



Plan Estratégico

2021 ● 2025



1. Presentación	5
2. Introducción	6
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
4. Metodología.	8
5. Reflexión Estratégica	10
5.1. Evaluación del Plan Estratégico 2015-2019	10
5.2. Análisis de Cambios.....	16
5.2.1. Externos	16
5.2.2. Internos	17
6. Análisis de información relevante	18
6.1. Análisis DAFO	21
7. Propósito, Misión, Visión y Valores	24
7.1. Propósito	25
7.2. Misión.....	25
7.3. Visión	26
7.4. Valores.....	27
8. líneas estratégicas 2021 – 2025	29
LE 1: Atención Integral del paciente.	30
LE 2: Continuidad asistencial y atención a la cronicidad.....	34
LE 3: Cultura y Liderazgo.	37
LE 4: Nuestros Profesionales.....	39
LE 5: Gestión del Conocimiento y la Investigación.....	43
LE 6: Mejora de la eficiencia e Impulso de la innovación.	45
LE 7: Transformación Digital.	47
LE 8: Responsabilidad Social y Excelencia.	49
9. Cuadro de resultados clave: Indicadores	55
9.1. Marco Estratégico - Cuadro de Indicadores Claves.....	56
10. Estructuración de la Estrategia en Proyectos	58
11. Despliegue Anual en Objetivos y Proyectos	65
12. Seguimiento y revisión	66
12.1. Responsables de las Líneas Estratégicas	67
12.2. Seguimiento de Proyectos e Indicadores	67



12.3.	Reuniones de seguimiento del Plan Estratégico	68
12.4.	Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico	67
13.	Agradecimientos	68

1. PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico 2021-2025 es un instrumento para renovar y mejorar la institución, mediante las líneas de actuación que el Hospital Universitario de Fuenlabrada va a impulsar en los próximos cuatro años, para mejorar y abordar los cambios que se necesitan para hacer excelente el servicio que presta a sus ciudadanos y a la sociedad.

El Plan Estratégico, constituye una herramienta valiosa para dar respuesta a las necesidades y expectativas que los ciudadanos nos demandan, teniendo al paciente en el centro de nuestros desvelos, aprovechando las oportunidades que nos brindan los avances en las ciencias de la salud y la tecnología, para ofrecer una asistencia de excelencia y contribuyendo a la generación de conocimiento y a una formación de nuevos profesionales con los más altos estándares de calidad.

Para asegurarnos los más altos niveles de accesibilidad, calidad y eficiencia, como queda recogido en nuestro Propósito, Misión y Visión, estamos abiertos a una cultura de trabajo en equipo, no sólo entre los profesionales que formamos parte del hospital, sino también con otros niveles asistenciales e instituciones, que trabajan como nosotros en beneficio de los pacientes.

La elaboración de este Plan es el resultado de la reflexión compartida por un amplio número de profesionales de nuestro hospital, y personas de nuestros grupos de interés, que con sus valiosas aportaciones han permitido trazar el camino para avanzar hacia el hospital deseado por la sociedad, los pacientes y los profesionales.

Su desarrollo requiere esfuerzo e ilusión de todos los profesionales, para conseguir sus metas con éxito. Para ello, no podemos olvidar el compromiso de la institución para con sus profesionales, que con su trabajo y motivación permitirán al hospital dar respuesta a los retos que se nos plantean.



Gema Sarmiento Beltrán.

Directora Gerente del

Hospital Universitario de Fuenlabrada

2. INTRODUCCIÓN

Nuestro entorno sanitario está en un proceso de cambio continuo que presenta retos y oportunidades para nuestro hospital. Los cambios socio-demográficos de la población de referencia, la evolución de la demanda asistencial, la libre elección, la existencia de otros centros sanitarios próximos y la constante innovación e incorporación de nuevas tecnologías, hacen que el Hospital Universitario de Fuenlabrada, tenga un horizonte distinto, siendo clave dar respuesta ágil a estos cambios, con el principal objetivo de satisfacer a sus grupos de interés y por ende a sus profesionales y ciudadanos y consolidar su crecimiento.

Consciente de este hecho, la Dirección del Hospital Universitario de Fuenlabrada ha planteado como uno de sus principales objetivos avanzar hacia un compromiso con la Excelencia y la Innovación, alineando la Estrategia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2020-2030.

La elaboración del Plan Estratégico constituye una oportunidad para promover el consenso interno, la participación e implicación de sus profesionales y de todos sus Grupos de Interés, acerca de las innovaciones que en materia de organización y gestión sanitaria se deban finalmente adoptar en el Hospital para avanzar en una línea clara de Excelencia en el servicio que presta el hospital a los ciudadanos y a la sociedad a la que pertenece.

El Plan Estratégico (PE) es el documento en el cual se recoge “qué” queremos que sea el hospital en los próximos cuatro años y cómo pretendemos conseguirlo. En el Plan se especifican las líneas estratégicas y los objetivos que se han de trabajar, para avanzar hacia la Excelencia.

La definición del hospital comienza con la elaboración del Plan de Empresa para la puesta en marcha y desarrollo inicial del Hospital (2003-2005), y la planificación estratégica se inicia con el PE 2006-2010. En el año 2011 se inicia la reflexión para la renovación de la estrategia, pero los cambios producidos en el equipo directivo y en el entorno, hacen que el PE se extienda hasta 2014 incorporando las estrategias de sostenibilidad y libre Elección al PE anterior.

Tras la finalización del Plan Estratégico 2015 -2019, damos paso a su cierre para sacar las máximas lecciones aprendidas y, maximizando la participación de todos nuestros grupos de interés clave, definir un nuevo Marco Estratégico lo más sencillo y flexible para que conviva con la innovación y la variabilidad e incertidumbre que caracteriza al entorno de hoy día: Plan Estratégico 2021 – 2025.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los **objetivos** planteados por el Hospital para el desarrollo de nuestro nuevo Plan Estratégico 2021-2025 son:

1. Establecer un marco de actuación sólido pero flexible, y una definición de la Estrategia para el hospital, que resulte **sencilla, única, coherente** y que integre todos los proyectos relevantes existentes en la organización, para que todos los participantes entiendan el por qué y para qué de estas iniciativas.
2. Poner en práctica una metodología de reflexión estratégica ante todo **participativa**, que asegure el máximo número de intervinientes para que sientan como propio el resultado de la reflexión llevada a cabo.
3. **Conectar** la formulación de la Estrategia con su **implantación** y **seguimiento** de forma ágil y práctica.



4. METODOLOGÍA.

En este proceso estratégico, tratamos de utilizar una metodología de planificación siguiendo el siguiente esquema de trabajo:

ESQUEMA DE TRABAJO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021 -2025



Fase 0 - Una fase inicial de Evaluación del Plan Estratégico anterior, en donde se reflexiones sobre los objetivos estratégicos logrados en los últimos cinco años.

Fase 1 - En donde se recojan todas las aportaciones de las personas que han participado en el proceso dentro de los Grupos de Interés del Hospital.

Fase 2 – Realizada por un Comité de Reflexión Estratégica, compuesto por el equipo directivo del hospital y algún miembro de los Grupos de Interés, en donde se han evaluado las propuestas realizadas en la Fase anterior.

Fase 3 – En donde el Equipo Directivo, hace la toma final de decisiones del Nuevo PE 2021-2025.

El Hospital Universitario de Fuenlabrada, desde sus inicios, siempre ha apostado por la Excelencia y por una Estrategia que sea la ruta a seguir para cada periodo de tiempo, tal y como se recoge en el esquema de la evolución de los distintos PE a lo largo de estos años.

EVOLUCIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL HUF.



5. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

El proceso seguido en el Hospital para obtener como resultado nuestro Plan Estratégico 2021-2025 aparece representado en el siguiente diagrama:



El citado proceso de Reflexión Estratégica se encuentra descrito en los siguientes apartados de forma más detallada. También se muestran los resultados obtenidos para cada una de las fases.

5.1. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019

El proceso de reflexión estratégica comienza con la evaluación del grado de cumplimiento del Plan Estratégico anterior 2015-2019. Para ello se han realizado **6 sesiones de grupos focales** en las que participaron activamente **65 profesionales** del Hospital, las decisiones finales se han formulado como consecuencia de la reflexión que a partir de estas aportaciones ha realizado el Equipo Directivo del Hospital.



Se revisaron uno a uno los objetivos, valorando las acciones puestas en marcha, los logros obtenidos, así como las iniciativas pendientes, para finalmente obtener el grado de cumplimiento de los citados objetivos.

Los resultados obtenidos tras las sesiones de debate se detallan a continuación:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: SER ELEGIDOS POR LOS PACIENTES.

Objetivos	Planes desarrollados	Logros alcanzados
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de espacios asistenciales para dar respuesta a la demanda de la población. - Facilitar los trámites de Admisión en el CEP El Arroyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de agendas monográficas, en función de la patología. - Ampliación de la Urgencia, Extracciones, consultas, etc... - Ventanilla de trámites de Admisión en el CEP El Arroyo.
Resolutividad y Cartera de Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de psico-oncólogos y psicólogos en UCI. - Gestor de Casos. - Técnicas quirúrgicas avanzadas en Dermatología. - Técnicas quirúrgicas de quimioterapia intraoperatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartera de asistencia excelente en patologías oncológicas. - Implantación de Cirugía de Mohs en Dermatología. - Tratamientos de Quimioterapia Intraoperatoria en Cirugía General Digestiva. - Creación de Unidad de Hospitalización a Domicilio.
Percepción de Calidad de la asistencia	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de estudios de satisfacción a pacientes. - Referencia en tratamientos Oncológicos y en Radioterapia. - Apoyo desde Farmacia al paciente crónico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de satisfacción de pacientes por encima del 85% - Observatorio de resultados

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: SOSTENIBILIDAD Y GENERACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS

Objetivos	Planes de Acción	Logros alcanzados
Adecuación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de indicadores de eficiencia de los procesos asistenciales. - Plan de Necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Observatorio de Resultados. - Renovación tecnológica, tanto por obsolescencia como por nuevas técnicas implantadas.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Pactos de gestión en distintos servicios - Fomento de la sostenibilidad del HUF 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio cuadro de mando de actividad del hospital, accesible en función de perfiles profesionales. - Existencia de pactos de gestión en los servicios asistenciales del HUF..
Nuevos recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de los proyectos de Investigación - Optimizar los procesos de facturación a terceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de los cánones de empresas del HUF. - Incremento del número de Ensayos Clínicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC).

Línea	Planes de Acción	Resultados
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación Medio Ambiental. - Diseño de trabajos para Hospital Saludable 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación UNE_EN_ISO 14000:2015. - Mejoras en una alimentación de los profesionales más saludable. - Participación en foros medioambientales.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un Comité de RSC. - Responsable de la RSC en el HUF. - Proyectos de Humanización de la Asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionamiento del Comité de RSC. - Creación de un área de RSC con responsable. - Proyecto de InnovaUCI. - Proyecto de InnovaOnco.
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la Comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación y difusión del Plan de Comunicación Interna del HUF. - Puertas abiertas en UCI
Participación	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de estudios de opinión en distintos grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de estudios de opinión para profesionales del HUF, de Atención Primaria, de Sociedad y Alianzas. - Participación en Congresos y Jornadas. - Participación en foros de RSC, como la Red Sanitaria de Responsabilidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: IMPLICACIÓN DE LOS PROFESIONALES.

Línea	Planes de Acción	Resultados
Transparencia y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de encuestas de clima laboral. - Desarrollo de la Comunicación Interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción global de los trabajadores del HUF. - Aprobación del Plan de Comunicación Interna. - Planes de mejora a los resultados de la encuesta de clima laboral.
Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Activación de los Comités de Carrera Profesional. - Proyectos de desarrollo profesional. - Creación y publicación de plazas de puestos intermedios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobada una oferta pública de empleo, para estabilizar a la plantilla del HUF. - Funcionamiento de los comités de Evaluación de Carrera Profesional. - Puesta en marcha de proyectos como el PIAC
Trabajo en equipo y motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de los profesionales y estabilizar la plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantillas anti-estrés. - Sistema de participación de los profesionales en el HUF

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: COMPROMISO CON LA EXCELENCIA Y MEJORA CONTINUA.

