

Evaluación Por Subcriterios 2025

**Informe De
Evaluación**

2025 EFQM

4 ago. 2025

**HOSPITAL UNIVERSITARIO INFANTA
CRISTINA**



OBJETIVO

El objetivo del Informe de evaluación es ofrecer el análisis que el equipo ha realizado sobre sus puntos fuertes y oportunidades de mejora principales, identificados durante el proceso de evaluación y basados en las evidencias recogidas durante la vista. El objetivo del Informe de evaluación es fomentar una mejora del rendimiento sostenible. Esperamos que los comentarios sean constructivos y de valor, y que éstos sean un catalizador para una mayor transformación y progreso.



ASSESSMENT TYPE

Reconocido por EFQM



ASSESSMENT TEAM

Gestor Líder: Pedro Ángel Salido Gómez

Evaluador Asesor: Carmen M^a Ramírez Nicolás

Evaluador Asesor: Fernando Castillo Pizarro

Evaluador Asesor: Javier Tejedor Montes

Where you excel

Key areas where you excel or are making significant progress on which you can build and further invest

1. PROPÓSITO COMPARTIDO Y SOSTENIBLE ORIENTADO AL BIENESTAR DEL ECOSISTEMA SANITARIO.

Key Insight

Definición de un propósito corporativo que aporta un valor real y compartido a todo el ecosistema sanitario, al construirse de manera participativa junto con los grupos de interés clave. El nuevo propósito del HUIC, revisado en 2025 (“Innovamos para tu salud y bienestar, cuidamos inspirando tu confianza”), refleja un compromiso auténtico con la salud, el bienestar y la confianza de pacientes y otros grupos de interés.

Evidence

- Revisión del propósito contando con la participación de los siguientes grupos de interés: pacientes, personas, inversores / reguladores (Administración Pública y SERMAS), sociedad (familiares y asociaciones de usuarios), y partners y proveedores (universidad, servicios sociales y otras entidades).
- La percepción del propósito en el HUIC refleja un elevado grado de compromiso entre los grupos de interés, tanto en relación con la pregunta “¿Sientes que contribuyes a nuestro propósito?” como con “¿Lo consideras motivador?”. En la primera, los proveedores (7,76) y los partners (7,28) son quienes más se identifican con la contribución al propósito institucional, seguidos de la sociedad (7,14) y las personas del propio centro (6,75), mientras que los pacientes presentan una percepción menor (5,61). En cuanto al carácter motivador, destacan nuevamente los partners (7,85), proveedores (7,76) y sociedad (7,64), evidenciando una fuerte conexión externa con los valores y metas del Hospital.
- Percepción del propósito segmentada dentro de los distintos grupos de interés. Por ejemplo y en el caso del personal del HUIC, ante la pregunta “¿Sientes que contribuyes a nuestro propósito?”, las valoraciones fueron de 6,9 en el área médica, 6,1 en enfermería, 4,4 en el personal asistencial no sanitario y 7,8 en el personal no asistencial. Respecto a la pregunta “¿Lo consideras motivador?”, las puntuaciones alcanzaron 6,2, 6,6, 3,4 y 7,6 respectivamente, evidenciando el grado de identificación y compromiso con el propósito institucional en cada segmento profesional.
- Indicadores de propósito: El desempeño del HUIC refleja una evolución positiva y sostenida en los principales ámbitos del Contrato Programa, con un resultado global en ascenso. En investigación, destaca el incremento de publicaciones indexadas y del factor de impacto, junto con una mayor presencia en revistas de alto cuartil, consolidando su proyección científica. En

bienestar, aumentan los ingresos en la Unidad HAD, mejora la tasa de ambulatorización de cirugías y se reduce la lista de espera quirúrgica, evidenciando una gestión eficiente. En salud, se mantienen bajos niveles de infección nosocomial y complicaciones, con menor proporción de hospitalizaciones evitables y cesáreas bajo riesgo controladas. En cuidar, disminuye la incidencia de úlceras por presión y se estabilizan las caídas, mientras que en confianza, el peso medio de altas de hospitalización confirma la eficiencia en la gestión asistencial. En conjunto, los resultados muestran un avance equilibrado en calidad, seguridad, investigación y experiencia del paciente, alineado con los estándares del SERMAS.

Related Criterion parts

- 1.1: Define el propósito y la visión
- 2.4: Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia
- 6.1: Resultados de percepción de clientes
- 6.2: Resultados de percepción de personas
- 6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores
- 6.4: Resultados de percepción de la sociedad
- 6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores
- 7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo

2. MODELO ASISTENCIAL CON UNA APUESTA FIRME POR LA SEGURIDAD DEL PACIENTE Y BASADO EN LA INNOVACIÓN, LA TECNOLOGÍA, LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA HUMANIZACIÓN.

Key Insight

El HUIC ha desplegado un modelo asistencial con alto componente innovador y/o digital (e-consulta en heridas/ostomías, hospitalización a domicilio digitalizada, entre otros) que se apoya en investigación, alianzas asistenciales, soluciones tecnológicas y un plan de humanización, integrado con un sistema maduro de seguridad del paciente conforme a UNE 179003. Este tema es crítico para consolidar resultados clínicos, de experiencia y eficiencia, y para acelerar la transformación hacia un hospital sin paredes.

Evidence

- Área de influencia del HUIC: atiende a una población total de 181.405 personas (TSI), lo que representa un incremento del 2,1 % respecto a 2024. La distribución por tramos de edad refleja una población equilibrada, con presencia significativa de personas mayores, lo que condiciona la demanda asistencial y la planificación de recursos.
- Perfil del paciente: población de nivel socioeconómico medio-bajo, con tasas de desempleo superiores a la media regional y una esperanza de vida entre 1,5 y 2 años inferior a dicha media. Presenta una baja tasa de doble aseguramiento (público y privado), una alta dependencia del sistema público de salud y una elevada frecuentación de los servicios asistenciales.
- El HUIC cuenta con un total de 1.247 profesionales, distribuidos en 267 en el área médica, 633 en el área de enfermería, 41 en gestión, 232 en celadores y otros servicios complementarios, y 47 dedicados a la docencia (MIR, EIR y PIR).
- Completa infraestructura asistencial que garantiza una atención sanitaria integral, segura y de calidad. Cuenta con 188 camas hospitalarias, 9 quirófanos, 8 paritorios y 64 consultas externas, además de 17 camas de Hospital de Día quirúrgico y 24 de Hospital de Día médico, junto con 18 puestos de Hospital de Día destinados a distintas especialidades.
- El HUIC dispone de un amplio equipamiento diagnóstico que refuerza su capacidad tecnológica. Incluye 2 mamógrafos, 2 equipos de tomografía computarizada (TC), 1 resonancia magnética (RM), 30 ecógrafos, 4 salas convencionales de rayos X y 1 equipo de telemando. Además, cuenta con arcos multifuncionales de rayos X, ecocardiógrafos, equipos de ergometría, holter de ECG y de tensión, salas endoscópicas, gastroscopios, colonoscopios, vídeo EEG y electromiógrafos, entre otros dispositivos avanzados.
- La cartera de servicios médicos del HUIC abarca especialidades como Alergología, Aparato Digestivo, Cardiología, Endocrinología, Geriátría, Medicina Interna, Nefrología, Neumología, Neurología, Oncología Médica, Pediatría, Psiquiatría y Reumatología. En el ámbito quirúrgico, el hospital ofrece servicios de Cirugía General y del Aparato Digestivo, Dermatología, Obstetricia y Ginecología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Traumatología y Urología, además de especialidades concertadas con hospitales de referencia, como Cirugía Cardiovascular (HU La Paz), Cirugía Torácica y Neurocirugía (HU Getafe), Oncología Radioterapia (HU 12 de Octubre) y

Cirugía Oral y Maxilofacial (HU 12 de Octubre – HU de la Princesa).

- Los servicios centrales del HUIC complementan su cartera asistencial con unidades altamente especializadas en Análisis Clínicos, Anatomía Patológica, Anestesiología y Reanimación, Farmacia Hospitalaria, Medicina Intensiva, Medicina Preventiva, Radiodiagnóstico, Rehabilitación y Urgencias. Además, el hospital mantiene acuerdos de colaboración con otros centros de la red pública para la prestación de servicios de alta especialización, entre los que destacan Genética e Inmunología (Hospital Universitario 12 de Octubre), Neurofisiología Clínica (Hospital Universitario de Getafe) y Medicina del Trabajo (Hospital Universitario Infanta Leonor).

- En el ámbito de las alianzas asistenciales, el HUIC mantiene una integración estrecha con la Atención Primaria, colaborando activamente con cinco centros de salud y seis consultorios locales. Asimismo, establece derivaciones de alta complejidad con hospitales de referencia en distintas áreas: Oncología (H. Puerta de Hierro), Cardiología (La Paz), Cirugía Bariátrica y Patología Mamaria (Clínico San Carlos), Neurocirugía y Cirugía Vascular (Getafe) y Pediatría (Niño Jesús).

- En el último ejercicio, el HUIC registró una intensa actividad asistencial con 8.424 altas hospitalarias y una estancia media de 5,88 días. Se llevaron a cabo 7.817 intervenciones quirúrgicas, de las cuales más de la mitad fueron programadas en régimen ambulatorio, junto a casi 1.000 partos. El servicio de Hospital de Día alcanzó más de 15.000 sesiones, mientras que la hospitalización a domicilio sumó más de 1.200 ingresos, con una estancia media superior a los seis días. En el ámbito ambulatorio, se realizaron más de 260.000 consultas, entre primeras visitas, sucesivas y e-consultas, además de 44.000 pruebas de laboratorio, 84.000 estudios radiológicos y más de 16.000 ecografías, reflejando la amplia capacidad resolutoria y el alto nivel de actividad del centro.

- Certificación UNE 179003 de Gestión de Riesgos para la Seguridad del Paciente.

- El HUIC consolida su compromiso con la humanización, la inclusión y la responsabilidad social mediante un conjunto de iniciativas que promueven una atención centrada en las personas. Destacan proyectos como Movilidad accesible, que facilita la autonomía de pacientes y acompañantes; las alianzas con la Fundación Sacyr y Adopta un Abuelo para el acompañamiento de mayores; y programas de apoyo a familias vulnerables. A ello se suman acciones innovadoras como la comunidad virtual de Ginecología y Obstetricia, el Decálogo de Humanización en Urgencias Pediátricas y el proyecto Mariposas para el Duelo. En esta misma línea, se han puesto en marcha iniciativas como el “Rincón de Lectura” en el Hospital de Día Médico, el proyecto Uniendo Lazos en la Unidad de

Mama y la Mesa Social, espacio de coordinación multidisciplinar para atender a pacientes en riesgo social. También destacan el Comité en el margen, que une arte y salud, y la Jornada del Paciente Institucionalizado, orientada a compartir experiencias y reforzar el cuidado integral.

Related Criterion parts

- 4.3: Elabora y entrega la propuesta de valor
- 5.2: Transforma la organización para el futuro
- 5.3: Impulsa la innovación y la tecnología
- 7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo

3. MODELO DE RELACIÓN CON PACIENTES CENTRADO EN LA PERSONALIZACIÓN Y LA EXPERIENCIA ASISTENCIAL.

Key Insight

El HUIC ha consolidado un modelo de relación con sus pacientes, centrado en la personalización, la escucha activa, la mejora continua y basado en la segmentación por tipo de servicio y en la identificación de hitos clave de la experiencia asistencial, integrando necesidades, emociones y canales específicos para cada segmento. Este planteamiento se está enriqueciendo con prácticas innovadoras como la figura del paciente experto y los pasillos de paciente iniciados en varios servicios. Los resultados de percepción muestran niveles altos y estables de satisfacción global y valoraciones sobresalientes en la atención médica y hospitalaria.

Evidence

- El HUIC ha definido una segmentación de pacientes por tipo de servicio asistencial (urgencias, consultas, hospitalización, bloque quirúrgico, pruebas diagnósticas y Hospital de Día), construida participativamente con los profesionales y revisada en los ciclos estratégicos de análisis de grupos de interés.
- Cada segmento dispone de hitos de relación, canales y emociones asociados, integrados en el DAFO de grupos de interés, lo que permite una gestión personalizada y coherente de cada grupo de interés.
- Combinan herramientas institucionales (encuestas del SERMAS) con NPS diario, RateNow, buzones, grupos focales y seguimiento de reclamaciones, generando un sistema de escucha continuo y multicanal.
- El HUIC impulsa proyectos emblemáticos que reflejan su compromiso con la experiencia personalizada: PROMUDOL (dolor), paciente experto en HD y cardiología, hospitalización quirúrgica domiciliaria, teledermatología (telederma) y servicio DUALIA de traducción en tiempo real para pacientes inmigrantes o con discapacidad auditiva.
- Se están desarrollando patient journeys en UCI, partos, psiquiatría y Hospital de Día, con participación directa de pacientes y profesionales
- Los resultados de satisfacción global superan el 86 %, con valoraciones sobresalientes en atención médica y hospitalaria (≥ 90 %), situando al HUIC por encima de la media de su grupo de complejidad.
- Indicadores como el trato médico (88 %), la satisfacción con los profesionales de enfermería (89 %) o la información recibida (84 %) muestran la capacidad del hospital para mantener altos estándares y detectar áreas de mejora, integrándolas en sus ciclos PDCA.
- La reducción de reclamaciones y el aumento de agradecimientos reflejan la evolución positiva de la experiencia percibida y la consolidación del modelo.
- La figura de la enfermera gestora de casos en áreas de alta frecuentación (HD, nefrología, quimioterapia) articula la continuidad asistencial y garantiza un acompañamiento personalizado
- La coordinación con Atención Primaria y residencias asegura la continuidad del cuidado y refuerza el enfoque de “hospital sin paredes”.

3.1: Clientes: Construye relaciones sostenibles

4.4: Diseña e implanta la experiencia global

6.1: Resultados de percepción de clientes

4. GOBERNANZA PARTICIPATIVA Y MODELO DE GESTIÓN TRANSVERSAL ORIENTADO AL COMPROMISO Y LA EXCELENCIA.

Key Insight

Sólida estructura de gobernanza, que combina liderazgo estratégico, participación y orientación a las personas. Destaca especialmente el modelo de comisión de dirección extendida, reconocido y replicado por otros hospitales, como ejemplo de liderazgo colaborativo / transversal y alineamiento estratégico. Asimismo, los equipos IMPULSA representan una fortaleza diferencial al fomentar el compromiso colectivo en la formulación y despliegue de la estrategia, promoviendo una cultura de corresponsabilidad, innovación y mejora continua.

Evidence

- Hospital Público de la Red del Servicio Madrileño de Salud, creado según la Ley 4/2006 de 22 de diciembre de Medidas Fiscales y Administrativas, de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid.
- El modelo que se articula a través de una estructura bien definida que incluye la comisión de dirección, la comisión de dirección extendida, los mandos intermedios, la Junta Técnico Asistencial (JTA), así como diversas comisiones y grupos de trabajo, garantizando una comunicación fluida y una toma de decisiones coordinada.
- Frecuencia establecida de reuniones y la implicación activa de los diferentes niveles organizativos que refuerzan la coherencia y eficacia del sistema.
- Enfoque transversal que consolida un estilo de gobernanza que integra a todos los niveles del Hospital, impulsa la cohesión interna y refuerza la orientación hacia la excelencia asistencial y organizativa.
- Política general de gestión del HUIC.
- Reglamento de Funcionamiento de la Comisión de Dirección y Comisión de Dirección Extendida (2024), adaptado al marco actual de integración en el SERMAS.
- Manual de Código Ético.
- Equipos IMPULSA: grupos voluntarios y multidisciplinares abiertos a todas las categorías profesionales, creados para fomentar la participación, la innovación y la mejora continua en el Hospital. Están organizados en cuatro áreas clave: tecnología e innovación, talento y bienestar, el centro en el paciente y Hospital ODS (estrategia 2025-2030). Su funcionamiento se basa en reuniones con hitos definidos, promoviendo la co-creación de soluciones reales, el desarrollo profesional y la comunicación constante a través de la intranet, la APP y resúmenes periódicos. Estos equipos representan un espacio colaborativo para generar ideas, compartir aprendizajes y contribuir al crecimiento humano, excelente y sostenible del HUIC.
- Resultados de percepción de los equipos IMPULSA.
- Trazabilidad formal de la gobernanza: las convocatorias, actas y la asistencia a las reuniones de dirección se registran y difunden mediante la app corporativa, reforzando transparencia, disciplina y participación de los distintos niveles.
- La Dirección por Objetivos vincula metas estratégicas e institucionales con objetivos de servicios y personas, asociados a productividad variable y con evidencias

Related Criterion parts

1.5: Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

2.4: Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia

3.2: Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento

6.2: Resultados de percepción de personas

5. MODELO DE RELACIÓN CON INVERSORES / REGULADORES.

Key Insight

El HUIC mantiene un modelo estructurado y participativo de relación con inversores y reguladores, basado en la transparencia, el cumplimiento y la creación de valor compartido. La relación con el SERMAS se articula en el ámbito estratégico, de gestión y de comunicación externa con responsabilidades definidas. Junto a los reguladores, el HUIC ha co-creado una propuesta de valor basada en la profesionalidad, la innovación, la sostenibilidad y la transparencia, integrando benchmarking, ODS, alianzas y seguimiento continuo. Esta gestión ha fortalecido su reputación, reflejada en la mejora del cumplimiento del Contrato Programa y en su reconocimiento para participar como referente en proyectos como la monitorización de la hospitalización domiciliaria, el telederma, entre otros.

