



Preparación Capítulo General

Informe de la Provincia de España

Madrid, mayo 2024

El trabajo realizado en la Provincia de España

A raíz del trabajo iniciado en la Asamblea Regional de Europa (Marsella, noviembre 2023) se ha realizado todo un trabajo con la metodología sensing durante los meses de noviembre de 2023 a mayo de 2024. La participación de la provincia ha sido en tres niveles.

Grupo motor

Se ha constituido un grupo motor formado por 12 personas (5 hermanos y 7 colaboradores).

Este grupo ha recibido formación en metodología de la teoría U y 10 de ellos han asistido a la reunión de la Asamblea General de Europa.

Ha sido el grupo motor como equipo el que ha seleccionado los 8 temas a tratar por parte de la Provincia de España, así como quien ha escogido los miembros de los diferentes grupos de percepción.

En total se han realizado un total de 4 reuniones del grupo motor durante estos meses.

Grupos de percepción

Se han constituido 8 grupos de percepción, formados por entre 4 y 6 personas cada uno. En total han sido 41 personas (12 hermanos y 29 colaboradores).

Todos los miembros de los grupos de percepción han recibido una breve formación en teoría U.

Se han realizado dos reuniones conjuntas para todos los grupos, una de formación online y una presencial (25 enero). Está prevista la realización de otra reunión a finales de junio.

Cada grupo ha sido libre en el cómo ir avanzando en los procesos de discernimiento sobre su tema, así como para decidir sobre los grupos de interés y los canales a utilizar. En todo momento se ha ido compartiendo la información. También se han realizado entrevistas y encuestas comunes para varios grupos.

Cada grupo de percepción ha tenido una frecuencia variable de reuniones entre ellos, con una media entre 4 y 6 reuniones.

Los grupos han trabajado siguiendo la metodología de sensing.

Grupos de interés

Se han consultado diferentes grupos de interés, con el fin de aumentar la conciencia de cada grupo de percepción. Los principales grupos de interés han sido:

- Internos:
 - Hermanos. Tanto en entrevistas personales como en el encuentro de Superiores-formadores, todas las Comunidades y el Noviciado Europeo.
 - Colaboradores
 - Directivos, cargos intermedios, profesionales asistenciales y de apoyo.
 - Otros colaboradores: bienhechores, voluntarios, jubilados, señoras que atienden comunidades.
- Personas atendidas de los diferentes ámbitos de actuación.
- Externos:
 - Representantes políticos, de la Administración
 - Aseguradoras
 - Organizaciones especializadas
 - Miembros de otras órdenes religiosas
 - Otras organizaciones: patronales, entidades asociativas, academia
 - Proveedores
 - Medios de comunicación
 - Alumnos
 - Otros

Los grupos de interés se han consultado a partir de diferentes canales:

Canales	Número personas consultadas
Entrevistas individuales	152
Focus Group y otros tipos de reuniones grupales	553
Cuestionarios específicamente diseñados por los grupos de percepción	1.953
Aprovechamiento de otro material existente (cuestionarios, otros materiales)	11.918

Se seleccionaron los siguientes temas. Se presentan los temas, los grupos de interés y los canales utilizados.

Tema	Grupos – canales	Grupos de interés
Percepción de la gobernanza de la orden	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personalizadas con cuestionario breve de preguntas para puntuar y una pregunta abierta. Centradas fundamentalmente en las dimensiones asociadas a la buena gobernanza - Cuestionario a los miembros del consejo de administración (12 personas) 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Fidelización de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personalizadas: 67 - Encuestas: <ul style="list-style-type: none"> - Unidad Territorial I. Encuestados 7.687. - Unidad Territorial II. Encuestados: 2.031. - Unidad Territorial III. Encuestados: 2.200 	<ul style="list-style-type: none"> - 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).
Transmisión de valores	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas 1.424 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los Comités de Dirección de los centros de la provincia - 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

