Plan estratégico 2026-2028

Hospital Universitario de Bellvitge

Bellvitge Hospital Universitari

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo 03

Introducción 05

Análisis del contexto 06

Misión, visión y valores 10

Metodología 11

Modelo de despliegue 13

Seguimiento y gobernanza 14

Conclusiones 14

Anexos 15

Resumen ejecutivo

El Hospital Universitario de Bellvitge (HUB) presenta su Plan Estratégico 2026-2028 con el objetivo de consolidar su liderazgo como hospital universitario de referencia en alta complejidad y contribuir activamente a la transformación del sistema público de salud.

El Plan responde a los grandes retos actuales —el envejecimiento de la población, el aumento de la cronicidad y la complejidad clínica, los avances científicos y tecnológicos, y la necesidad de un sistema más sostenible— y se alinea con las principales iniciativas del Departamento de Salud, como el programa CAIROS con el proyecto de despliegue de las Áreas Integradas de Salud 2026-2028, y el proyecto Bellvitge Suma+.

El Plan se fundamenta en dos pilares estratégicos:

1. La medicina basada en el valor, orientada a obtener los mejores resultados posibles en salud, experiencia y calidad de vida para las personas mediante un uso eficiente y equitativo de los recursos. En este marco, la medicina personalizada o de precisión se convierte en un elemento clave para ofrecer una atención más predictiva, preventiva y adaptada a las características de cada paciente, gracias a la integración de la genómica, los datos, la inteligencia artificial y las tecnologías diagnósticas avanzadas.

Ser socialmente responsables, reforzando el compromiso del Hospital con la equidad, sostenibilidad, transparencia y generación de valor público para el territorio y para el conjunto del sistema sanitario.

La propuesta estratégica se despliega a través de tres ejes que orientan la actividad de la organización:

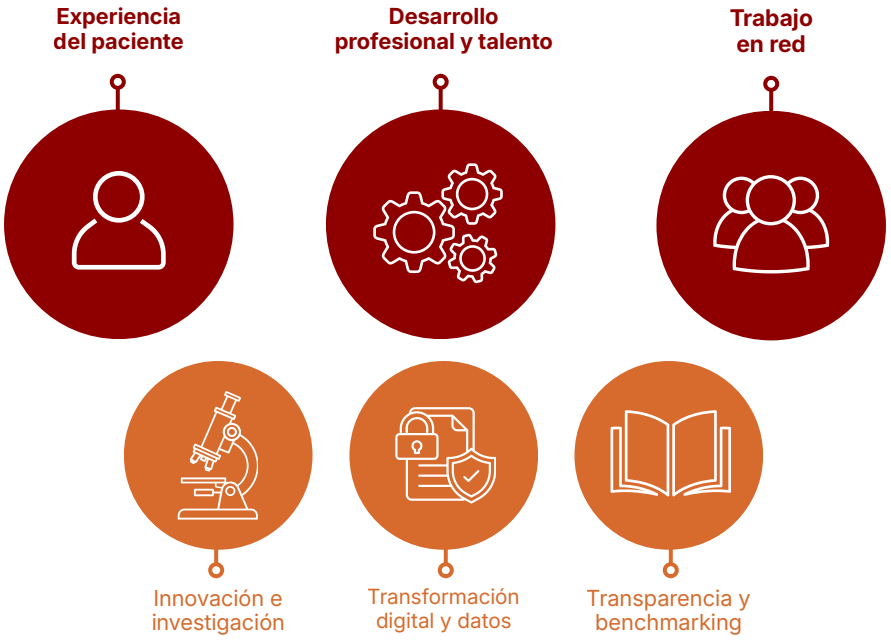
- Mejorar la experiencia de la persona atendida y de su familia, promoviendo un modelo asistencial integrado, humanizado y orientado a los resultados que importan a los pacientes.

- Impulsar el desarrollo de los profesionales, potenciando el talento, liderazgo, formación, participación y competencias necesarias para afrontar los retos futuros.

- Reforzar el trabajo en red, consolidando las alianzas con atención primaria, los hospitales del territorio, los dispositivos sociales, las administraciones, el mundo académico y el ecosistema de innovación.

Estos ejes se apoyan en tres palancas transversales: 1) la innovación y la investigación, 2) la transformación digital y la estrategia de datos, y 3) la transparencia y el benchmarking, que deben facilitar una organización más ágil, basada en el conocimiento y orientada a la mejora continua.

Propuesta estratégica



El desarrollo del BioClúster de Innovación y Salud de Bellvitge y la implantación de las AIS constituyen oportunidades estratégicas para reforzar la medicina personalizada, la salud digital, la atención integrada y la transferencia de conocimiento.

El Plan se ha elaborado mediante un proceso participativo, tomando como referencia el análisis del contexto, una diagnosis DAFO, la experiencia del plan anterior y la metodología Hoshin Kanri, que permite alinear la estrategia con la gestión operativa y garantizar el seguimiento de los objetivos a través de indicadores, proyectos y un sistema de gobernanza orientado a la mejora continua.