Evidence

- Identifica como inversores clave al SERMAS (prioritario por su papel en la sostenibilidad del Hospital), Madrid Digital, el Ayuntamiento de Parla y el Ministerio de Sanidad.
- El HUIC mantiene un desempeño sólido en el cumplimiento del Contrato Programa, con valores entre el 84 % y el 89 % en el periodo 2021–2024, lo que refleja su compromiso con la calidad, la eficiencia y los objetivos estratégicos del SERMAS.
- El HUIC orienta su propuesta de valor para inversores y reguladores a través de un modelo integral que garantiza la transparencia, la sostenibilidad y la mejora continua del desempeño institucional. Este enfoque se estructura en torno a cuatro ejes interrelacionados. La co-creación de la propuesta de valor se fundamenta en talleres con profesionales, encuestas internas y la validación por parte de la Dirección, asegurando coherencia con la estrategia y la gobernanza del centro. La comunicación de la propuesta de valor se realiza mediante mecanismos de transparencia, sesiones plenarias y aplicaciones profesionales, que facilitan la rendición de cuentas y la trazabilidad de los resultados. La entrega de la propuesta de valor se materializa a través de elementos diferenciadores ligados a la innovación, la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), junto con el benchmarking y la colaboración con una amplia red de partners. Finalmente, el diseño e implantación de la experiencia global se apoya en sistemas de relación, mediciones de satisfacción (NPS) y resultados de rendimiento, ofreciendo una visión integrada del impacto y el valor generado, en línea con las expectativas de los organismos reguladores y los objetivos de eficiencia y sostenibilidad institucional.
- Estructura de relación con el SERMAS que se articula en tres grandes áreas: estrategia, gestión y comunicación externa, garantizando una coordinación fluida y una alineación constante con los objetivos del sistema sanitario público. En el ámbito estratégico, se incluyen la gestión del contrato programa, el seguimiento del cumplimiento normativo y los proyectos de innovación, bajo la responsabilidad de Gerencia y Dirección Médica. En el área de gestión, se abordan aspectos clave como recursos humanos, gestión económica, asistencia sanitaria y responsabilidad social corporativa (RSC), con participación de las direcciones de RRHH, Gestión, Enfermería y la Unidad de Calidad y RSC. Finalmente, la comunicación externa abarca la gestión general y de crisis, liderada

por el Responsable de Comunicación y la Gerencia, asegurando la transparencia institucional y la adecuada interacción con los distintos grupos de interés.

- Experiencia global donde se identifican hitos de relación, necesidades, emociones y sistema de relación.

Related Criterion parts

3.3: Inversores y reguladores: Asegura y mantiene su apoyo continuo

6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores

7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo

6. SEGURIDAD, TRAZABILIDAD Y CONFIANZA EN LA INFORMACIÓN.

Key Insight

El HUIC sustenta su innovación y tecnología sobre una arquitectura de información integrada (SELENE, Power BI y otros sistemas de apoyo) y una función de sistemas de información con procedimientos formales, inventarios y control de accesos. Este núcleo se refuerza con certificaciones externas de seguridad (ISO 27001 y ENS) y auditorías periódicas, lo que aporta confianza y trazabilidad al dato clínico y de gestión.

Evidence

- El HUIC emplea el sistema SELENE para la gestión completa de la historia clínica digital y toda la información asistencial, garantizando la trazabilidad de cada episodio clínico, la interoperabilidad entre servicios y la toma de decisiones basada en datos en tiempo real.
- Utiliza herramientas de apoyo analítico y operativo como Power BI y otras aplicaciones integradas, que permiten la monitorización de indicadores, la generación de informes automatizados y el seguimiento del desempeño asistencial y de gestión.
- Gestiona de manera integrada la información clínica y la de gestión (económica, financiera, de RRHH y mantenimiento), mediante sistemas conectados que aseguran coherencia, trazabilidad y control transversal de la actividad hospitalaria.
- Dispone de procedimientos documentados que definen las funciones, servicios, redes, aplicativos, accesos y responsabilidades del área de sistemas de información, garantizando la estandarización y la continuidad operativa.
- Cuenta con inventarios actualizados de equipos, aplicativos y sistemas, junto con controles de acceso definidos por perfiles de usuario y niveles de autorización, que registran electrónicamente las operaciones y garantizan la confidencialidad y trazabilidad de la información.
- El sistema de gestión de la información está certificado bajo las normas ISO 27001 y ENS, lo que acredita el cumplimiento de los más altos estándares en seguridad, protección de datos y gestión de riesgos tecnológicos.
- La gestión de la seguridad informática se realiza desde el área de Sistemas de Información del hospital en coordinación con el SERMAS, cubriendo el desarrollo de aplicativos, la integridad de la información, el hardware, las comunicaciones y el servicio al usuario.
- La infraestructura tecnológica da soporte a proyectos innovadores de ámbito asistencial como la hospitalización domiciliaria digital, la cirugía robótica, la e-consulta en heridas y ostomías, la telemedicina, el proyecto Hospitales Mágicos con IA y otros programas de innovación sanitaria.
- En el ámbito interno, se han implantado soluciones digitales como OneDrive para la gestión documental, el módulo logístico NEXUS, la plataforma GOOD HABITS, el control de accesos mediante reconocimiento facial y tablets en hospitalización y urgencias, mejorando la eficiencia y la seguridad.

- Alta disponibilidad y continuidad del servicio verificadas. CPD y redes redundantes, con una única caída significativa (≈ 4 h) en 18 años; existencia de planes de continuidad probados tres veces al año.
- Gobierno del dato en investigación clínica. Uso de REDCap con aprobación CEIm y códigos; exportación controlada in situ a SPSS/STATA/R y supervisión por la unidad de investigación para asegurar confidencialidad y buen uso de los datos.
- Acceso inmediato y seguro a procedimientos. QR en la acreditación profesional que enlaza al protocolo vigente (por ejemplo, jefe de emergencia) y repositorio documental con búsqueda y links directos; prototipo de localizador inteligente (Python).

Related Criterion parts

5.3: Impulsa la innovación y la tecnología

5.4: Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos

7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo

Potential for improvements

Key areas where the Assessor team believes that focused improvement action could make a significant difference

1. ELABORACIÓN DE UN PLAN DIRECTOR DE TRANSFORMACIÓN CON VISIÓN A LARGO PLAZO.

Description of Insight

Desarrollar un plan director de transformación que proyecte la evolución del Hospital más allá del horizonte del plan estratégico 2025-2030. Aunque la transformación está integrada en la estrategia institucional y respaldada por proyectos consolidados, contar con un plan director permitiría estructurar de manera integral los objetivos, hitos, recursos y prioridades, garantizando la continuidad y coherencia de las iniciativas. Este plan debería incorporar una visión sistémica de la transformación que abarque la innovación digital, organizativa y asistencial, impulsando la integración de tecnologías emergentes, la evolución de los modelos de atención y la optimización de procesos internos. Asimismo, serviría como herramienta para anticipar tendencias del entorno sanitario, gestionar de forma proactiva las capacidades del talento interno y reforzar la cultura.

Evidence

- Ampliar el enfoque del plan para incluir una hoja de ruta que consolide la transformación digital del HUIC, abordando la interoperabilidad de sistemas, la analítica predictiva y la inteligencia artificial aplicada a la toma de decisiones clínicas, la gestión de camas, la planificación quirúrgica o la predicción de la demanda asistencial. Este enfoque permitiría mejorar la eficiencia, la seguridad del paciente y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno.
- Crear una estructura de gobernanza específica para el Plan Director, con una Oficina de Transformación que asegure la coordinación entre las distintas áreas clínicas, de gestión y de soporte. Este órgano debería incluir perfiles mixtos (dirección, profesionales sanitarios, personal TIC, calidad, innovación y pacientes) fomentando una cultura de participación, transparencia y alineamiento entre proyectos.
- Diseñar un plan de desarrollo del talento vinculado a la transformación, orientado a fortalecer las competencias digitales, de liderazgo, innovación y gestión del cambio entre los profesionales. Esto permitiría no solo sostener la transformación, sino también generar una ventaja competitiva basada en el conocimiento interno y en la capacidad de adaptación organizativa.
- Incorporar la triple sostenibilidad como eje vertebrador del Plan Director, conectando la eficiencia energética, la economía circular y la gestión responsable de los recursos con la sostenibilidad económica y social. El HUIC podría posicionarse como referente en sostenibilidad sanitaria mediante indicadores de huella ambiental, eficiencia de consumos y bienestar organizacional.
- Diseñar un cuadro de mando integral de transformación que permita medir de forma periódica el avance de los proyectos estratégicos, el grado de cumplimiento de hitos y el impacto sobre los resultados asistenciales, económicos y de experiencia del paciente. La trazabilidad y la comunicación de los avances reforzarían la rendición de cuentas y la cultura de mejora continua.
- Fomentar alianzas con universidades, centros de investigación, startups y empresas

tecnológicas para acelerar la adopción de soluciones innovadoras y fortalecer la capacidad del HUIC como agente activo del ecosistema de innovación sanitaria regional y nacional. Esto incluiría la creación de un “Living Lab” hospitalario para pilotar y evaluar nuevas tecnologías, procesos y modelos asistenciales.

- Integrar en el plan un observatorio que analice continuamente las tendencias del entorno (demográficas, tecnológicas, regulatorias y epidemiológicas), identificando riesgos y oportunidades para adaptar la estrategia con agilidad. Este enfoque prospectivo facilitaría la resiliencia del HUIC ante escenarios de incertidumbre o cambio estructural.
- Incluir mecanismos de escucha activa, co-creación y evaluación continua de la experiencia del paciente, tanto en la atención directa como en los procesos administrativos y de soporte. Incorporar el diseño centrado en la persona fortalecería la orientación del Hospital hacia un modelo asistencial más empático, eficiente y personalizado.

Related Criterion parts

- 5.2: Transforma la organización para el futuro
- 7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo

2. GESTIÓN DE PERSONAS.

Description of Insight

Se ha empezado a trabajar en el desarrollo de los profesionales del HUIC como eje estratégico, a través de la metodología desarrollada por los grupos “Nuestro valor” y por el equipo “Impulsa Talento y Bienestar”, y se puede avanzar en la creación de un sistema de gestión de personas integral, alineado con su propósito, visión y valores, donde se estandaricen las diferentes fases de experiencia de personas y se definan unos KPIs segmentados por los diferentes niveles identificados, tanto de percepción como de rendimiento. Esto ayudaría a consolidar los logros conseguidos por estos equipos y crear una estrategia de personas propia.

Evidence

- Avanzar hacia la creación de un sistema integral de gestión de personas permitiría consolidar el trabajo iniciado por los equipos “Nuestro Valor” e “Impulsa Talento y Bienestar”, articulando una estrategia coherente con el propósito, la visión y los valores del HUIC. Este sistema serviría como marco estructurado para gestionar de forma homogénea todas las etapas de la experiencia de las personas, desde la incorporación hasta el desarrollo, reconocimiento y bienestar profesional.
- Estandarizar las fases de la experiencia de personas facilitaría la identificación de buenas prácticas y la implantación de procesos equitativos, transparentes y orientados al desarrollo del talento. Esta homogeneización permitiría reforzar la cohesión interna, mejorar la percepción del personal y optimizar la gestión de los recursos humanos como factor diferencial de sostenibilidad y excelencia asistencial.
- Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) segmentados por niveles organizativos y categorías profesionales permitiría medir tanto la percepción del personal (en aspectos como clima laboral, liderazgo, comunicación y bienestar) como su rendimiento y contribución al logro de objetivos institucionales. Esta información posibilitaría una toma de decisiones basada en datos, más objetiva y orientada a la mejora continua.
- Aprovechar todo el potencial del equipo “Impulsa Talento y Bienestar”, definiendo objetivos claros y medibles a conseguir e incorporando como fuente de información para el análisis que está haciendo toda la información que existe en el HUIC sobre los resultados en las personas, como datos de absentismo, de prevención de riesgos laborales, de formación, de las evaluaciones de riesgos psicosociales, así como las medidas ya puestas en marcha en estos ámbitos, para hacer definir acciones y estrategias alineadas e integradas en el actual de gestión de personas.
- Ampliar las acciones definidas, más allá de la formación, para aumentar la “Producción Científica” en las Unidades que menos publican, analizando en cada Unidad, otras las causas como la carga de trabajo excesiva y así poder definir planes más específicos.
- Desarrollar una imagen de “empleador deseable”, identificando elementos diferenciales y buenas prácticas y definiendo un plan de comunicación a través de la página web, redes sociales, universidades, entre otros. Todo ello va a contribuir a aumentar la imagen reputacional del HUIC y

reforzar el orgullo de pertenencia a la plantilla actual.

Related Criterion parts

3.2: Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento

6.2: Resultados de percepción de personas

7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo

3. REFUERZO DEL SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y MEDICIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

Description of Insight

Profundizar en la identificación de las necesidades y expectativas de cada grupo de interés, estableciendo una periodicidad y fuentes claras para su actualización sistemática. Aunque el HUIC ya dispone de información relevante recogida en documentos como la propuesta de valor y otras iniciativas, sería conveniente consolidar esta información en un sistema único que permita vincular las necesidades y expectativas con indicadores específicos de percepción y de rendimiento. Esto facilitaría medir el grado de cumplimiento de las expectativas, orientar la toma de decisiones basada en datos y reforzar la coherencia entre las percepciones de los grupos de interés y los compromisos asumidos por el Hospital.

Evidence

- Consolidar en un sistema único toda la información relativa a las necesidades y expectativas de los grupos de interés permitiría disponer de una visión integrada y actualizada de las relaciones clave del HUIC. Este sistema debería vincular de forma directa las expectativas identificadas con indicadores de percepción y rendimiento, posibilitando el seguimiento continuo del grado de cumplimiento y la detección temprana de desviaciones o áreas de mejora.
- Definir una periodicidad clara para la actualización de las necesidades y expectativas de cada grupo de interés garantizaría que la información utilizada en la gestión estratégica sea siempre pertinente y vigente. Este proceso debería apoyarse en fuentes diversas, como encuestas, entrevistas, grupos focales, buzones de sugerencias o análisis de redes sociales, adaptando los instrumentos de recogida a la naturaleza de cada grupo.
- Vincular las necesidades de los grupos de interés con los objetivos estratégicos y los indicadores del cuadro de mando institucional reforzaría la coherencia interna del sistema de gestión. De este modo, cada compromiso asumido por el HUIC podría traducirse en metas medibles y verificables, asegurando una toma de decisiones más transparente, fundamentada y orientada al valor.
- Desarrollar mecanismos de retroalimentación continua entre el HUIC y sus grupos de interés consolidaría una cultura de escucha activa y mejora permanente. La comunicación bidireccional, combinada con la publicación periódica de resultados y avances, fortalecería la confianza, la reputación institucional y la alineación entre las expectativas externas y la estrategia organizativa.

Related Criterion parts

- 1.3: Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo

4. POTENCIAR LA RELACIÓN ESTRATÉGICA CON LA SOCIEDAD CONCESIONARIA COMO ALIADO CLAVE.

Description of Insight

Si bien la relación es de cooperación mutua, se podría evolucionar hacia una integración más avanzada, desarrollando, por ejemplo, mecanismos de alineación cultural, co-creando acciones conjuntas de mejora del desempeño ambiental y KPIs compartidos, escucha y percepción directa de sus necesidades y expectativas para el aprendizaje y mejora continua de la relación. Lo cual va a contribuir a una mayor coherencia con los valores del HUIC, aumento del valor aportado por sus servicios y resultados más sólidos en sostenibilidad, funcionamiento y transformación.

Evidence

- Evolucionar la relación de cooperación hacia un modelo de integración más avanzada permitiría fortalecer la cohesión entre el HUIC y sus aliados estratégicos, asegurando una colaboración basada en la confianza, la transparencia y los objetivos compartidos. Este avance podría materializarse mediante la creación de espacios de trabajo conjunto y la definición de principios comunes que consoliden una visión alineada con los valores del HUIC.
- Desarrollar mecanismos de alineación cultural facilitaría la comprensión mutua de los propósitos, estándares y expectativas, promoviendo comportamientos coherentes y una cultura colaborativa orientada a la mejora continua. La co-creación de acciones conjuntas de mejora del desempeño ambiental permitiría, además, generar sinergias en materia de sostenibilidad, eficiencia de recursos y reducción del impacto ambiental.
- Establecer indicadores de desempeño (KPIs) compartidos contribuiría a medir de forma objetiva los avances de la colaboración, promoviendo la corresponsabilidad y la orientación a resultados. Estos indicadores deberían integrar dimensiones ambientales, sociales y de eficiencia operativa, garantizando que los logros sean tangibles y verificables.
- Incorporar sistemas de escucha activa y análisis directo de las necesidades y expectativas de los aliados reforzaría la capacidad del HUIC para aprender de sus colaboradores y ajustar sus estrategias de manera dinámica. Este enfoque relacional más maduro generaría mayor coherencia con los valores institucionales, incrementaría el valor aportado por los servicios y derivaría en resultados más sólidos en sostenibilidad, funcionamiento y transformación organizativa.
- Implantar un modelo de gestión integral del riesgo de terceros, con mapa de riesgos interdependientes, umbrales (KRIs), planes de continuidad y simulacros conjuntos permitiría anticipar interrupciones (suministros), mejorar la continuidad asistencial y cumplir mejor con marcos de riesgo y resiliencia, reduciendo impactos clínicos y reputacionales.
- Desplegar un programa de excelencia operativa conjunto en procesos frontera (logística interna, restauración, limpieza), con mapas de flujo de valor, estandarización y ciclos de mejora continua documentados. Esto reduciría tiempos, variabilidad y costes en procesos, elevando la fiabilidad del servicio y la satisfacción de pacientes y profesionales.