Objetivo	Planes de Acción	Resultados
<p>Modelo Organizativo e Impulso del Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia participativa de los profesionales, en el HUF y en foros especializados. - Evaluación sistemática del liderazgo en el HUF. - Sistematización del modelo de incorporación de nuevos líderes en el HUF: jefes, supervisores, encomiendas y directores. - Conocimiento de nuevos modelos de trabajo europeos. - Proyectos de Humanización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta participación de los profesionales en congresos, foros internacionales. - Convocatoria y nombramientos de todos los puestos intermedios vacantes, mediante un procedimiento aprobado. - Evaluación sistemática de las jefaturas y supervisiones - Participación en convocatorias de Benchmarking sanitario. TOP 20; BIC en distintas áreas y servicios. Mejor hospital 2018. - Cumplimiento de los objetivos y contrato de gestión de la Consejería de Sanidad. - Participación anualmente en el Proyecto HOPE, de intercambio de profesionales de hospitales europeos. Premio a la mejor presentación de España. - Proyectos de Innova onco- innova-uci. - Proyecto Supervivientes
<p>Desarrollo de la Gestión por Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente. - Acreditación Modelo EFQM - Acreditaciones específicas del sector sanitario. - Acreditaciones en gestión. - Protocolización y procedimentación de los procesos en el HUF. - Establecimiento de indicadores en los procesos del HUF 	<ul style="list-style-type: none"> - Renovación del Sello 400 + EFQM, con más de 450 puntos. - Acreditación Quality Health con 2 estrellas (QH**). - Reacreditación reconocimiento MADRID EXCELENTE. - Acreditación GARANTIA CALIDAD, frente a la Pandemia Covid-19. - Recertificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 - Certificación Medio ambiental por la ISO 14001:2015. - Ampliación del alcance del Sistema Integrado de Calidad y Medioambiente. - Acreditación EQHOS. - Acreditación de Unidades de Enfermedad Inflamatoria Intestinal. - Acreditación de la Unidad Colo-rectal. - Acreditación del Laboratorio Clínico por la ISO 15189 y la 22870 - Hospital Sin Humos. - Hospital Optimista (finalista).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: CONTINUIDAD ASISTENCIAL Y ATENCIÓN A LA CRONICIDAD

Objetivo	Planes de Acción	Resultados
Implicación	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Continuidad. - Establecer órganos de consultivos entre Atención Primaria y el HUF. - Colaboración y apoyo a Atención Primaria durante la pandemia Covid-19. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombramiento de un Director de Continuidad en el HUF. - Creación de comisiones mixtas entre el HUF y Atención Primaria - Elaboración de encuestas de opinión para todos los profesionales de Atención Primaria sobre el HUF. - Realización de las PCR en el HUF a todos los pacientes de los centros de salud. - Automatización del alta del paciente Covid-19 con informe en Horus y envío a través de e mail a los correspondientes centros de salud.
Procesos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Planes conjuntos para mejorar la asistencia de los pacientes y del paciente crónico. - Establecer procedimientos de actuación conjuntos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de atención a la cronicidad. - Programa de rehabilitación cardiaca. - Creación de e-consulta en varias especialidades médicas. - Apoyo al proyecto de pacientes con TEA. - Implantación de tele-consulta dirigida a pacientes, para resolver dudas y la adherencia a tratamientos.
Accesibilidad- Información y Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos sistemas de comunicación entre AP y el HUF. - Planes de información- Formación a profesionales de Atención Primaria, sobre determinadas técnicas o patologías. - Contacto sistemático entre el HUF y los centros socio-sanitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Historia clínica compartida (Selene) entre AP y el HUF. - Acceso a la HC de Atención Primaria, a partir de HORUS. - Jornadas y cursos compartidos con Atención Primaria. - Comisiones clínicas del HUF en donde participan profesionales de AP. - Contacto con los centros socio -sanitarios a través de enfermería y el servicio de Geriátria. - Comunicación con AP en relación con los pacientes crónicos complejos con NIA. - Citación de pacientes en las agendas del HUF directamente desde AP. - Recepción de medicación procedente del Servicio de Farmacia del HUF en el domicilio del paciente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y TECNOLOGÍA.

Objetivo	Planes de Acción	Resultados
Infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganización de espacios en el HUF. - Ampliación de espacios. (Consultas, urgencias y cirugía ambulatoria). - Mejora y renovación de instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de infraestructuras para un nuevo acelerador lineal. - Ampliación de espacios en más de 1500m², como, por ejemplo: el servicio de Diagnóstico por Imagen. Servicio de Urgencias. Salas de Espera, Bloque quirúrgico, Extracciones y Donantes, etc. - Mejora de las instalaciones del CEP El Arroyo. - Ampliación y mejora de los boxes de UCI favoreciendo la intimidad y humanización de la asistencia.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Renovación e innovación tecnológica - Plan de tecnología oncológica. - Plan de necesidades tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de las TICs en todos los procesos asistenciales. - Digitalización del hospital 100%. Teletrabajo de muchos puestos de trabajo del hospital. - Implantación de un sistema automático de re direccionamiento de pacientes. - Control de la llegada y acceso del paciente cuando tiene una cita médica. - Incorporación de un nuevo acelerador lineal. - Plan de Necesidades tecnológicas.

5.2. ANÁLISIS DE CAMBIOS.

Desde la anterior planificación estratégica se han producido importantes cambios internos, como el crecimiento y consolidación de hospital y la evolución de sus personas, y externos que han transformado muchos aspectos de sanidad y en general de la sociedad, desde la recesión económica hasta la introducción de nuevos modelos de gestión de hospitales y una política para dar capacidad de elección de los pacientes.

5.2.1. EXTERNOS

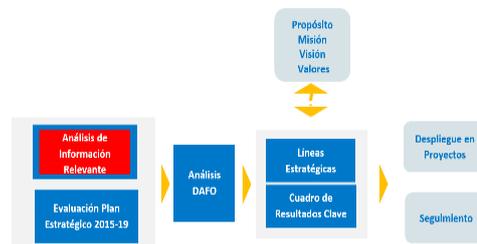
Cambio	Repercusión
Envejecimiento de la población	Adecuación de los servicios del hospital a la población asignada.
Alta demanda asistencial de la población.	Frecuentación de los servicios de Urgencias, y demora en la lista de espera de consultas externas.
Cambio de los escenarios actuales que demandan más flexibilidad y conciliación en las formas de trabajo.	Desarrollo de nuevas técnicas y sistemas de información, que se adecuen a la actualidad.
Fuga de profesionales a otros centros sanitarios	Baja fidelización de los profesionales, debido a precariedad laboral en el tipo de contratos, y falta de promoción en los servicios.
Disminución de financiación de la investigación	Reducción importante de las ayudas a proyectos de investigación y desaparición de los proyectos de calidad.
Crisis económica	Reducción del presupuesto del hospital
Libre elección de pacientes	Los pacientes se guían por la accesibilidad a la asistencia sanitaria, el balance es negativo, contribuido por algunas especialidades con demora alta.
Información y marketing del hospital para la elección	Para ser elegido se deberá comunicar la imagen del hospital, de sus especialidades y sus profesionales, en las páginas web. Comparaciones de resultados entre centros
Pérdida de vanguardia tecnológica	Pérdida de atracción del hospital tanto para pacientes como para profesionales.
Cambios en los equipos directivos con alta frecuencia	Falta de seguimiento de los objetivos estratégicos del hospital, debido a la falta de tiempo para ejecutarlos.
Pandemia Covid-19	Agotamiento de los profesionales. Falta de recursos. Nuevos proyectos de investigación para combatir la pandemia. Nueva relación con Atención Primaria y los centros socio-sanitarios.
Política de calidad percibida y Humanización	Sistemática de encuestas a pacientes, con comparaciones.
Ampliación de la cartera de servicios	Nuevas formas de dar asistencia sanitaria como por ejemplo: hospitalización domiciliaria; medicamentos a domicilio, etc.
Participación de pacientes	Plan de experiencia del Paciente. Incorporación de pacientes o ciudadanos en comisiones del hospital
Nuevas relaciones entre Atención Primaria – Centros Socio-sanitarios y hospital	Mejorar la continuidad asistencial, especialmente de los pacientes crónicos y los mayores.
Nuevas técnicas sanitarias	Desarrollo de técnicas menos intervencionistas, que implicaría el cambio de los recursos actuales del hospital.
Contratos de gestión	Alineamiento de estrategias de la Comunidad de Madrid en unos objetivos precisos y cuantificables, que permiten explicitar mejor el plan del hospital

5.2.2. INTERNOS

Cambio	Repercusión
Ampliación de nuevos espacios en el hospital	Mejorar la atención de los pacientes. Adecuar los espacios y recursos a la demanda asistencial de la población.
Reformas de CEP	Mejoras en la infraestructura del CEP de El Arroyo.
Reorganizar la gestión de las agendas	Lista de espera muy largas tanto para Consultas Externas como para pruebas diagnósticas
Adecuación los recursos humanos a la demanda real de trabajo, por ejemplo: Infradotación de personal en Admisión	Sobrecarga de trabajo de algunos puestos de trabajo.
Cuadros de mando estáticos y poco útiles para la toma de decisiones	Dificultad en la toma de decisiones, debido a no tener una información útil y actualizada.
Integración funcional de profesionales de otras procedencias	Enriquecimiento de las personas del hospital, que no son solo la plantilla: universidad, CNIO, salud mental...
Integración funcional de profesionales de otras procedencias	Enriquecimiento de las personas del hospital, que no son solo la plantilla: universidad, CNIO, salud mental...
Envejecimiento de los profesionales.	Planificar el proceso de renovación generacional en el hospital.
Cambios de equipo directivo	Adaptación y renovación de estrategias y métodos
Consolidación de la docencia en todos los niveles	Dedicación de los profesionales, adaptación de espacios y rendimientos.
Adecuar el presupuesto del HUF a las necesidades reales del hospital	Agotamiento del presupuesto en el primer semestre del año, realizando adendas sistemáticas.
Bioincubadora HUF	No se dispone de información que el hospital y sus profesionales puedan desarrollar oportunidades de desarrollo profesional, investigación, etc.
Plan de Necesidades	Volver a implantarlo y evaluarlo de forma sistemática.
Proyectos investigación tecnológica	Consolidación como referencia en información clínica. Vocación de I+D tecnológica
Desarrollo de la Transformación Digital.	Mejoras en los procedimientos y sustitución de los sistemas de información. Aprovechar las ventajas de una innovación en los sistemas de información. Big Data = Conocimiento aplicable. Modelos predictivos. Cuadros de mando, accesibles y útiles.
Reconocimientos y premios	Imagen de prestigio en diferentes campos
Comunicación Interna	Plan de Comunicación Interna y seguimiento del mismo
Intranet y web del HUF	Más accesible la información y compartir el conocimiento con las herramientas de comunicación más poderosas.
Evaluaciones y certificaciones	Sistematización y evaluación de la mejora continua

6. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELEVANTE

En paralelo a la evaluación de los resultados obtenidos en el Plan Estratégico anterior 2015-2019, se realiza un trabajo exhaustivo de análisis de información relevante (interna y externa) que se ha llevado a cabo a través de la participación de todos nuestros Grupos de Interés.



El fin último consiste en lograr que nuestro Propósito y el Plan Estratégico 2021-2025 que lo desarrolla resulte inspirador para todos nuestros grupos de interés, y establezca las bases para crear y proporcionar valor sostenible para todos, por compartir creencias y valores y por ser generador de confianza y lealtad entre nosotros.

El primer trabajo consistió en identificar todos nuestros grupos de interés, así como personas clave dentro de cada grupo, de forma que se les diera participación en el proceso.

Los **Grupos de Interés** identificados han sido:

- PACIENTES.
- ACOMPAÑANTES Y FAMILIARES.
- PROFESIONALES
- MIR
- ALUMNOS
- SINDICATOS
- CONSEJERÍA DE SANIDAD
- ATENCIÓN PRIMARIA
- SISTEMA EDUCATIVO
- PARTNER UNIVERSIDADES
- AYUNTAMIENTOS
- OTROS CENTROS HOSPITALARIOS
- CENTROS DE MAYORES

- INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN.
- PROMOTORES DE ENSAYOS CLÍNICOS.
- INVESTIGADORES
- PROVEEDOR / PARTNER
- ASOCIACIONES DE PACIENTES.
- ASOCIACIONES DE VECINOS.

Una vez identificados los grupos de interés e interlocutores, definimos el método de participación.

Dada la situación de pandemia por Covid-19 en la que nos encontramos, se ha optado por la **digitalización del Proceso de participación** de los Grupos de interés vía el diseño de unas **ENCUESTAS DE VALOR** que han sido cumplimentadas de forma online y que tenían como objetivo:

- ❖ Conocer las principales expectativas y necesidades de cada Grupo de interés.
- ❖ Identificar qué aspectos eran valorados como fortaleza del hospital o como área de mejora.
- ❖ Extraer ideas de posibles líneas a trabajar en este nuevo Plan Estratégico.

A los Grupos de interés internos además se les ha dado la oportunidad de, a través de estas Encuestas de Valor, participar en la revisión/ evolución de la Misión, Visión, y Valores actuales hacia un nuevo Propósito inspirador para todos y que busque nuestra huella en la sociedad.

A continuación, se muestra a modo de ejemplo la estructura de la **Encuesta de Valor** utilizada.

Encuesta de Valor tipo

1. Marque las **principales expectativas** que el Hospital Universitario Fuenlabrada tiene identificadas y considere **más importantes**
2. Indique **otras expectativas / necesidades** que considere importantes y no están recogidas en el listado anterior
3. Del anterior listado de expectativas, señale las que considere **FORTALEZAS** del HUF
4. Del anterior listado de expectativas, señale las que considere **DEBILIDADES** del HUF
5. Indique a continuación las **Áreas de mejora/líneas de actuación más interesantes** para el HUF **en los próximos 5 años**
6. ¿Qué cree usted que puede pasar en el futuro que nos pueda favorecer o que nos pueda perjudicar? (**oportunidades y amenazas**)
7. Indique, si aplica, **ideas para la revisión de nuestra Misión, Visión y Valores**, pensando en evolucionar nuestro concepto de Misión al de **Propósito**



Cada formulario ha sido **personalizado** para cada Grupo de interés, en función de las necesidades y expectativas ya identificadas por el hospital previamente.

Cabe destacar el **alto grado de participación**, con la recopilación de más de 2.500 ideas, así como la **satisfacción de los participantes**, como puede evidenciarse en la encuesta pasada a los profesionales, tras la sesión explicativa del proceso.

6.1. ANÁLISIS DAFO

Tras la recopilación de la información de cierre del Plan Estratégico anterior 2015-2019, junto con las ideas de los participantes de los distintos Grupos de interés, internos y externos, se ha llevado a cabo un análisis, clasificación y filtrado de ideas (agrupadas por afinidad, eliminación de duplicadas, reorganización según conceptos –DAFO-) que da como resultado el DAFO definitivo del Hospital, que se presenta a continuación:



Recalcar que todas las ideas han sido aprovechadas, pues todas y cada una de ellas han sido enriquecedoras y han aportado al futuro de nuestra organización.