En conjunto, el Plan Estratégico 2026-2028 define una visión compartida para consolidar el Hospital Universitario de Bellvitge como referente en excelencia asistencial, innovación, investigación y docencia, capaz de liderar la transformación del modelo asistencial desde la medicina basada en el valor, la medicina personalizada y el compromiso con la sociedad, contribuyendo así a la sostenibilidad.



Introducción

El Plan Estratégico 2026-2028 del Hospital Universitario de Bellvitge se elabora en un contexto de profunda transformación del sistema sanitario, condicionado por los cambios demográficos, epidemiológicos, tecnológicos y sociales que están redefiniendo la forma de prestar la atención sanitaria. El envejecimiento de la población, el aumento de la cronicidad y la complejidad clínica, las nuevas expectativas de la ciudadanía y la aceleración de los avances científicos y digitales exigen evolucionar hacia modelos asistenciales más integrados, personalizados, sostenibles y orientados a los resultados que realmente aportan valor a las personas.

En ese escenario, los hospitales terciarios tienen un papel determinante. Por un lado, como centros de referencia en la atención de alta complejidad y como líderes del trabajo en red con el resto de entidades relacionadas con la salud (Atención Primaria, centros hospitalarios de referencia, Atención Intermedia...), y por otro, también como motores de conocimiento, innovación, investigación y transformación del sistema público de salud. El Hospital Universitario de Bellvitge asume este liderazgo desde su trayectoria de excelencia asistencial, docente e investigadora, con la voluntad de contribuir a un nuevo modelo asistencial alineado con las directrices del programa CAIROS, el Plan Estratégico del ICS 2026-2028, el nuevo mapa sanitario y el despliegue de las Áreas Integradas de Salud.

Este Plan se articula sobre dos grandes pilares que orientan todas las decisiones y actuaciones de la organización. El primero es la medicina basada en el valor, entendida como la capacidad de generar los mejores resultados posibles en salud, experiencia y calidad de vida para las personas mediante un uso eficiente, sostenible y equitativo de los recursos. Este modelo incorpora la medicina de precisión como uno de sus principales instrumentos, integrando la genómica, el diagnóstico avanzado, los datos, la inteligencia artificial y las tecnologías digitales para ofrecer una atención cada vez más personalizada, predictiva y preventiva. El segundo pilar es ser socialmente responsables, entendiendo que la actividad del Hospital debe generar valor público, reducir las desigualdades en salud, promover la sostenibilidad ambiental, reforzar la transparencia y contribuir al desarrollo social y económico del territorio.

Sobre estos pilares se despliegan los tres ejes estratégicos del Plan -la experiencia de la persona atendida y su familia, el desarrollo de los profesionales y el trabajo en red-, reforzados por la innovación y la investigación, la transformación digital y la estrategia de datos, así como la transparencia y el benchmarking, que actúan como palancas para acelerar la transformación de la organización.

El proceso de elaboración del Plan ha sido participativo y ha integrado la visión de la dirección y de los profesionales, con el objetivo de definir una estrategia compartida, realista y orientada a generar valor para la ciudadanía, consolidar el liderazgo del Hospital Universitari de Bellvitge y contribuir a la sostenibilidad y transformación del sistema público de salud.

Análisis del contexto

El Hospital de Bellvitge es un hospital público, universitario, investigador e innovador. Pertenece al Instituto Catalán de la Salud y, por tanto, al sistema sanitario integral de utilización pública de Cataluña (SISCAT). Asimismo, forma parte del Campus Salut Bellvitge, junto con el Instituto Catalán de Oncología, la Universidad de Barcelona, el Instituto de Investigación Biomédica de Bellvitge, el Servicio de Emergencias Médicas y la Gerencia de Atención Primaria y Comunitaria Delta (GAPiC Delta).

Con más de 5.600 profesionales expertos y comprometidos, es el hospital de proximidad de los ciudadanos de Hospitalet y El Prat de Llobregat, y centro de referencia de máxima complejidad para 2 millones de personas, todo el eje sur de Cataluña.

El Hospital de Bellvitge es el centro sanitario catalán que más compleja cirugía realiza, especialmente oncológica. Desde que en 1984 llevó a cabo el primer trasplante de hígado del Estado, ha sido un referente en este ámbito y actualmente es el centro que realiza más trasplantes de riñón y corazón en adultos.

Integra en sus proyectos la orientación a la mejora de la experiencia del paciente y familias y el trabajo en red con la atención primaria y los centros hospitalarios del entorno, y con una visión de atención integrada de salud y social desde un triple abordaje bio-psico-social. La transformación digital y la estrategia de datos actúan como palanca para este nuevo modelo asistencial.

Orientado a la medicina personalizada, dispone de las mejores herramientas de diagnóstico genético y de imagen para cáncer y enfermedades minoritarias. Además, disponemos del Centro de Alta Precisión Diagnóstica, que incorpora el primer PET/Resonancia Magnética de la red asistencial del Estado.

Impulsa la innovación entre todos los colectivos del centro, como elemento clave en la generación de conocimiento, evolución y mejora del sistema, junto con la investigación, que se realiza en colaboración con el IDIBELL.