- Desarrollar actuaciones conjuntas para aumentar el compromiso con sociedad abordando, por ejemplo, de forma proactiva proyectos de reducción de consumos, acciones que potencien la economía circular (como la elaboración de compost a partir del residuo orgánico), colaboraciones con entidades sociales, etc. y de esta forma hacerles partícipes activos de la propuesta de valor con este grupo de interés.

Related Criterion parts

2.4: Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia

3.5: Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible

6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores

7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo

5. ALINEAR LA COMUNICACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR CON LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.

Description of Insight

El HUIC dispone de una estructura comunicativa amplia y eficaz con canales accesibles que sustentan una comunicación fluida y fiable. Sobre esta base consolidada, el Hospital puede avanzar hacia una comunicación más estratégica, en la que los mensajes y campañas estén directamente vinculados a los objetivos del plan y a los ejes de su propuesta de valor centrada en la humanización, la seguridad y la innovación. Evolucionar desde un enfoque operativo hacia uno planificado y medible permitiría reforzar la coherencia institucional y la visibilidad del propósito.

Evidence

- Partiendo de una estructura comunicativa sólida, accesible y eficaz, el HUIC puede evolucionar hacia un modelo de comunicación más estratégico, donde los mensajes, acciones y campañas estén plenamente alineados con los objetivos del plan institucional y con los valores que definen su propuesta de valor: la humanización, la seguridad y la innovación. Este enfoque permitiría que la comunicación se convierta en una herramienta de gestión clave, orientada a reforzar la identidad del Hospital y a generar un impacto positivo tanto interno como externo.
- Vincular la planificación comunicativa con los ejes y retos estratégicos del HUIC facilitaría una mayor coherencia narrativa entre lo que se comunica y lo que se ejecuta, fortaleciendo la credibilidad institucional y la conexión con los distintos grupos de interés. Cada acción comunicativa podría diseñarse con un propósito claro, contribuyendo a visibilizar los logros, los avances y el compromiso del Hospital con la mejora continua y la excelencia asistencial.
- Avanzar hacia una comunicación planificada y medible implicaría definir indicadores específicos que permitan evaluar el alcance, la efectividad y la percepción de las acciones emprendidas. La medición sistemática de la comunicación serviría para ajustar estrategias, optimizar recursos y garantizar una transmisión de mensajes más precisa, transparente y coherente con la cultura organizativa.
- Aprovechar la solidez de los canales existentes (app corporativa, pantallas informativas, boletines internos y materiales accesibles con código QR) permitiría evolucionar desde una comunicación fundamentalmente operativa hacia otra segmentada por grupos de interés, que proyecte con mayor claridad la identidad del Hospital y su propósito, reforzando la conexión emocional con profesionales, pacientes y sociedad a través de mensajes alineados con los logros estratégicos y los resultados alcanzados.
- Incorporar una perspectiva de comunicación del valor público, que ponga el acento en los resultados en salud, la sostenibilidad y la innovación, contribuiría a proyectar externamente la aportación del HUIC al Sistema Sanitario Madrileño, fortaleciendo su reputación institucional y posicionándolo como referente en gestión excelente, innovadora y sostenible.
- Incorporar mecanismos de escucha y retroalimentación sobre la comunicación (a través de encuestas internas, grupos focales

o análisis de impacto digital) ofrecería información valiosa para ajustar el tono, los canales y los contenidos a las expectativas de los distintos grupos de interés, promoviendo una comunicación bidireccional y más participativa.

Related Criterion parts

- 4.2: Comunica y vende la propuesta de valor
- 7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo

6. MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE OTROS GRUPOS DE INTERÉS CLAVE.

Description of Insight

Optimizar y estructurar el sistema de medición actual de la percepción de los grupos de interés clave (personas, sociedad y partners/proveedores) que integre las medidas ya existentes, recogidas en diferentes marcos, y otras de nueva creación. Esto permitiría obtener datos, analizar tendencias, establecer objetivos y comparativas con otros referentes, favoreciendo la mejora continua, la anticipación a las expectativas de los grupos de interés y el fortalecimiento de la relación con ellos desde una perspectiva de valor compartido y sostenibilidad.

Evidence

- La optimización y estructuración del sistema actual de medición de la percepción de los grupos de interés clave permitiría al HUIC disponer de una herramienta más sólida y coherente para evaluar su desempeño relacional. Integrar en un único marco las mediciones ya existentes (procedentes de encuestas, auditorías o programas institucionales) junto con nuevas métricas diseñadas específicamente para cada grupo (personas, sociedad y partners/proveedores) proporcionaría una visión completa y dinámica del grado de satisfacción, confianza y compromiso con la organización.
- Incorporar indicadores de percepción en los cuadros de mando estratégicos, junto con las métricas de rendimiento, ofrecería una visión más equilibrada del progreso del Hospital y permitiría a la dirección analizar conjuntamente el impacto de las decisiones sobre las personas, la sociedad y los partners, fortaleciendo una gestión basada en evidencias y orientada al valor.
- Integrar las mediciones de percepción en un sistema digital unificado permitiría disponer de información actualizada y trazable sobre el grado de satisfacción y confianza de los distintos grupos de interés, facilitando el análisis transversal de resultados y la identificación de correlaciones entre percepciones y desempeño organizativo. Esta digitalización reforzaría la agilidad y la fiabilidad del sistema de escucha institucional.
- La estructuración de este sistema facilitaría la obtención de datos comparables y fiables que permitan analizar tendencias a lo largo del tiempo, identificar patrones y anticipar posibles cambios en las expectativas o percepciones de los grupos de interés. Este conocimiento aportaría una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, ayudando al HUIC a ajustar sus políticas, servicios y relaciones de forma proactiva.
- Establecer objetivos concretos y comparativas con otros hospitales o referentes del sector contribuiría a situar al HUIC en un contexto de aprendizaje continuo y benchmarking, impulsando la mejora constante en la experiencia de sus grupos de interés. Este enfoque analítico permitiría evaluar el impacto real de las iniciativas implementadas y orientar los recursos hacia aquellas acciones con mayor valor añadido.
- La consolidación de un sistema de medición integral fortalecería la relación del Hospital con sus grupos de interés desde una perspectiva de valor compartido y sostenibilidad. Al incorporar una visión que combine indicadores cuantitativos y

cualitativos, el HUIC reforzaría su capacidad para generar confianza, demostrar transparencia y consolidar su papel como organización sanitaria comprometida con la excelencia, la responsabilidad social y el bienestar colectivo.

Related Criterion parts

6.2: Resultados de percepción de personas

6.4: Resultados de percepción de la sociedad

6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores

RESUMEN DE PUNTUACIÓN

Haga clic en las barras de colores para ampliar el gráfico. La puntuación ponderada se distribuye entre Dirección, Ejecución y Resultados según la matriz de puntuación del Modelo EFQM.

CRITERIOS:

0 — 20 — 40 — 60 — 80 — 100

PUNTUACIÓN: PUNTUACIÓN PONDERADA:

DIRECCIÓN

1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA		52	52
2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO		50	50

EJECUCIÓN

3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS		51	51
4. CREAR VALOR SOSTENIBLE		53	105
5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN		52	52

RESULTADOS

6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		43	86
7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO		60	120

PUNTUACIÓN GLOBAL:

516

DIRECTION

1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA		52	52
1.1: Define el propósito y la visión		60	60
1.2: Comprende el ecosistema, sus propias capacidades y sus principales retos		50	50
1.3: Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave		40	40
1.4: Desarrolla y adapta la estrategia		50	50
1.5: Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno		60	60
2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO		50	50
2.1: Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales		50	50
2.2: Crea las condiciones para hacer realidad el cambio		50	50
2.3: Estimula la creatividad y la innovación		50	50
2.4: Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia		50	50

EXECUTION

3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS		51	51
3.1: Clientes: Construye relaciones sostenibles		60	60
3.2: Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento		40	40
3.3: Inversores y reguladores: Asegura y mantiene su apoyo continuo		60	60
3.4: Sociedad: Contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad		50	50
3.5: Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible		40	40
4. CREAR VALOR SOSTENIBLE		53	105
4.1: Define la propuesta de valor y cómo se crea		60	60
4.2: Comunica y vende la propuesta de valor		40	40
4.3: Elabora y entrega la propuesta de valor		60	60
4.4: Diseña e implanta la experiencia global		50	50
5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN		52	52
5.1: Gestiona el funcionamiento		50	50
5.2: Transforma la organización para el futuro		40	40
5.3: Impulsa la innovación y la tecnología		60	60
5.4: Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos		60	60
5.5: Gestiona los activos y recursos		50	50

RESULTS

6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		43	86
6.1: Resultados de percepción de clientes		60	60
6.2: Resultados de percepción de personas		30	30
6.3: Resultados de percepción de inversores y reguladores		40	40
6.4: Resultados de percepción de la sociedad		30	30
6.5: Resultados de percepción de partners y proveedores		30	30
7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO		60	120
7.1: Rendimiento Estratégico y Operativo		60	60

PUNTUACIÓN GLOBAL: 516

DIRECCIÓN

PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

PUNTAJE : 52

1.1 DEFINE EL PROPÓSITO Y LA VISIÓN

PUNTAJE : 60

FORTALEZAS

El Hospital Universitario Infanta Cristina (en adelante, HUIC) impulsa de forma participada la revisión de su propósito y visión para un futuro sostenible, implicando a los grupos de interés clave (profesionales, pacientes, SERMAS, partners y proveedores, entre otros) en un proceso colaborativo que busca inspirar compromiso y coherencia con el entorno sanitario. En 2025 se llevó a cabo un despliegue participativo con sesiones de trabajo del equipo directivo y encuestas a más de 140 profesionales y pacientes, que permitió consensuar un propósito renovado, “Innovamos para tu salud y bienestar, cuidamos inspirando tu confianza”, y ajustar la visión de manera alineada con las transformaciones del ecosistema. La evaluación se articula a través de encuestas a los cinco grupos de interés y reuniones de revisión metodológica entre la Unidad de Calidad y el Equipo Directivo, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades. Este enfoque ha reforzado la cohesión interna y ha consolidado un sentido compartido de propósito entre los distintos actores que conforman la organización.

Los resultados obtenidos en las encuestas de percepción del propósito reflejan una valoración positiva por parte de pacientes, profesionales, partners, proveedores y sociedad, destacándose especialmente la confianza, la innovación y el bienestar como elementos diferenciales del HUIC. El análisis segmentado por grupo de interés permitió identificar percepciones complementarias: los pacientes subrayan el trato humano y la cercanía; los profesionales, la claridad y coherencia del propósito con su labor; y los partners, la colaboración y visión compartida. Estos resultados han permitido fortalecer la alineación entre el propósito declarado y el percibido, consolidando una identidad organizativa sólida y una reputación basada en la calidad humana y profesional de la atención.

El HUIC integra su propósito en la comunicación con los grupos de interés, promoviendo su conocimiento y vinculación a través de una estrategia multicanal que combina acciones presenciales y digitales. El propósito se difunde mediante cartelería en espacios visibles del hospital, perfiles profesionales en redes sociales, boletines internos, jornadas y reuniones de trabajo en comisiones y mesas, así como a través de la intranet, la web externa, la aplicación de formación continuada y un vídeo institucional de presentación. Esta comunicación se complementa con encuestas de validación dirigidas a cada grupo de interés y con revisiones periódicas por parte del equipo directivo y la Unidad de Calidad para evaluar la eficacia del proceso y ajustar los mensajes y canales. La difusión sistemática ha favorecido una comunicación coherente, participativa y transparente, incrementando el sentido de pertenencia y la identificación con los valores institucionales.

La organización evalúa de manera continua la eficacia del despliegue comunicativo del propósito, verificando en qué medida los grupos de interés se sienten alineados con él. Los análisis realizados ponen de manifiesto el conocimiento y la adhesión de los grupos de interés, tanto en el ámbito interno como externo, y confirman la presencia del propósito en los principales canales y espacios de comunicación del HUIC. Esta evaluación ha permitido detectar oportunidades de mejora, ajustar las herramientas comunicativas y reforzar la coherencia del mensaje institucional, contribuyendo a una mayor identificación colectiva y a una comunicación más integrada y eficaz en todos los niveles de la organización.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Consolidar una sistemática estable de co-creación y revisión continuada del propósito y la visión, garantizando la participación equilibrada de todos los grupos de interés y definiendo la frecuencia, los recursos y los mecanismos de seguimiento que aseguren su mantenimiento en el tiempo. Involucrar de forma más activa a los colectivos con menor participación en la última revisión reforzaría la representatividad y el compromiso con el modelo.

Reforzar el carácter social y sostenible del propósito, incorporando de forma más visible conceptos como la equidad, el acceso y la sostenibilidad ambiental, de modo que el propósito refleje con mayor claridad el compromiso del HUIC con el bienestar colectivo y la creación de valor social.

Definir una visión específica para cada grupo de interés, que traduzca los principios estratégicos del HUIC en compromisos diferenciados y adaptados a las expectativas de pacientes, profesionales, administración, aliados, proveedores y sociedad, fortaleciendo la coherencia y la alineación institucional.

Desarrollar y ponderar los indicadores asociados a la visión, así como ponderar los indicadores de propósito ya existentes, con el fin de medir objetivamente su grado de consecución, facilitar un seguimiento equilibrado entre los resultados operativos y estratégicos y asegurar la alineación con la estrategia global del HUIC.

FORTALEZAS

La organización analiza su entorno de forma estratégica y sistemática, integrando este estudio en todos sus procesos de planificación. Cada año evalúa su contexto y define la estrategia en coherencia con los resultados del análisis, diferenciando entre entorno general, sectorial y grupos de interés. En 2025 ha revisado en profundidad su ecosistema, priorizando siete megatendencias clave e incorporando tendencias sectoriales, ODS prioritarios, análisis de mercado y competencia, ámbitos de gestión y grupos de interés priorizados. El trabajo se centra en el impacto de las megatendencias sobre cada grupo, identificando las respuestas ya implantadas, los retos estratégicos más relevantes y alineando el contexto anual con el ecosistema para asegurar su actualización continua. La evaluación se articula mediante el ciclo estratégico y la revisión anual del contexto, garantizando coherencia y adaptación permanente.

Las megatendencias se gestionan de forma estratégica a través de su análisis, priorización y evaluación del impacto sobre los grupos de interés, identificando los retos 2030, los avances alcanzados y su alineación con los ODS. En el nuevo ciclo estratégico se han definido como prioritarias la escasez de recursos, la gestión de la diversidad, la disrupción digital, la economía compartida, la incertidumbre geopolítica y económica, el incremento de la regulación y las crisis medioambientales, analizando su efecto sobre cada grupo, los progresos logrados y los desafíos futuros. La evaluación y revisión se realizan dentro del ciclo estratégico y las revisiones periódicas, garantizando una respuesta actualizada y coherente ante los desafíos globales.

El HUIC complementa este análisis con una evaluación sistemática de sus capacidades internas, integrando el seguimiento del contrato programa, los indicadores clave y los resultados del Observatorio. El equipo directivo contrasta su desempeño con otros centros de la Comunidad de Madrid a partir de cuadros de mando, resultados económicos y asistenciales, percepciones de pacientes y profesionales, rendimiento de procesos, auditorías (ISO 9001, 27001, UNE 179003 y ENS), evaluaciones EFQM y ejercicios de benchmarking externo. La revisión de capacidades se apoya en el seguimiento de indicadores, auditorías y evaluaciones externas, asegurando la mejora continua y la adaptación constante.

La gestión de crisis se aborda con eficacia y compromiso, garantizando la continuidad del servicio mediante un equipo directivo ágil y resolutivo que analiza posteriormente cada situación para introducir mejoras. Ante el apagón global del 28 de abril, el centro fue el primero de la Comunidad de Madrid en mantener su actividad gracias a sus mecanismos de resiliencia, posteriormente reforzados. Asimismo, se han afrontado cambios estratégicos impulsados por el SERMAS y procesos de sucesión directiva bajo el lema “Honrar el pasado y retos de futuro”, origen del proyecto “Hoy impulsamos el cambio”, junto con transformaciones derivadas de ofertas públicas de empleo y variaciones significativas en plantilla. Estas experiencias se revisan en reuniones específicas de gestión de crisis para consolidar aprendizajes y fortalecer la resiliencia institucional.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Desarrollar un análisis de materialidad integral que identifique y priorice los temas más relevantes para la organización y sus grupos de interés, mediante encuestas y entrevistas que recojan su percepción sobre aspectos sociales, económicos y ambientales. Este proceso debería culminar en una matriz de materialidad que cruce la importancia de los temas para los grupos de interés con su impacto estratégico en el HUIC, revisándose anualmente para garantizar su vigencia y orientar los esfuerzos hacia los asuntos de mayor relevancia y alineación con el entorno.