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Profesionales con mucha cualificación técnica• Posibilidades de desarrollo Profesional• Relaciones interprofesionales y participación en grupos de expertos• Hospital de referencia en ONCOLOGÍA• Mejora en la accesibilidad de los ciudadanos• Cartera de asistencia excelente• Implantación de cirugía de Mohs en Dermatología.• Creación de la Unidad de Hospitalización a domicilio.• Seguimiento de pacientes (+) Covid-19 con información directa a Atención Primaria y al resto del SERMAS.• Existencia de pactos de gestión en distintos servicios y áreas del hospital• Sistemáticas reuniones con asociaciones de pacientes y de vecinos, para concienciar a la ciudadanía de la vida del hospital y de sus necesidades de sostenibilidad.• Certificación medio ambiental de todo el Hospital ISO 14.001: 2015.• Sello +400 EFQM, ¡vamos a por el +500!• TOP 20 en las Áreas de Corazón, área de la Mujer, del Paciente crítico (UCI y Neonatos).• Acreditación EQHOS.• Galardonados como Mejor Hospital 2018, y varios Servicios como mejores Servicios en distintas ediciones de “Best in class”• Acreditación QH ** Y Madrid Excelente
-------------------	---

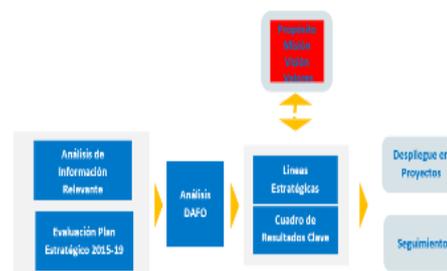
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del tiempo de espera • Análisis de expectativas de los pacientes en los distintos servicios (modelo Oncología) para mejorar la Calidad Asistencial • Plan de Humanización para todas las unidades • Fidelización y compromiso de pacientes • Mejora latencias consultas externas y Diagnóstico por Imagen para reducir demoras • Red de hospitales, incrementar la relación con otros hospitales y otros centros docentes y de investigación • Mejora relaciones con Atención Primaria • Falta de directriz y un rumbo en lo que respecta a objetivos estratégicos • Falta de Liderazgo • Selección de talento • Trabajo en equipo multidisciplinar • Mayor participación en la toma de decisiones de otras categorías no sólo de especialidades médicas • Profesionales con enorme carga asistencial y sin tiempo ni incentivos atractivos • Desarrollo del talento y carrera profesional • Fidelización de talento. Estabilización de los profesionales en todas las categorías • Dotación adecuada de plantilla para todas las categorías. • Valoración de resultados de desempeño y retribución variable • Comunicación interna, transparencia • Plan de formación • Gestión de conocimiento, transmisión de buenas prácticas • Sistema de cuadro de mando no estáticos • Red de hospitales, incrementar la relación con otros hospitales y otros centros docentes y de investigación • Sostenibilidad financiera • Listas de espera excesiva • Eficiencia de procesos, reducción de trámites de no valor añadido y mejora de la calidad asistencial. • Sostenibilidad financiera • Plan de inversiones coherente a las prioridades del hospital • Investigación • Disponer de tiempo para actividades como docencia o investigación, no sólo para asistencial • Plan de Necesidades Tecnológicas reactivo • Renovación de infraestructuras y equipamiento • Actualización tecnológica, Big Data y modelos predictivos • Videoconsultas y Telemedicina • Sistema de cuadro de mando no estáticos • Capacitación a nuestros profesionales en competencias digitales • Profesionales con mucha cualificación técnica • Potenciar la comunicación externa, marketing. Visibilidad exterior • Sostenibilidad ambiental
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la tasa de natalidad, que afectará demanda atención obstétrica, pediátrica, y envejecimiento de la población • Elección de otros centros por parte de los pacientes • Cansancio de los profesionales tras Pandemia • Escenario actual cambiante que demanda más flexibilidad y conciliación en las formas de trabajo • Fuga de profesionales sanitarios • Crisis económica que puede llevar a reducción de presupuesto • Desarrollo de medicina privada (competencia desleal) • Pérdida de vanguardia de la tecnología

Oportunidades

- Trabajar en un Plan de Experiencia del Paciente
- Fidelización de los pacientes: mejorar la perspectiva sentida y vivida del paciente
- Promover la seguridad del paciente incluyendo al paciente
- Ampliación de cartera de servicios (atención domiciliaria, hospitalización domiciliaria, otros servicios de agudos, ...)
- Mejora de las relaciones con Atención Primaria y Atención Socio-sanitaria
- Compartir historia clínica
- Nueva gerencia y equipo directivo
- Trabajar en la CULTURA para que los valores se conviertan en comportamientos y criterios de decisión reales
- Desarrollo de carreras profesionales: fijación y seguimiento de objetivos de desempeño
- Que la plantilla pueda ser considerada personal estatutario del SERMAS
- Formación y coaching para los profesionales
- Gestión de la crisis COVID como enseñanza en materia de transparencia e información
- Nuevos modelos de trabajo en remoto (teletrabajo).
- Nuevos modelos organizativos, adopción rápida de nuevas tecnologías y mejora de procesos más ágiles
- La adaptación a las necesidades que plantean nuevas patologías
- Desarrollo de técnicas menos intervencionistas
- Apoyo a los investigadores en metodología de investigación
- Promover nuevos investigadores vía mentoring
- Gestión económica de los Proyectos de investigación e innovación
- Las nuevas tecnologías y las nuevas formas de comunicación con los ciudadanos y pacientes.
- Innovación en nuestra propuesta de valor gracias a las posibilidades de la tecnología
- Benchmarking sobre buenas prácticas de otros hospitales de referencia
- Proyecto de Transparencia (incluyendo sistematización de seguimiento de Código Ético)
- Proyecto de Transformación al Modelo EFQM 2020
- Proyecto de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en nuestro Modelo de Gestión
- Proyecto Hospital Saludable: Puesta en marcha de Club Social para profesionales (excursiones, coros, actividades,...). Amenizar espacios para descanso y ocio de los profesionales.

7. PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Tal y como se ha comentado en el apartado Análisis de Información relevante, se pidió a los Grupos de interés interno, a través de las Encuestas de Valor, sugerencias e ideas sobre cómo consideraban deberían evolucionar nuestras actuales Misión, Visión y Valores.



Las ideas aportadas por los profesionales en los grupos de trabajo de Plan Estratégico, fueron analizadas y sirvieron para diseñar una propuesta de **Propósito, Misión y Visión** propios de nuestro Hospital para los próximos años teniendo en cuenta dichas aportaciones.

La propuesta fue presentada al Comité de Dirección para su reflexión y aprobación, quedando finalmente como se muestra a continuación:

Propósito

- Comprometidos con tu salud y bienestar

Misión

- Trabajamos para mejorar la salud de los ciudadanos mediante una atención sanitaria excelente, integral e integrada, eficiente y comprometida, generando y compartiendo conocimiento.

Visión

- Ser reconocidos por la sociedad como un hospital de referencia de forma que:
 - nuestros pacientes perciban que están en las mejores manos
 - nuestros profesionales se sientan reconocidos y orgullosos de pertenecer al Hospital
 - nuestra comunidad valore nuestra contribución en la mejora de su calidad de vida



7.1. PROPÓSITO

El Propósito es “la razón para existir, que sirve de inspiración y moviliza a la acción y que se enfoca en el beneficio que se aporta a la sociedad”.

“Comprometidos con tu salud y bienestar”

Nuestro propósito resume perfectamente nuestra razón para existir, que es **velar por la salud y la calidad de vida de las personas de nuestro entorno**, poniendo al paciente en el centro, y esto no podría ser realidad sin el **compromiso de todos** y cada uno de **los profesionales** del hospital y todos y cada uno de los **grupos de interés** con los que nos relacionamos.

7.2. MISIÓN

La Misión es lo que haces para alcanzar tu propósito en un periodo de tiempo.

“Trabajamos para mejorar la salud de los ciudadanos mediante una atención sanitaria excelente, integral e integrada, eficiente y comprometida, generando y compartiendo conocimiento”

La Misión responde a quiénes somos, cuáles son nuestros servicios y a quien servimos.

El Hospital Universitario de Fuenlabrada es un hospital público perteneciente a la Comunidad de Madrid, que presta asistencia sanitaria como hospital general de media complejidad y con especialidades de referencia, que investiga y enseña, que tiene como **MISIÓN**:

- Mejorar la salud y la calidad de vida de los ciudadanos, mediante una atención:

Excelente, que mediante la aplicación de procesos que aseguran, el cumplimiento de las necesidades y expectativas de nuestros pacientes, logrando su plena satisfacción con el proceso

asistencial.

Integral, lo que significa que cuando atendemos a un paciente no perdemos de vista las necesidades que puede tener no solo en lo físico, sino también en lo emocional, lo social, lo espiritual, porque todo forma parte indivisible de la persona.

Integrada, desde la perspectiva de la continuidad, con el resto de recurso socio-sanitarios, como son Atención Primaria, Centros residenciales de Mayores, otros centros hospitalarios, etc.

Eficiente, con el uso adecuado de los recursos de que dispone, para lograr una cuenta de resultados equilibrada.

Comprometida con el Medio Ambiente, mejorando el desempeño ambiental y la prevención de la contaminación.

□ Generando y compartiendo conocimiento, colaborando con la sociedad, mediante la:

Investigación, realizando proyectos para adquirir y aplicar el conocimiento, coordinado con entidades de I+D+i y dirigidos a la mejora de la atención sanitaria que se presta a los ciudadanos

Docencia, enseñando lo que hacemos, en colaboración con instituciones educativas en la titulación de profesionales

7.3. VISIÓN

La Visión es la realidad que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma.

“Ser reconocidos por la sociedad como un hospital en el que:

- nuestros pacientes perciban que están en las mejores manos*
 - nuestros profesionales se sientan reconocidos y orgullosos de pertenecer al Hospital.*
 - nuestra comunidad valore nuestra contribución en la mejora de su calidad de vida”.*
 - el profesional al mismo nivel que el paciente.*
-

Aspiramos a ser un hospital elegido y querido por los pacientes y sus familiares, reconocido por la sociedad de la que forma parte, que perciba que está “en las mejores manos”, y en el que sean protagonistas sus profesionales. Para ello pretende:

- Ser un hospital accesible, resolutivo y confortable para los pacientes.
- Ser un hospital seguro, adecuado y efectivo en la asistencia a los pacientes.
- Ser un hospital que se adapta a las necesidades de salud de los pacientes evolucionado sus servicios y aplicando el avance del conocimiento.
- Ser un hospital que contribuye a la sostenibilidad medioambiental y económica.
- Ser un hospital en el que sus profesionales participan y son reconocidos, y se sienten orgullosos de pertenecer a él.
- Ser un hospital ocupado en la mejora continua de sus procesos, afianzando sus recursos en tecnología sanitaria.

7.4. VALORES Y CULTURA

Los valores en los que el Hospital Universitario de Fuenlabrada apoya su actividad son:

- Compromiso con la sociedad**, guiado por valores éticos de equidad, participación y **humanización** de la asistencia, colaborando con otros de agentes, para dar un servicio adecuado a sus necesidades, destacando en la atención a la cronicidad, la educación socio-sanitaria y la prevención de la salud.
- Empatía a las personas**, con comunicación, respeto y amabilidad.
- Profesionalidad**, para actualizar y aplicar el conocimiento, con criterios éticos y de responsabilidad social. Apoyando el crecimiento personal y profesional, aplicando el conocimiento de los profesionales a la asistencia, docencia e investigación.
- TALENTO**, promoviendo la colaboración de disciplinas y profesiones, en una organización que promueve la participación, junto con la asunción individual de responsabilidades y la delegación.
- Innovación** para incorporar las mejoras y oportunidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías y promover la creatividad y el desarrollo de ideas innovadoras para su aplicación clínica y de gestión, generando conocimiento.

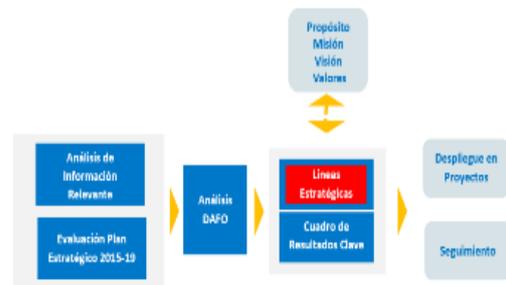


8. LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2021 – 2025



Tras consolidar las conclusiones obtenidas del análisis de la información relevante en un único DAFO se determinaron las **Líneas Estratégicas del Hospital** para los próximos años.

Las **Líneas Estratégicas** son el listado de aspectos internos (como competencias y habilidades, decisiones de gestión, características organizativas) que son vitales para el logro del Propósito y la Visión.



Estas son identificadas tras el análisis conjunto de las conclusiones obtenidas del estudio de la información relevante.

A continuación, se presenta el análisis a partir del cual se ha llegado, con la participación de todos los Grupos de interés del Hospital, a la conclusión de que **estas ocho Líneas Estratégicas son los elementos prioritarios sobre los que trabajar en el próximo periodo estratégico**. Así mismo, se desarrollan aquellos aspectos que son claves para el éxito de las citadas Líneas Estratégicas, y en cuya evolución deberán centrarse aquellos Proyectos o Planes de Acción en los que trabajar en

los próximos años.

Las Líneas Estratégicas 2021 – 2025 del Hospital Universitario de Fuenlabrada se resumen en ocho áreas de actuación:

LE 1: ATENCIÓN INTEGRAL DEL PACIENTE.

LE 2: CONTINUIDAD ASISTENCIAL Y ATENCIÓN A LA CRONICIDAD.

LE 3: CULTURA Y LIDERAZGO.

LE 4: NUESTROS PROFESIONALES.

LE 5: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INVESTIGACIÓN.

LE 6: MEJORA DE LA EFICIENCIA E IMPULSO DE LA INNOVACIÓN.

LE 7: TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

LE 8: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EXCELENCIA.

LE 1: ATENCIÓN INTEGRAL DEL PACIENTE

La atención integral del paciente consiste en acompañar al paciente en todo el proceso de enfermedad desde el ámbito social y sanitario. Con lo que esta Línea Estratégica está muy relacionada con el trabajo directo con todos nuestros Grupos de Interés, destacando Asociaciones de Pacientes, Atención Primaria y Centros de Mayores quienes, como se ha expuesto anteriormente, han participado activamente en la definición del presente Plan Estratégico.

