓN
- DEBILIDADES EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y RELACIONES EXTERNAS
- GOBERNANZA Y TRANSICIÓN ORGANIZATIVA PENDIENTE



FORTALEZAS

- COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL
- ESTRUCTURA Y PROCESOS INTEGRADOS CON DIGITALIZACIÓN
- IDENTIDAD INSTITUCIONAL SÓLIDA Y RELACIONES EXTERNAS
- SERVICIOS CORPORATIVOS ESPECIALIZADOS Y SINÉRGICOS
- CONFIANZA EN EL MODELO DE GESTIÓN Y RELACIONES FLUIDAS
- RECONOCIMIENTO Y CAPACIDADES DEL MODELO ASISTENCIAL Y EDUCATIVO
- EVOLUCIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y SUS UNIDADES DE GESTIÓN



AMENAZAS
Ámbito Externo

- RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE TALENTO EN UN ENTORNO COMPETITIVO
- COMPLEJIDAD NORMATIVA Y TECNOLÓGICA CRECIENTE
- COMPETENCIA Y SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE ATENCIÓN
- DESAÍOS EN LA IDENTIDAD Y VALORES INSTITUCIONALES
- RIESGOS LEGALES, REPUTACIONALES Y DE GESTIÓN
- PRIORIDAD Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS



OPORTUNIDADES

- ATRACCIÓN DE PROFESIONALES Y POSICIONAMIENTO POR LA OBRA HOSPITALARIA EN OTRAS PARTES DEL MUNDO
- REPUTACIÓN Y CONCIENCIA SOCIAL
- CO-PETICIÓN PARA MEJORAR Y REFORZAR LAZOS CON GRUPOS DE INTERÉS
- DESVINCULACIÓN DIRECTA Y SESGOS EN AQUELLAS CORRIENTES MÁS LAICISTAS
- EXISTENCIA Y DESARROLLO DE NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN COMO REDES SOCIALES
- MODELO PARA CONSOLIDAR QUE PERMITIRÁ EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍAS EMERGENTES
- EVOLUCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ECONÓMICO - FINANCIERAS - ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN

6. Ejes estratégicos

A continuación, se identifican los ejes estratégicos clave de la Fundación Hospitalarias, detallando para cada uno de ellos su propósito y objetivos. Las acciones estratégicas necesarias para la consecución de estos objetivos se identifican y detallan en los planes marco relacionados.

La Fundación Hospitalarias está realizando una revisión de todos sus procesos para dar soporte al conjunto de las actividades asistenciales y educativas de las unidades de gestión en toda España. Este motivo y el desarrollo de estos ejes estratégicos requieren, en un momento inicial como el que vive la Fundación Hospitalarias, de una adecuada vertebración organizativa, fundamentalmente en el ámbito corporativo, y solo en algunos casos, en su relación con el ámbito de las unidades de gestión.



El XXII Capítulo General y el II Capítulo de la Provincia de España tienen su despliegue en la Fundación Hospitalarias a través de ciertos ejes estratégicos y sus objetivos. La evaluación y seguimiento de este Plan nos llevará a la evaluación tanto del Capítulo Provincial como del General.

6.1 Eje Estratégico. Buen gobierno y sostenibilidad

PROPÓSITO:

Consolidar en la Fundación Hospitalarias las prácticas de buen gobierno de la Obra Hospitalaria en España, manteniendo la sostenibilidad integral, la rendición de cuentas y mejora continua e incorporando criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica como pilares fundamentales para el desarrollo institucional y de impacto en el entorno. Buscamos el uso eficiente y responsable de los recursos a través de una gestión transparente, corresponsable y subsidiaria que tenga en cuenta la optimización de procesos y genere confianza en los grupos de interés.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.1. Fortalecer la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno y gestión de la Fundación Hospitalarias, asegurando su transparencia, eficacia, corresponsabilidad y alineación con los principios de buen gobierno para garantizar una toma de decisiones ética, participativa y orientada al cumplimiento de la misión institucional.