Cuenta con diferentes áreas de experiencia que realizan procedimientos innovadores tanto desde una perspectiva estatal como internacional, como la cirugía robótica; la atención oncológica; el área del corazón; neurología y neurocirugía; trasplantes; adicciones y trastornos comportamentales; endoscopia; diagnóstico por la imagen y cirugía oftalmológica, entre otros. La atención oncológica se realiza coordinadamente con el ICO, mediante Unidades Funcionales.

Actividad asistencial



20.000
intervenciones de cirugía mayor



485.000
visitas ambulatorias



37.000
altas hospitalarias



100.000
pruebas diagnósticas

Forma parte del BioClúster de Innovación y Salud de Bellvitge, un proyecto de futuro que integra diferentes instituciones del Área Territorial Metropolitana Sur (Ayuntamiento de Hospitalet del Llobregat, IDIBELL, HUB, ICO/Hospital Duran i Reynals, IDIAP, AP, SEM, UB, Ayuntamiento de Esplugues, trabajo con datos en clave de atención integrada de salud y social, y en el contexto de la puesta en marcha de la AGAISS (Agencia para la Atención Integrada de Salud y Social).

En este punto, cabe añadir que el Ayuntamiento de L'Hospitalet del Llobregat acoge los barrios con mayor densidad de población de toda Europa, lo que convierte el ecosistema en un laboratorio referente para los nuevos modelos de atención integrada de salud y social por su diversidad y con núcleos de población especialmente vulnerable.

Destacamos como proyectos ya en marcha: Cuidal'HFutur, proyecto de ciudad que combina medicina personalizada, genómica, participación ciudadana, ciencia de datos y prevención poblacional. Como paraguas, el LIST: Laboratorio de Innovación Social Transformativa del Llobregat, que institucionaliza la cocreación y la innovación social en salud. Y, por último, el Green Via Lab como motor económico y tecnológico, lleva de entrada para empresas emergentes y proyectos científicos.





Nuevo reto estratégico: cambio de paradigma y ordenación del ecosistema asistencial

Durante los próximos años queremos impulsar un cambio de paradigma en la forma de proporcionar asistencia a la ciudadanía, evolucionando del modelo actual, más centrado en la persona como paciente, hacia un modelo que integre de forma efectiva sus necesidades clínicas, emocionales y psicosociales. Este cambio implica también una nueva forma de entender y ordenar el ecosistema asistencial, basada en una mayor integración, coordinación y continuidad de la atención.

- De paciente a persona: ofrecer una atención integral y continuada, adaptada a las necesidades de cada persona a lo largo de todo su recorrido por el sistema de salud y social.
- De participación en cogestión: implicar activamente a profesionales, servicios, dispositivos y ciudadanía en el diseño, activación y mejora de los circuitos asistenciales.
- De dispositivos a ecosistema: avanzar hacia un modelo integrado, en el que la coordinación y la relación entre los distintos agentes sean clave para mejorar la calidad, la eficiencia y la experiencia de las personas.

Uno de los grandes retos de los próximos años será el despliegue de las Áreas Integradas de Salud (AIS), impulsadas por el Departamento de Salud con el CAIROS, con el objetivo de avanzar hacia un modelo de atención más integrado, coordinado y orientado a las necesidades reales de la ciudadanía. En este contexto, el HUB debe tener un papel activo como hospital terciario de referencia dentro de la AIS Metropolitana Sud, reforzando el trabajo colaborativo con la atención primaria, los hospitales del territorio, los dispositivos sociosanitarios, los servicios sociales y los agentes comunitarios.

Este despliegue está estrechamente alineado con el proyecto Bellvitge Suma+, que representa la evolución del modelo asistencial y de infraestructuras del centro para dar respuesta a los nuevos retos de complejidad, accesibilidad y sostenibilidad. Asimismo, el BioClúster de Salud y Social de Bellvitge se convierte en una palanca clave para potenciar la innovación, la investigación traslacional, la salud digital y la medicina personalizada en el territorio.

La conexión entre las AIS, Bellvitge Suma+ y el BioClúster permite avanzar hacia un ecosistema integrado de salud y social, en el que el conocimiento, la innovación y el apoderamiento de la ciudadanía se pongan al servicio de un mismo objetivo: mejorar los resultados en salud, la experiencia de las personas y de los profesionales y, al mismo tiempo, la capacidad de atraer y recapacitar. Esta visión refuerza el posicionamiento del HUB como centro referente en la transformación del modelo asistencial, el trabajo en red y la innovación al servicio del sistema público de salud.

En este marco, en los próximos años plantean diversos retos estratégicos:

- Adaptarnos a una creciente demanda y garantizar la sostenibilidad del sistema. El incremento de la demanda asistencial requerirá transformar y dimensionar nuestras capacidades. En este sentido, la fase IV del Plan Director (Bellvitge Suma+), que ya estamos planificando, será clave y deberá desplegarse durante los próximos años para dar respuesta a las nuevas necesidades.

- Captar, desarrollar y fidelizar el talento. Debemos seguir atrayendo a profesionales de excelencia y generar las condiciones necesarias para retenerlos, desarrollar su potencial y consolidar y ampliar nuestras áreas de experiencia.