Para lograr esta atención integral, es clave atraer y fidelizar a los ciudadanos y pacientes. La Libre Elección en la Comunidad de Madrid posibilita que los ciudadanos decidan el centro sanitario en el que desean ser atendidos, de forma que la orientación a las necesidades de la población se refleja en la elección individual del hospital. Para el Hospital significa fomentar la capacidad de atraer y fidelizar a los ciudadanos, adecuando la cartera de servicios a las necesidades de los pacientes del área de influencia y aumentando entre los ciudadanos el prestigio del hospital en todos los ámbitos de su misión.

De cara a afianzarse en nuestras fortalezas relacionadas, para el aprovechamiento de las oportunidades detectadas (ver DAFO), así como para paliar nuestras debilidades y disminuir la criticidad de nuestras amenazas, se plantea trabajar en los siguientes Factores Críticos de Éxito:



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO LE1:

A- TRABAJAR EN UN PLAN DE EXPERIENCIA DEL PACIENTE

Que incluya entre otros aspectos:

- Un Estudio de **por qué nos eligen o no los pacientes**. Desarrollo de cuadros de mando especiales para valorar la libre elección, y otros aspectos esenciales de demoras, satisfacción con la asistencia, etc.
- Nuevos mecanismos de Comunicación del Paciente con el Hospital, que incluya los

sistemas tradicionales y que incorpore las nuevas tecnologías. (nuevos canales tipo web, wasap, e-mail, apps, etc.).

B- FIDELIZACIÓN DE LOS PACIENTES: MEJORAR LA PERSPECTIVA SENTIDA Y VIVIDA DEL PACIENTE

La capacidad de fidelización de nuestros pacientes depende de una asistencia de calidad, efectiva y segura, y que sea percibida positivamente por los pacientes y familiares, poniendo foco en:

Accesibilidad

Con una buena accesibilidad de los ciudadanos, asegurando que los servicios están disponibles en el menor tiempo posible. Para ello tenemos que ser capaces de adecuar nuestra organización a la demanda de la población, realizarlo mediante una actividad suficiente y facilitando la gestión del acceso.

Resolutividad

Adecuando los servicios a las necesidades de los pacientes, dando pronta respuesta a los problemas con una asistencia más ágil y segura.

Carta de excelencia

Para atraer pacientes con prestaciones de excelencia que sean referencia clínica en nuestro entorno.

Asistencia efectiva

Mediante la cualificación de los profesionales, la tecnología actualizada y los protocolos apropiados. Afianzando los recursos en tecnología, optimizando y evaluando su uso. Velando por la mejora continua de las competencias profesionales. Mejorando prestaciones y servicios, siguiendo directrices y recomendaciones basadas en la mejor evidencia científica disponible y estándares de referencia y extendiendo los protocolos. Promoviendo e impulsando prácticas de seguridad clínica entre todos los profesionales.

Percepción de calidad

Se consigue proporcionando una información clara, a tiempo y completa pacientes y familiares, estableciendo un clima de confianza, respetando la individualidad y la autonomía, con una atención personal cálida, amable, cercana y humana, dedicando tiempo a los pacientes y haciéndoles sentir más seguros, garantizando el confort en las instalaciones y cuidando los detalles.

Seguridad del Paciente

Difundir la cultura de seguridad entre los profesionales del hospital incluyendo al paciente en la gestión de su propia seguridad. Definiendo las líneas claves para avanzar en la gestión de los riesgos sanitarios en el hospital.

Humanización de la asistencia En todo el hospital.

C- PLAN DE FORMACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS CLAVE

Que incluya planes específicos y personalizados para cada uno de estos Grupos de Interés:

- Plan para la colaboración de la educación sanitaria a los ciudadanos.
- Plan de Formación sanitaria y apoyo a la asistencia a Atención Primaria por parte de profesionales del HUF
- Plan de Formación y apoyo a los profesionales de Centros de Mayores por parte de profesionales del HUF.



LE 2: CONTINUIDAD ASISTENCIAL Y ATENCIÓN A LA CRONICIDAD.

El Hospital está implicado en alcanzar una atención sanitaria bajo una perspectiva integradora, que permita la continuidad de la asistencia y una resolución coordinada de los procesos, teniendo en cuenta los cambios de las necesidades de la población que ocasionan el envejecimiento y el incremento de la cronicación de las enfermedades. Para ello es necesario impulsar una cultura de trabajo colaborativo y armonizado con el resto de organizaciones sanitarias.

Desde el Hospital Universitario de Fuenlabrada, se pretende crear colaboraciones y acuerdos con otros niveles asistenciales que ayuden a la coordinación de proyectos de interés común que añada valor al conocimiento compartido, potenciando las áreas clínicas, docentes e investigadoras.

Los Grupos de Interés que han participado en esta reflexión estratégica han resaltado, en relación a esta Línea Estratégica áreas de mejora como:

- Red de hospitales:** incrementar la relación con otros hospitales y otros centros docentes y de investigación
- Necesidad de **mejora de las relaciones** con Atención Primaria.



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO LE2

A- TRABAJO COLABORATIVO

- ❑ **Fomento y consolidación de foros y grupos de trabajo multidisciplinares**, entre personal del hospital, de Atención Primaria y de Centros de Mayores, y otros centros hospitalarios, para el desarrollo de procesos de continuidad y programas específicos. Estableciendo roles y competencias profesionales como: extendiendo la presencia de especialistas consultores, responsables hospitalarios del proceso asistencial y enfermería de enlace. Promoción de equipos de investigación conjuntos, centrándose en los pacientes crónicos pluripatológicos y con cáncer.
- ❑ **Mejora de la relación con los Centros de Mayores**: Dotando de recursos como médico consultor por especialidades que tenga un pull de centros, enfermeras de enlace o médicos de referencia para Centros concretos.
- ❑ **Historia clínica compartida**: Promover el uso compartido de la historia clínica y mejorar los canales de comunicación con Atención Primaria de modo que se pueda acceder a toda la información del paciente, permitiendo una atención integral y mejorando la calidad de las actuaciones y la seguridad clínica del paciente.
- ❑ **Capacitación a todos los grupos de interés clave**: Además de capacitar a los profesionales en los nuevos roles en la atención a la cronicidad para mejorar la calidad de la atención a los pacientes, se establecerán planes de formación y capacitación con los grupos de interés clave: Plan de educación a los ciudadanos en relación con la salud; Plan de Formación a AP por parte de profesionales del HUF; Plan de Formación a Centros de Mayores por parte de profesionales del HUF.
- ❑ **Unidad de paciente crónico complejo**: Unidad a desarrollar y dotar de sistemática y recursos para poder dar atención integral a este colectivo de pacientes.



LE 3: CULTURA Y LIDERAZGO.

La Cultura son las creencias, normas, actitudes y valores que son compartidos por las personas y equipos de una organización.

La cultura influye en cómo la gente se comporta, en lo que la gente hace y dice, no solo con sus compañeros sino también con los grupos de interés externos.

La cultura es la que lleva a una organización a aplicar una estrategia o un proceso de transformación de forma mediocre o excelente. De ahí que el Hospital lo considere una Línea Estratégica clave para el logro de su Propósito y Visión en estos momentos.

A su vez los Líderes son los mayores generadores de la Cultura deseada desde su ejemplo, con lo que se plantea un plan de trabajo a partir del que los líderes sean desarrollados de tal manera que adquieran las cualidades del liderazgo generador de esta Cultura.

Los Grupos de Interés que han participado en esta reflexión estratégica han resaltado, en relación a esta Línea Estratégica, la necesidad de trabajar en la cultura y el liderazgo para que los valores se conviertan en comportamientos y criterios de decisión reales.

De cara a afianzar nuestras fortalezas relacionadas, para el aprovechamiento de las oportunidades detectadas (ver DAFO), así como para mejorar nuestras debilidades y disminuir la criticidad de nuestras amenazas, se plantea trabajar en los siguientes Factores Críticos de Éxito:



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO LE3

A- IMPULSO DE LA CULTURA.

Como se ha comentado anteriormente se considera estratégico trabajar en el impulso de la Cultura del Hospital, para ello establecerán planes para:

- Comunicación del Plan Estratégico tanto en el Hospital como a Grupos de Interés Externos.
- Comunicación y difusión de los Valores a todos los Grupos de Interés.
- Promoción de proyectos asociados a desarrollo de la cultura deseada.

En una segunda fase se plantea la realización de un **Diagnóstico de Cultura de la Organización** y establecimiento de planes de acción para la mejora.

B- MODELO DE LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LÍDERES.

- En línea con los resultados del Diagnóstico de Cultura, trabajar para que los líderes sean ejemplo de la Cultura deseada en los aspectos más críticos. Incluyendo formación y coaching para los profesionales.
- Orientar los acuerdos de gestión hacia la gestión clínica e identificar objetivos globales implicando a los líderes y mandos intermedios en su consecución.
- Evaluar las competencias de los citados líderes y mandos intermedios en materia de gestión.
- Establecer acuerdos anuales para la gestión de las diferentes unidades y servicios, garantizando la máxima participación y el conocimiento suficiente de los objetivos, por parte de los responsables.
- Impulsar equipos más multidisciplinares en los servicios, unidades de gestión clínica y otros servicios.
- Avanzar en la relación entre los profesionales de aquellos servicios que puedan tener procesos en común, como Nefrología y Urología; Hematología y Oncología; o Traumatología y Reumatología.
- Promover la asistencia interprofesional por procesos.
- Establecer un punto de encuentro para compartir información entre profesionales asistenciales ya sea a través de la Intranet y/o de reuniones presenciales.

LE 4: NUESTROS PROFESIONALES.

El pilar principal de la asistencia a los pacientes de nuestra organización, son nuestros profesionales. Estamos comprometidos con su bienestar profesional y su motivación, porque con profesionales comprometidos, satisfechos y reconocidos, la asistencia a nuestros pacientes será excelente.

La satisfacción ligada a aspectos del funcionamiento del centro de trabajo, y del reconocimiento y desarrollo profesional que puede alcanzarse a través de la pertenencia a este centro de trabajo siempre han sido elementos claves, que incluso pueden llegar a ser tan valorados o más que los aspectos puramente laborales.



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO LE4

Disponer de un equipo humano cualificado, implicado y comprometido, depende de:

A- IMPULSAR LA POLÍTICA DE PERSONAS.

Que permita alinear las necesidades del sistema con las de los profesionales siendo uno de sus pilares el desarrollo y la promoción profesional y un sistema de gestión por competencias, basado en la formación, la evaluación y el reconocimiento de los profesionales.

- ❑ **Diseñar un sistema de objetivos generales**, de área e individuales (productividad, calidad, trabajo en equipo, participación en grupos de trabajo, eficiencia etc.), incluyendo:
 - La definición de los indicadores que permitan cuantificar el grado de consecución de los objetivos e indicadores cualitativos.
 - El sistema de seguimiento y evaluación de objetivos.
 - El sistematizar el modelo de evaluación.

- Incorporar las nuevas tecnologías para simplificar y agilizar la tramitación de los distintos procedimientos.
 - Definirlos responsables de evaluación.
 - Determinarlos plazos de evaluación.
 - Evaluar los resultados y cumplimiento de objetivos de las estructuras de gestión clínica y unidades asistenciales.
- Evaluar periódicamente el desempeño** de los jefes, supervisores y coordinadores.
- Planificar la **renovación generacional**: A lo largo de los próximos años que tiene vigencia este Plan Estratégico, el HUF tendrá más de 20 años desde su apertura, y muchos de sus profesionales también han cumplido junto con el hospital, por eso, es uno de los factores relevantes a tener en cuenta. Hay un número importante de servicios, áreas y supervisores, en donde sus líderes y jefes, tienen próxima su jubilación, y esta situación constituye una oportunidad para estimular la promoción de los actuales profesionales de las distintas áreas y servicios, atraer profesionales con relevante calidad clínica y de gestión demostrada, trasladar el conocimiento de los profesionales que se jubilan a sus adjuntos, y asegurar una formación adecuada de los nuevos profesionales.

B- ADECUAR LAS CONDICIONES LABORALES A LA REALIDAD ACTUAL

- Desarrollo y aprobación de **un Nuevo Convenio Colectivo**.
- Ajustar plantilla** de todas las áreas, unidades y servicios a las necesidades reales del Hospital, procurando la estabilidad de las condiciones laborales, evitando la eventualidad en la medida de lo posible. Hay que tener en cuenta la situación de pandemia por Covid-19 que evidencia el cansancio de todos nuestros profesionales.



C- COMUNICACIÓN INTERNA

Fomentar la transparencia y asegurar una comunicación interna fluida y abierta, accesible y dinámica entre todas las personas que conforman el HUF. La comunicación es un elemento muy importante para que los profesionales se impliquen y se comprometan con la estrategia del hospital.

- Implementar y evaluar el **Plan de Comunicación Interna** del HUF.
- Implementar y evaluar el **Plan de acogida** y seguimiento de las nuevas incorporaciones para facilitar la integración de personal en el nuevo puesto.
- Desarrollo de una **Intranet** y una web del hospital intuitiva y accesible, y sobretodo actualizado de contenidos.
- Difundir los resultados** de: reuniones informativas, comisiones, premios, reconocimientos, etc. a través de la intranet.
- Buzón de **sugerencias** y establecer una gestión sistemática de dichas sugerencias.
- Cartelería** del hospital actualizada, y para ello también se incluye cartelería electrónica a través de paneles informativos en puntos estratégicos, aportando dinamismo y modernidad al HUF.



D- PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

Plan de Desarrollo del talento de los profesionales, vinculado a las líneas de actividad y conocimiento del área del trabajador, que incluya:

- Nuevas competencias digitales.
- Plan de Formación específica para los profesionales.
- Aprovechar las capacidades profesionales y personales de los trabajadores del HUF.
- Fomentar la participación en las actividades del hospital, como: sesiones, talleres,

grupos de trabajo, de forma que se potencien las ideas de los profesionales en relación con los objetivos y retos del hospital.

- Promover la interdisciplinariedad y multiprofesionalidad en Equipos de Trabajo.
- Fomentar el espíritu creativo de las personas.

E- RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN

Promover fórmulas de reconocimiento y motivación de los profesionales del hospital, como por ejemplo:

- Estabilidad en la contratación.
- Movilidad profesional dentro del propio hospital.
- Diseño de un sistema de reconocimiento de profesionales, tanto a nivel individual como de servicio, unidad o área.
- Creación de categorías profesionales intermedias entre adjunto y jefe de servicio, como por ejemplo Jefe de Sección.
- Plan de beneficios sociales para trabajadores y residentes.

LE 5: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INVESTIGACIÓN

Actualmente, vivimos la transición a una Sociedad de la Información donde las tecnologías que facilitan la creación, distribución y tratamiento de la información es la clave para el éxito de las organizaciones.

En el caso del sector sanitario, la era Digital en la que la sociedad hoy en día se mueve, ha cambiado los paradigmas en los que la sanidad es comprendida, ha transformado las expectativas de los usuarios y, por ende, es otra la manera en que debe ser trasladada a éstos.

La gestión del conocimiento y la investigación, más allá de herramientas concretas y métodos, debe ser cultura de la organización, un modo de pensar de todo el personal. Implica una forma diferente de comprender el trabajo, una actitud y lo más difícil, que las personas realmente deseen, por un lado, compartir y, por otro, recibir.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO LE5

A- GESTIONAR EL CONOCIMIENTO.

- ❑ Valorar la **experiencia**: transmisión del conocimiento del personal más veterano a las nuevas generaciones incorporadas, no sólo dentro del hospital sino también a la sociedad y otros grupos de interés
- ❑ **Automatización de la gestión del conocimiento**, a través de la puesta en común de buenas prácticas, prácticas seguras, ideas innovadoras, investigación clínica mediante: el desarrollo de Cuadros de Mando interactivos y el propio plan de Transformación Digital.
- ❑ La organización potenciará así la **transmisión interna del conocimiento** y, por otro lado, acercará al personal que aprendió su profesión con métodos tradicionales a los nuevos profesionales que se han incorporado ya desde la sociedad digital.
- ❑ **Cambio cultural**: trabajo en Cultura y dotar al Hospital de una política de capacitación continua en las tecnologías de la información que incluya a todo su personal.
- ❑ Potenciar el **Plan de Formación del HUF**. Desarrollando acciones formativas en gestión para mandos intermedios, que incluya contenidos como: Gestión clínica del proceso asistencial, Variabilidad de la práctica clínica, Sistemas de información, gestión de los recursos humanos, gestión de la calidad, etc.

B- DOCENCIA

- Mantenimiento de las alianzas con las Universidades (URJC y U. Europea) con las que tiene el hospital vínculos.
- Ser atractivo para los nuevos residentes de forma que seamos elegidos por los mejores números del MIR.
- Favorecer los nuevos entornos de aprendizaje y potenciar las nuevas metodologías docentes, aprovechando las TICs: entornos virtuales, tele-formación, simulación médica.
- Buscar formas de reconocimiento de la actividad docente de los profesionales de HUF, de forma que conste en la actividad curricular y de carrera profesional.

C- IMPLEMENTAR LA INVESTIGACIÓN A LA ACTIVIDAD ASISTENCIAL

El HUF deberá disponer de un marco adecuado en donde se desarrollen proyectos de investigación e innovación de cualquier tipo, especialmente en el traslacional. Por ello es muy importante poder **integrar la investigación en la actividad asistencial** para dar una mayor calidad de la asistencia sanitaria.

- Promover la investigación e innovación, como una vía de generación de conocimiento, y de respuesta a los avances científicos para el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades.
- Establecer una política de desarrollo de modelos de Investigación Traslacional.
- Organización de Grupos y Programas de Investigación, en donde se incluyen a grupos de investigación y grupos de pacientes /patologías.
- Promover proyectos para desarrollarlos entre el hospital y empresas orientadas a la investigación asistencial.
- Tiempo para la investigación y el aprendizaje: no debe ser considerado un coste, sino una inversión. No se logra con ello sólo transmisión de conocimientos, también transmisión de pertenencia y compromiso.

LE 6: MEJORA DE LA EFICIENCIA E IMPULSO DE LA INNOVACIÓN

El entorno incierto y volátil en el que estamos obliga a extremar la eficiencia en el funcionamiento, lo que se podrá lograr fundamentalmente mejorando el funcionamiento asistencial y adecuando al máximo las indicaciones. No se trata de “hacer más por menos” sino de hacer muy bien lo que hay que hacer en todos los ámbitos de nuestra misión, con el mejor uso posible de los recursos.



Esta orientación estratégica ha de ser compatible con la atención excelente, y más ahora con una sociedad claramente sensibilizada. La eficiencia de procesos mediante la reducción de trámites de no valor añadido y mejora de la calidad asistencial ha de ser nuestra prioridad.

El interés por la eficiencia es consecuencia de la necesidad de gestionar recursos limitados. El cambio en el hospital debe adaptarse a los recursos existentes, y, por tanto, es preciso establecer prioridades y hacer compatibles los recursos con los objetivos marcados. El HUF gestionará de forma eficiente los recursos disponibles y racionalizará el gasto mediante la definición de protocolos y procedimientos de gestión.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO LE6.

A- GESTIONAR DE FORMA EFICIENTE LOS RECURSOS DISPONIBLES, CONSUMO DE RECURSOS E INVERSIONES.

- Desarrollar procedimientos de gestión de material con alto impacto en costes.
- Planes para la toma de decisiones de alto contenido presupuestario.
- Continuar con la mejora de los pactos de consumo, ajustando la periodicidad y el control de todos los productos.
- Sistematizar un proceso para la planificación de las inversiones, e implicar a los servicios asistenciales en el proceso.
- Continuar con la elaboración de los Planes de Necesidades en el HUF.
- Cuadros de mando útiles y ágiles para el control de las desviaciones del gasto.
- Establecer acuerdos de compras con otros centros.

- ❑ Búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, potenciando la generación de ingresos dentro de nuestras competencias, como: atraer y fidelizar a los ciudadanos de nuestra población de referencia, para cubrir sus necesidades y expectativas asistenciales de nuestra cartera de servicios.



B- IMPULSO DE LA INNOVACIÓN

- ❑ Gestión económica de los Proyectos de investigación e innovación.
- ❑ Apoyo a los investigadores en metodología de investigación e innovación.
- ❑ Innovación vía *mentoring* en metodologías para promover nuevos investigadores.
- ❑ Promover la concienciación del buen uso de los recursos por parte de los pacientes y familiares, mediante una información adecuada para la toma de conciencia.
- ❑ Potenciación de la e-consulta, dentro del Plan de Transformación Digital del HUF.
- ❑ Innovación y rediseño de los procesos asistenciales y no asistenciales para retener a los profesionales y ser eficientes en la asistencia.
- ❑ Potenciar la red de innovación tecnológica en el HUF a través de las líneas de trabajo como, por ejemplo: TICs y robotización, Imagen, Materiales, Nanomedicina y medicina personalizada y Reingeniería de procesos.
- ❑ Desarrollo del hospital como laboratorio de pruebas para modelos e ideas innovadoras en la asistencia sanitaria.

LE 7: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

No sólo son los profesionales sanitarios los que pueden aprovechar las nuevas tecnologías en pro del perfeccionamiento de su práctica sanitaria, también ha cambiado cómo el paciente busca información sanitaria. Ahora lo hace en la web y redes sociales. Se convierte en un usuario exigente, mejor informado. Conoce más opciones y, por lo tanto, es capaz de seleccionar unas frente a otras. Exige la mejor y más segura tecnología de asistencia sanitaria.



La **transformación digital**, se convierte en una **necesidad del sistema sanitario**, con un sistema de información que garantice la fiabilidad, seguridad y calidad de la información que día a día se produce en el hospital. Por ello, tanto la capacitación digital de los profesionales sanitarios como la implementación de nuevas herramientas tecnológicas de comunicación con el paciente y de prestación del servicio, es una necesidad a tener en cuenta en las estrategias de las organizaciones sanitarias.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO LE7

A- ELABORAR UN PLAN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL HUF

Este Plan deberá integrar todas las aplicaciones informáticas del hospital, garantizando la seguridad y fiabilidad de la información generada. Aspectos críticos por tener en cuenta:

- Realizar un diagnóstico detallado del sistema de información, que identifique área de mejora y nuevos proyectos.
- Definir el mapa de sistemas actual del hospital.
- Ciberseguridad. Definición de un modelo de Ciberseguridad
- Volver a desarrollar un papel activo y de colaboración con la Consejería de Sanidad, para definir la estrategia en materia de sistemas de información.
- Avanzar hacia la integración de las aplicaciones actuales del HUF.
- Adaptar e integrar las TICs a las metodologías y necesidades de la gestión por procesos.
- Plan de inversión en Transformación Digital, para los próximos cuatro años.

B- DIGITALIZACIÓN DE SERVICIOS/ PROCESOS/INFORMACIÓN

Es clave la evolución del hospital hacia un **hospital digital**, debiendo contemplar los siguientes aspectos relevantes:

- Proyecto **BIG DATA**. Que nos haga reflexionar sobre si los datos son un activo estratégico de la organización.
- Evolución de la Plataforma Tecnológica (**icloud**) Reflexionar sobre si existe un plan de evolución de la tecnología alineado con la estrategia que aproveche todas las ventajas digitales. Así como asegurarnos de que la plataforma digital es sólida para dar cobertura a la innovación y nuestra cartera de servicios.
- Nuevos Sistemas de información: **Cuadros de Mando interactivos**
- Actualización de la **HCE** (Selene)
- Desarrollo de la **Web** del hospital.
- Desarrollo de la **Intranet** del HUF. Continuar con el desarrollo de la Intranet orientándola a la comunicación interna del HUF
- Desarrollo de dispositivos o aplicaciones para comunicación con los pacientes, como por ejemplo: gestión de citas, recogida de resultados, comunicación con los profesionales sanitarios para resolver dudas.
- Desarrollo y uso de determinadas apps.

C- CAPACITACIÓN DIGITAL

Aprovechar, la tecnología para comunicarse más eficientemente con otros profesionales y actualizar de forma rápida su conocimiento impactando claramente en la calidad de la asistencia sanitaria proporcionada. Además, aprender a utilizarlas para mejorar la prestación de la atención sanitaria.

Dar respuesta a las nuevas demandas y necesidades tecnológicas del personal del hospital.

Facilitar la coordinación del departamento de sistemas de información con el resto de departamentos del hospital.



LE 8: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EXCELENCIA

Esta Línea Estratégica, trata de dar un valor añadido contribuyendo activa y voluntariamente a la mejora de la Calidad, la Seguridad del Paciente, la Responsabilidad Social y Ambiental de su actividad.

Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los grupos de interés, alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.

Trata de desarrollar un modelo corporativo de gestión integrada de la calidad, teniendo la Excelencia como objetivo y extendiendo la filosofía de la calidad, de mejora continua, de transparencia y de comparación con otros centros, servicios, profesionales, y fomentar la cultura de la gestión de riesgos sanitario en la actividad diaria de los profesionales, implantando prácticas seguras que reduzcan y eviten eventos adversos.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. Los principios en los que se basa el Modelo EFQM continúa poniendo de relieve la importancia de:

- Los clientes.
- Centrarse en los grupos de interés con una perspectiva a largo plazo
- Comprender las relaciones causa – efecto entre: por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones

Durante el periodo de este Plan Estratégico, el Modelo a aplicar será el Modelo EFQM 2020, a través de la recopilación de contenidos actualizados, datos reveladores, un nuevo lenguaje y una revisión de las mega-tendencias y de los cambios globales que están transformando el mundo en el que vivimos, el Modelo EFQM proporciona un reflejo modernizado de lo que supone ser sobresaliente hoy.

En línea con este Modelo EFQM el Hospital se ha propuesto alinear su Estrategia con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, apoyando el papel que puede desempeñar en su apoyo, especialmente en los relacionados con su misión.

Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 con el objetivo último de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Los 17 ODS están integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social.

Una empresa sostenible es aquella que **crea valor**:

- económico
- medioambiental y
- social,

tanto **a corto como a largo** plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del **bienestar** y al auténtico **progreso de las generaciones presentes y futuras**, en su entorno en general.

Conseguir los **ODS** requiere la colaboración de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y los ciudadanos por igual para asegurar que dejaremos un planeta mejor a las generaciones futuras. Se necesita la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad para conseguir los ODS en cada contexto.

Desde el Hospital apostamos por **contribuir**, con nuestro pequeño grano de arena, a la **consecución de los ODS**, para ello la primera acción ha sido identificar en qué ODS podemos trabajar y estos son **11 Objetivos de Desarrollo Sostenible**.



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO LE8.

A- TRANSFORMACIÓN AL MODELO EFQM 2020

Si queremos seguir siendo un Hospital referente **por su Excelencia** en la gestión debemos acometer en este ciclo estratégico la evolución de nuestro sistema de gestión al nuevo Modelo EFQM que ha sido revisado de forma integral en este año 2020. El Modelo EFQM 2020 se convierte en un **marco de gestión**:

- flexible y con ello más adecuado para ayudar a las organizaciones a replantearse sus formas de trabajar.
- Ofrecer una metodología para ayudar con los cambios y la disrupción a la que se enfrentan cada día en el camino de crear valor sostenible.
- Ser un Modelo de transformación, y no solo un modelo de excelencia.
- Ayuda a gestionar el día a día mientras nos preparamos para el futuro.

B- INTEGRACIÓN DE LOS ODS EN NUESTRO MODELO DE GESTIÓN

En línea con el citado Modelo EFQM 2020, es fundamental que el Hospital trabaje en el alineamiento de la Estrategia y el Modelo de Gestión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, apoyando el papel que el Hospital puede desempeñar en su apoyo.