Sería conveniente ampliar las herramientas de análisis estratégico incorporando metodologías como los modelos VRIO, las cinco fuerzas de Porter, la matriz BCG y otras aproximaciones complementarias, que enriquezcan la comprensión del entorno competitivo y fortalezcan la toma de decisiones. Asimismo, se propone ponderar los distintos elementos del ecosistema, más allá de los grupos de interés, con el fin de identificar aquellos con mayor influencia e impacto (presentes y futuros) y priorizar las acciones estratégicas en consecuencia.

En el ámbito de sostenibilidad, se recomienda profundizar en la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), tomando como referencia el documento de aplicación de los ODS en la estrategia del HUIC y analizando no solo los prioritarios para el HUIC, sino también los más relevantes para sus grupos de interés. Este enfoque permitiría detectar coincidencias, desarrollar proyectos conjuntos y establecer mecanismos de evaluación y revisión de impacto. Además, resultaría valioso aterrizar el mapa de contribución a los ODS vinculándolo con las metas 2030, indicadores específicos y un sistema de reporting transparente, que permita valorar su utilidad real en la propuesta de valor y justificar los avances logrados. También se sugiere explorar posibles actuaciones en los ODS menos prioritarios, contribuyendo así a un enfoque más equilibrado y coherente con la Agenda 2030.

FORTALEZAS

El HUIC gestiona de forma estructurada la identificación, segmentación y priorización de sus grupos de interés, integrando este proceso en su estrategia global. En 2025 ha llevado a cabo una revisión exhaustiva y participativa a través de los talleres Nuestro Valor, que ha permitido avanzar en la conexión entre el análisis estratégico (centrado en el impacto de las megatendencias sobre cada grupo) y el análisis operativo, enfocado en la calidad y seguridad del paciente. Este último se apoya en un DAFO específico y en estudios detallados realizados en los servicios certificados.

La segmentación se orienta a la toma de decisiones y a la mejora continua, aplicando criterios EFQM y subsegmentando según necesidades y expectativas específicas, vinculando cada grupo con mecanismos de retroalimentación. Esta estructura distingue cinco grandes ámbitos: clientes (pacientes y familiares en urgencias, consultas, hospitalización de día, hospitalización convencional, pruebas diagnósticas y bloque quirúrgico), personas (facultativos, enfermería, residentes, asistenciales no sanitarios y no asistenciales, con clasificación por rol, ámbito asistencial y generación), inversores y reguladores (SERMAS, Ayuntamiento de Parla, Madrid Digital, Ministerio de Sanidad y otros organismos públicos), sociedad (sociedad próxima — asociaciones, comunidad local y centros escolares—, entorno ambiental y entorno digital), y partners y proveedores (universidades, centros de investigación, red de atención primaria, hospitales, sociedades científicas, colegios profesionales, concesionaria, suministros clave, farmacia, proveedores del SERMAS, equipamiento y laboratorio central).

La organización prioriza a sus grupos de interés mediante criterios objetivos de urgencia, legitimidad y poder, garantizando una gestión equilibrada y basada en la relevancia real de cada actor en su ecosistema. La evaluación y revisión de este modelo se sustentan en la actualización periódica del contexto y del ecosistema, así como en encuestas de satisfacción segmentadas que permiten medir la experiencia, identificar causas y orientar la respuesta estratégica con coherencia y enfoque diferencial.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se propone refinar la segmentación de los grupos de interés, especialmente del grupo cliente, clasificándolo por especialidad y grado de dependencia en lugar de por procesos, para obtener una visión más precisa de sus características y necesidades. Asimismo, sería recomendable incorporar al Servicio de Salud de Castilla-La Mancha como grupo de interés específico, dada la significativa afluencia de usuarios procedentes de esta comunidad autónoma.

Aunque ya se han definido algunas necesidades y expectativas diferenciadas por grupo, podría ampliarse este análisis incluyendo nuevas identificaciones, una periodicidad establecida y fuentes sistemáticas de actualización, vinculando los resultados con indicadores específicos que permitan medir el grado de cumplimiento de expectativas y orientar de forma más objetiva la toma de decisiones.

Sería conveniente ponderar de manera diferenciada cada segmento de grupo de interés, ajustando su relevancia según los criterios de priorización utilizados (urgencia, legitimidad y poder), e integrar de forma más estructurada la segmentación con el desarrollo y adaptación de las estrategias, asegurando coherencia entre las necesidades detectadas, la respuesta institucional y la planificación estratégica.

FORTALEZAS

El HUIC avanza hacia su visión mediante ciclos estratégicos propios que integran análisis, planificación y evaluación periódica, garantizando una orientación al futuro coherente y sostenible. Desde 2017 ha desarrollado los planes estratégicos PE 2017-2020 y PE 2021-2024, y en 2025, tras evaluar el segundo ciclo junto a los equipos estratégicos y el equipo directivo, ha iniciado el tercer ciclo 2025-2030 bajo el lema “Hoy unidos impulsamos el cambio en HUIC”. Este nuevo marco, flexible y adaptativo, se apoya en el análisis del ecosistema y de las megatendencias, y se estructura en cuatro líneas estratégicas IMPULSA: tecnología e innovación, talento y bienestar, centro en el paciente y Hospital ODS.

El proceso de planificación combina tres niveles interconectados: la planificación estratégica, que parte del análisis del plan anterior, los riesgos, las megatendencias y el ecosistema; la planificación anual, que se concreta en el Contrato Programa (CP), el Plan General de Actuación (PGA), los proyectos priorizados de los grupos IMPULSA y los DPO; y la gestión operativa, que se despliega mediante cuadros de mando diarios, mensuales y específicos de cada área, con soporte en Power BI para el seguimiento de objetivos y comparación de resultados con otros hospitales del grupo y del propio centro.

La estrategia se materializa en 18 retos para pacientes, 9 para personas, 9 para inversores, 8 para partners/proveedores y 9 para la sociedad, que se concretan en los cuatro proyectos IMPULSA. Cada equipo IMPULSA dispone de un plan de acción, un cuadro de mando, un equipo de gobernanza, actas de seguimiento y una evaluación del grado de cumplimiento, asegurando así una gestión estructurada, medible y orientada a resultados.

El despliegue estratégico se realiza de forma participativa y colaborativa a través de los equipos IMPULSA, integrados por más de 70 profesionales de diferentes perfiles y niveles. Estos equipos combinan el liderazgo del equipo directivo con la participación de líderes naturales y profesionales voluntarios, cumpliendo normas de funcionamiento (asistencia mínima del 65 %, al menos tres reuniones anuales y dos encuentros plenarios de inicio y evaluación). Los planes de despliegue se documentan en plantillas homogéneas y se apoyan en mecanismos de reconocimiento vinculados a la carrera profesional y a la formación hasta 2030, incluyendo capacitación específica en los ejes estratégicos y en el modelo EFQM. La gerencia refuerza este compromiso mediante recursos dedicados como liberación de horas, soporte tecnológico, formación y un sistema de recogida de percepciones a través de QR. La evaluación se realiza mediante reuniones periódicas de los equipos y del equipo directivo, seguimiento de indicadores y análisis de resultados de percepción de los participantes.

La comunicación estratégica se orienta a generar implicación y sentimiento de pertenencia entre los grupos de interés, utilizando los canales más adecuados y materiales específicos. Destacan la sesión plenaria del 11 de junio de 2025 con supervisores, jefes y líderes para presentar la estrategia y los equipos IMPULSA; encuentros posteriores con otros colectivos; y la difusión de una infografía resumen a través de la intranet, boletines, presentaciones, HUIC Informa, el portal del empleado y la aplicación de formación continuada. Además, se ha integrado la imagen del plan estratégico en toda la documentación institucional, señalizado con la identidad visual de cada grupo y creado espacios específicos en la app. La efectividad de la comunicación se evalúa mediante reuniones del equipo directivo y el análisis de las conclusiones de las sesiones, asegurando la mejora continua.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Sería recomendable revisar y actualizar el proceso PE1 de Planificación Estratégica para adaptarlo plenamente a la nueva sistemática implantada, que integra el análisis del plan anterior, los riesgos, las megatendencias y el ecosistema con la planificación anual (Cuadro General, PGA, proyectos priorizados de los grupos IMPULSA y DPO) y la gestión operativa (cuadros de mando diarios, mensuales y específicos de gestión, junto con el seguimiento mediante Power BI y la comparación de resultados con otros hospitales). Esta revisión debería incluir aspectos como la comunicación interna y externa del plan, la frecuencia de revisión, y los mecanismos de adaptación en función de los cambios del entorno o de los resultados obtenidos.

Aunque los riesgos estratégicos se encuentran documentados en los planes de acción de los grupos IMPULSA, se recomienda definir de forma explícita un sistema de gestión de riesgos estratégicos, estableciendo para cada uno el impacto, la probabilidad, el nivel de riesgo, los controles existentes, los planes de contingencia y la evaluación de la eficacia de las acciones emprendidas. Asimismo, sería conveniente determinar objetivos específicos por tipología de riesgo, definir niveles de tolerancia y realizar un seguimiento del grado de cumplimiento de las medidas preventivas o de mejora destinadas a reducir, transferir o eliminar los riesgos críticos que puedan comprometer la estrategia.

Se podría implantar un sistema más sólido de análisis de escenarios futuros, que contemple planes de contingencia y alternativas para los objetivos estratégicos, permitiendo anticipar con mayor precisión riesgos y oportunidades. Este enfoque facilitaría la integración de dichos escenarios con los planes de gestión de crisis, reforzando la capacidad de adaptación, la toma de decisiones informadas y la resiliencia organizativa ante posibles disrupciones.

Desde el punto de vista de la comunicación estratégica, se propone vincular los retos identificados para cada grupo de interés (18 para pacientes, 9 para personas, 9 para inversores, 8 para partners/proveedores y 9 para la sociedad) con las respuestas y acciones estratégicas concretas que los abordan. De este modo, la comunicación no se centraría únicamente en los ejes y líneas estratégicas, sino en mostrar de forma segmentada cómo la estrategia responde a los retos de cada grupo, utilizando los canales más adecuados según su perfil. Esta orientación favorecería una comunicación más efectiva y bidireccional, impulsando la implicación y la colaboración en la identificación de futuros retos estratégicos.

FORTALEZAS

El HUIC dispone de un sistema de gestión estructurado que integra la estrategia, el Contrato Programa, la gestión por procesos y el control de indicadores, con una gestión operativa en cascada y soporte de comisiones (Comisión de Dirección semanal, Comisión Extendida quincenal y reuniones individuales diarias con los directores), además de la trazabilidad de convocatorias y actas en la app de formación.

El modelo de gobernanza se fundamenta en cuatro pilares: comportamiento ético (Código Ético y reglamento), cumplimiento normativo, asignación clara de responsabilidades (organigrama y comisiones) y comunicación/transparencia.

La entidad mantiene un ciclo sólido de revisión del rendimiento mediante auditorías internas y externas, revisión por la dirección y un Cuadro de Mando Integral (CMI), junto con el seguimiento estratégico y reuniones del equipo directivo y del SERMAS.

El plan estratégico 2025–2030 se despliega en el plan anual, el Contrato Programa y los DPO de servicios y personas, con ponderaciones (por ejemplo, 60 % estrategia de Hospital) y evidencias por objetivo, mostrando DPO visibles con metas, grado de cumplimiento y vínculo a la productividad variable.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se podría aumentar la participación de los grupos de interés en la gobernanza, incorporando comités externos (experiencia, salud digital, sostenibilidad, entre otros) con actas, compromisos y KPIs, y facilitando el acceso a métricas a pacientes, ciudadanía y aliados.

Sería conveniente implantar una gobernanza del dato para mejorar la calidad y velocidad de la información (por ejemplo, fuente única de verdad), establecer un catálogo de datos clínico-asistenciales y definir roles de data ownership y calidad de dato certificados.

Convendría integrar la sostenibilidad (ESG/ODS) en el sistema de rendimiento y en la gobernanza, con metas e indicadores. Se podría implementar un cuadro ESG 2030 (ODS priorizados, indicadores y reporte anual) y un comité ESG dentro de la estructura de gobernanza.

**2.1 DIRIGE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y REFUERZA
SUS VALORES FUNDAMENTALES**

PUNTAJE : 50

FORTALEZAS

El HUIC revisa y actualiza sus valores en cada ciclo estratégico para favorecer el desarrollo de su propósito, visión y estrategia. Estos valores son: servicio, objetivos, motivación, orientación, sostenibilidad, humanizados, útiles, innovadores y comprometidos. Para comunicar esta cultura, el HUIC utiliza diferentes mecanismos como la difusión del propósito, misión, visión y valores y del plan estratégico a toda la plantilla y en una jornada del “Día sin Jefes” para supervisores, jefes y líderes, sesiones de presentación con el resto de grupos de interés, difusión por intranet, boletín interno, portal del empleado y app de gestión del conocimiento, entre otros. Para evaluar la jornada del “Día sin Jefes” se envió una encuesta de evaluación a los participantes, para recoger su opinión y aprendizajes de la sesión.

El HUIC refuerza la cultura organizativa deseada a través de diferentes mecanismos, como la planificación y desarrollo de formaciones incluidas en el plan de formación para líderes y profesionales, centradas en temas como habilidades directivas, innovación o creatividad, que contribuyen a consolidar los valores institucionales. Además, cuenta con un modelo de gestión basado en los principios de excelencia y un modelo asistencial que sitúa al paciente en el centro, como referencia de calidad y humanización. La evaluación y revisión de estos aspectos se realizan mediante el análisis de las acciones formativas, las revisiones por la dirección del sistema de gestión y las encuestas de satisfacción a pacientes, consolidando así una cultura orientada a la excelencia y a la mejora continua.

Recientemente, el HUIC ha realizado una encuesta sobre su cultura basada en el Modelo Deninson, que evalúa 4 bloques: misión, consistencia, participación y adaptabilidad, con un alto grado de participación (63.%) y donde se han identificado las principales fortalezas y áreas de mejora que van a servir como punto de partida para el desarrollo de planes de acción de mejora. Esta encuesta se repetirá periódicamente y se podrá cuantificar la eficacia de las acciones de mejora tomadas.

En la jornada del “Día sin Jefes” se analizaron los resultados de la encuesta y se comenzó a desarrollar un Modelo de Liderazgo basado en 16 capacidades y competencias, que va a permitir desarrollar la cultura organizacional deseada a través de todos los líderes del HUIC.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Potenciar la cultura organizativa del HUG, ya que la valoración del Modelo Denison (indicador DMI) de 47 en 2025 indica margen de desarrollo para seguir fortaleciendo la cohesión interna, la alineación estratégica y la implicación del personal.

Aunque actualmente se está definiendo un Modelo de Liderazgo a partir de los resultados de la encuesta sobre cultura, sería conveniente incorporar en él los valores y comportamientos esperados, con el fin de disponer de un único modelo integrado que sirva como referencia para todos los líderes del HUIC.

Dada la relevancia e impacto de la Sociedad Concesionaria en los servicios y la gestión del Hospital, para asegurar una adecuada integración cultural podrían desarrollarse acciones conjuntas en esta línea. Por ejemplo, talleres compartidos para fomentar una cultura común, la difusión del Modelo de Liderazgo, la definición conjunta de valores y comportamientos, así como el diseño de mecanismos de medición que permitan evaluar el grado de integración cultural alcanzado.

Aunque el HUIC dispone de una autonomía limitada para definir sistemas de evaluación, desarrollo, reconocimiento y retribución (ya que debe seguir las directrices y normativa del SERMAS), podría implantarse una política de reconocimiento de logros y comportamientos ejemplares alineados con los valores institucionales.

En la próxima revisión, el Código Ético podría enriquecerse incorporando pautas de comportamiento en entornos digitales y de inteligencia artificial, tomando como referencia las directrices de la Consejería de Sanidad. Esta actualización supondría una mejora derivada del seguimiento y los mecanismos de control actualmente aplicados.

FORTALEZAS

El HUIC dispone de diversos mecanismos que facilitan la participación del personal en la mejora y transformación de la organización, como los equipos “Impulsa”, “Añade Valor”, las comisiones y los comités. Todos ellos cuentan con normas de funcionamiento claras, liberación de horas y reconocimiento dentro de la carrera profesional. Estas iniciativas fomentan la cultura del cambio y la innovación, además de promover la implicación y fidelización del personal con los objetivos del plan estratégico y con el propósito institucional. La contribución y el desempeño de estos mecanismos se evalúan en las reuniones periódicas del Comité de Dirección, donde los coordinadores presentan los avances y dificultades detectadas en el desarrollo de sus acciones.

