



Orden Hospitalaria de  
**San Juan de Dios**  
Provincia de España



# Plan de Acción de la Provincia de España para Capítulo General 2024

Resumen trabajo grupos



Participación en la  
Provincia

**Grupo motor**

**Grupo de  
percepción**

**Grupos de interés**

- Grupo motor: 12 personas
- Grupos de percepción: 8 grupos
  - 41 personas
    - 12 Hermanos
    - 29 Colaboradores
  - 4-6 reuniones por grupo
- Grupos de interés
  - 152 Entrevistas individuales
  - 553 Entrevistas grupales
  - 1.953 Cuestionarios contestados específicamente para el Capítulo
  - 11.918 Cuestionarios aprovechados de otras actividades

# 1. Cuál es la percepción de la Gobernanza de la Orden



## LA REFLEXIÓN

De entre los temas propuestos en la Reunión de Marsella, la Gobernanza en tanto forma de gobernar de manera adecuada a los fines y principios de la Organización nos parece un tema central para la reflexión.

### Nos sorprende

- La buena imagen y percepción de los valores y principios de la Orden.
- La valoración muy positiva de que la Orden haya decidido continuar la misión a pesar de la reducción del número de Hermanos.

### Descubrimos

Que nuestra comunicación e interacción con otras entidades y la sociedad en general es muy pobre y mejorable. Nos falta, a juicio de los entrevistados, transparencia y coordinación con otros agentes sociales.

### Lo que creíamos y debemos desechar

Que la sociedad del país tenía una visión completa y amplia de los centros de la Orden y de los programas que desarrolla. En definitiva, creíamos que nos conocían mejor.

## Grupos de interés

- Consejo de Administración
- Ex Provinciales Compañía de Jesús y de los Salesianos
- Director de asistencia sanitaria Cataluña
- Consejero Sanidad Castilla-La Mancha
- Gerente Servicio Andaluz de Salud
- Consejero Salud de Castilla y León
- Decano de Esade
- Presidente Fremap
- Consejera Asuntos Sociales Diputación Guipúzcoa
- Varios hermanos que fueron provinciales en las anteriores provincias

## Canales

Entrevistas personalizadas con cuestionario breve (3) de preguntas para puntuar y una pregunta.

## Nos preguntamos en la Provincia...

**Cómo trabajar en un modelo de gobernanza adaptado a los tiempos y a las necesidades actuales de un mundo cambiante en una organización que ha de cambiar serena, pero avanzando y adoptando nuevas formas de gobierno y hospitalidad.**

**Cómo abrirnos a nuevas vulnerabilidades y aumentar la medición de nuestro impacto social**

## ¿Y en la Orden?

Lo anotado para la Provincia lo aplicamos a la Orden. Quizá añadiendo una coordinación o líneas guía para los diferentes programas o ámbitos en la atención.

## 2. Fidelización de colaboradores



## LA REFLEXIÓN

### Introducción. ¿Por qué este tema?

Por la preocupación existente en nuestra Provincia por saber cómo podemos retener el talento y los profesionales que forman parte de nuestros centros así como poder hacer más atractiva nuestra Institución para que sea una buena opción para los futuros profesionales.

### Nos sorprende

Apertura de los Hnos. a recoger las percepciones de los colaboradores y la sociedad en general.

### Descubrimos

Los motivos son relativos a cuestiones, difícil de incidir, por la Institución. Son el empleo público, cercanía al hogar, etc. Nos sorprende que valoran en positivo (ambiente y compañerismo) pero pesan menos en la decisión de salida.

### Lo que creíamos y debemos desechar

Pensábamos que los jóvenes no buscaban seguridad contractual y nos han contestado lo contrario, es el aspecto que más valoran. Aunque no se plantean estar en la misma institución siempre, quieren elegir ellos en un entorno de seguridad contractual.