Para ello, una vez identificados los ODS sobre los que trabajar, el siguiente paso ha sido alinear las Líneas Estratégicas con los ODS seleccionados. A continuación, se muestra el esquema que relaciona las 8 líneas Estratégicas del Hospital con los Objetivos de Desarrollo Sostenible:



Línea Estratégica	ODS		
LE1- Atención Integral al paciente			
LE2-Continuidad asistencial y atención a la cronicidad			
LE3-Cultura y Liderazgo			
LE4-Nuestros profesionales			
LE5-Gestión del conocimiento y la investigación			
LE6-Mejora de la Eficiencia e impulso de la innovación			
LE7-Transformación Digital			
LE8-Responsabilidad Social y Excelencia			

C- GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA SEGURIDAD DEL PACIENTE.

- Fomentar la Cultura de Calidad y la Seguridad del Paciente a todos los servicios y unidades impulsando el modelo de gestión de calidad corporativo en donde se contempla la mejora continua y las prácticas seguras.
- Definir grandes líneas de seguridad, continuar con las prácticas seguras ya implantadas y evaluar los sistemas de seguridad implantados en el HUF.
- Mejorar la información y la formación a todos los pacientes y profesionales sobre aspectos de calidad y seguridad.
- Fomentar la identificación y análisis de eventos adversos.
- Promover la investigación en materia de seguridad del paciente y la promoción de las prácticas seguras.

D- PROYECTO DE POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DEL HOSPITAL

Los grupos de interés externos del HUF son varios y distintos, y se hace necesario diseñar una estrategia de comunicación a la sociedad a los ciudadanos y usuarios de los servicios del hospital.

- Plan de Marketing, que ponga en valor y dé a conocer a la sociedad todos los logros alcanzados por el Hospital y aquella información que el hospital y sus profesionales quieren transmitir a la sociedad, a los ciudadanos y a sus partners o grupos de interés.
- Establecer una estrategia de comunicación con la Consejería de Sanidad, las Universidades, Instituciones de investigación, Proveedores y otros hospitales.
- Fomentar colaboraciones con medios de comunicación, redes sociales y sitios Web para la difusión de noticias del hospital, campañas sanitarias, información sobre el funcionamiento del propio hospital.
- Estrategias de comunicación con pacientes discapacitados utilizando las TICs.

E- RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social, forma parte de la estrategia del hospital, no sólo en este PE sino ya inició su andadura en el PE anterior. Se trata de incorporar la Responsabilidad Social a la estrategia del HUF que implica el compromiso con la sociedad, cooperar con el desarrollo económico y social, poniendo al servicio de la sociedad el conocimiento sanitario y organizativo y cuidando el medio ambiente.

- Mejorar aún más la gestión Medioambiental, sistematizando las acciones que reduzcan el impacto ambiental. Como, por ejemplo: el control de la Huella de Carbono de los trabajadores del HUF.
- Implantar las actividades de Hospital Saludable.
- No fumar y promover hábitos saludables entre los profesionales y población. Mejorar el reconocimiento "Hospital Sin Humos".
- Potenciar el área de RSC del HUF para que se puedan implantar acciones socialmente responsables, con comunicación y diálogo transparente con sus grupos de interés.
- Seguimiento y evaluación del Código Ético de Conducta.
- Diseñar e Impulsar una Oficina de Atención al Empleado, enfocada no solo para

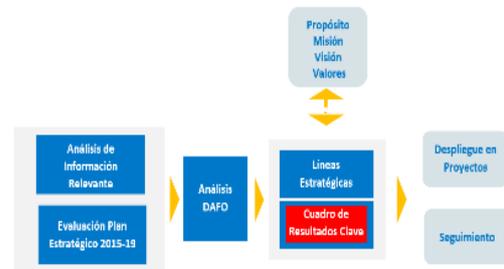
trámites burocráticos, sino enfocada a un tema más social.

- Concienciar sobre la importancia de la prevención de malos hábitos y promoción de la salud, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- Hacer del hospital un lugar de encuentro para la cultura.
- Puesta en marcha de actividades y lúdico-culturales para profesionales (excursiones, coros, actividades,...), con el fin de sentirse incluidos en la comunidad del hospital.
- Incorporar la voz del ciudadano, que permita hacer llegar al HUF sus sugerencias y necesidades. Para ello se hace necesario desarrollar mecanismos de forma multicanal y del entorno Web.
- Consolidar la Política de Calidad y Medio ambiental.
- Potenciar la gestión energética eco-eficiente de la iluminación, climatización, etc. por ejemplo: promocionar el uso de bicicleta, incrementar la implantación de placas solares, por ejemplo, en aparcamiento y otras zonas. Punto de carga de coches eléctricos.

9. CUADRO DE RESULTADOS CLAVE: INDICADORES

Los indicadores son mediciones que nos permitirán conocer la marcha y desarrollo del Plan Estratégico, el grado de consecución de las Líneas Estratégicas y de sus factores críticos de éxito.

El conjunto de indicadores que conforman el Cuadro de Resultados Clave se utilizarán para dar seguimiento, comprender y mejorar el rendimiento global de la organización y para predecir el impacto que este rendimiento tendrá, tanto en las percepciones de sus grupos de interés clave como en sus Líneas Estratégicas futuras.



Se ha buscado un conjunto reducido de indicadores que nos den de forma ágil y rápida la información completa sobre la información de la evolución del logro de las Líneas Estratégicas.

En el Anexo se enumera el conjunto de indicadores que conforman el **Cuadro de Resultados Clave** del Hospital para el periodo 2021 – 2025, junto con la identificación de la Línea Estratégica correspondiente y los ODS a los que contribuye.



9.1. MARCO ESTRATÉGICO - CUADRO DE INDICADORES CLAVES

LÍNEA ESTRATÉGICA	ODS	INDICADORES
LE1- Atención Integral al paciente	3. SALUD Y BIENESTAR 5. IGUALDAD DE GÉNERO 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	Grado de satisfacción de los clientes
		Tiempos de espera
		Balance de Libre elección
		% de participación de grupos de interés en los planes formativos
LE2-Continuidad asistencial y atención a la cronicidad	3. SALUD Y BIENESTAR 5. IGUALDAD DE GÉNERO 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	Grado de satisfacción Grupo de Interés AP
		Grado de satisfacción Grupo de Interés Centros de Mayores
		% de participación de grupos de interés en los planes formativos
LE3-Cultura y Liderazgo	8. TRABAJO DOCENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 17. ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	Satisfacción de los profesionales con la cultura (encuesta de clima)
		% líderes evaluados
		Satisfacción de los profesionales con el "Liderazgo"
LE4-Nuestros profesionales	8. TRABAJO DOCENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 5. IGUALDAD DE GÉNERO 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	Satisfacción global de los profesionales
		Satisfacción de los profesionales con comunicación interna
		Personas participantes y grupos de trabajo y de mejora creados (número)
		Consecución DPO
		Evaluaciones periodo de prueba (%)
		Formación (número)
		Gestión de beneficios sociales. Ayudas concedidas/solicitadas (%)
Edad media de la plantilla por categoría		
LE5-Gestión del conocimiento y la investigación	4. EDUCACIÓN DE CALIDAD 9. INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Satisfacción de los profesionales con formación
		Cuadro de Mando integral de investigación
		Satisfacción de los investigadores con la gestión de la investigación en el Hospital
LE6-Mejora de la Eficiencia e impulso de la innovación	9. INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 16. PROMOVER SOCIEDADES JUSTAS, PACÍFICAS E INCLUSIVAS	Indicadores de sostenibilidad económico financiera
		Volumen de facturación vía nuevas fuentes de ingresos ¿Mercede lo consulta?
		% de e consulta y tele-consulta en todas las especialidades.
LE7-Transformación Digital	8. TRABAJO DOCENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Cuadro de Mando integral de Transformación digital

LÍNEA ESTRATÉGICA	ODS	INDICADORES
	4. EDUCACIÓN DE CALIDAD 9. INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Nuevas formas de comunicación electrónica con el paciente
LE8-Responsabilidad Social y Excelencia	5. IGUALDAD DE GÉNERO 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 7. ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE	Indicadores de sostenibilidad Ambiental
	12. GARANTIZAR MODALIDADES DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES	Disponibilidad de la Memoria anual de RSC
	16. PROMOVER SOCIEDADES JUSTAS, PACÍFICAS E INCLUSIVAS 17. ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	Conseguir la adaptación a EFQM 2020

10. ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN PROYECTOS

Una vez definido el Marco Estratégico 2021-2025, se describen a continuación los **Proyectos Estratégicos** que desarrollarán las Líneas Estratégicas y sus Factores Críticos de Éxito a lo largo de la vigencia de este PE.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	DESARROLLO	LE 1	LE 2	LE 3	LE 4	LE 5	LE 6	LE 7	LE 8
		Atención integral del paciente	Continuidad Asistencial y atención a la cronicidad	Cultura y liderazgo	Nuestros profesionales	Gestión Conocimiento y la Investigación	Mejora de la eficiencia e impulso de la innovación	Transformación Digital	Responsabilidad Social y Excelencia
Plan de Humanización a todas las especialidades y patologías.	Mejora el trato, el confort, la información del paciente, etc. Identificación de necesidades y expectativas de los pacientes. Nº de procesos clave con mapa de experiencia del paciente. Elaborar un Plan de Experiencia del Paciente en el HUF.	*	*	*	*	*			*
Mejora y adecuación de espacios en el HUF para mejorar la asistencia de los pacientes y mejora para profesionales.	Incremento de las plazas de aparcamiento. Mejora de las consultas, adecuando los espacios y la decoración de las mismas. Ampliación o creación de áreas asistenciales clave: por ejem: Área de Cuidados Intermedios.	*			*		*		*
Plan de Experiencia del Paciente.	Nuevos mecanismos de comunicación con el paciente y el HUF, incorporando nuevas tecnologías. Formación de Comités de pacientes. Desarrollo de nuevos canales tipo web, whatsapp, sms interactivos, etc. Seguimiento del incremento del número de accesos a la web del hospital. Historia clínica compartida con Atención Primaria.	*	*		*		*	*	*
Plan de Promoción de la Seguridad del Paciente, con participación del mismo en su proceso.	Participación de los pacientes /Asociaciones de pacientes en reuniones de la UFGRS y/o comités específicos. Información/Formación a los pacientes de su propio proceso de salud. Estudios cualitativos sobre gestión de riesgos.	*	*		*	*	*		*
Protonterapia	Aprobación proyecto Concurso público Formación de profesionales. Contratación profesionales Puesta en marcha	*				*	*		
Sistema de percepción de la satisfacción de los pacientes de forma rápida y segmentada por procesos.	Sistema de encuestas rápidas validado. Reclamaciones priorizadas que conllevan acciones de mejora documentadas. Planes de acción implantados/áreas de mejora detectada	*	*	*		*			*

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	DESARROLLO	LE 1	LE 2	LE 3	LE 4	LE 5	LE 6	LE 7	LE 8
		Atención integral del paciente	Continuidad Asistencial y atención a la cronicidad	Cultura y liderazgo	Nuestros profesionales	Gestión Conocimiento y la Investigación	Mejora de la eficiencia e impulso de la innovación	Transformación Digital	Responsabilidad Social y Excelencia
Estudio de la elección de los pacientes	Desarrollo de Cuadros de Mando, que nos permitan valorar la libre elección. Análisis y estudio de reclamaciones.		*				*		
Creación de una Unidad de Hemodiálisis	Aprobación del proyecto y el gasto. Elaboración del Concurso. Formación de los profesionales. Contratación de personal. Puesta en marcha de la Unidad para una media de 100 pacientes/año	*					*		
Implantación de la Secuenciación molecular	Técnica basada en la Medicina de Precisión. Búsqueda de dianas terapéuticas para los pacientes. Aprovechamiento de las muestras de los pacientes. Realización y aprobación del proyecto y el gasto. Elaboración del concurso. Kit de reactivos para los estudios de casos (librería de casos). Formación de los profesionales. Contratación de personal Puesta en marcha (2º semestre 2022) Alcance 300-500 pacientes/año.	*				*	*		
Potenciación de la E-consulta.	Incrementar en la medida de lo posible, en número de especialidades con E-consulta. Valorar la eficacia del uso de las E-consultas. Valorar el grado de satisfacción de los pacientes de las Consultas telemáticas.	*	*		*		*	*	*
Plan de Mejora de la relación con los Centros de Mayores	Dimensionar los recursos a las necesidades reales de los pacientes. Médico consultor. Enfermeras de enlace o médicos de referencia para los centros en concreto.	*	*				*		*
Plan de Formación a Grupos de Interés Clave.	Plan de educación a los ciudadanos en relación con la salud. Plan de formación a AP por arte de profesionales del HUF en temas muy concretos. Plan de Formación a Centros de Mayores por parte de profesionales de HUF.	*	*			*		*	*
Desarrollo de la Unidad del Paciente Complejo	Definir una estructura y dotar de sistemática de recursos para dar una atención integral al paciente.	*	*				*		*

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	DESARROLLO	LE 1	LE 2	LE 3	LE 4	LE 5	LE 6	LE 7	LE 8
		Atención integral del paciente	Continuidad Asistencial y atención a la cronicidad	Cultura y liderazgo	Nuestros profesionales	Gestión Conocimiento y la Investigación	Mejora de la eficiencia e impulso de la innovación	Transformación Digital	Responsabilidad Social y Excelencia
Fomento y consolidación de los foros, grupos de trabajo y comités multidisciplinares	Promoción de equipos de investigación conjuntos con Atención Primaria, así como centros hospitalarios de larga estancia, centrándose en pacientes pluripatológicos y con cáncer.	*	*				*		*
Establecer un plan sistemático de revisión de resultados con los pacientes.	Informes difundidos/planificados. Planes de acción propuestos en relación con los resultados obtenidos.			*			*		*
Comunicación del PE a los principales Grupos de Interés Externos al HUF.	Envío de e-mails o reuniones en donde se les comunique el nuevo PE. Difusión en la web del HUF. Participación en comisiones y comités técnicos de mejora de la calidad asistencial.		*	*					*
Comunicación del Propósito, la Misión, Visión y Valores a todos los Grupos de Interés.	Colgar el Propósito, Misión, Visión y Valores en la web del HUF, en la Intranet del hospital. Reuniones con los mando intermedios para comunicar la MVV. Comunicar la MVV en los comités clínicos y técnicos. Trasladar la MVV a Ayuntamientos, Consejería, y grandes partners del HUF. Reuniones informativas con los profesionales, con los servicios	*	*	*					*
Proyecto de Transformación de la Cultura de Organización.	Diagnóstico de la Cultura de la Organización. Revisión del Reglamento Interno. Valorar la evolución del HUF. Identificación y trabajo en principales áreas de mejora. Modelo de Liderazgo y Desarrollo de Líderes. Formación y Coaching para los profesionales. Impulsar equipos multidisciplinares en los servicios/áreas/Unidades. Comunicación del PE del HUF.			*	*				*
Acuerdos de gestión, identificando objetivos globales anuales.	Implicación de todos los líderes del hospital, en la consecución de los objetivos pactados.			*	*				*
Evaluar competencias de los líderes y mandos intermedios en materia de gestión.	Realizar de forma sistemática la evaluación de líderes y mandos intermedios, de forma objetiva, en relación a la gestión realizada. Evaluación del desempeño.			*	*		*		