El HUIC cuenta con una sólida trayectoria en el desarrollo de proyectos innovadores en sus servicios, avalada por numerosos reconocimientos externos y certificaciones, como varios premios TOP 20, así como por la implantación de la Enfermería de Práctica Avanzada en distintos servicios asistenciales, lo que demuestra su firme compromiso con la innovación. Además, se impulsa la investigación mediante la colaboración con el Hospital Puerta de Hierro y a través del Club de Investigación de Enfermería.

La creación, prevista para 2025, de la Unidad de Innovación (orientada a priorizar proyectos y definir líneas de desarrollo futuro) y de la Unidad de Calidad (destinada a sistematizar los procedimientos de mejora continua) supondrá un impulso decisivo para consolidar la transformación del HUIC y materializar su estrategia.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

El HUIC podría establecer una metodología estructurada para la gestión del cambio, centrada en medidas que aseguren su despliegue y evaluación efectiva. Entre ellas, destacan la comunicación clara y constante de los cambios a todo el personal, la identificación de una red de impulsores del cambio (como los equipos Impulsa u otros grupos interdisciplinarios), y el reconocimiento de los diferentes perfiles de las personas ante el cambio. Asimismo, sería conveniente realizar un seguimiento continuo de los cambios a través de la estructura de comités o comisiones, y desarrollar un espacio compartido donde se difundan buenas prácticas y aprendizajes derivados de los proyectos de cambio.

En el ámbito de la comunicación interna, sería recomendable reforzar la coherencia y accesibilidad de la información sobre los procesos de cambio, utilizando diversos formatos y canales que garanticen una comprensión uniforme en todos los niveles de la organización. Del mismo modo, avanzar en estrategias de gestión del cambio mediante el análisis de experiencias exitosas en otras organizaciones permitiría al HUIC posicionarse como referente en este ámbito, incorporando prácticas innovadoras adaptadas a su contexto y cultura institucional.

La definición de indicadores de impacto vinculados a los grandes retos del HUIC para los próximos años (más allá de los objetivos estratégicos establecidos) permitiría evaluar de manera más precisa los avances conseguidos y los efectos esperados en el futuro, alineados con su propósito y valores. Profundizar en la medición y evaluación del impacto de los cambios, incluyendo indicadores detallados sobre cultura organizacional, satisfacción del personal y mejoras en el rendimiento, ofrecería una visión más completa del éxito de las iniciativas impulsadas.

FORTALEZAS

Dentro del plan estratégico hay toda una línea estratégica “Impulsa tecnología e innovación” con desarrollo de actuaciones para todos los grupos de interés clave (partners y proveedores, pacientes, personas e inversores) y para su despliegue se han creado equipos “IMPULSA” con objetivos y planes de acción definidos. La revisión y evaluación de estos equipos se realiza en las reuniones periódicas del Comité de Dirección.

El HUIC ha creado la Unidad de Innovación para recoger todas las ideas de mejora o innovación que puedan surgir en diferentes foros (comisiones técnicas, iniciativas de los servicios, buzón digital, entre otros) y ha definido la sistemática de gestión de la innovación (priorización / asignación de recursos, y aprobación).

El HUIC ha incorporado la innovación en cada propuesta de valor de cada grupo de interés y dispone de varios mecanismos para la participación de las personas en proyectos innovadores y el desarrollo de una cultura de creatividad e innovación (vigilancia tecnológica, realizada por servicios y áreas mediante congresos, foros, bibliografía especializada, benchmarking y colaboración con proveedores y expertos; desarrollo de proyectos para mejorar la cartera de servicios, como la hospitalización a domicilio, entre otros).

La investigación en el ámbito médico y asistencial se desarrolla de forma sistemática a través de la interrelación con el Instituto de Investigación Puerta de Hierro , la promoción interna de investigadores y el Club de Investigación de Enfermería.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Tras la reciente creación de la Unidad de Innovación y aunque se presentan proyectos y acciones para el desarrollo de la misma (grupo de trabajo IMPULSA), aún no se han establecido indicadores para medir la innovación. Avanzar en esta línea para que sea utilizada como feedback para potenciar la mentalidad innovadora del HUIC. Avanzar en el establecimiento de metas y objetivos ambiciosos que estimulen la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.

Aunque en los planes de formación anuales se ofertan cursos de creatividad, se podría fomentar un desarrollo más profundo de habilidades relacionadas con la innovación y mejora continua en todo el personal a través de formación específica y programas de capacitación, lo que permitiría fomentar una cultura de innovación más arraigada y extendida a través de toda la organización (Design Thinking, Agile, Lean, entre otros).

El HUIC, en su camino de excelencia, podría seguir buscando oportunidades en el benchmarking externo de forma sistemática, aplicando datos de eficiencia y resultados, comparativa y revisión de tendencias y oportunidades de innovación, evaluándolas respecto a propósito, visión y valores, revisando el alineamiento con los objetivos del plan estratégico, y poniéndolas en marcha enfocándolas y generando un despliegue que añada valor diferencial a la organización.

- o Refinar los procesos de benchmarking interno del HUIC y profundizar en estrategias de benchmarking externo podrían alinear de manera más precisa las actividades del HUIC con sus objetivos estratégicos y necesidades operativas. Esto no solo proporcionaría una perspectiva más amplia de soluciones innovadoras al explorar diferentes sectores y prácticas, sino que también fomentaría la aplicación de metodologías comparativas y formativas para enriquecer aún más la identificación y aplicación de prácticas innovadoras.

- o Ampliar las comparaciones y buenas prácticas a otros hospitales referentes tanto de otra comunidad como del sector privado, así como en otros sectores (benchmarking externo).

- o El HUIC podría avanzar en el establecimiento de mecanismos sistemáticos para comprobar la eficacia de la implantación de buenas prácticas en las diferentes unidades y servicio fruto de las oportunidades identificadas.

- o Sistemática de traslado y aprovechamiento del conocimiento y aprendizaje a todas las direcciones y servicios.

FORTALEZAS

El HUIC sitúa su propósito como un elemento cohesionador e integrador que orienta la cultura organizativa y la acción estratégica. Su definición se ha construido de forma participativa, con la implicación de todos los grupos de interés a través de encuestas específicas, cuyos resultados sirvieron de base al Equipo de Dirección para formular un propósito compartido que refuerza el sentido de contribución y pertenencia.

Este propósito se consolida y hace tangible a través del compromiso estratégico de los equipos IMPULSA, que actúan como principal mecanismo de implicación y despliegue, garantizando su integración en las líneas de trabajo y proyectos de la organización. Además, su alineación con los grupos de interés se evalúa de forma sistemática mediante encuestas periódicas que miden el grado de inspiración, identificación y cumplimiento del propósito en los distintos colectivos, confirmando una alta coherencia interna y adhesión.

La evaluación y revisión de este marco se realizan mediante reuniones del Equipo de Dirección y encuestas específicas a los equipos IMPULSA, asegurando la actualización del propósito, la consistencia con la estrategia y la mejora continua del compromiso organizativo.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Dado el papel relevante que desempeña la empresa concesionaria en el funcionamiento del HUIC, sería recomendable reforzar su compromiso y alineación con el propósito, la visión y el plan estratégico, no solo a nivel operativo, sino también desde una perspectiva cultural y de valores compartidos. Este enfoque podría ampliarse a otras entidades clave, como las universidades colaboradoras, las principales asociaciones y otros aliados estratégicos, favoreciendo una visión común y coherente del proyecto institucional.

Para fortalecer el compromiso de los grupos de interés con la estrategia, podría vincularse la comunicación a los retos específicos identificados para cada colectivo (18 para pacientes, 9 para personas, 9 para inversores, 8 para partners/proveedores y 9 para la sociedad), mostrando de manera clara cómo las acciones estratégicas dan respuesta a dichos retos y utilizando canales adaptados a cada grupo. Este planteamiento fomentaría una comunicación más participativa, bidireccional y sostenida en el tiempo, favoreciendo la colaboración y la identificación de nuevos desafíos estratégicos.

Sería conveniente institucionalizar un sistema de reconocimiento estructurado sobre la contribución de los distintos grupos de interés (internos y externos) al logro del propósito, la visión y la estrategia. Aunque existen acciones de visibilización y reconocimiento vinculadas a los equipos IMPULSA y a la carrera profesional, se sugiere establecer un programa formal de reconocimientos y celebraciones con criterios públicos y objetivos (por valor aportado, impacto en la experiencia del paciente o contribución a las metas estratégicas), que refuerce las conductas deseadas, el compromiso y la cultura organizativa orientada al propósito.

EJECUCIÓN

IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

PUNTAJE : 51

3.1 CLIENTES: CONSTRUYE RELACIONES SOSTENIBLES

PUNTAJE : 60

FORTALEZAS

El HUIC dispone de un listado segmentado de pacientes en función del servicio prestado (urgencias, consultas, hospitalización, bloque quirúrgico, pruebas diagnósticas y hospital de día), en cuya elaboración ha participado de forma consensuada los propios profesionales del centro, lo que colabora en reforzar la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Se han identificado las expectativas y necesidades de los pacientes en cada uno de los hitos de relación de éstos con el HUIC a lo largo de su ciclo de vida, lo que ha permitido elaborar un DAFO por cada uno de los segmentos lo que permite una gestión personalizada y coherente de cada grupo de interés.

La disponibilidad de un Consejo Asesor de Pacientes en el HUIC constituye una herramienta útil para potenciar la captación de voz de este grupo de interés prioritario, formando parte actualmente de una de las líneas estratégicas del ciclo actual.

Se están desarrollando patient journeys en algunas unidades tales como UCI, partos, psiquiatría y hospital de día, con participación directa de pacientes y profesionales, cuya conjunción eleva las probabilidades de que las decisiones adoptadas a posteriori sean las más apropiadas.

El HUIC ha dispuesto canales formales para escuchar y responder a usuarios. Existen estructuras y procesos para la relación con los pacientes tales como el proceso PO11 de Relación con los usuarios y mecanismos de transparencia y reclamaciones (Servicio de Atención al Paciente, portal de transparencia, sistemas de quejas y reclamaciones).

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Aunque la segmentación se haya abordado por servicio, el HUIC podría intentar mejorarla abordándola también por especialidades concretas, como por ejemplo la salud mental, cuyos requisitos, necesidades y expectativas pueden ser muy distintas al resto de especialidades. Conviene añadir criterios de vulnerabilidad y riesgo (cronicidad compleja, edad avanzada frágil, salud mental, discapacidad, idioma y lectura fácil, barreras socioeconómicas, cuidadores principales).

La publicación de resultados centrados en el paciente se podría mejorar con un cuadro de mando ciudadano trimestral (esperas, seguridad, experiencia) y mensajes claros en web/espacios físicos, lo cual podría ayudar a incrementar la transparencia y la percepción de responsabilidad social.

Compartir los resultados de las encuestas de satisfacción y las acciones de mejora con los clientes reforzaría la transparencia y confianza en la HUIC. Al informar a los clientes sobre las mejoras que se han implementado a raíz de sus comentarios, la organización no solo refuerza su compromiso con la mejora continua, sino que también fomenta una relación más participativa y cercana con sus clientes.

FORTALEZAS

El HUIC tiene una estrategia explícita de personas integrada en el plan estratégico 2025-2030 a través de la línea de actuación “Impulsa Talento y Bienestar” con un despliegue planificado por proyectos, con una sistemática de funcionamiento definida donde se definen y planifican las actividades que van a desarrollar, la periodicidad de las reuniones y la revisión de los avances se comunica al Comité de Dirección.

A través de una metodología estructurada y participativa desarrollada en talleres donde participaron unas 15 personas, equipo “Nuestro Valor”, se ha definido la propuesta de valor para todas las personas del HUIC (centrada en cercanía, implicación e innovación, versatilidad en el desarrollo, trabajo en equipo y procesos asistenciales/gestión) con una propuesta adaptada de CANVAS donde se explicitan los elementos clave de la propuesta de valor, las innovaciones a llevar a cabo, la identificación de los ODS en los que impacta, los partners necesarios, las actividades de benchmarking, los mecanismos de transparencia, los sistemas de relación para que las personas expresen sus necesidades y los indicadores clave para medir esta propuesta de valor. La evaluación y revisión se ha realizado a través de encuestas de validación a toda la plantilla, lo cual ha contribuido a generar una propuesta de valor co-creada con las personas.

En este proceso de definición de la propuesta de valor, el HUIC ha identificado y segmentado a sus personas para responder de manera adecuada a sus necesidades, estableciéndose tres niveles: nivel 1 (facultativos, enfermería, residentes, asistencial no sanitario y no asistencial), nivel 2 (urgencias, consultas, hospitalización de día/tratamiento, hospitalización, pruebas diagnósticas y bloque quirúrgico) y nivel 3 (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z). La evaluación y revisión de esta segmentación se va a realizar en los ciclos estratégicos, asegurando su actualización y pertinencia.

También se han identificado los hitos de relación con cada tipología de personas, desde el primer contacto hasta la finalización de la relación laboral, lo cual ha permitido al HUIC identificar mecanismos de relación y sus necesidades y emociones, para cada hito y poder definir acciones diferenciadas de captación, desarrollo y retención del talento.

El HUIC ha desarrollado un plan de formación a partir de la detección anual de necesidades formativas a través de una encuesta masiva en la aplicación de gestión del conocimiento del SERMAS. A esta aplicación tienen acceso todas las personas del Hospital y en ella se publicitan los cursos planificados para el año, donde cada persona puede acceder, inscribirse y posteriormente evaluar la formación. También se comparte píldoras formativas, noticias del Boletín Informativo Interno, la asistencia a comisiones, sesiones clínicas, grupos IMPULSA, entre otros. lo cual la convierte en una buena herramienta de gestión del conocimiento y comunicación interna.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Avanzar hacia la creación de un sistema integral de gestión de personas permitiría consolidar el trabajo ya iniciado por los equipos “Nuestro Valor” e “Impulsa Talento y Bienestar”, articulando una estrategia coherente con el propósito, la visión y los valores del HUIC. Este sistema serviría como marco estructurado para gestionar de forma homogénea todas las etapas de la experiencia profesional, desde la incorporación hasta el desarrollo, el reconocimiento y el bienestar de las personas. De esta forma, se reforzaría la alineación entre la estrategia institucional y la gestión del talento, asegurando que los profesionales se sientan parte activa del proyecto común del Hospital.

La estandarización de las fases de la experiencia del empleado facilitaría la identificación y difusión de buenas prácticas, garantizando la implantación de procesos equitativos, transparentes y orientados al desarrollo del talento. Esta homogeneización, además de mejorar la cohesión interna y la percepción del personal, permitiría optimizar la gestión de los recursos humanos como un elemento clave de sostenibilidad y excelencia asistencial. Aunque actualmente las funciones y responsabilidades están definidas y vinculadas a la formación mediante planes grupales o individualizados, resultaría beneficioso establecer una conexión más explícita con la estrategia global de la organización, los procesos clave y los proyectos en los que cada puesto tiene un impacto directo, fortaleciendo así el compromiso y la orientación de los profesionales hacia los objetivos estratégicos del HUIC.

El HUIC podría implementar un mecanismo de desarrollo individualizado que acompañe a cada profesional en la planificación de su trayectoria y en el diseño de su carrera. Este sistema debería contemplar medidas de apoyo a la conciliación entre la carga asistencial y el tiempo destinado a la formación e investigación, promoviendo un equilibrio sostenible que impulse la motivación, la satisfacción y la retención del talento. Complementariamente, la revisión del sistema de reconocimiento y recompensa permitiría convertirlo en una herramienta más motivadora, transparente y objetiva. Dentro de las posibilidades y autonomía del hospital, sería recomendable incorporar criterios que valoren no solo el rendimiento, sino también la actitud, la capacidad de innovación, la asunción de riesgos y la contribución a la propuesta de valor institucional, generando así un mayor sentido de pertenencia y “engagement” en los profesionales.

Sería oportuno aprovechar todo el potencial del equipo “Impulsa: Retención del Talento”, definiendo objetivos claros y medibles e integrando en su análisis toda la información disponible sobre las personas en el HUIC: datos de absentismo, prevención de riesgos laborales, formación, evaluaciones de riesgos psicosociales y medidas ya implantadas. Este enfoque permitiría diseñar acciones y estrategias de mejora más precisas, coherentes y alineadas con el sistema integral de gestión de personas. En paralelo, sería recomendable ampliar las acciones más allá de la formación para impulsar la producción científica en aquellas unidades que publican menos, identificando causas subyacentes (como la sobrecarga asistencial) y definiendo planes específicos que promuevan la investigación y la difusión del conocimiento.

Desarrollar una imagen sólida de “empleador deseable” constituiría un paso decisivo para fortalecer la reputación del HUIC como organización de referencia. Para ello, podría identificarse y comunicar, a través de la web, redes sociales y universidades, los elementos diferenciales y las buenas prácticas que lo distinguen. Esta estrategia de comunicación contribuiría tanto a atraer nuevo talento como a reforzar el orgullo de pertenencia del personal actual, consolidando una cultura basada en la excelencia, el desarrollo profesional y el compromiso compartido con el propósito del Hospital.