### Grupos de interés

- Trabajadores de la Provincia España.
- Profesionales que se han desvinculado
- Futuros Colaboradores (alumnos de profesiones sanitarias de 4º de enfermería y becarios de otras categorías).

### Canales

- Entrevistas personalizadas: 67
- Encuestas:
  - UT I. Encuestados: 7.687
  - UT II. Encuestados: 2.031
  - UT III. Encuestados: 2.200

## Nos preguntamos en la Provincia...

**Cómo debemos adaptarnos a las nuevas necesidades de los jóvenes y del cambio generacional en un entorno de alta escasez de profesionales asistenciales. Así como continuar mejorando las condiciones para fidelizar a los colaboradores que ya están en la Institución.**

## ¿Y en la Orden?

Estas percepciones creemos que son más acordes a la situación europea.



## 3. Cómo percibimos la transmisión de valores



### LA REFLEXIÓN

#### Introducción. ¿Por qué este tema?

Tema clave para garantizar nuestra identidad sobre el que se debe reflexionar de manera continua para aplicar las mejores prácticas al servicio de la persona. Es fundamental que los órganos de gestión y gobierno analicen con los diferentes grupos de interés que constituimos la Provincia cómo estamos transmitiendo en el presente los valores y las líneas motoras para el futuro.

#### Nos sorprende

Que un número significativo de profesionales expresen su queja sobre la transmisión de valores por parte de las direcciones y mandos intermedios.

#### Descubrimos

La transmisión de los valores se consigue principalmente con el ejemplo y la coherencia en nuestra forma de actuar. La Formación Institucional es considerada un medio importante para la transmisión de valores.

#### Lo que creíamos y debemos desechar

Creíamos que la retención del talento era un factor clave para garantizar la transmisión de valores, pero ha obtenido una baja puntuación en las encuestas, a excepción del grupo de dirección.

#### Grupos de interés

- **Comités de Dirección**
- **Profesionales:** Parc Sanitari , León, Tenerife, San Rafael (Madrid), SS Barcelona, SS Sevilla, Albergues Madrid, Guipúzcoa, Campus Docente (Madrid). Formación curso de señas de identidad (3 ediciones).
- **Usuarios:** Parc sanitari (Sant Boi), León, San Rafael (Madrid), Bormujos, Pamplona
- **Hermanos**
- **Alumnos:** Campus Docente de Madrid/Ciempozuelos

#### Canales

- Enviadas: 9.145
- Respondidas 1.424 (16% de participación)

## Nos preguntamos en la Provincia...

1.- ¿Qué premisas de cambio deberían generar los órganos de gestión y gobierno de la Provincia para que en la realidad que vivimos se siga manteniendo la transmisión de valores según el estilo propio de la Institución?

2.- ¿Cómo evaluamos a nuestros directivos, mandos intermedios y resto de profesionales en los aspectos identitarios de la Institución?

3.- ¿Cómo llegar a todos los que formamos parte de la Institución con la Formación Institucional?

## ¿Y en la Orden?

1.- ¿Qué seguimiento se realiza de las Provincias en todo lo relacionado con la transmisión de los valores?

2.- ¿Cómo se está gestionando en la Orden el impacto de la disminución de Hermanos y el creciente número de Centros en los que no hay Comunidades?

## 4. Cómo percibimos que comunicamos y cómo nos perciben desde fuera



### LA REFLEXIÓN

#### Introducción. ¿Por qué este tema?

Reflexionamos sobre la realidad pasada y presente de la política comunicativa de la Orden. Entendemos que históricamente la actividad de Comunicación de la Orden giraba en torno a los centros/dispositivos creados para cubrir según qué necesidades. De tal modo, la comunicación constataba y ponía en valor dicha realidad de cada centro y no de la Institución en su conjunto.