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	DESARROLLO	LE 1	LE 2	LE 3	LE 4	LE 5	LE 6	LE 7	LE 8
		Atención integral del paciente	Continuidad Asistencial y atención a la cronicidad	Cultura y liderazgo	Nuestros profesionales	Gestión Conocimiento y la Investigación	Mejora de la eficiencia e impulso de la innovación	Transformación Digital	Responsabilidad Social y Excelencia
Despliegue de la Comunicación Interna en el HUF.	Elaborar un Plan de Comunicación Interna. Desarrollar un cuadro de mando de seguimiento de los logros conseguidos. Difundir el Plan de comunicación Interna entre los profesionales del HUF. Incluir dentro de los objetivos de los mandos intermedios la necesidad de mejorar la comunicación interna de los servicios/áreas. Mantener los tableros de anuncios actualizados, con información del momento. Utilizar nuevas tecnologías de la información para facilitar la fluidez de la misma entre los profesionales. Hacer seguimiento sistemático del “buzón de sugerencias del trabajador”.			*	*		*		*
Impulsar la sistematización de trabajo por objetivos para todos los trabajadores del hospital	Implantación de objetivos generales de unidad e individuales. Definición de indicadores que midan el grado de cumplimiento de los objetivos. Seguimiento y evaluación. Implementar nuevas tecnologías que faciliten la tramitación de los mismos.			*	*		*		*
Plan de mejora de las condiciones laborales de los profesionales	Potenciar el teletrabajo en aquellos puestos en los que sea compatible con la actividad a desarrollar. Estabilidad de la plantilla. Nuevo Convenio Colectivo. Pago de Trienios. Revisión del Reglamento Interno del HUF, que regula el organigrama. Desarrollo profesional creando la figura del Jefe de Sección. Desarrollar la evaluación sistemática de la satisfacción de los profesionales. Encuestas de Clima laboral e índice de participación. Elaborar un plan de mejora a los resultados obtenidos.			*	*				*
Proyecto de promoción, planes de carrera y desarrollo profesional	Definir una carrera profesional por áreas de conocimiento. Definir nuevas competencias digitales. Plan de Formación específica para los trabajadores del HUF en función de su puesto de trabajo. Fomento de la participación en la vida del HUF por parte de los profesionales, como sesiones, talleres, grupos de trabajo, etc. Fomentar el espíritu creativo de los trabajadores.			*	*				*

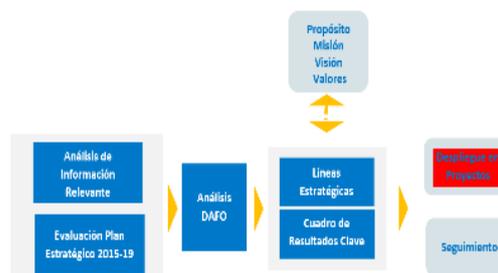
PROYECTOS ESTRATÉGICOS	DESARROLLO	LE 1	LE 2	LE 3	LE 4	LE 5	LE 6	LE 7	LE 8
		Atención integral del paciente	Continuidad Asistencial y atención a la cronicidad	Cultura y liderazgo	Nuestros profesionales	Gestión Conocimiento y la Investigación	Mejora de la eficiencia e impulso de la innovación	Transformación Digital	Responsabilidad Social y Excelencia
Nuevo Plan de Acogida del nuevo trabajador y nuevo estudiante.	Revisar el Plan de Acogida y hacer una buena difusión del mismo, tanto al nuevo trabajador, como al nuevo estudiante. Hacer un seguimiento de esta difusión.				*				*
Nuevas herramientas tecnológicas de gestión del conocimiento (gestión de protocolos y Cuadros de Mando)	Automatización de puesta en común de buenas practicas				*	*	*	*	*
Alianzas con distintos partners del conocimiento y la investigación.	Mantenimiento de vínculos con las Universidades (URJC y Europea). Plan de atracción para nuevos residentes vía MIR, que seamos elegidos.					*	*		
Plan de Inversión en Transformación Digital	Actualización y mejoras en la HCE (Selene) Mejoras en la web del HUF. Mejoras en la Intranet del HUF Desarrollo de dispositivos o aplicaciones para mejorar la comunicación con los pacientes, la gestión de las citas, recogida de resultados, comunicación con los profesionales sanitarios para resolución de dudas. Plataforma Tecnológica (icloud). Proyectos Big Data para la investigación. Ciberseguridad. Elaborar un Plan de Formación en competencias Digitales.			*	*	*		*	*
Potenciación y Desarrollo de la Cooperación Sanitaria	Formación de los profesionales en temas de Cooperación Sanitaria. Acceso a la Cooperación. Desarrollar mecanismos en el HUF para la participación.			*	*				*
Rediseño de Proceso Clave	Reorganizar los procesos asistenciales y no asistenciales para retener a los profesionales y ser más eficientes y seguros. Diseñar/rediseñar las herramientas para la gestión operativa de procesos: Análisis de calidad de vida de pacientes, mediante cuestionarios validados. Sistematizar la gestión operativa a través de la revisión, evaluación y mejora, con la introducción de “buenas prácticas” implantadas.	*			*		*		*
Plan de Apoyo a la Investigación e Investigación	Información actualizada y accesible para los investigadores y el propio hospital. Gestión económica de los Proyectos de Investigación e Innovación. Apoyo a los investigadores en metodología de investigación.	*			*	*	*		*

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	DESARROLLO	LE 1	LE 2	LE 3	LE 4	LE 5	LE 6	LE 7	LE 8
		Atención integral del paciente	Continuidad Asistencial y atención a la cronicidad	Cultura y liderazgo	Nuestros profesionales	Gestión Conocimiento y la Investigación	Mejora de la eficiencia e impulso de la innovación	Transformación Digital	Responsabilidad Social y Excelencia
Nuevos Sistemas de Información: Cuadros de Mando Interactivos	Elaborar un sistema de cuadros de mando interactivos, que facilite el acceso a información relevante y detallada.				*	*	*	*	*
Proyecto de posicionamiento de la imagen del Hospital: Plan de Marketing.	Difusión de nuestra imagen corporativa en la sociedad y en el sector sanitario, de forma que esta imagen sea atractiva para profesionales, partners y futuros residentes			*	*				*
Proyecto de integración de los ODS en nuestro Modelo de Gestión.	Alinear nuestros proyectos y trabajos del HUF con los ODS.			*					*
Transformación al Modelo EFQM 2020	Implantación y Evaluación con el Nuevo Modelo EFQM 2020			*			*		*
Impulsar la cultura de violencia de género en el HUF entre profesionales y grupos de interés.	Identificar a las mujeres objeto de violencia de género. Desarrollar técnicas de actuación inmediatas para ayuda a estas personas.	*							*
Proyecto Hospital Saludable	Puesta en marcha de Club Social para profesionales (excursiones, coros, deporte, actividades en equipo lúdicas...) No fumar y promover hábitos saludables entre los profesionales y la población. Promocionar el uso de bicicleta. Promover el caminar y no uso de ascensores de forma sistemática. Transformación del consumo eléctrico mediante placas solares. Ampliación de sombra en el aparcamiento con techado solar. Determinar nuestra Huella de Carbono. Establecer planes de mejora para reducir esa huella. Puntos de carga para coches eléctricos.			*	*		*		*

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	DESARROLLO	LE 1	LE 2	LE 3	LE 4	LE 5	LE 6	LE 7	LE 8
		Atención integral del paciente	Continuidad Asistencial y atención a la cronicidad	Cultura y liderazgo	Nuestros profesionales	Gestión Conocimiento y la Investigación	Mejora de la eficiencia e impulso de la innovación	Transformación Digital	Responsabilidad Social y Excelencia
Creación de una “Cartera de Innovación”	Desarrollar un sistema participativo de vigilancia de innovación en todos los ámbitos del desarrollo del hospital. Creando un sistema de recogida de ideas. Registro de proyectos o ideas presentadas. Análisis y validación de estos proyectos e ideas				*	*	*		
Promover el talento de los profesionales relacionados con las nuevas áreas de conocimiento.	Incluye nuevas competencias digitales de los profesionales. Promover el desarrollo del liderazgo en directivos y mandos intermedios.				*	*		*	

11. DESPLIEGUE ANUAL EN OBJETIVOS Y PROYECTOS.

Una vez definidas las Líneas Estratégicas para el periodo 2021-2025, el siguiente paso es su despliegue anual mediante:



- Fijación de metas anuales para los indicadores de las Líneas Estratégicas. (Cuadro de Resultados Clave).
- Establecimiento de Proyectos o Planes, con actividades, plazos, responsables, recursos, etc. necesarios para la consecución de los objetivos anteriores. Los proyectos podrán tener una proyección anual o bienal, en función de su complejidad, y serán definidos a lo largo del periodo de vigencia del Plan Estratégico.

Para la fijación de las metas anuales, así como para la identificación de los proyectos por desarrollar, el Equipo Directivo se reunirá con cada responsable (Jefes de servicio, Supervisores, Jefes de área, etc.).

Para cada proyecto se deberá desarrollar el siguiente contenido:

- Denominación del proyecto
- Línea estratégica principal que despliega
- Otras líneas estratégicas que pueden ser apoyadas con la implantación del proyecto
- Misión del proyecto (objetivos por lograr y para quién)
- Responsable del proyecto
- Indicador/es de seguimiento de ejecución
- Planificación del proyecto:
 - Tareas/Actividades
 - Plazos (fecha de inicio y fin)
 - Responsable de la tarea
 - Recursos necesarios
 - Seguimiento de ejecución.

12. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

Una vez definido el Plan Estratégico, y desplegado a través de las metas y proyectos, resulta fundamental llevar a cabo su seguimiento y revisión, de forma sistemática, a lo largo de los cuatro años de duración del mismo. Este seguimiento permite al Hospital disponer de información fiable del progreso del Plan Estratégico y facilita el control por la Dirección del Hospital, así como la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios, teniendo en cuenta el entorno VUCA (Volátil – Incierto (*Uncertainty*) – Complejo – Ambiguo) en el que nos encontramos actualmente.



Las consecuencias del Entorno **VUCA** son:

- Poca estabilidad en la validez de las premisas para la planificación.
- Poca predictibilidad en el resultado de nuestras actuaciones. No disponemos de patrones estables para la toma de decisiones que nos aseguren resultados predecibles
- Surge la necesidad de responder de forma ágil a los continuos cambios que afectan a la planificación estratégica y al funcionamiento de los procesos

Por ello es especialmente importante disponer de mecanismos ágiles de seguimiento de la Estrategia y adaptación en caso necesario, tal y como se detalla a continuación.

Este seguimiento se realiza a través de:

- Informe cuatrimestral de seguimiento de los indicadores y proyectos por parte de los responsables asignados a cada objetivo.
- Reuniones cuatrimestrales de seguimiento por parte del Comité de Dirección.
- Memoria anual de ejecución del Plan

Para facilitar este seguimiento y control de la evolución de cada una de las líneas estratégicas se ha asignado responsables para cada una de las líneas, tal y como se detalla a continuación:

12.1. RESPONSABLES DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Se asignan por pares los responsables de cada objetivo estratégico entre los miembros del Equipo Directivo del Hospital, según su ámbito de actuación:

- ❑ **LE 1: Atención Integral del paciente.**
 - Dirección Médica.
 - Dirección de Enfermería.
- ❑ **LE 2: Continuidad asistencial y atención a la cronicidad.**
 - Dirección de Continuidad.
 - Dirección de Enfermería.
 - Dirección de Médica.
- ❑ **LE 3: Cultura y Liderazgo.**
 - Dirección Gerencia.
 - Dirección de Organización y Sistemas
- ❑ **LE 4: Nuestros Profesionales.**
 - Dirección de Recursos Humanos.
 - Dirección Gerencia.
- ❑ **LE 5: Gestión del Conocimiento y la Investigación.**
 - Dirección de Organización y Sistemas.
 - Dirección de Recursos Humanos.
 - Dirección de Médica.
 - Dirección de Enfermería.
- ❑ **LE 6: Mejora de la eficiencia e Impulso de la innovación.**
 - Dirección Económico-Financiera.
 - Dirección de Organización y Sistemas.
- ❑ **LE 7: Transformación Digital.**
 - Dirección de Organización y Sistemas.
 - Dirección Gerencia.
- ❑ **LE 8: Responsabilidad Social y Excelencia.**
 - Dirección Gerencia.
 - Dirección Económico-Financiera.



12.2. SEGUIMIENTO DE PROYECTOS E INDICADORES

Con una periodicidad cuatrimestral, los responsables de cada línea estratégica elaborarán un informe, que presentarán en Comité de Dirección. El informe incluirá:

- la valoración del grado de implantación de los proyectos desarrollados para cada línea,
- el resultado obtenido para los indicadores asociados,
- y el grado de cumplimiento de las metas asociadas.

12.3. REUNIONES DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Comité de Dirección en reuniones trimestrales analizará la evolución del cumplimiento del PE, partiendo de la información proporcionada por los responsables tal y como se ha descrito en el apartado anterior.