FORTALEZAS

El HUIC mantiene una relación sólida y estructurada con sus inversores y reguladores, identificando como actores clave al SERMAS (por su papel prioritario en la sostenibilidad del Hospital), Madrid Digital, el Ayuntamiento de Parla y el Ministerio de Sanidad. Esta colaboración se articula a través de un modelo integral de gestión que combina transparencia, sostenibilidad y mejora continua, orientando su propuesta de valor hacia los principios de eficiencia, innovación y corresponsabilidad institucional.

La propuesta de valor para inversores y reguladores se estructura en torno a cuatro ejes interrelacionados. En primer lugar, la co-creación se fundamenta en talleres participativos con profesionales, encuestas internas y la validación del Equipo de Dirección, asegurando coherencia con la estrategia y la gobernanza institucional. En segundo lugar, la comunicación se refuerza mediante mecanismos de transparencia, sesiones plenarias y herramientas digitales que facilitan la rendición de cuentas y la trazabilidad de resultados. El tercer eje, la entrega de valor, se materializa a través de elementos diferenciadores ligados a la innovación, la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), complementados con benchmarking y alianzas con una amplia red de partners. Finalmente, el diseño e implantación de la experiencia global se apoya en sistemas de relación, mediciones de satisfacción (como el NPS) y resultados de rendimiento, ofreciendo una visión integrada del impacto y el valor generado en línea con las expectativas de los organismos reguladores y los objetivos de eficiencia institucional.

La estructura de relación con el SERMAS se organiza en tres grandes ámbitos: estrategia, gestión y comunicación externa. En el primero, se incluyen la gestión del Contrato Programa, el seguimiento normativo y los proyectos de innovación, bajo la coordinación de Gerencia y Dirección Médica. En el ámbito de gestión, se abordan recursos humanos, economía, asistencia sanitaria y responsabilidad social corporativa, con la implicación de las direcciones de RRHH, Gestión, Enfermería y la Unidad de Calidad y RSC. Por último, el área de comunicación externa, liderada por la Gerencia y el Responsable de Comunicación, asegura la transparencia institucional, la gestión de crisis y la interacción eficaz con los distintos grupos de interés.

El HUIC ha desarrollado además una experiencia global con sus inversores y reguladores, en la que se identifican hitos de relación, necesidades, emociones y sistemas de interacción, configurando un enfoque relacional maduro que refuerza la confianza, la colaboración y la sostenibilidad del vínculo institucional.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Si bien el HUIC, tiene identificados a la mayoría de sus inversores y reguladores, podría segmentarlos en reguladores críticos (aquellos que están directamente relacionados con la actividad principal del Hospital) y secundarios (aquellos que pudieran tener repercusiones de forma secundaria). En este sentido, podría documentar el posible impacto de los cambios en regulaciones críticas y secundarias.

Identificación formal de las necesidades y expectativas para el resto de los inversores: Ayuntamiento de Parla, Madrid Digital, el Ministerio de Sanidad y otros reguladores. Incluir los modelos de relación y frecuencia de actualización de necesidades y expectativas. Vinculación con indicadores de cumplimiento de expectativas.

Habiendo compartido indicadores e información con el SERMAS y otros reguladores, podría ser conveniente publicar resúmenes para el resto de los reguladores (metas, avances y retos), lo que ayudaría a fortalecer la legitimidad y la confianza externa.

FORTALEZAS

El HUIC cuenta con una estrategia explícita de relación con la sociedad integrada en su plan estratégico 2025-2030, a través de la línea de actuación “Impulsa Hospital ODS”, que plantea retos específicos para todos los grupos de interés. Esta estrategia se despliega mediante proyectos planificados con una sistemática de funcionamiento definida, en la que se establecen las actividades a desarrollar, la periodicidad de las reuniones y los mecanismos de seguimiento. Los avances y resultados se comunican al Comité de Dirección, garantizando así una gestión estructurada, participativa y coherente con los objetivos estratégicos del Hospital.

La organización ha identificado las diferentes capas de la sociedad (sociedad próxima, entorno ambiental y sociedad digital, redes sociales y opinión pública) y las organizaciones que forman parte de cada una. Este proceso se ha realizado de manera participativa con los profesionales a través del taller "Nuestro Valor", lo que ha permitido comprender mejor las necesidades, expectativas y percepciones de cada grupo. Esta segmentación social se revisará periódicamente en los ciclos estratégicos, asegurando su actualización continua y su coherencia con la evolución del entorno y del ecosistema social en el que el Hospital opera.

El HUIC ha definido los hitos de relación con cada una de estas capas sociales, identificando los mecanismos de interacción y las emociones que experimentan. Estos hitos, también trabajados de forma participativa en los talleres "Nuestro Valor", se gestionan a través de indicadores de la propuesta de valor, lo que permite evaluar su impacto y garantizar una relación sostenible y alineada con los principios de excelencia y humanización. La propuesta de valor para cada capa social se ha elaborado de forma colaborativa utilizando la metodología CANVAS, partiendo de la información generada en los talleres, del análisis del contexto y de los retos estratégicos del Hospital. Su validación mediante encuestas ha permitido construir una propuesta de valor co-creada con la sociedad, reforzando la legitimidad y la orientación al impacto social.

El Hospital mantiene un compromiso firme con la sostenibilidad y la responsabilidad social, reflejado en su enfoque ambiental y comunitario. En el ámbito medioambiental, destacan metas claras como la reducción de la huella de carbono, la minimización de la contaminación y la optimización del comportamiento ambiental, con innovaciones en marcha como la conversión de residuos biosanitarios en asimilables a urbanos y la implantación de tecnología LED. En el plano social, el Hospital ha desarrollado numerosos proyectos de proximidad, programas de prevención y promoción de la salud, intervenciones en centros escolares, exposiciones en centros de atención primaria, el Comité en el margen (que integra pacientes y profesionales en actividades artísticas y literarias), maratones de donación de sangre, campañas solidarias y jornadas para personas mayores. Estas acciones, junto con los reconocimientos externos obtenidos (como el Centro Socialmente Responsable -categoría Avanzado- del SERMAS y las distinciones del Ayuntamiento de Parla por su colaboración con la comunidad) consolidan al HUIC como una organización comprometida con la sociedad, la sostenibilidad y el bienestar colectivo.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se ha hecho un gran esfuerzo en definir la propuesta de valor para la sociedad y se podría avanzar en la creación de un plan o modelo de relación con la sociedad, que articule todas las iniciativas surgidas para hacer realidad esa propuesta de valor y evaluar el impacto de cada una de ellas para poder poner en marcha ciclos de comparación y mejoras de su gestión.

El HUIC difunde sus acciones a través de su web y de su memoria anual pero podría avanzar en una mejora de la transparencia haciendo uso de marcos reconocidos internacionalmente como GRI o SASB, lo que además le permitiría incorporar benchmarking de otras organizaciones sanitarias afines e identificar buenas prácticas para la medición del impacto que tiene en la sociedad las acciones desarrolladas por el Hospital.

Se podría avanzar en identificar y reconocer modelos de conducta sostenibles en toda la cadena de valor, instituir premios y menciones trimestrales a profesionales, equipos, partners y voluntariado que impulsen salud comunitaria, economía circular clínica y educación sanitaria; difundir las prácticas y escalar las que muestren mejores resultados.

Desarrollar una estrategia de comunicación externa sobre las actuaciones del HUIC en temas de impacto social y sostenibilidad, más allá de las comunicaciones en la web, boletín interno o pantallas hospitalarias, contribuiría a hacer esta comunicación con un enfoque planificado con hitos con hitos (Día Discapacidad, Día sin Tabaco, Mayores, entre otros) y mejorar la percepción de la sociedad.

FORTALEZAS

El HUIC ha identificado a sus aliados y proveedores clave mediante el taller “Nuestro Valor”, abarcando universidad, institutos y fundaciones de investigación, atención primaria, otros hospitales, sociedades científicas y colegios profesionales, así como proveedores estratégicos (concesionaria, suministros, farmacia, Madrid Digital/SERMAS, equipamiento, laboratorio central y UCR).

La organización define una propuesta de valor específica para aliados y para proveedores, con validación externa. Para los aliados, se enfatizan la transparencia en los convenios, el valor compartido y la transferencia de aprendizaje; para los proveedores, la transparencia y la agilidad en el cumplimiento y las soluciones, incorporando la compra sostenible basada en el valor. Se ha realizado una encuesta de validación para contrastar la propuesta.

El Hospital mantiene un ecosistema de alianzas asistenciales y proveedores clave (Puerta de Hierro, La Paz, Clínico San Carlos, Getafe, Niño Jesús; concesionaria; BR Salud/UCR; distribuidores coordinados con el SERMAS) que refuerza su capacidad y resultados, además de la colaboración universitaria e investigadora.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Sería recomendable que el HUIC implemente una estrategia y un mapa de aliados a nivel corporativo, definiendo criterios explícitos para diferenciar partners y proveedores (valor clínico/social, accesibilidad, I+D, ética, sostenibilidad, riesgo, entre otros), con clasificación por criticidad y un “mapa de aliados” que recoja beneficios mutuos, SLA/OLA, indicadores y foros de revisión.

Conviene reforzar la selección y homologación con criterios de alineamiento estratégico y sostenibilidad. La segmentación está definida, pero no se evidencian criterios de calificación (técnicos, de servicio, éticos y de sostenibilidad) por familias de compra y por tipo de aliado.

Se propone activar una cartera de coinnovación con aliados y un programa de desarrollo de proveedores, a partir de la propuesta de valor (transferencia de aprendizaje), concretando proyectos conjuntos con universidades, institutos y proveedores tecnológicos (pilotos con objetivos, cronograma e indicadores), así como planes de mejora para proveedores clave (formación, estandarización, rediseño logístico, entre otros), con evaluación anual de capacidades y resultados.

Sería oportuno implantar acuerdos de nivel de servicio, un cuadro de mando compartido y retroalimentación bidireccional, estableciendo metas y umbrales por servicio o producto y revisiones conjuntas periódicas. El modelo de hitos existe, pero no se muestran metas ni umbrales por servicio o producto, ni información sobre revisiones conjuntas periódicas.

Resulta conveniente gestionar el desempeño del proveedor a ciclo completo, evolucionando hacia paneles trimestrales con indicadores como porcentaje de pedidos en plazo, no conformidades, rotación, tiempos de pago, percepción y riesgo, incorporando además lecciones aprendidas.

4.1 DEFINE LA PROPUESTA DE VALOR Y CÓMO SE CREA**PUNTAJE : 60****FORTALEZAS**

La propuesta de valor del HUIC se estructura en torno a la humanización, la seguridad y la innovación. Esto se traduce en los numerosos proyectos vinculados con los equipos “Impulsa el centro en el paciente” e “Impulsa tecnología e innovación”.

La consideración de elementos de sostenibilidad y RSC en el plan estratégico se pone de manifiesto en el equipo ‘Impulsa hospital ODS’, que provocan la permeación de estos criterios en la propuesta de valor.

El HUIC ha hecho uso de una metodología estructurada para el diseño (lienzo tipo Canvas) apoyada en contexto, propósito y retos. Este método ha ordenado la reflexión, la ha alineado con el marco estratégico y ha permitido identificar de forma patente los indicadores más interesantes por cada segmento de pacientes (satisfacción, reclamaciones, NPS, Observatorio, resultados de salud).

La organización no se ha limitado a definir la propuesta de valor mediante la metodología anterior, sino que ha contrastado y validado los “elementos diferenciales e innovadores” de cada propuesta mediante una encuesta a los propios pacientes, conectándola así con la percepción real del usuario.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

La colaboración de los pacientes y familiares en la co-creación se podría mejorar estandarizando su participación en todos los rediseños más allá de una encuesta de validación, lo cual podría ayudar a asegurar un enfoque centrado en necesidades reales. En este sentido, la aplicación de metodologías innovadoras de participación (como asambleas de pacientes, entrevistas en profundidad o grupos de familiares), aseguraría una mayor adecuación de la oferta a las necesidades reales, y reforzaría el compromiso, la transparencia y la legitimidad de las decisiones estratégicas.

En el ámbito de la investigación, se recomienda vincular más estrechamente los resultados de los estudios científicos, ensayos y jornadas a la mejora directa de los servicios asistenciales. Establecer mecanismos sistemáticos de transferencia de conocimiento desde la investigación hacia la práctica clínica y organizativa favorecería la innovación continua, la mejora del modelo asistencial y el reconocimiento externo de HUIC como entidad aplicada en investigación traslacional.

Si bien se han trabajado las propuestas de valor segmentadas de forma alineada con el mapa de procesos, el resultado obtenido es de muy alto nivel. Convendría adoptar un enfoque más profundo por especialidad clínica y/o subproceso que permitiera definir en detalle las particularidades de cada uno de los servicios prestados por el HUIC.

Dentro del análisis del entorno, puede ser interesante identificar a organizaciones que resulten líderes en la prestación de servicios similares a los del HUIC, sean del propio sector o de sectores afines, de las que obtener ejemplos de buenas prácticas con los que impulsar la creación de nuevos servicios, la mejora de los actuales u otras prácticas de gestión (como por ejemplo la gestión de la admisión, los tiempos de espera o el posicionamiento en los medios de comunicación).

FORTALEZAS

La difusión de la cartera de servicios por parte del SERMAS garantiza un conocimiento pleno de éstos a los ciudadanos de toda la Comunidad de Madrid, estando en este sentido en condiciones igualitarias al resto de los hospitales de la red pública.

La alianza con los centros de atención primaria permite ampliar el radio de difusión de su propuesta de valor a toda su población de referencia, consiguiendo que los médicos de familia actúen como embajadores del HUIC.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Si bien el HUIC cuenta una estructura comunicativa sólida podría avanzar hacia un modelo más estratégico, donde los mensajes y acciones se alineen con los objetivos institucionales y valores del centro (humanización, seguridad e innovación), convirtiendo la comunicación en una herramienta clave de gestión e identidad.

Sería interesante impulsar un cuadro de mando con indicadores que evalúen su alcance y efectividad de la comunicación. Esta medición continua permitirá ajustar estrategias, optimizar recursos y garantizar mensajes precisos, transparentes y coherentes con la cultura del HUIC.

Explorar nuevas herramientas digitales, como newsletters segmentados o una aplicación móvil, podría facilitar un acceso más directo y frecuente a las actividades y servicios prestados, fortaleciendo la conexión del HUIC con aquellos segmentos de público con mayor competencia digital.

Incorporar también a clientes finales en procesos de cocreación de campañas, validación de mensajes o selección de canales. Este enfoque colaborativo permitiría fortalecer la conexión con el HUIC, incrementar el compromiso y afinar el impacto de las acciones comunicativas.

En las encuestas de satisfacción y diferentes mecanismos para comprobar la percepción de los grupos de interés en relación con la propuesta de valor, se podría incluir la valoración sobre las campañas de difusión y comunicación para comprobar la eficacia desde el punto de vista de los diferentes grupos de interés relacionados.

FORTALEZAS

El HUIC dispone desde el año 2016 de la certificación UNE 179003 de seguridad del paciente que alcanza todos los servicios asistenciales y que garantiza una adecuada gestión de los riesgos para minimizar la posible aparición de efectos adversos para los pacientes.

La organización ha puesto en marcha múltiples iniciativas de mejora de la humanización en sus principales servicios asistenciales como por ejemplo la acreditación GEDA en urgencias, la quimioterapia a domicilio, los aseos adaptados para pacientes ostomizados, el programa de movilidad accesible, o los proyectos Adopta un abuelo y Mariposas para el duelo, entre otros, lo que demuestra la materialización del compromiso explicitado en los valores.

El HUIC está avanzando en materia de accesibilidad de colectivos desfavorecidos como demuestra la reciente implantación del sistema DUALIA en el servicio de urgencias y consultas para que los pacientes con discapacidad auditiva puedan hacer uso de la lengua de signos.

Los planes de formación en Enfermería Práctica Avanzada suponen un hito para la mejora de la calidad de los cuidados prestados, en línea con lo indicado en el propósito.

En lo que se refiere a los procesos de apoyo (restauración, parking, etc.), el HUIC dispone de comisiones mixtas y grupos de trabajo con la sociedad concesionaria y revisiones periódicas con indicadores y encuestas, lo que le permite habilitar mejoras operativas en la experiencia (por ejemplo, catas de comida y cambios en menús).

El HUIC dispone de cuadros de mando operativos diarios/semanales/mensuales (incluyen CMBD, GRDs, IEMA) y que son seguidos para la observación de las tendencias interanuales y difundidos a los equipos médicos del Hospital lo que permite un seguimiento eficaz del desempeño de la prestación de sus servicios.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Aunque el HUIC suscriba el sistema de gestión ambiental de la sociedad concesionaria basado en ISO 14001, podría explorar la implantación de un sistema propio que alcance los procesos de prestación de la actividad sanitaria en su generalidad. Esto demostraría un mayor compromiso con la sostenibilidad en línea con lo expresado en sus valores, ya que no se restringiría a los procesos de apoyo e integraría la huella ambiental y la economía circular en quirófano, hospitalización, consultas, logística....