#### Nos sorprende

**Ante una realidad cambiante y con la necesidad de adaptación a un contexto global, se sigue percibiendo nuestra atención como Beneficencia. Ámbitos como la Discapacidad y la Salud Mental han estado socialmente invisibilizados y nosotros también con ellos.**

#### Descubrimos

**Nuestros Grupos de Interés nos conocen solo por el centro/actividad de la que tienen referencia, pero la sociedad en general ni nos conoce ni nos reconoce.**

#### Lo que creíamos y debemos desechar

Tenemos la sensación de que la visibilidad de la marca San Juan de Dios es muy diferente cuando hablamos desde la perspectiva social o de la sanitaria. ¿Se confunde lo social en lo sanitario (obra social) con el ámbito social?

#### Grupos de interés

- Usuarios / Asociaciones de Pacientes
- Trabajadores
- Administración pública: perfil político y perfil técnico
- Aseguradoras
- Alumnos de profesiones sanitarias y sociales
- Medios de comunicación

#### Canales

- Entrevistas personalizadas (25)

### Nos preguntamos en la Provincia

- Somos reconocidos como Beneficencia. ¿Sobre este “atributo de marca” podemos llegar a construir otros que sean igualmente necesarios e identitarios?
- ¿Cómo conseguimos que la sociedad nos conozca para saber qué podemos hacer por ellos?
- ¿Cómo aprovechamos la oportunidad de una gran red sociosanitaria para transmitir la misión? ¿Continuidad Asistencial?

### ¿Y en la Orden?

- En un mundo con cada vez menos barreras culturales y con menos vocaciones: ¿Comunicar INSTITUCIÓN es una oportunidad o una obligación?
- ¿SJD se puede permitir, con una red de Hermanos cada vez menor, tener un perfil corporativo, una identidad, una política de comunicación diferente en cada Provincia?

Hospitalidad en un mundo cambiante   
Capítulo General - Polonia  
Oct - Nov 2024

## 5. Relación con la Administración y otras instituciones



### LA REFLEXIÓN

#### Introducción. ¿Por qué este tema?

Por lo esencial de nuestra relación con terceros para el desarrollo de la misión.

#### Nos sorprende

La metodología (método U) aplicada a procesos de transformación participativos y basados en la implicación personal con el objetivo de llegar a algo nuevo desde la voluntad común (futuro emergente).

#### Grupos de interés

- Administraciones públicas
- Mutuas y Aseguradoras
- Entidades religiosas y otras entidades del tercer sector.
- Grandes donantes
- Expertos Externos
- Comités de Dirección de Centros, Directivos Corporativos y Consejo de Administración.

#### Canales

- Entrevistas personalizadas: 26
- Encuestas: 178 respuestas

#### Descubrimos

Confirmamos que se espera que pongamos el foco en la vulnerabilidad y desde esa perspectiva, en un país con un estado de bienestar bastante extenso, se apunta más a los ámbitos con una vulnerabilidad personal mas general (SM, Social, DI, Mayores) que al ámbito sanitario o a otros mas específicos como la docencia o la investigación.

#### Lo que creíamos y debemos desechar

El ámbito sanitario como predominante en el desarrollo futuro.

## Nos preguntamos en la Provincia...

- ¿Qué ámbitos debemos desarrollar en nuestra estrategia futura siempre al servicio de la vulnerabilidad?.
- ¿Cómo potenciar nuestro trabajo en red con los terceros?

## ¿Y en la Orden?

Las mismas preguntas identificando antes los ámbitos de vulnerabilidad en cada territorio



## 6. Cuidado del medio ambiente



### LA REFLEXIÓN

#### Introducción. ¿Por qué este tema?

Es crucial abordar la gestión ambiental en nuestros centros debido a su impacto en el entorno y las personas. Una gestión efectiva del medioambiente reduce la huella ecológica, previene la contaminación y promueve un ambiente saludable para las personas atendidas, colaboradores y sociedad, asegurando un futuro sostenible para las futuras generaciones. Hospitalidad y cuidado de la casa común van de la mano.