- Acelerar la transformación digital al servicio del nuevo modelo asistencial. La digitalización debe ser una herramienta para transformar la forma de prestar la atención, facilitar la coordinación entre profesionales y dispositivos y mejorar la experiencia de la ciudadanía, siempre orientada a generar valor tanto para las personas como para los profesionales.

Misión, Visión y Valores

Misión

Proveer a la población de referencia una excelente atención de salud, integrada en el ámbito social y comunitario, generadora de conocimiento y potenciando la docencia, la investigación y la innovación.

Visión

Ser reconocidos como la organización de referencia y líder en el sistema público de salud a través de la experiencia de los profesionales, el trabajo en red, la innovación, la mejora continua y la participación.

Valores

- Profesionalismo
- Pasión
- Respeto
- Compromiso
- Confianza
- Equidad
- Proximidad
- Responsabilidad
- Transparencia

Metodología

El Plan se ha elaborado a partir de un proceso participativo con el Comité de Dirección Ampliado, utilizando como base el análisis del contexto mediante un DAFO, el posicionamiento estratégico del centro y los resultados del Plan Estratégico anterior (2023-2025).

Análisis DAFO

El análisis DAFO del HUB pone de manifiesto una organización con una sólida base de excelencia asistencial, docente, investigadora e innovadora, y con una posición de referencia en alta complejidad y transformación del sistema sanitario.

Asimismo, identifica retos internos vinculados a la simplificación y agilización de los procesos, la integración transversal, la gestión del cambio y el desarrollo y retención del talento, así como a la consolidación de la transformación digital, la interoperabilidad y una cultura del dato orientado a resultados.

Estos retos se desarrollan en un entorno marcado por la presión asistencial, el envejecimiento y la complejidad de la población, la competencia por el talento, las limitaciones de recursos y la aceleración tecnológica. Sin embargo, este mismo contexto ofrece oportunidades para avanzar hacia modelos asistenciales más integrados, personalizados y basados en valor, y aprovechar el potencial de la inteligencia artificial, los datos, la innovación y el trabajo en red.

En este marco, el DAFO refuerza las prioridades del Plan Estratégico 2026-2028 y da sentido a sus dos pilares -la medicina basada en el valor y el compromiso social-, a los tres ejes estratégicos ya las palancas transversales de innovación, transformación digital y datos, y transparencia y benchmarking.

El detalle del análisis DAFO se recoge en el Anexo 1.

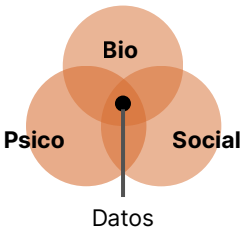
Posicionamiento estratégico

EJES

Experiencia de Paciente

De paciente...
a Persona

Triple abordaje Bio-Psico-Social



De la Participación...
en la Co-gestión

Profesional

De la fragmentación de los servicios...
en la Atención Integrada

- Multidisciplinario
- Prácticas compartidas
- Continuo asistencial

5 P´s | Participación

- *Proactivo*
- *Predictivo*
- *Preventivo*
- *Personalizado*
- *Participación*

5 C's | Co-gestión

- *Ciudadano apoderado*
- *Compromiso*
- *Conexión*
- *Complicidad*
- *Conciencia*

Trabajo en red

Ecosistema singular para la transformación del modelo asistencial

BioClúster de la Innovación y Salud
[y BellvitgeSuma+] como laboratorio de atención integrada para la transformación del modelo asistencial en lo referente a Europa.

Del Diseño Centrado en el Usuario (DCU/ACP) a Transformación Sistémica

PALANCAS DE CAMBIO

- Innovación e Investigación
- Transformación Digital y Datos
- Transparencia y Benchmark

BASE

- Medicina Basada en Valor
- Socialmente Responsables

El Hospital Universitario de Bellvitge ocupa una posición destacada dentro del sistema sanitario público, consolidándose como centro de referencia en el ámbito de la alta especialización. Este posicionamiento es fruto tanto del volumen de actividad como de su capacidad para abordar procesos clínicos de gran complejidad.

A lo largo del tiempo, el hospital ha desarrollado una experiencia significativa en procedimientos avanzados, convirtiéndose en un nodo clave para determinadas patologías. Este liderazgo se ve reforzado por su actividad docente e investigadora, que contribuye a la formación de profesionales y generación de conocimiento científico.

Además, el HUB desempeña un papel relevante en la transformación del sistema, promoviendo un nuevo modelo asistencial innovador de trabajo en red con otros dispositivos sanitarios. Esta visión integrada permite mejorar la continuidad asistencial y optimizar el uso de recursos disponibles.

En el Plan Estratégico 2026-2028, al igual que en el previo, las líneas estratégicas se corresponden a los ejes estratégicos del posicionamiento, pero hemos añadido dos pilares que podrían resumirlo todo: la medicina basada en valor y ser socialmente responsables.
Asimismo, disponemos de tres palancas que nos ayudan en este objetivo de transformación global: la innovación y la investigación, la transformación y los datos, y la transparencia y el benchmarking.