Incluir en el plan de formación cursos explícitamente dirigidos a la experiencia del paciente, fomentarían aún más la escucha activa, la comunicación efectiva y el trato humanizado, lo que mejoraría sustancialmente la percepción y satisfacción de los pacientes.

El HUIC basa buena parte de la formación de sus nuevas incorporaciones en el modelo “espejo” y la formación ad hoc. Ambos son valiosos, pero conviene disponer de itinerarios formativos y requisitos de competencia documentados (p. ej., enfermería de práctica avanzada), con KPIs de capacidad para que la entrega no dependa de individuos, sobre todo en tiempos de alta rotación.

FORTALEZAS

El proceso de segmentación y análisis del grupo de interés de pacientes se ha acompañado de una identificación de los hitos de comunicación/relación más importantes y de las necesidades y expectativas asociados a cada uno de ellos. También se ha incluido un indicador lo que permite al HUIC confeccionar acciones encaminadas a su consecución y una medición de la eficacia.

La organización articula la escucha activa de sus pacientes a través del NPS diario, RateNow, las encuestas del SERMAS y la participación de las enfermeras gestoras de casos, con un seguimiento continuo en comisiones mixtas. La figura de la enfermera gestora de casos en áreas de alta frecuentación (HD, nefrología, quimioterapia) articula la continuidad asistencial y garantiza un acompañamiento personalizado.

El HUIC ha comenzado a desarrollar patient journeys en UCI, partos, psiquiatría y hospital de día, con participación directa de pacientes y profesionales.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Sería conveniente avanzar en la creación de arquetipos para segmentar y personalizar los servicios, y analizar las relaciones causa-efecto entre los resultados de satisfacción y las acciones implementadas, garantizando así la eficacia real de las mejoras.

Sería interesante recopilar información sobre la importancia que los clientes otorgan a cada uno de los atributos evaluados en las encuestas y a los servicios proporcionados, con el fin de priorizar y ajustar los enfoques de mejora de forma más estratégica.

En cuanto a la experiencia emocional del paciente, sería útil incorporar indicadores específicos del componente emocional de la experiencia, como el confort percibido, el sentimiento de seguridad o la relación con los profesionales, complementando así las métricas más técnicas con información de alto valor humanista.

HUIC destaca por su sólida alineación entre cultura institucional y experiencia asistencial. Aun así, se podría potenciar el vínculo entre **valores institucionales y experiencia percibida**, mediante narrativas, símbolos o gestos cotidianos que reflejen explícitamente los valores. Reforzar esta conexión simbólica contribuiría a generar una experiencia emocional coherente y diferenciadora, con alto impacto en la fidelización, la confianza y la reputación institucional.

5.1 GESTIONA EL FUNCIONAMIENTO

PUNTAJE : 50

FORTALEZAS

La gestión operativa del HUIC se apoya en cuadros de mando (por ejemplo, Cuadro de Mando Diario y Cuadro de Mando Operativo) y en reuniones de gestión en cascada, además de comparativas con otros hospitales mediante una plataforma de inteligencia de negocio.

Se identifican riesgos en 44 servicios y áreas, los cuales se evalúan con metodologías AMFE y NPR (gravedad, probabilidad y frecuencia), se priorizan y se despliegan planes de actuación, todo ello dirigido por el Comité de Gestión de Seguridad del Paciente.

Más allá de la seguridad del paciente y la ciberseguridad, se aplican dinámicas de gestión de riesgos en los procesos certificados bajo la norma ISO 9001:2015, con evaluaciones y comisiones específicas, incluidas las de incidentes críticos.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se podría normalizar la gestión de procesos con la asignación de propietarios, estándares y metas, evidenciando fichas homogéneas que incluyan objetivo, propietario, clientes internos y externos, indicadores, riesgos, controles, estándares de servicio y revisiones de proceso con sus correspondientes planes de mejora.

Sería conveniente completar la gestión integral de riesgos (por ejemplo, conforme a la norma ISO 31000). Aunque el mapa de riesgos es sólido, no se observan elementos clave como el apetito de riesgo aprobado por la Dirección, indicadores clave de riesgo (por ejemplo, deuda de adopción, caídas de sistemas o roturas de stock), pruebas de estrés y planes de continuidad por escenarios (ciberataque, fallo eléctrico, sobrecarga en urgencias o indisponibilidad de proveedores críticos).

Conviene desarrollar capacidades predictivas para anticipar disrupciones. Sería interesante implementar modelos de predicción de demanda (urgencias, quirófanos, pruebas, entre otros), alertas tempranas en cuadros de mando, simulaciones de escenarios (por ejemplo, picos estacionales, ausencias de personal o fallos de sistemas) y ajustes automáticos de capacidad (agendas, camas, logística...).

Resulta útil gestionar la cartera de proyectos mediante una oficina y reglas comunes, estableciendo un portafolio único con criterios de priorización basados en valor, riesgo, esfuerzo y capacidad, así como una gestión de dependencias, calendario y metodologías Agile.

FORTALEZAS

El HUIC gestiona sus procesos de transformación y cambio a través de un conjunto de proyectos estratégicos, de mejora e investigación que actúan como auténticos motores de evolución organizativa. Su despliegue se articula mediante los proyectos definidos en los planes estratégicos, estructurados formalmente con responsables, equipos de trabajo, objetivos claros y metodologías de seguimiento supervisadas por el Comité de Dirección.

Este enfoque se complementa con proyectos de mejora y transformación que han consolidado el liderazgo del centro en el ámbito sanitario. Destacan la Enfermería Avanzada, que redefine el rol de los profesionales en el diagnóstico, tratamiento y cuidados, y el Plan de Humanización de la Asistencia, pionero en el HUIC y convertido en referente para el SERMAS por su enfoque centrado en la persona y su impacto en la experiencia del paciente.

Actualmente, la organización impulsa dos cambios estratégicos clave: la incorporación de la tecnología a la medicina (con avances en inteligencia artificial, analítica predictiva de datos, genómica y robótica) y el desarrollo del modelo de “hospital sin paredes”, que promueve la asistencia no presencial y la hospitalización a domicilio como ejes de innovación asistencial y sostenibilidad del sistema.

La evaluación y revisión de estos procesos se lleva a cabo mediante el seguimiento de los proyectos IMPULSA y de los proyectos de transformación, asegurando el cumplimiento de los objetivos, la coherencia estratégica y la mejora continua del desempeño institucional.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Sería recomendable definir una hoja de ruta de la transformación organizacional con carácter atemporal, alineada con la visión a largo plazo del HUIC y concebida como un plan director de transformación que contemple no solo el análisis del pasado, sino también los cambios previsibles y los escenarios futuros más allá de 2030. Este marco serviría como referencia estable para orientar los procesos de evolución institucional, concretándose posteriormente en los planes estratégicos en los que trabajan los equipos IMPULSA.

Se propone revisar de forma más sistemática las distintas perspectivas de análisis de los procesos de transformación, incorporando la dimensión humana, tecnológica y sociocultural, y vinculando cada iniciativa con los ámbitos de la innovación, la competitividad, el desempeño y la cultura organizacional. Esta visión integrada permitiría comprender mejor los impactos transversales de la transformación y reforzar su coherencia con la estrategia global.

Para facilitar la gestión y seguimiento, sería conveniente unificar la cartera de proyectos de transformación, incluyendo los beneficios esperados y alcanzados, así como las dependencias entre iniciativas, e integrar dicha información en los documentos de planificación de los equipos IMPULSA, garantizando una visión consolidada del avance transformador.

También se sugiere establecer una sistemática de identificación y aprendizaje de buenas prácticas de transformación, no solo con otros hospitales, sino también con organizaciones de distintos sectores, con el fin de enriquecer la perspectiva del HUIC, fomentar la innovación abierta y fortalecer su capacidad adaptativa.

FORTALEZAS

El HUIC ha establecido un proceso de gestión tecnológica que incorpora vigilancia y toma de decisiones orientadas al propósito asistencial. Lo más relevante es que existe un enfoque estructurado para detectar y evaluar nuevas soluciones antes de su adopción, reduciendo riesgos y favoreciendo la pertinencia clínica.

Existen múltiples proyectos asistenciales ya implantados, como la identificación de medicamentos peligrosos, la e-consulta en heridas y ostomías y en continuidad asistencial, la hospitalización a domicilio digitalizada, la cirugía robótica en varias especialidades, la telemedicina (con el Hospital de Fuenlabrada), el sistema 3D en oftalmología y el tele-ictus. Todos ellos se traducen en mejoras concretas en el acceso, la seguridad y los resultados asistenciales.

Se han implantado tabletas a pie de cama (hospitalización, urgencias, REA, SAM), la plataforma de formación Good Habits, el control de accesos por reconocimiento facial, el módulo logístico NEXUS, el uso corporativo de OneDrive y la colaboración con el Hospital 12 de Octubre para formación virtual. Todo ello fortalece la eficiencia operativa, la capacitación del personal y acelera la adopción tecnológica.

Iniciativas como “Hospitales Mágicos” (que acerca la inteligencia artificial a pediatría para hacer más amable la estancia en urgencias) muestran sensibilidad por la experiencia del paciente y el uso de la tecnología con un fin humanizador.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Sería útil abrir canales de contribución a la innovación para pacientes, atención primaria y proveedores, mediante convocatorias periódicas y talleres de co-diseño por procesos (urgencias, crónicos, quirófano), así como la devolución pública de los resultados (“lo que se probó / lo que funcionó / lo que no”).

Conviene gestionar el ciclo de vida tecnológico con criterios de economía circular, teniendo en cuenta, junto con los grupos de interés, aspectos como la reparabilidad, disponibilidad de repuestos, consumo energético, reciclaje de componentes y retirada responsable, además de implantar cuadros de control de huella ambiental por categoría (quirófano, imagen, TI, entre otros).

Se propone potenciar las capacidades y competencias para el uso seguro y eficaz de la tecnología. El HUIC podría trabajar en establecer un plan anual de formación acreditada por rol (robótica, ecografía a pie de cama, herramientas de datos, seguridad) para mejorar las competencias en innovación y tecnología en el puesto.

FORTALEZAS

El HUIC dispone de un sistema de seguridad de la información con certificación reconocida ISO 27001 y somete su sistema a auditorías externas ENS. Además, mantiene un inventario de software y cuenta con un responsable de sistemas de información.

El HUIC identifica y capta conocimiento mediante planes de formación, participación en foros y congresos, redes de conocimiento (SERMAS, universidades, proveedores), comparativas (Power BI, Observatorio de Resultados) y otras fuentes. Este conocimiento se fija y difunde a través de equipos multidisciplinarios, sesiones clínicas acreditadas, vías clínicas y procedimientos, así como mediante un sistema documental en intranet actualizado, que incluye los servicios certificados bajo la norma ISO 9001.

Existe un área de Sistemas de Información (en coordinación con el servicio centralizado del SERMAS) que gestiona la seguridad, integridad, hardware, comunicaciones y servicio a usuarios, conforme a los “Procedimientos de SI HUIC” (funciones, CPD y servidores, redes y monitorización, aplicativos e inventario de perfiles de acceso).

El HUIC dispone de una arquitectura de datos sólida que facilita la toma de decisiones y el control. SELENE soporta la historia clínica digital y la información asistencial, mientras que Power BI y los sistemas de gestión (económico-financiero, RR. HH., mantenimiento y logística) aportan coherencia y disponibilidad para la operación y el análisis.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Sería recomendable establecer reglas de validación (integridad, unicidad, formatos, duplicidades y coherencia clínica), designar responsables de calidad del dato por área, crear un cuadro mensual de defectos y planes de remediación con fechas y responsables, así como añadir alertas en la captura de datos (HCD y sistemas de gestión) y realizar auditorías internas sobre los elementos críticos.

Con el fin de asegurar y proteger el conocimiento único, se podría establecer un repositorio corporativo de conocimiento y comunidades de práctica con mecanismos de reutilización explícita. Resultaría adecuado evolucionar la intranet documental hacia un repositorio vivo que incluya versionado de vías y procedimientos, búsqueda por etiquetas, “lecciones aprendidas” de proyectos y un banco de buenas prácticas (clínicas, de experiencia y logísticas). También sería recomendable activar comunidades de práctica (EPA, quirófano, crónicos, no presencial, hospitalización domiciliaria).

El HUIC podría trabajar en la implementación de un mapa corporativo de datos críticos por proceso, con propietarios definidos y un diccionario común. Esto permitiría inventariar qué datos sostienen la transformación y la operación (asistencia, acceso, calidad, sostenibilidad), de dónde proceden, quién es su dueño y custodio, cómo se definen (diccionario y reglas) y para qué decisiones se utilizan.

FORTALEZAS

El HUIC elabora su presupuesto conforme al Contrato Programa, previendo la actividad, los gastos operativos y de personal, y ajustando las partidas en función de la incorporación de nuevas tecnologías o la ampliación de la cartera de servicios. Además, reporta periódicamente al SERMAS y emite memorias justificativas de los cambios realizados. Existe un ciclo formal de planificación, seguimiento y ajuste que asegura el uso responsable y eficiente de los recursos.

El Hospital cuenta con un técnico especialista propio que gestiona y supervisa a la empresa subcontratada. Dispone de programas de mantenimiento preventivo (soportados en PRISMA y MANTHOSP) y circuitos de mantenimiento correctivo con tiempos de respuesta definidos, apoyados en sistemas online de soporte (SPS, SIGI, MANTHOSP).

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Sería recomendable que el HUIC dispusiera de un catálogo de intangibles (conjuntos de datos, algoritmos, aplicaciones desarrolladas, marca, patentes) que incluyera información sobre su titularidad, uso permitido, calidad del dato y trazabilidad, así como una política de registro y licencias que proteja y, cuando proceda, valore los desarrollos propios.

Conviene que el HUIC desarrolle un inventario crítico (instalaciones, electromedicina, tecnología, logística) con indicadores de uso, vida útil, criticidad y disponibilidad, y que migre gradualmente del mantenimiento preventivo basado en calendario hacia un mantenimiento predictivo.

Sería interesante que el HUIC extendiera los principios de economía circular a todo el parque tecnológico y a sus cadenas de suministro. Actualmente ya existe una retirada ambiental de equipos obsoletos (certificada conforme a la ISO 14001); el siguiente paso sería incorporar criterios de compra verde (reparabilidad, repuestos, eficiencia energética), reacondicionamiento y reutilización cuando sea seguro, reciclaje con trazabilidad, y establecer metas anuales de reducción de residuos, energía y agua por área (quirófano, diagnóstico, entre otros).

Sería conveniente que el HUIC estableciera un sistema de gestión de proveedores con un cuadro de mando de servicios técnicos (disponibilidad, tiempos de resolución, reincidencias, cumplimiento de preventivos, satisfacción del usuario interno), acuerdos de nivel de servicio y planes de contingencia auditables. Además, debería incorporar evaluaciones periódicas de riesgo (operativo, ambiental, de seguridad) y procesos de mejora conjunta con los proveedores críticos.

RESULTADOS

PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

PUNTAJE : 86

6.1 RESULTADOS DE PERCEPCIÓN DE CLIENTES

PUNTAJE : 60

FORTALEZAS

El sistema de percepción de pacientes del HUIC se apoya en encuestas periódicas realizadas por el SERMAS (incluye ítems relacionados con los servicios prestados por la concesionaria) y el sistema RateNow. Tanto unas como otro, se encuentran segmentados en función de las diversas tipologías de pacientes establecidas en los talleres Nuestro Valor en el transcurso del estudio de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

La satisfacción global supera el 86 %, con valoraciones sobresalientes (iguales o superiores al 90 %) en la atención médica y hospitalaria, lo que posiciona al HUIC por encima de la media de los hospitales de su mismo nivel de complejidad.

Indicadores como el trato médico (88 %), la satisfacción con los profesionales de enfermería (89 %) o la información recibida (84 %) reflejan la capacidad del HUIC para sostener elevados estándares de calidad y atención.

Tendencia positiva y cumplimiento de objetivos en satisfacción con la humanización en hospitalización, evidencia de un modelo maduro de diseño de experiencia centrado en la persona.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Puede ser conveniente profundizar en el análisis del lenguaje natural, comentarios y sentimientos proporcionado por RateNow. Detectar patrones emocionales, tendencias emergentes y señales tempranas de insatisfacción, permitiría anticipar posibles problemas y mejorar la capacidad de respuesta del HUIC.

Existe una marcada variabilidad de comportamiento de los indicadores entre servicios, por lo que sería conveniente poner el foco en unidades que se encuentren por debajo de la media para ayudar a elevar la percepción de la experiencia con coherencia.

A pesar de que el valor de los indicadores de percepción es elevado en términos generales, los resultados evidencian un descenso en varios de ellos, con valores por debajo del objetivo y de años anteriores. Se observan peores resultados en consultas externas, enfermería, CMA, información, tratamiento del dolor y urgencias, con comparativas desfavorables respecto al Grupo 1 de hospitales y una tendencia negativa entre 2021 y 2024.