#### Nos sorprende

La falta de conciencia ambiental en ciertos ámbitos, así como la discrepancia entre percepciones internas y externas sobre la sostenibilidad así como el desconocimiento de las medidas implementadas en nuestros centros.

#### Descubrimos

La existencia de un compromiso ambiental en la institución, sin embargo, se identifica la necesidad de mayor coherencia y transparencia en políticas medioambientales y definir espacios para mejorar la difusión de información e implementación de nuevas iniciativas.

#### Lo que creíamos y debemos desechar

Creíamos que no existían un compromiso institucional firme e interés por sensibilizar y potenciar políticas medioambientales en los centros. Sin embargo, descartamos esta percepción, reconociendo la voluntad de los órganos de gobierno en el impulso de la sostenibilidad medioambiental.

#### Grupos de interés

- Colaboradores: comités de dirección, profesionales y voluntariado
- Hermanos (Comunidades, Centro de formación, Encuentro superiores y formadores)
- Alumnado de profesiones sanitarias y sociales
- Empresas externas – proveedores
- Entidades referentes en sostenibilidad Medioambiental

#### Canales

- Entrevistas personalizadas: 2 (2)
- Focus group: 3 (24)
- Encuestas: 6 (279)
- Reuniones de grupo: 25 (188)

## Nos preguntamos en la Provincia...

- ¿Estamos integrando la sostenibilidad medioambiental en el diseño y la planificación de nuestros proyectos o solo lo articulamos en función de las normativas o de otros beneficios (calidad, subvenciones, etc.).
- ¿Identificamos de forma proactiva las nuevas oportunidades y desafíos en materia de sostenibilidad medioambiental y estamos dispuestos a adaptar nuestras políticas y prácticas para ejercer hospitalidad ambiental?
- ¿Comunicamos de manera efectiva nuestros compromisos medioambientales tanto interna como externamente? ¿Qué recursos necesitamos para fortalecer nuestra gestión ambiental?

## ¿Y en la Orden?

- Definir nuestras prioridades como OHSJD en gestión medioambiental.
- Promover políticas medioambientales en la línea de nuestros valores.
- Fortalecer alianzas para abordar desafíos ambientales.
- Fomentar la colaboración y compartir prácticas medioambientales entre las Provincias de la Orden.
- Apoyar proyectos medioambientales en los países desfavorecidos.
- Aumentar la conciencia pública sobre problemas ambientales.

## 7. Atención a las vulnerabilidades. ¿Existen vulnerabilidades no cubiertas?



### LA REFLEXIÓN

#### Introducción. ¿Por qué este tema?

La vulnerabilidad es consustancial a nuestro propósito. Nos planteamos tanto nuestra labor presente como la percepción de nuevas vulnerabilidades y vulnerabilidades no cubiertas en una sociedad cambiante como la actual

#### Nos sorprende

- Que nos pidan:
  - Valentía y ser fieles a los orígenes
  - Poner el foco en el CÓMO hacemos las cosas y no tanto en el tamaño de las obras
  - Mas influencia mediática para generar cambios en la sociedad

#### Descubrimos

- La Orden es conocida según el centro de proximidad que tiene, no en su globalidad
- A pesar del volumen, somos una organización poco conocida
- Las vulnerabilidades percibidas son distintas según la vivencia de cada persona entrevistada. Con todo, las más comunes son: salud mental, social, soledad no deseada (no sólo en mayores), fenómeno migratorio y familias

#### Lo que creíamos y debemos desechar

- El ámbito hospitalario no ha sido explicitado por nadie como vulnerabilidad no cubierta
- No siempre se nos identifica como una organización comprometida con la vulnerabilidad

#### Grupos de interés

- Estudiantes
- Personas atendidas
- Cargos electos
- Cargos de gestión (Administración)
- Proveedores
- Fundaciones
- Iglesia
- Mundo académico/intelectual