Plan estratégico 2023-2025

Los resultados alcanzados durante el despliegue del Plan Estratégico 2021-2025 constituyen el punto de partida del nuevo ciclo estratégico del Hospital Universitari de Bellvitge. La experiencia acumulada y el análisis de los indicadores permiten consolidar las líneas de actuación que han generado mayor valor e identificar los ámbitos que requieren nuevos impulsos de transformación.

En relación al primer eje, la mejora de la experiencia del paciente, el HUB ha avanzado en la consolidación de un modelo asistencial cada vez más centrado en las necesidades de las personas, reforzando la seguridad clínica, la calidad percibida, la accesibilidad a los servicios y la comunicación con los usuarios. El seguimiento de los indicadores muestra un grado de consecución global satisfactorio, especialmente en las dimensiones de seguridad y calidad, lo que avala las iniciativas impulsadas en la mejora de los procesos asistenciales y en la atención orientada a generar una mejor experiencia del paciente a lo largo de todo su recorrido asistencial.

Por lo que respecta al segundo eje, el desarrollo profesional, el Plan ha impulsado diferentes acciones orientadas a potenciar el talento, la capacitación, la investigación y la atracción de profesionales cualificados. Aunque algunos objetivos vinculados a personas y desarrollo profesional siguen representando un reto para las organizaciones sanitarias, las actuaciones desarrolladas han permitido reforzar la cultura de formación, innovación y excelencia, consolidando las bases para seguir mejorando la captación, compromiso y fidelización de los profesionales en los próximos años.

Respecto al tercer eje, el liderazgo en el trabajo en red, el HUB ha reforzado su papel como hospital terciario de referencia mediante el desarrollo de alianzas territoriales, proyectos compartidos con otros centros e iniciativas de transformación digital que favorecen la coordinación asistencial. Los resultados obtenidos evidencian una evolución positiva en los indicadores vinculados a la calidad, la cooperación con la red y la integración de procesos, contribuyendo a mejorar la continuidad asistencial ya generar mayor valor para el conjunto del sistema sanitario.

En conjunto, los resultados de los tres ejes muestran una favorable evolución y una elevada alineación entre los objetivos estratégicos y los resultados alcanzados. Este progreso proporciona una sólida base sobre la que construir el nuevo Plan Estratégico, manteniendo el compromiso con la excelencia asistencial, el desarrollo de las personas y la generación de valor a través de la colaboración y el trabajo en red.

Haz clic para ver el Plan estratégico del hospial Universitario de Bellvitge 2021-2023

Modelo de despliegue

El HUB dispone de una trayectoria consolidada en la gestión por procesos y en la aplicación de la filosofía Lean.

Este Plan Estratégico representa un paso adelante en la madurez del modelo, reforzando la alineación entre estrategia y operativa mediante el Hoshin Kanri.

El Hoshin Kanri es un método basado en la filosofía Lean que permite operativizar un plan estratégico, por lo que asegura que toda la organización avance unida hacia una misma meta y evita que la estrategia quede olvidada en un papel.

En un entorno de alta complejidad, este modelo permite:

- Priorizar objetivos estratégicos relevantes
- Alinear todos los niveles de la organización
- Potenciar la participación profesional
- Mejorar la eficiencia y los resultados

¿Qué hacemos?	Descripción	Pregunta clave
Estrategia / Visión	Definimos hacia dónde queremos ir. Visión, misión y ambición estratégica	¿Hacia dónde queremos ir?
Ejes estratégicos	Definimos las áreas clave de actuación. Clientes, operaciones, personas, innovación, finanzas, etc.	¿Cuáles son las áreas de actuación prioritarias?
Objetivos estratégicos	Determinamos qué queremos conseguir en cada eje. Resultados concretos y mensurables.	¿Qué queremos conseguir?
Indicadores (KPI)	Definimos cómo sabremos si avanzamos. Indicadores de resultado y de proceso.	¿Cómo sabremos si avanzamos?
Metas	Establecemos qué queremos conseguir y cuándo. Valor objetivo + horizonte temporal	¿Cuánto queremos conseguir y cuándo?
Iniciativas / Proyectos	Definimos qué haremos para conseguirlo. Proyectos, acciones y contramedidas.	¿Qué haremos para conseguirlo?
Responsables	Asignamos responsables para cada objetivo e iniciativa. Cada objetivo necesita un owner.	¿Qué haré aquí?
Seguimiento	Revisamos, aprendemos y ajustamos el rumbo. Revisión periódica y POCA.	¿Cómo corregiremos el rumbo?

El despliegue de este plan estratégico, basado en el DAFO y el posicionamiento, incluye los objetivos estratégicos con los indicadores de seguimiento que nos dirán si nos estamos acercando a los objetivos, y los proyectos que los harán posibles. Estos objetivos se despliegan según el modelo SQDCP que los estructura en cinco dimensiones clave: seguridad, calidad, flujo, costes y personas. Este enfoque permite una visión equilibrada de la actividad facilitando el seguimiento de los resultados.

Su aplicación contribuye a mejorar la toma de decisiones, basándola en datos e indicadores que reflejen el funcionamiento real de la organización.