- La evolución de los indicadores de seguimiento de las Líneas Estratégicas.
- La evolución de la ejecución de las actividades y proyectos o planes.

Este seguimiento permite evaluar sistemáticamente el progreso de los proyectos definidos, verificando en qué medida se cumplen las metas propuestas, de forma que se facilite la toma de decisiones rápida, así como la anticipación ante amenazas que puedan darse durante el periodo.

En estas reuniones de Seguimiento podrán participar los responsables de servicios, áreas, unidades y/o participantes en la elaboración y ejecución del Plan.

12.4. MEMORIA ANUAL DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Cada año, la Gerencia elaborará la Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico. Esta Memoria recogerá la información del estado de ejecución de plan, del seguimiento de indicadores, así como los informes de los proyectos.

Basándose en la información contenida en esta memoria anual, el Equipo Directivo establecerá periódicamente las prioridades inmediatas y decidirá las acciones correctoras que sean necesarias para la ejecución del Plan Estratégico.

13. AGRADECIMIENTOS

La Dirección Gerencia y su Equipo Directivo, agradecen a todos los participantes de este proyecto su trabajo, esfuerzo, dedicación y la aportación de su conocimiento e ideas tanto en la reflexión estratégica del PE anterior como en el análisis de la situación del Hospital, la perspectiva de la evolución de nuestro entorno y en la definición de las líneas estratégicas a desarrollar por el hospital en los próximos años.

NOMBRE	SERVICIO	SOCIEDAD/HOSPITAL
ANGEL CASTAÑO PASCUAL	ANATOMIA PATOLÓGICA	HUF
FERNANDO BERMEJO	DIGESTIVO	HUF
MARIO GARCIA GIL	FARMACIA	HUF
NICOLAS TOLEDANO	OFTALMOLOGÍA	HUF
MARIA JESUS DOMINGUEZ	URGENCIAS	HUF
LUIS JESUS MOLINA TRIGUEROS	FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL	HUF
MARIA JESUS LUENGO	UCI	HUF
MARGARITA DONGIL	ATENCION AL PACIENTE	HUF
PEDRO FERNANDEZ MOLINERO	SERVICIO TECNICO	HUF
ALICIA GONZALEZ POZUELO	HOSPITALIZACIÓN 3B	HUF
ALEJANDRO CURCIO	CARDIOLOGÍA	HUF
SANTIAGO PRIETO	LABORATORIO CLINICO	HUF
MARIA JOSE RIVERO	PEDIATRIA	HUF
LUIS MAZON CUADRADO	SALUD LABORAL	HUF
MARIA CRISTINA MARTIN GARCÍA	PSIQUIATRIA	HUF
EMILIO DE LA CRUZ	URGENCIAS GENERALES	HUF
CARMEN GLORIA NOGUEIRAS	HOSPITALIZACIÓN 3F	HUF
ALICIA GAMONAL ARROYO	REANIMACIÓN Y HOSP.DIA QUIRURGICO	HUF
INES FUENTES GIL	GABINETE JURIDICO	HUF
ÁNGELES TORRES	GESTION DE PERSONAL	HUF
JOSE OLARRA NUEL	ANESTESIA Y REANIMACIÓN	HUF
MARÍA TEULON	GINECOLOGÍA	HUF
JUAN ANTONIO GUERRA	ONCOLOGÍA	HUF
FRANCISCO JAVIER LAZARO	TRAUMATOLOGÍA	HUF
CRISTINA MARTIN FREILE	CONSULTAS EXTERNAS	HUF
YOLANDA NOGUERA QUIJADA	HOSPITALIZACIÓN 2C Y 2D	HUF
ALICIA NEIRA SÁNCHEZ	HOSPITALIZACIÓN 3D, UROG, PAR	HUF
CHARO RUEDA	GABINETE DE COMUNICACIÓN	HUF
LUISA RIQUELME	SUMINISTROS	HUF
JUAN CARLOS MIANGOLARRA	REHABILITACION	HUF

NOMBRE	SERVICIO/ÁREA/UNIDAD	SOCIEDAD/HOSPITAL
FERNANDO PEREIRA	CIRUGIA GENERAL	HUF
JOAQUIN ALVAREZ	MEDICINA INTENSIVA	HUF
SONIA GONZALO PASCUA	MEDICINA INTERNA	HUF
JOSE LUIS RODRIGUEZ CALVIN	PSIQUIATRIA	HUF
TOMAS SEBASTIAN VIANA	INNOVACION Y DESARROLLO	HUF
DAVID GONZALEZ BRAVO	HOSPITAL DE DIA ONCOHEMATOLOGICO	HUF
ÁNGEL PLATA LÓPEZ-DÁVILA	HOSPITALIZACIÓN 2A Y 2B	HUF
REGINA MARIA MOLDES MORO	HOSPITALIZACIÓN 3E	HUF
JUAN PABLO DIAZ DE AVILA	C.E.P. "EL ARROYO"	HUF
ISABEL CABALLERO	ECONOMICO FINANCIERA Y CONTROL DE GESTION	HUF
VICENTE ARANZANA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	HUF
LAURA MORATILLA	MEDICINA PREVENTIVA	HUF
GUILLERMO PLAZA	ORL	HUF
ALVARO PAEZ BORDA	UROLOGÍA	HUF
JESUS BORBUJO	DERMATOLOGÍA	HUF
CARMEN CARREIRA	DIAGNOSTICO POR IMAGEN	HUF
JOSÉ MIGUEL GONZALEZ RUIZ	HOSPITALIZACIÓN 2E Y 2F	HUF
ANTONIA DÍAZ RODRÍGUEZ	HOSPITALIZACIÓN 3C-PED, 3C-NEO, URG.PED.	HUF
DIEGO JESÚS EGEDA QUIRÓS	BLOQUE QUIRURGICO	HUF
ANA CARRASCOSO	HOSTELERIA Y SSGG	HUF
M ^a MERCEDES ORTIZ OTERO	DESARROLLO, CALIDAD Y RSC	HUF
ESTIBALIZ PEREZ VIEJO	PRESIDENTA COMITÉ DE CANCER	HUF
DOLORES BEDMAR	PRESIDENTA COMITÉ ATENCION DOLOR	HUF
MAR GARCIA GALVEZ	VOCAL COMISION INFECCIONES	HUF
LUIS LECHUGA	TÉCNICO SUPERIOR SISTEMAS DE INFORMACIÓN	HUF
YOLANDA GOMEZ	RESPONSABLE PROGRAMACION QUIRURGICA	HUF
YOLANDA CASTELLANOS	RESPONSABLE GRUPO ANALISIS	HUF
CARMEN RUIZ DE VALBUENA	VOCAL COMISION CANCER	HUF
OSCAR FERNANDEZ MORENO	VOCAL COMITÉ ÉTICA	HUF
COVADONGA RODRIGUEZ ARANA	RESPONSABLE FORMACION CONTINUADA	HUF
PABLO DE MIGUEL BOHOYO	TÉCNICO DE CONTROL DE GESTION	HUF
MARIA ISABEL MARTIN	VOCAL COMITÉ CALIDAD PERCIBIDA	HUF
MARIA URBASOS	ENCOMIENDA DE DXI	HUF
JUAN VICTOR SANMARTIN	FACULTATIVO MIR - INFECCIONES	HUF
PEDRO BAENA	ENCOMIENDA ALMACEN	HUF
OLGA MARINERO	DESARROLLO, CALIDAD Y RSC	HUF

NOMBRE	SERVICIO/ÁREA/UNIDAD	SOCIEDAD/HOSPITAL
M ^a PILAR DÍAZ	DESARROLLO, CALIDAD Y RSC	HUF
ANGEL GIL	CATEDRÁTICO MEDICINA PREVENTIVA Y SALUD PÚBLICA	URJC
JULIO ZARCO	DIRECTOR CLINICA UNIVERSITARIA	URJC
CARMEN GALLARDO	DECANA FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD	URJC
ELENA AGUILAR	CS LORANCA - DIRECTORA CENTRO	ATENCIÓN PRIMARIA
JUAN JOSÉ JURADO	RESPONSABLE ENFERMERÍA DE CS	ATENCIÓN PRIMARIA
M ^a ANGELES CAMACHIO	CS CASTILLA LA NUEVA. MÉDICO	ATENCIÓN PRIMARIA
SILVIA ESCOBAR	CS FRANCIA. ADMINISTRATIVO	ATENCIÓN PRIMARIA
MAR NOGUEROL	CS CUZCO- DIRECTORA CENTRO	ATENCIÓN PRIMARIA
JORGE JUAN PRADA	MÉDICO DE CS	ATENCIÓN PRIMARIA
MARILU LAGE	REPRESENTANTE UGT	SINDICATOS HUF
CARMEN GUTIERREZ	REPRESENTANTE DE SATSE	SINDICATOS HUF
PATRICIA MERINO CARRETERO	REPRESENTANTE DE AMYTS	SINDICATOS HUF
DAVID RECARTE	REPRESENTANTE DE CCOO	SINDICATOS HUF
FRANCISCO JAVIER AYALA	ALCALDE DE FUENLABRADA	AYUNTAMIENTO FUENLABRADA
JOSE ANTONIO SÁNCHEZ	ALCALDE DE HUMANES	AYUNTAMIENTO DE HUMANES
M ^a DEL VALLE LUNA	ALCALDESA DE MORALEJA DE ENMEDIO	AYUNTAMIENTO DE MORALEJA DE ENMEDIO
JAVIER GARRALDA	R3 FIR - ANÁLISIS CLÍNICOS	RESIDENTES HUF
P JIMENEZ	R5 MIR - TRAUMATOLOGÍA	RESIDENTES HUF
ALBA HERNANDEZ	R5 MIR - MEDICINA INTERNA	RESIDENTES HUF
GONZALO ESTEBAN	R2 EIR - PEDIATRÍA.	RESIDENTES HUF
RAQUEL ALEJANDRA IGLESIAS	R3 MIR- MEDICINA FAMILIAR Y COMUNITARIA	RESIDENTES HUF
MIRIAM GARCÍA (COORDINADORA DE ENFERMERÍA)	RESIDENCIA DE MAYORES FUENLABRADA	REPRESENTANTES DE CENTROS DE MAYORES DE LA ZONA
TERESA APARICIO	RESIDENCIA MUNICIPAL DE FUENLABRADA - VILLA ELENA	REPRESENTANTES DE CENTROS DE MAYORES DE LA ZONA
M ^a TERESA POSADA. TRABAJADORA SOCIAL	RESIDENCIA AMAVIR - HUMANES	REPRESENTANTES DE CENTROS DE MAYORES DE LA ZONA
RODOLFO CHANEL FERREIRA. MEDICO	RESIDENCIA AMAVIR - HUMANES	REPRESENTANTES DE CENTROS DE MAYORES DE LA ZONA
MONICA GARCÍA	RESIDENCIA NUEVO VERSALLES (Discapacitados)	REPRESENTANTES DE CENTROS DE MAYORES DE LA ZONA
OSCAR MARTIN	GENERAL ELECTRIC (DIAGNÓSTICO POR IMAGEN).	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
CARLOS CASTELLANOS	MODULAB WERFEN (LABORATORIO CLÍNICO)	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
MANUEL MARQUEZ	ACOMISIS (MANTENIMIENTO RED)	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF

NOMBRE	SERVICIO/ÁREA/UNIDAD	SOCIEDAD/HOSPITAL
PABLO ALCAINE	SELENE – CGM	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
ALFREDO VAZQUEZ	MEDITERRANEA (ALIMENTACION)	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
MARIO SANCHEZ	ILUNION –LIMPIEZA	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
RAQUEL NAVAJAS	AENOR	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
FRANCISCO JAVIER ESPAÑA	NOVARTIS (FARMACIA)	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
PATRICIA DE LA FUENTE	ABBVIE (FARMACIA)	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
ANTONIO GARCIA	GARRIC	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
JUAN CARLOS DE GREGORIO	GRUPO PEACHES	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
MONICA AUSEJO	BMS (FARMACIA)	REPRESENTANTES DE ALGUNOS PROVEEDORES ESTRATÉGICOS PARA EL HUF
GUILLERMO PLAZA	PRESIDENTE CEIM -HUF	REPRESENTANTES COMITÉS DE INVESTIGACIÓN DEL HUF
FERNANDO BERMEJO	INVESTIGADOR PRINCIPAL PROYECTOS INVESTIGACION HUF	REPRESENTANTES COMITÉS DE INVESTIGACIÓN DEL HUF
IÑAKI JUEZ	INVESTIGADOR PRINCIPAL PROYECTOS INVESTIGACION HUF	REPRESENTANTES COMITÉS DE INVESTIGACIÓN DEL HUF
ANTONIO LOPEZ	REPRESENTANTE CNIO	INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN
BERTA NASARRE	REPRESENTANTE CNIO-HUF	INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN
EDUARDO LÓPEZ-COLLAZO	REPRESENTANTE IDIPAZ	INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN
IVAN ARANDA SANCHEZ	COORDINADOR AECC EN HUF	ASOCIACIONES DE PACIENTES
PEDRO PLAZUELO	CEADE ESPONDIOLITIS	ASOCIACIONES DE PACIENTES
JOSÉ LUIS PÉREZ NARANJO	ASOCIACION TDAH	ASOCIACIONES DE PACIENTES
AURELIO AVANZADA	PLATAFORMA ASOCIACIONES DE VECINOS FUENLABRADA	ASOCIACIONES DE VECINOS
ALBERTO PARDO	SUBDIRECTOR GENERAL DE CALIDAD ASISTENCIAL Y COOPERACIÓN SANITARIA	CONSEJERIA SANIDAD/SERMAS
ANTONIO ZAPATERO	VICECONSEJERO DE SALUD PUBLICA-COVID.	CONSEJERIA SANIDAD/SERMAS
ANTONIO JUAN PASTOR	GERENTE DE HOSPITALES	CONSEJERIA SANIDAD/SERMAS