1.2. Impulsar la participación efectiva de los grupos de interés en los procesos de planificación, toma de decisiones y evaluación de resultados, promoviendo una cultura de gobernanza abierta y colaborativa.

1.3. Incorporar criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica en la gestión institucional, asegurando el alineamiento con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como con otros marcos internacionales que orientan nuestro compromiso con una gestión ética, eficiente y sostenible, centrada en los derechos humanos, la transparencia y el impacto social positivo.

1.4. Optimizar procesos institucionales clave, promoviendo la mejora continua, la simplificación administrativa y el uso eficiente de recursos, con el objetivo de aumentar la eficacia y la calidad del servicio, así como su impacto organizacional.

1.5. Fomentar una cultura organizacional orientada a la ética, la eficiencia y la sostenibilidad a través de procesos de capacitación, liderazgo responsable y gestión del cambio.

“
CONSOLIDAR UN MODELO DE BUEN GOBIERNO BASADO EN LA TRANSPARENCIA, LA SOSTENIBILIDAD & LA MEJORA CONTINUA, GARANTIZANDO UNA GESTIÓN ÉTICA, EFICIENTE & RESPONSABLE.

6.2 Eje Estratégico. Identidad

PROPÓSITO:

Fortalecer la identidad y cultura hospitalarias desde la vivencia compartida de nuestros valores, como eje transversal que oriente decisiones y acciones. Con base en nuestra esencia institucional, aspiramos a consolidarnos como motor de cambio social frente a la vulnerabilidad y la exclusión, haciendo de la Hospitalidad un rasgo distintivo y transformador.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1. Impulsar una formación experiencial en identidad hospitalaria en todos los niveles, con un lenguaje cercano que favorezca el encuentro y la vivencia de comunidad, junto con un acompañamiento específico a consejos de dirección y equipos de liderazgo que contribuya a la sostenibilidad identitaria.

2.2. Promover una cultura de solidaridad y trabajo en red entre unidades de gestión, impulsando proyectos conjuntos con impacto social transformador e involucrando al voluntariado. Todo ello junto con el desarrollo de un modelo de cooperación internacional que favorezca hermanamientos y estructure las relaciones y compromisos entre las diferentes partes, así como una gestión eficaz y transparente.

2.3. Potenciar la captación de recursos a través de una estrategia de fundraising estructurada y apoyada en mecanismos de coordinación y seguimiento que garanticen la transparencia, refuercen la credibilidad institucional y contribuyan a la viabilidad de los proyectos.



QUEREMOS CONSOLIDAR LA HOSPITALIDAD
COMO ELEMENTO DIFERENCIAL DE
NUESTRA FUNDACIÓN



6.3 Eje Estratégico. Personas

PROPÓSITO:

Impulsar una cultura organizativa centrada en las personas, que gestione el cambio institucional y promueva el bienestar, el desarrollo profesional y la corresponsabilidad, garantizando la comunicación interna y la gestión eficiente del talento humano, alineada con los valores hospitalarios, para contribuir de forma sostenible a la excelencia asistencial de la Fundación.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.1. Acompañar en roles y funciones a las personas, tanto Hermanas como profesionales, en un momento de reestructuración de la Obra Hospitalaria.

3.2. Fomentar la comunicación interna como base de la cohesión y refuerzo del sentimiento de pertenencia y compromiso, dedicando espacios en las relaciones formales e informales para que la información-comunicación organizativa fluya de forma clara, transparente, planificada y coordinada.

3.3. Reforzar la propuesta de valor de Fundación Hospitalarias como marca empleadora, proyectando una imagen coherente, atractiva y alineada con sus valores, que favorezca la atracción, el compromiso y la fidelización del talento.