#### Canales

- Entrevistas personalizadas (15)
- Estudio materiales audiovisuales internos

### Nos preguntamos en la Provincia

- Nos preguntamos cómo:
  - Sensibilizar a la sociedad y trabajar conjuntamente para dar respuesta a las vulnerabilidades.
  - Aumentar el valor comunitario en nuestro modelo asistencial (pisar calle).
  - Afrontar el riesgo de institucionalización de nuestra respuesta asistencial.
  - Mejorar nuestra capacidad predictiva y no únicamente dando respuesta a necesidades ya manifiestas.
- Nos preguntamos si tenemos que priorizar algunas vulnerabilidades con el fin de evitar una excesiva dispersión de esfuerzos.

### ¿Y en la Orden?

- Lo comentado en la Provincia es válido para toda la Orden y viceversa
- Todas las personas somos vulnerables, hay que saber reconocer las propias vulnerabilidades. La OHSJD también es vulnerable
- Percibimos que debemos fortalecer nuestros valores, nuestra cultura de organización como vía para asegurar que seguimos siendo una organización que tenga sentido de seguir existiendo
- Nos preguntamos si podemos o debemos abandonar ámbitos de actividad en los que no seamos imprescindibles para centrarnos en determinados ámbitos que conecten con nuestra esencia.

Hospitalidad en un mundo cambiante   
Capítulo General - Polonia  
Oct - Nov 2024

## 8. Posicionamiento de hermanos en el momento presente

### LA REFLEXIÓN

#### Introducción. ¿Por qué este tema?

Porque nos preocupa nuestra vida como religiosos, el futuro de la Orden y cómo transmitir hoy nuestra espiritualidad y valores. Actualmente existe una disminución en cuanto al número de vocaciones, recientemente se han cerrado en nuestra Provincia varias comunidades de Hermanos y este hecho nos duele, preocupa y ocupa.

#### Nos sorprende

Que los encuestados manifiesten que, sin los hermanos, todo será diferente. Pero en ningún momento se reconoce, en el material recogido, que los directivos u otros gestores podrían ser continuadores del carisma.

#### Descubrimos

Que las personas que nos conocen nos ven como: familia, fuerza, protección, antorcha, red, líderes, hogar, estímulo, acompañantes, garantes, columna vertebral, esencia, humanidad, maestros de fe, evangelizadores, serenidad, salvavidas, presencia... Y esto lo vemos como **luces** para nuestro discernimiento.

#### Lo que creíamos y debemos desechar

El arrinconamiento, tristeza, complejos, desmotivación, inmovilismo, nostalgia, desconfianza, desánimo, actitud de retirada, reduccionismo, sin sentido de la consagración hoy... Dicotomía de cómo nos percibimos a nosotros mismos los Hermanos con respecto a cómo nos ven los encuestados.



#### Grupos de interés

- Hermanos superiores y formadores
- Comunidades de Hermanos
- Comités de dirección
- Mandos intermedios y colaboradores
- Personas que atienden la comunidad de Hermanos
- Voluntarios
- Misión compartida
- Equipos SAER
- Personas usuarias

#### Canales

- Entrevistas personalizadas: 5
- Focus group: 38 (214 personas)
- Encuestas: 60

### Nos preguntamos en la Provincia...

- ¿La formación que estamos realizando para transmitir el carisma a nuestros líderes responde a las expectativas que ellos mismos nos están manifestando?
- ¿Por qué no coincide la percepción de los Hermanos sobre el futuro con la que tienen todos los que nos conocen en el sentido que afirman que sin los hermanos nada sería igual?
- ¿Cómo revertir el negativismo que hemos percibido en los hermanos?

### ¿Y en la Orden?

- ¿Podemos discernir otras maneras de vivir la hospitalidad como consagrados?
- Dada la realidad cambiante que estamos viviendo, ¿qué tipos de liderazgo necesitamos para el futuro, tanto a nivel de Hermanos como colaboradores?
- ¿Cómo podemos volver a ilusionarnos los Hermanos en nuestra vocación?