FORTALEZAS

Se ha desarrollado en Julio de 2025 una encuesta a todos los profesionales del HUIC para tener una visión holística de la cultura actual, estructurada en 4 bloques: misión, consistencia, participación y adaptabilidad (Modelo Deninson), con un alto grado de participación (63%), dato muy por encima de la media registrada por Denison a nivel Mundial de un 52%. Asimismo, se han obtenido puntuaciones altas en los apartados de aprendizaje, toma de decisiones, forma de prestar los servicios y estrategia clara. Los datos están segmentados por edad, antigüedad y sexo, lo cual permite un análisis más detallado para establecer acciones específicas para cada colectivo.

Los resultados de la evaluación global reflejan una percepción positiva en 2022 sobre la variedad y el contenido del trabajo, lo que indica que los profesionales valoran la riqueza y diversidad de sus tareas, así como un grado adecuado de satisfacción con el tiempo de trabajo, lo que sugiere una organización horaria que facilita el equilibrio laboral y personal.

Destaca la valoración globalmente positiva y equilibrada en las tres dimensiones (utilidad, ilusión y participación), lo que refleja una buena acogida y nivel de implicación por parte de los participantes en el proyecto Impulsa.

El Servicio Prevención Mancomunado de Grupo realiza de forma periódica evaluaciones de factores de riesgo psicosocial siguiendo la metodología propuesta por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST): Evaluación de factores psicosociales FSICO 4.0. en 2022 se hizo la última en el HUIC, siendo la exposición a los factores de riesgo psicosocial mejor valorados como “situación adecuada”: Tiempo de trabajo, Autonomía, Variedad/Contenido y Relaciones y apoyo social.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

En la encuesta sobre la cultura del HUIC, los aspectos con una valoración más baja han sido los relacionados con los valores fundamentales, el desarrollo de habilidades, la flexibilidad y la visión como generadora de motivación, que requerirán acciones para mejorarlos.

Ahora que se dispone de una primera medición de la cultura del HUIC, se podría continuar definiendo metas y realizando esta misma encuesta dentro de 1 ó 2 años para cuantificar el avance hacia la cultura deseada. Y aprovechar los resultados comparativos de este Modelo con otras organizaciones para diseñar una estrategia de benchmarking con las más sobresalientes.

En la encuesta de “percepción del propósito” cabe resaltar el colectivo “Asistencia no Sanitario” que requerirá especial atención y análisis, pues en todos sus resultados están muy por debajo del resto del colectivo, para emprender acciones específicas hacia él y poder mejorar su percepción.

Avanzar en la centralización y consolidación de los mecanismos de recogida de la percepción de las personas (encuesta de satisfacción de 2022, encuestas sobre el propósito, encuestas que va a realizar el equipo “Impulsa: Retener el Talento, entre otros) para disponer de un sistema único con metas cuantificadas para los 3 niveles de segmentación definidos en la propuesta de valor.

El HUIC podría dar un salto cuantitativo y cualitativo importante si intenta buscar comparaciones con otros Hospitales del Grupo 1 o de referencia a nivel autonómico o nacional y emprender acciones de aprendizaje y mejora de los resultados.

En la evaluación de factores psicosociales de 2022, la exposición a los factores de riesgo psicosocial peor valorados, como “riesgo muy elevado” han sido: Carga de Trabajo y Participación/Supervisión. Aspectos que se han podido constatar también a través de la visita de evaluación y de los focus-group realizados. Asimismo, la participación ha sido del 18% y se podrían emprender acciones para mejorar esta participación en futuras evaluaciones.

Aunque la evaluación de riesgos psicosociales se realiza por el Servicio de Prevención Mancomunado, se podría solicitar a éste que realice con mayor frecuencia estas evaluaciones de forma completa o por servicios e incorporar los resultados de los mismos como un “input” más a la hora de emprender acciones de mejora en el ámbito de las personas, lo cual va a contribuir a realizar una gestión más integral de este grupo de interés.

FORTALEZAS

El HUIC mantiene una tendencia positiva y sostenida en la valoración del SERMAS durante el periodo 2022–2024, evidenciada por el alto grado de cumplimiento de los objetivos del Contrato Programa y por una percepción institucional favorable que refuerza la confianza en su gestión. Esta relación de reconocimiento se traduce en la selección del centro como hospital referente dentro del Grupo 1 para la implantación de la monitorización en hospitalización a domicilio y para el despliegue del programa de teledermatología (telederma), iniciativas que demuestran la solidez de su modelo asistencial y su capacidad de innovación.

La colaboración con Madrid Digital también refleja una valoración muy positiva, ya que el HUIC ha sido elegido para participar en proyectos piloto de digitalización de procesos, apoyado en la certificación del Esquema Nacional de Seguridad (ENS), lo que lo posiciona como un referente en ciberseguridad y transformación digital dentro del sistema sanitario madrileño.

La Comunidad de Madrid ha mostrado su reconocimiento al integrar al HUIC en el proyecto “Salud de la Mujer” y en el estudio sobre vacunación antigripal en personal sanitario, seleccionado por su experiencia exitosa y replicable, que aporta valor y conocimiento al conjunto del sistema público de salud.

El HUIC dispone de una batería de indicadores de percepción institucional que mide aspectos como el número de invitaciones a participar en foros o eventos como hospital de referencia, la colaboración en proyectos regionales y los reconocimientos recibidos por parte de los organismos reguladores, lo que permite evaluar de manera objetiva su posicionamiento, visibilidad e impacto en el entorno sanitario.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se propone evaluar la percepción de los inversores y reguladores sobre aspectos clave de la gestión organizacional contemplados en el Modelo EFQM, incluyendo la gestión financiera, la seguridad y la sostenibilidad de la organización; la estructura de gobierno, la transparencia, la responsabilidad y el comportamiento ético; la responsabilidad social y ambiental; la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo (compliance); la marca y reputación institucional; la calidad, innovación y adecuación de los productos, servicios y soluciones; la capacidad de anticipación al futuro, detección de megatendencias y respuesta eficaz ante ellas; así como la experiencia general en la relación con la organización.

Se recomienda transformar los resultados de percepción cualitativos en indicadores cuantitativos que permitan establecer objetivos medibles y comparar tendencias entre los diferentes segmentos de inversores y reguladores, tanto críticos como secundarios, facilitando así un análisis más objetivo y orientado a la mejora continua.

Se sugiere incorporar un indicador específico que mida la percepción de los inversores y reguladores sobre el cumplimiento legal y normativo, con el fin de valorar hasta qué punto la organización garantiza el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, y cómo dicho desempeño influye en su reputación, confianza y credibilidad ante estos grupos clave.

FORTALEZAS

Se ha realizado una encuesta a la sociedad (Ayuntamiento, Colegios, Consejo de pacientes, ONGs y Voluntariado, Colegios Profesionales, Otros hospitales y Universidades) sobre la percepción del propósito, y el aspecto mejor valorado, en todos ellos, ha sido que consideran motivador el propósito.

Aunque el HUIC no recoge datos de manera sistemática de la percepción de los numerosos agentes sociales con los que tiene contacto, la naturaleza sostenida de estas colaboraciones puede considerarse resultado de una percepción positiva por parte de estos agentes que podría además fácilmente parametrizarse.

Tendencia positiva en el indicador de factor de impacto total de las publicaciones del HUIC.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

El HUIC puede avanzar en crear un sistema más estructurado de escucha y feedback con los segmentos sociales que ha identificado y con sus agentes, que analice periódicamente su percepción. Esto permitiría incrementar la frecuencia de análisis de sus necesidades y expectativas sin esperar al término del ciclo estratégico y fortalecería la relación con ellos mejorando su confianza, en línea con lo expresado en el propósito.

Cuando se realicen campañas muy específicas, charlas, eventos, entre otros, se podrían aprovechar esos momentos para realizar pequeñas encuestas sobre el impacto del evento y sobre el impacto del HUIC en la comunidad.

El HUIC podría aprovechar para desarrollar con los hospitales del SERMAS con los que tiene alianzas un proyecto de benchmarking para definir métricas de impacto en la sociedad y poder compararse entre ellos y compartir aprendizajes.

FORTALEZAS

El HUIC mantiene un foco claro en la continuidad asistencial con atención primaria, un grupo de interés crítico y coherente con el propósito asistencial del Hospital. Se realizan encuestas anuales que incluyen la satisfacción y el uso de herramientas como la e-consulta.

La percepción se infiere a partir del desempeño en alianzas clave. En la continuidad con atención primaria se dispone de indicadores cuantificados (derivaciones adecuadas, resoluciones por canal, tiempos de respuesta) que actúan como señales de la salud de la relación y alimentan procesos de mejora continua.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Sería recomendable que el HUIC implemente un programa de medición de la percepción segmentado. Se propone pasar de las encuestas dirigidas únicamente a atención primaria a un plan por segmento (universidades, concesionaria, atención primaria, residencias), con tamaños muestrales adecuados, metas establecidas (por ejemplo, NPS o satisfacción $\geq X$), series temporales y control de sesgos.

Se recomienda establecer objetivos y comparativas internas y externas (área sanitaria, red y referentes sectoriales) que permitan alcanzar de manera más precisa las necesidades y expectativas de los aliados y proveedores.

Los niveles de satisfacción con atención primaria y la continuidad asistencial no han cumplido sistemáticamente los objetivos en el último ciclo de medición. Al no haberse definido nuevas estrategias de mejora, se sugiere evaluar en profundidad los resultados obtenidos y establecer nuevas estrategias de colaboración con atención primaria que permitan cumplir los objetivos previstos.

7.1 RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

PUNTAJE : 60

FORTALEZAS

El HUIC presenta un alto grado de cumplimiento del plan estratégico 2021–2024, con los siguientes resultados: OE1: 95 %, OE2: 70 %, OE3: 100 %, OE4: 70 %, OE5: 80 % y OE6: 80 %, lo que refleja una ejecución satisfactoria y un avance sostenido en los distintos objetivos estratégicos.

Dispone de un sistema de seguimiento de la estrategia 2025-2030 mediante indicadores estratégicos, integrados en los cuadros de mando de cada grupo IMPULSA, donde se identifican el hito, el indicador, el objetivo y los datos de cumplimiento, así como de los indicadores de propósito.

El HUIC mantiene un alto desempeño en el cumplimiento del Contrato Programa, con valores comprendidos entre el 84 % y el 89 % en el periodo 2021–2024, reflejando su compromiso con la calidad asistencial, la eficiencia y los objetivos estratégicos del SERMAS.

En el ámbito de la experiencia del paciente, el índice de reclamaciones se analiza de forma segmentada por tipología, servicio (médico o enfermería) y sociedad concesionaria, lo que permite realizar un seguimiento detallado con el fin de identificar mejoras y áreas de intervención específicas. Mantenimiento de una tasa de reclamaciones baja y estable (menos de 15 por cada 1.000 actos), situándose significativamente por debajo de la media de referencia, lo que confirma la confianza y satisfacción general de los pacientes.

En cuanto a los agradecimientos recibidos, se observa una tendencia positiva sostenida desde 2022, reflejo del reconocimiento creciente por parte de los pacientes y sus familias. Estos agradecimientos se segmentan por ámbito de procedencia, diferenciando entre hospital, enfermería, personal médico y personal no sanitario.

El HUIC ha avanzado mucho en hacer accesible su página web, habiendo pasado de una puntuación media de 6,43 en el año 2022 a los 9,47 del año 2024 acreditados por el Observatorio de la accesibilidad.

Los resultados asistenciales confirman la entrega efectiva de la propuesta de valor, con cumplimiento destacado de los objetivos de seguridad, calidad y humanización en los procesos de hospitalización.

El HUIC mantiene buenos resultados sostenidos en seguridad y eficiencia, realizando un seguimiento de la infección nosocomial y de las complicaciones en el marco de la norma UNE 179003, cumpliendo los objetivos establecidos y consolidándose como un referente en la materia.

Resultados estables y excelentes en tasa de complicaciones, con valores significativamente inferiores al benchmark, evidenciando un modelo asistencial seguro y eficiente.

La tasa de ambulatorización está definida y monitorizada como el porcentaje de intervenciones sin ingreso. Se presentan fichas específicas de estancia media y estancia media en urgencias, y se explicita la línea de hospitalización domiciliaria como una palanca de desagregación del ingreso, con reconocimientos TOP20 asociados a la gestión hospitalaria.

El Hospital demuestra resultados de innovación con reconocimiento científico y competitivo: el proyecto ECOE con inteligencia artificial ha logrado una publicación en revista Q1 y una beca SEMES, mientras que el desarrollo StickTrack avanza con intención de patente, lo que evidencia su valor y potencial de transferencia.

Se realizan reportes y un seguimiento periódico del gasto, con presupuestación anual y control del capítulo II (por ejemplo, límite de crecimiento $\leq 5\%$), y se utiliza el circuito NEXUS-SAP para asegurar la trazabilidad de nóminas y pagos, así como para monitorizar el volumen facturado, cobrado y pendiente.

Revertir la tendencia descendente en la satisfacción en consultas, CMA y urgencias, especialmente en el ámbito del trato personal y la gestión de tiempos, mediante acciones focalizadas y seguimiento de resultados por servicio.

Establecer objetivos e indicadores específicos para el seguimiento de reclamaciones, segmentándolas por tipo y causa (demoras, trato, asistencia) para identificar patrones y actuar de forma preventiva.

Incorporar objetivos específicos y comparativas externas en indicadores de úlceras por presión y complicaciones para fortalecer la orientación a la excelencia y la rendición de cuentas.

Profundizar en el análisis de la incidencia de caídas, dado su ligero incremento desde 2022 y su posición por debajo del benchmark, promoviendo planes de acción específicos por unidad.

Establecer un sistema de objetivos homogéneo en todas las áreas asistenciales (consultas, CMA y urgencias) para asegurar una experiencia uniforme y predecible en todo el recorrido del paciente.

Analizar de manera sistemática la relación entre satisfacción, reclamaciones y tiempos de atención, identificando áreas críticas de experiencia para priorizar intervenciones.

Aunque los encuentros con aliados y otros grupos de interés están sistematizados y se han identificado algunas fuentes de aprendizaje, sería beneficioso avanzar hacia una gestión más estructurada del aprendizaje y su impacto en el HUIC. Esto podría incluir la identificación de indicadores específicos como, por ejemplo, buenas prácticas identificadas en las redes de aprendizaje e implementadas en la organización.

Sería conveniente implementar resultados y cuadros de mando que midan la relación entre proveedores y aliados, lo que permitiría gestionar estas relaciones de manera más estructurada y conocer el estado de satisfacción mutua.

Aunque se presentan proyectos y acciones para el desarrollo de la innovación (grupo de trabajo IMPULSA) aún no se han establecido indicadores para medir la innovación. Avanzar en esta línea para que sea utilizada como feedback para potenciar la mentalidad innovadora del HUIC. Avanzar en el establecimiento de metas y objetivos ambiciosos que estimulen la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo.

Avanzar en la identificación de otros indicadores que midan el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave que integran el ecosistema del HUIC.

Establecer indicadores de riesgo con objetivos específicos sobre los distintos tipos de riesgos, niveles de tolerancia y grado de consecución de las mejoras y/o acciones preventivas abordadas, para prever, minimizar o, incluso, eliminar riesgos críticos para la consecución de la estrategia del HUIC.

El HUIC podría avanzar en la evaluación y medición de sus iniciativas y proyectos de transformación, estableciendo indicadores específicos de eficacia que permitan valorar el impacto real de los proyectos de cambio, la implantación de nuevas herramientas o servicios y, en general, el grado de progreso en ámbitos clave como la transformación digital, la agilidad organizativa y la innovación.

Se podrían implementar herramientas analíticas avanzadas para medir métricas clave, como tasa de rebote, duración media de las visitas y páginas más vistas. Esto permitiría identificar qué contenido genera mayor interés y optimizar las publicaciones, priorizando temas de alto impacto para alinearlos con las expectativas del público y mejorar la contribución social.

Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) segmentados por niveles organizativos y categorías profesionales que permitiría medir el rendimiento de los procesos de captación, acogida, formación, comunicación, retención y contribución de las personas al logro de objetivos del HUIC. Esta información posibilitaría una toma de decisiones basada en datos, más objetiva y orientada a la mejora continua.

Aunque existen indicadores, no se observan metas cuantificadas y plazos por proyecto/capa (por ejemplo, personas beneficiarias, actividades de educación sanitaria, eventos comunitarios, reducción exacta de residuos/energía, alcance reputacional...), por lo que el HUIC podría avanzar de forma significativa si traduce cada capa social en metas e indicadores de impacto alineados con ODS.

Conviene aterrizar los objetivos ambientales por proceso (quirófano, hospitalización, logística) con indicadores específicos (energía, agua, residuos, gases anestésicos, porcentaje de reutilización/reciclaje) y vincularlos al seguimiento mensual financiero-operativo (NEXUS–SAP/Power BI). Esto ayudaría a orientar los resultados hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El análisis actual de los indicadores aún no permite predecir de manera profunda y detallada la evolución futura de los principales resultados. En este sentido, se recomienda avanzar en la identificación de los indicadores clave de primer nivel (aquellos esenciales para el modelo de organización) y en el estudio de la relación e interconexión entre los indicadores de proceso y de resultado. Esto permitiría una mayor comprensión de las relaciones causa-efecto y favorecería una toma de decisiones más eficaz y anticipada.