3.4. Enfatizar el desarrollo profesional, fomentando la formación continua y una cultura del reconocimiento y cuidado de la plantilla que favorezcan la calidad asistencial, la generación de conocimiento y el posicionamiento de la Fundación en la vanguardia asistencial.

3.5. Garantizar la eficiencia y transparencia en la administración de personal y relaciones laborales, asegurando el cumplimiento normativo y la equidad.

3.6. Promover el bienestar integral de los profesionales como eje esencial de sostenibilidad. Asegurar un entorno de trabajo seguro y saludable, compartiendo mejores prácticas y generando programas de salud y bienestar laboral.

6.4 Eje Estratégico. Modelo asistencial. Desarrollo institucional y capacidades

PROPÓSITO:

Desarrollar nuestra actividad en las unidades de gestión y en las entidades relacionadas, promoviendo un trabajo corresponsable en todo nivel, fortaleciendo el liderazgo, el talento asistencial y las sinergias, y buscando siempre fuentes adicionales de revitalización, con una evolución constante de la organización y de las actividades bajo el espíritu de “todos somos Fundación Hospitalarias”.

Promover nuestra identidad integrando la pastoral, el voluntariado y la ética en un modelo centrado en las personas atendidas, que respete su dignidad, sus derechos y su participación.

Garantizar la calidad asistencial, la seguridad y la innovación constante y fomentar el conocimiento, la investigación, la docencia y el talento.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1. Impulsar un modelo asistencial y educativo centrado en la persona, basado en la calidad, los derechos y la atención integral de las personas atendidas, adaptado a las líneas de actividad, acreditado, evaluable y orientado a aumentar prácticas no coercitivas, promoviendo la participación de las personas atendidas y sus allegados en todos los niveles del proceso asistencial, mediante su involucramiento en el diseño, implementación y evaluación de la atención.

4.2. Impulsar e integrar la gestión del conocimiento, investigación, docencia, formación e innovación en la organización por medio de la elaboración de un mapa del conocimiento de la organización, el despliegue del Plan Estratégico de FIDMAG 2025–2027 y el impulso de liderazgos locales de investigación en las unidades de gestión (referentes, proyectos y planes de investigación locales) así como en otras estructuras (cátedras de investigación, revista Informaciones Psiquiátricas). También, desarrollando mecanismos de integración entre ellos para desarrollar líneas de investigación y conocimiento conjuntas acordes con la estrategia asistencial, que potencien la gestión del talento, el desarrollo profesional y nuestro posicionamiento.

4.3. Detectar y analizar las nuevas necesidades de las personas que atendemos y de personas vulnerables y en riesgo de exclusión, en distintos niveles territoriales y organizativos. Nuestro objetivo es responder a estas necesidades mediante el desarrollo de nuevos proyectos, servicios y programas sostenibles de orientación social, y diversificando y ampliando la cartera de atención, incorporando innovaciones tecnológicas y cubriendo diferentes ámbitos, edades y niveles de especialización, siempre alineados con nuestra identidad y misión.

4.4. Desarrollar e implementar de forma efectiva en términos de empleo, proyectos de rehabilitación e inserción laboral (centros de rehabilitación laboral, centros especiales de empleo, etc.), bien a través de proyectos propios, o de alianzas estratégicas con otras entidades.

4.5. Desarrollar e implementar de forma sostenible, a través de líneas de actividad social y residencial, programas y estructuras que faciliten la participación e integración social de las personas atendidas, prioritariamente en entornos comunitarios (equipos



de apoyos comunitarios, unidades de gestión de día, clubes sociales, mini residencias, pisos y pensiones protegidas, etc.).

4.6. Impulsar la calidad asistencial y seguridad en las unidades de gestión por medio de comisiones transversales, desplegando los planes marco asociados y la gestión de calidad en la atención farmacéutica, impulsando el sistema de historia clínica informatizada, los indicadores clínico–asistenciales y el diseño de un cuadro de mandos asistencial.