En el Anexo 3 se pueden consultar los ejes, objetivos e indicadores de este Plan Estratégico.

Seguimiento y gobernanza

El seguimiento del plan se plantea como un proceso continuo y dinámico, con mecanismos de monitorización que permiten evaluar el grado de consecución de los objetivos. Se realizará de forma mensual en el seno del Comité de Dirección Ampliado, conformado por el Comité de Dirección, las subdirecciones de todas las Direcciones, y la coordinadora de Calidad y Seguridad del Paciente.

El seguimiento del Hoshin Kanri se realiza con un panel totalmente analógico y nos gusta que así sea, ya que fomenta la participación y colaboración de todos, pero estamos trabajando para tener este panel digitalizado que pueda extraer los datos de nuestro Cuadro de Mando y otras fuentes, de forma automatizada en su gran mayoría. De esta forma, aunque las reuniones de seguimiento puedan seguir haciéndose alrededor del panel, podremos realizar seguimiento de los proyectos y los indicadores en tiempo real y de forma retrospectiva.

Conclusiones

El Plan Estratégico 2026-2028 representa una evolución del modelo de gestión del HUB, consolidando los avances logrados e incorporando nuevas herramientas para afrontar los retos futuros.

La alineación entre estrategia y operativa, reforzada por el modelo Hoshin Kanri, permite traducir sus objetivos en acciones concretas. Este enfoque favorece la implicación de los profesionales e impulsa la transformación de la organización.

En conjunto, el plan sienta las bases para avanzar hacia un modelo asistencial más eficiente, transformador y orientado al valor, capaz de dar respuesta a las necesidades de la población.

Anexos

1. Análisis DAFO

Debilidades

Organización y gobernanza

- Estructura física parcialmente envejecida y con heterogeneidad tecnológica entre áreas.
- Los procesos internos siguen estando excesivamente burocratizados y presentan dificultades de agilidad en la toma de decisiones.
- Carece de integración transversal entre servicios, áreas funcionales y niveles asistenciales.
- Dificultad por priorizar estratégicamente iniciativas en un entorno de alta presión asistencial.
- Dependencia de procesos corporativos centralizados que pueden ralentizar la capacidad de innovación y transformación.
- Complejidad de gobernanza derivada de los múltiples actores del Campus Bellvitge.

Personas y cultura

- Resistencia al cambio en algunos colectivos profesionales.
- Sensación de carencia de reconocimiento y sobrecarga en parte de los equipos. Dificultad para consolidar liderazgos transformadores intermedios.
- Dificultad para consolidar liderazgos transformadores e intermedios.
- Fatiga organizativa asociada a los continuos procesos de transformación.
- Riesgo de pérdida de talento joven hacia entornos más flexibles o competitivos.

Transformación digital y datos

- Evolución desigual de la transformación digital entre áreas.
- Limitaciones en interoperabilidad, explotación de datos y automatización de procesos.
- Contexto institucional con limitada capacidad para escalar rápidamente soluciones de inteligencia artificial a práctica asistencial.
- Gobernanza del dato en proceso de estandarización, en el contexto de los nuevos retos sistémicos y territoriales.
- Carece de cultura del dato en desarrollo, compartida y orientada a resultados.

Posicionamiento y comunicación

- Comunicación interna y externa mejorable.
- Infrarepresentación del valor generado por el HUB en el ámbito social, institucional e internacional.
- Carece de una narrativa corporativa potente orientada a reputación y captación de alianzas.

Amenazas

Entorno económico y regulador

- Infrafinanciación estructural del sistema sanitario público.
- Modelo de financiación todavía orientado principalmente a actividad más que a resultados en salud.
- Elevada dependencia de decisiones políticas y cambios regulatorios.
- Lentitud administrativa en contratación, inversiones e incorporación de innovación.

Talento y mercado laboral

- Escasez creciente de determinados perfiles profesionales sanitarios y tecnológicos.
- Competencia con otras instituciones públicas y privadas para captar y retener talento.
- Condiciones laborales rígidas poco adaptadas a nuevos perfiles profesionales.
- Jubilación progresiva de profesionales expertos y riesgo de pérdida de conocimiento.

Presión asistencial y demografía

- Envejecimiento poblacional y aumento sostenido de la complejidad clínica.
- Incremento de la cronicidad, multimorbilidad y fragilidad.
- Aumento de las expectativas sociales sobre accesibilidad, rapidez, digitalización, datos y personalización.
- Saturación sostenida de los dispositivos hospitalarios de alta complejidad.

Tecnología y riesgos sistémicos

- Incremento del riesgo de ciberataques y dependencia crítica de los sistemas digitales.
- Aceleración tecnológica más rápida que la capacidad de adaptación organizativa.
- Dependencia de proveedores tecnológicos y dificultad para garantizar la sostenibilidad económica de la innovación.

Fortalezas

Excelencia asistencial

- Hospital terciario de referencia con elevada capacidad resolutiva y buenos resultados en salud.
- Profesionales altamente calificados, con experiencia y orientación al compromiso público.
- Capacidad demostrada en gestión de casos complejos y alta especialización.
- Modelos asistenciales innovadores orientados a valor y gestión por procesos.
- Liderazgo en áreas de alta complejidad y medicina de precisión.