4.7. Promover alianzas estratégicas con otras entidades del área asistencial, educativa o docente, alineadas con nuestros valores y estrategia.

4.8. Impulsar una cultura bioética integrada en los procesos asistenciales que promueva la defensa de la vida y los derechos y dignidad de las personas atendidas, así como la promoción de su autonomía y participación.

4.9. Asegurar un servicio PAER (Pastoral de Atención Espiritual y Religiosa) de calidad en coherencia con el

modelo propio, integrando las propuestas eclesiales, asegurando su accesibilidad y dando respuesta efectiva a la diversidad de necesidades espirituales y religiosas de las personas atendidas.

4.10. Asegurar la presencia y acompañamiento del voluntariado en la comunidad hospitalaria como un pilar esencial para ofrecer un acompañamiento más cercano y humano a las personas atendidas en nuestras unidades de gestión.

4.11. Fortalecer la coordinación y liderazgo de la bioética, pastoral y voluntariado, definiendo líneas orientadoras comunes para toda la Fundación Hospitalarias y fomentando procesos compartidos, investigación y difusión del conocimiento.

6.5 Eje Estratégico. Diálogo con la sociedad

PROPÓSITO:

Promover y fortalecer el diálogo con la sociedad mediante una comunicación estratégica alineada con nuestro propósito, que aporte valor a la organización y refuerce su visibilidad, al tiempo que la posiciona como una institución líder en España en acogida, asistencia, investigación y cuidados de personas con enfermedad mental, discapacidad intelectual, tercera edad y otras enfermedades complejas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.1 Fomentar una cultura de comunicación identitaria, sólida, transparente, valiente y creativa, que conecte con la sociedad —especialmente con jóvenes—, emocionando y dando sentido a nuestra misión, transitando desde una comunicación informativa hacia una narrativa más humana y cercana, contando historias que inspiren y generen impacto, y haciendo un uso innovador y estratégico de la tecnología y los formatos digitales para amplificar el mensaje.

5.2 Impulsar la defensa de los derechos de las personas con enfermedad mental mediante acciones de comunicación y sensibilización que contribuyan a eliminar el estigma, promoviendo una visión inclusiva y respetuosa, tanto entre las personas atendidas y los equipos profesionales como en el conjunto de la sociedad.

5.3 Posicionar una marca fuerte, reconocible y coherente, transmitiendo claramente los valores de hospitalidad, respeto y atención centrada en la persona, trabajando para implantarla plenamente en todas nuestras unidades de gestión y ámbitos definidos.

5.4 Trabajar una comunicación construida desde lo colectivo, fomentando que los profesionales puedan convertirse en **agentes de comunicación**, contribuyendo desde su puesto al propósito común alineado con la estrategia corporativa, promoviendo así una visión horizontal, inclusiva y participativa que se convierta en

un pilar sólido para el futuro de la institución y que esté alineada con las últimas tendencias en comunicación.

5.5 Fortalecer la influencia e incidencia institucional y la defensa de los intereses legítimos de la Fundación Hospitalarias en políticas públicas y sociales, promoviendo el reconocimiento de nuestra labor, contribuyendo a la **construcción de marcos normativos y alianzas** para impulsar una sociedad más inclusiva y hospitalaria, asegurando una atención de calidad, y fortaleciendo alianzas con entidades públicas y privadas para ampliar nuestra labor y hacer crecer nuestra marca y proyecto hospitalario.

5.6 Definir, desarrollar e implementar Planes y protocolos de actuación ante crisis de comunicación, que contribuyan a minimizar el riesgo reputacional mediante una gobernanza institucional adecuada y convertirlas en oportunidades para reforzar nuestra labor de hospitalidad hacia las personas más vulnerables.