Talento, investigación y docencia

- Gran capacidad docente e investigadora integrada en la práctica asistencial.
- Fuerte vinculación con universidad, investigación y ecosistema biomédico.
- Capacidad de atraer talento y generar desarrollo profesional.
- Experiencia consolidada en innovación y colaboración público-privada.
- Capacidad para participar en proyectos competitivos nacionales y europeos.

Innovación y transformación digital

- Metodología propia por impulsar proyectos innovadores.
- Capacidad de generar alianzas estratégicas y trabajo en red.
- Existencia de áreas renovadas con tecnología avanzada.
- Orientación progresiva hacia la organización basada en datos y resultados.
- Capacidad de liderazgo clínico y transformador en el ámbito ICS.
- Participación en el desarrollo de las bases para el nuevo modelo asistencial y de sistemas de información del Departamento de Salud y pilotaje de iniciativas a escalar en el sistema.

Reputación e impacto

- Institución confiable y reconocida por el sistema sanitario.
- Fuerte compromiso social, ambiental y de servicio público.
- Órgano directivo con experiencia, estabilidad y visión sistémica.
- Capacidad para generar impacto territorial y de liderazgo en el sur de Cataluña.

Oportunidades

Transformación del modelo asistencial

- Desarrollo de una asistencia más integrada entre hospital, atención primaria y comunidad, con un abordaje bio-psico-social y una aproximación sistémica para un nuevo modelo asistencial, que va de la participación en la cogestión y la corresponsabilidad para el empoderamiento del ciudadano.
- Evolución hacia modelos basados en valor, resultados y personalización.
- Potenciación de la atención no presencial, monitorización remota y hospitalización domiciliaria.
- Incorporación de la experiencia del paciente como palanca de transformación para el nuevo modelo asistencial.

Tecnología, datos y IA

- Incremento de la productividad con la automatización de procesos administrativos y asistenciales.
- Incorporación de la inteligencia artificial por soporte clínico, operativo y predictivo. Nuevos modelos de toma de decisiones con impacto en el negocio.
- Desarrollo de espacios de datos compartidos a escala catalana, estatal y europea.
- Capacidad de convertir los datos clínicos en investigación, innovación y mejora de resultados con un ciudadano apoderado en la gestión de sus datos.
- Incorporación de la transformación digital como una palanca para el nuevo modelo asistencial.

Ecosistema y alianzas

- Sinergias derivadas de la gerencia única HUB-HV.
- Desarrollo del BioClúster de Innovación y Salud con el Laboratorio de Atención Integrada del Llobregat (LIST).
- Ubicación estratégica con posibilidad de crecimiento estructural y científico.
- Alianzas con Universidades, empresas tecnológicas y centros de investigación.
- Potenciación del trabajo en red con servicios territoriales y sociales.

Posicionamiento y sostenibilidad

- Posibilidad de consolidarse como referente europeo en alta complejidad, innovación en servicios públicos y nuevo modelo asistencial con la atención integrada de salud y social.
- Captación de financiación europea vinculada a digitalización, IA, sostenibilidad y al BioClúster de Innovación y Salud/ atención integrada.
- Recuperación de población de referencia y crecimiento de actividad de alta especialización.
- Creciente sensibilidad social hacia sostenibilidad, salud poblacional y valor público.

2. *Hoshin Kanri*

El seguimiento de los objetivos, proyectos derivados e indicadores dan el espacio al Comité de Dirección Ampliado para revisar otros aspectos importantes para la organización, por lo tanto, trasladando nuestro plan estratégico al Hoshin Kanri, a los tres ejes de posicionamiento se suman dos ejes más, la sostenibilidad económica y medioambiental, y los objetivos de los acuerdos de gestión con CatSalut y el ICS que tienen mayor ponderación en el cómputo global.

1. Experiencia de la persona atendida y su familia

Incorporar la experiencia de la persona atendida y su familia como pilar central para la creación de un nuevo modelo asistencial que promueve el triple abordaje bio-psico-social fomentando, más allá de la participación con las 5 P's (Proactivo, Predictivo, Preventivo, de Precisión, Personalizado), las 5 C's para un Corresponsabilidad, Compromiso, Conexión y Conocimiento) y con una visión de atención integrada. En un entorno de alta complejidad, la excelencia asistencial no se limita a los resultados clínicos, sino que también incluye la percepción del paciente y la calidad de su experiencia durante todo el proceso asistencial, que se prevé que esté cada vez más basada en datos.

Este eje promueve una visión integral de la atención, que incluye la seguridad clínica, la calidad de los procesos, la humanización y el diseño de los servicios públicos en clave sistémica.
Se presta especial atención en la reducción de la variabilidad, la mejora de los flujos y la disminución de los tiempos de espera, factores que inciden directamente en la satisfacción y los resultados.
Además, se fomenta la medicina basada en valor, orientando la actividad hacia aquellos resultados que tienen un impacto real en la vida de los pacientes y en el ecosistema teniendo en cuenta a todos los agentes que intervienen. La humanización, especialmente en entornos de alta complejidad, se convierte en un elemento clave para reforzar la confianza y la calidad de la atención.

Para la institución es muy importante el cumplimiento de los derechos y deberes de la persona atendida, promover las decisiones compartidas, garantizar la consistencia de la experiencia en los distintos canales, servicios y procesos del hospital y con una visión sistémica que proteja el continuo asistencial.

Objetivos operativos

- Mejorar la seguridad del paciente (S).
- Mejorar la experiencia de la persona dada la calidad asistencial y la calidad percibida por los pacientes (Q).
- Implementar proyectos de innovación y transformación del modelo asistencial, en clave de atención integrada, utilizando los datos y los canales digitales como palancas de transformación, con el objetivo de apoderar al paciente en la gestión de su salud e incrementar el valor (Q).
- Desarrollar el hospital del futuro con el proyecto Bellvitge Suma+ en el contexto del BioClúster de Innovación y Salud, (Q).
- Realizar el seguimiento de las posibles acreditaciones y/o certificaciones que nos ayudarán a la Calidad Total. Planificar e implantar las acciones de mejora de las acreditaciones ya obtenidas (Q).
- Mejorar el flujo de los procesos asistenciales (F).

2**. Desarrollo de los profesionales**

Los profesionales constituyen el principal activo de la organización, siendo su desarrollo esencial para alcanzar los objetivos estratégicos. Este eje pone el foco en la formación, motivación y participación de los equipos.

Se promueve un entorno de trabajo que favorezca el crecimiento profesional, la generación de conocimiento y la implicación en los procesos de mejora. La capacitación en nuevas metodologías, así como la adquisición de competencias digitales, se convierten en elementos clave en este proceso.

Al mismo tiempo, se fomenta una cultura organizativa basada en la colaboración, responsabilidad y orientación a resultados, que permita afrontar los retos con una visión multidisciplinar, de prácticas compartidas y que proteja el continuum asistencial con garantías.

Objetivos operativos

1. Velar por la seguridad de los profesionales (S).
2. Mejorar la reputación global del centro por atraer y retener talento (Q).
3. Mejorar el clima laboral (Q).
4. Mejorar la capacitación profesional y el CV personal de los profesionales (P).
5. Disminuir la carga de trabajo de los profesionales mediante el trabajo en equipo de los proveedores (P).

3. Trabajo en red

El trabajo en red es un elemento esencial para garantizar una atención integrada y eficiente. Este eje promueve la coordinación con otros niveles asistenciales y con los distintos agentes del sistema sanitario y social, de las instituciones y de la ciudadanía.

El objetivo es mejorar la continuidad asistencial, evitar duplicidades y asegurar que el paciente recibe la atención adecuada en el momento y lugar más adecuado. Esta visión implica una estrecha colaboración con la atención primaria, otros hospitales y dispositivos sociosanitarios.

Además, el trabajo en red facilita la compartición de conocimiento y la implementación de buenas prácticas, contribuyendo a la mejora global del sistema.

Pero no es sólo un trabajo en red para una mejora de la práctica asistencial. Queremos impulsar la investigación y la innovación para aportar mayor valor para los ciudadanos, mediante la colaboración con las instituciones del territorio (Ayuntamiento, otros dispositivos sanitarios...) y con la empresa privada, de la mano del BioClúster de Innovación y Salud de Bellvitge.

Objetivos operativos

1. Apoyar a los hospitales del territorio mediante la creación de servicios extendidos y/o alianzas territoriales, garantizando así la equidad en la asistencia y la continuidad asistencial (S y Q).
2. Planificar e implantar las acciones de mejora de las acreditaciones obtenidas con terceros (Comprehensive Cancer Center) (Q).
3. Crecer en áreas de excelencia (acreditaciones nacionales e internacionales) (Q).
4. Crecer en visibilidad como hospital del conocimiento y con responsabilidad social corporativa (Q).
5. Constituirnos como entidad impulsora y referente de la investigación y la innovación sanitaria en el país (Q).

3. Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La sostenibilidad y la responsabilidad social se convierten en elementos esenciales en la gestión sanitaria actual. El plan incorpora acciones orientadas a optimizar el uso de los recursos, reducir el impacto ambiental y reforzar el compromiso social de la organización.

Este enfoque permite avanzar hacia un modelo más responsable y alineado con las necesidades de la sociedad.

Objetivos operativos

1. Garantizar la sostenibilidad medioambiental y energética (C)
2. Garantizar la sostenibilidad económica (C)

4. Acuerdos de Gestión

En los acuerdos de gestión con el CatSalut y con el ICS tenemos definidos varios objetivos, con una ponderación diferente según su importancia.

Por este motivo, hacemos un seguimiento más continuado de los objetivos que tienen mayor peso, ya que son los que tienen mayor impacto en el resultado global. Sin embargo, el resto de objetivos también se mantienen bajo observación, si bien con una intensidad de monitorización inferior.

Objetivos operativos

- Cumplir los objetivos del CatSalut
- Cumplir los objetivos del ICS

Hospital Universitario de Bellvitge

Bellvitge
Hospital Universitari