“

DÍALOGO CON LA SOCIEDAD POTENCIA VISIBILIDAD E INFLUENCIA, REFUERZA COMPROMISO CON DERECHOS Y BIENESTAR & GARANTIZA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

6.6 Eje Estratégico. Innovación

PROPÓSITO:

Responder a las necesidades de las personas usuarias, sus familias, nuestros profesionales y otros actores clave, generando valor mediante el desarrollo de nuevos servicios, procesos, espacios o productos que mejoren la calidad de la atención y promuevan cambios sostenibles, humanos y centrados en la persona, en los ámbitos asistencial, educativo y de gestión.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

6.1 Promover la transformación digital de la organización incorporando de forma estratégica nuevas tecnologías —inteligencia artificial, analítica de datos avanzada, automatización y plataformas digitales— que **impulsen la innovación**, mejoren la calidad y eficiencia de los servicios, y garanticen una atención personalizada y centrada en las personas atendidas, que respete nuestros valores y principios éticos.

6.2 Fomentar un modelo de innovación ágil y colaborativo, que potencie el conocimiento local de cada unidad y garantice una dirección corporativa coherente, optimizando recursos y promoviendo la comunicación y el aprendizaje compartido.

6.3 Impulsar una cultura de innovación basada en la curiosidad, el aprendizaje continuo y la tolerancia al error, apoyada por un liderazgo que motive y empodere a todos para proponer nuevas ideas en busca de soluciones creativas.

6.4. Diseñar y desplegar un sistema estructurado de gestión de la innovación, que permita coordinar y evaluar de forma continua los procesos de innovación tanto en el ámbito corporativo como en el local, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos y facilitando su escalabilidad y sostenibilidad.

6.5 Consolidar una estrategia de innovación abierta, colaborando con agentes externos para captar conocimiento, acelerar la experimentación y desarrollar proyectos con alto valor social, siempre en coherencia con la misión y valores de la organización.

7. Gobernanza y seguimiento del Plan Estratégico

La implementación efectiva del Plan Estratégico 2025–2027 requiere de una estructura de gobierno que asegure el liderazgo, la coordinación, el monitoreo riguroso y la toma de decisiones informadas a lo largo de todo el período de ejecución.

Asimismo, el seguimiento periódico del avance permitirá asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y facilitar y agilizar los ajustes necesarios ante cambios en el entorno. A continuación, se detallan los componentes fundamentales del modelo de gobernanza y seguimiento:



ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Gobernanza estructurada para asegurar alineación, control y decisiones estratégicas.



GESTIÓN DE RIESGO

Enfoque preventivo orientado a la anticipación y mitigación de riesgos.



SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Monitoreo sistemático con indicadores que respaldan decisiones informadas.



MEJORA CONTINUA

Evaluación permanente al servicio de la excelencia institucional.



COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

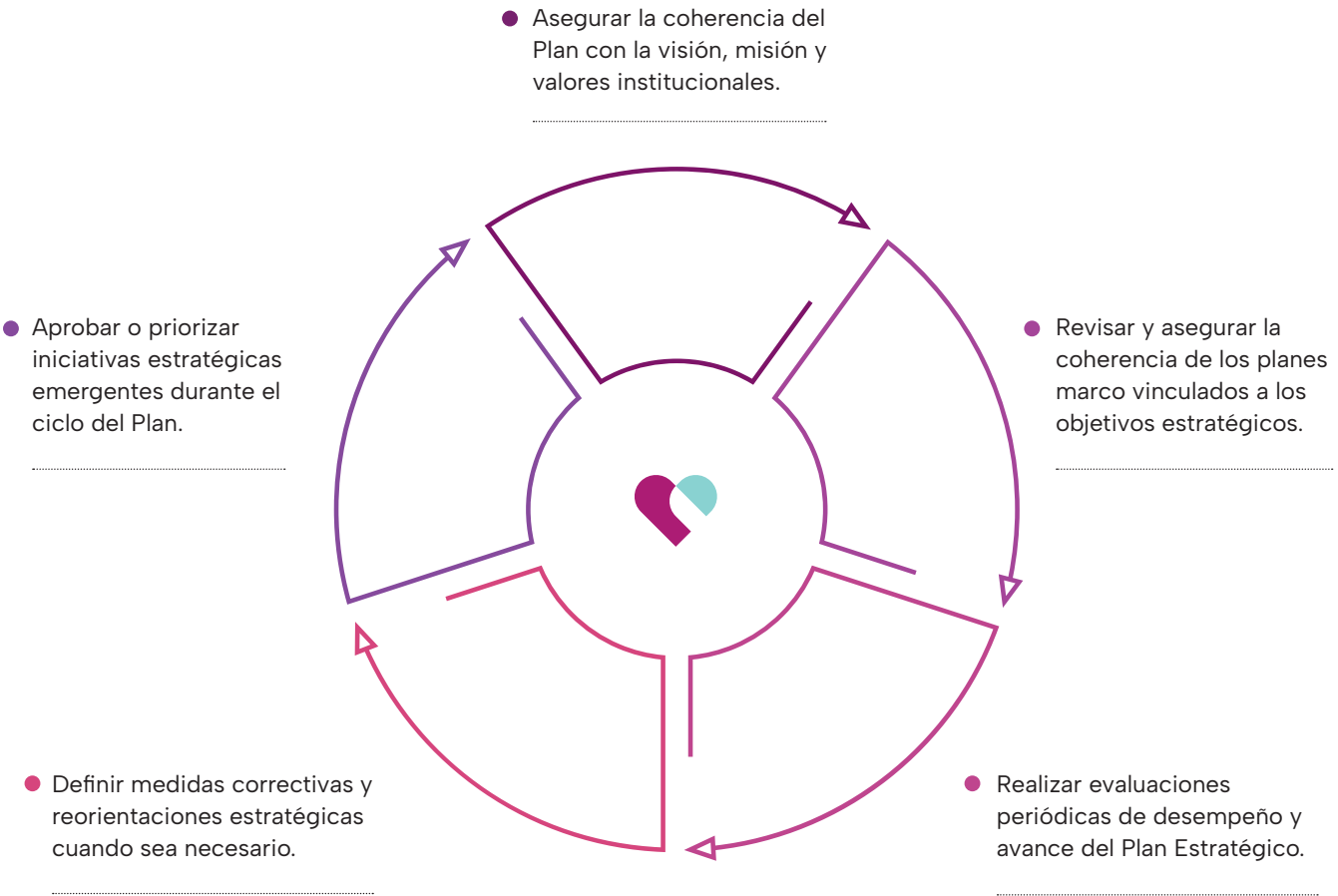
Comunicación estructurada que refuerza transparencia y compromiso organizativo.

7.1. Estructura de gobierno

La estructura de gobernanza estará conformada por distintos niveles de responsabilidad y articulación, con el propósito de asegurar la alineación estratégica, la toma de decisiones ágil y la rendición de cuentas.

7.1.1. Comité de Organización y Calidad

Este órgano será responsable de liderar el proceso estratégico en su conjunto y tendrá las siguientes funciones principales:



Para ello, al menos, una vez al año este Comité convocará una sesión monográfica extraordinaria para llevar a cabo estas funciones, a la que se invitará a la Presidenta de la Fundación Hospitalarias y al Director General, así como a representantes de otras áreas cuando así se considere. El Comité podrá convocar, asimismo, sesiones extraordinarias adicionales cuando se identifiquen iniciativas estratégicas emergentes durante el ciclo de este Plan.

7.2 Periodicidad de Seguimiento

Con periodicidad anual, y de forma extraordinaria cuando sea necesario, se rendirán cuentas al órgano de gobierno y al Patronato.

El Comité de Organización y Calidad velará por el seguimiento del Plan Estratégico, informando al equipo de Dirección —corporativo y de las Unidades de Gestión— con la periodicidad que requiera cada objetivo estratégico.