		<ul style="list-style-type: none"> - Hermanos - Alumnos: Campus Docente de Madrid/Ciempozuelos
Cómo comunicamos y cómo nos perciben desde fuera	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personalizadas: 25 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios / Asociaciones de Pacientes - Trabajadores - Administración pública: perfil político y perfil técnico
Relación con la Administración y otras instituciones	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personalizadas: 26 - Encuestas: 178 respuestas 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
Cuidado del medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personalizadas: 2 - Focus group: 3 (24) - Encuestas: 6 (279) - Reuniones de grupo: 25 (188) - Encuentro de Superiores y formadores (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores: Comités de Dirección, profesionales y voluntariado. - Hermanos - Alumnado de profesiones sanitarias y sociales - Empresas externas – proveedores - Entidades referentes en sostenibilidad Medio Ambiental.
Atención a las vulnerabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas personalizadas (15) • Estudio de materiales audiovisuales internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Personas atendidas • Cargos electos • Cargos de gestión (administración) • Proveedores • Fundaciones • Iglesia • Mundo académico – intelectual
Posicionamiento de los Hermanos en el momento presente	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personalizadas: 5 - Focus group: 38 (214 personas) - Encuestas: 60 	<ul style="list-style-type: none"> - 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

Se presenta un breve resumen de cada tema tratado a partir de las percepciones obtenidas en cada grupo de percepción.

1. Percepción de la Gobernanza de la Orden

En el grupo hemos trabajado inicialmente en la definición del concepto gobernanza, delimitando sus dimensiones. Una vez consensuado este aspecto, nos centramos en identificar grupos de interés y cómo recabar su opinión. Nos decantamos por preguntas cortas mediante entrevista personal.

Como conclusiones de la reflexión grupal antes y después de obtener la información de los grupos de interés creo que podemos resumir nuestro “sensing” acerca de la gobernanza en:

- La Orden está bien valorada en cuanto a su Misión y Valores: atención diferenciada a personas y colectivos vulnerables.
- Nos instan a mejorar la Transparencia hacia la sociedad, así como incrementar significativamente la colaboración y coordinación con otros agentes sociales, públicos, privados, del tercer sector o entidades religiosas.
- Creemos que se ha de incrementar la participación de los usuarios.
- Aumentar la comunicación de lo que hacemos y medir y comunicar el impacto de nuestras acciones.
- Creemos que hemos de abrirnos a nuevos servicios a personas vulnerables en situaciones no cubiertas por otros actores, al tiempo que quizá haya que abandonar progresivamente algunas actividades ya cubiertas por otros.

Nos instan a evitar:

- Ser rígidos en el modelo de gobernanza. Hemos de adaptarnos a los cambios que el entorno y la propia Orden traen consigo. Ir a una transformación del modelo, pausada pero activa.
- Evitar estructuras muy pesadas y duplicidades, favorecer la autonomía coordinada de los centros con una estructura por divisiones.

Como comentario final, el grupo hemos decidido continuar la reflexión acerca del modelo de gobernanza de la Orden al menos en lo relativo a nuestra Provincia.

2. Fidelización de colaboradores

La fidelización de los trabajadores es un tema clave en un mundo cambiante como el actual, en un escenario de cambio de valores en las nuevas generaciones y dificultades en captar y retener talento. En España, especialmente en el ámbito sanitario, existe una competencia con las posiciones públicas, que frecuentemente tienen mejores condiciones retributivas y menores horas anuales que los convenios de nuestros centros.

Como punto previo, nos sorprende la apertura de los Hnos. a recoger las percepciones de los colaboradores y sociedad en general.

Hemos descubierto que los motivos de salida son relativos a cuestiones que son difícil de incidir, por la Institución, ejemplo: empleo público, cercanía al hogar, etc. También nos sorprende que lo que los colaboradores valoran en positivo (ambiente y compañerismo) pero pesan menos en la decisión de salida.

Hemos corroborado que los colaboradores se marchen por el empleo público, salario y horario, sobre todo en los perfiles asistenciales.

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.

Como pregunta clave, nos hemos planteado 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.

Creemos que estas percepciones están más de acuerdo con la situación no sólo española sino europea, desconociendo si pueden ser aplicables a otras partes del mundo.

3. Cómo percibimos la transmisión de valores

La transmisión de valores es un tema clave por la importancia en sí y también por los cambios que se están viviendo en la Provincia: disminución de Hermanos, aumento de profesionales y realización de formación institucional.

Constatamos que la Provincia cuenta con medios para poder llegar a recabar la opinión de muchas personas en un espacio corto de tiempo. Por otro lado, nos ha sorprendido la escasa participación en la respuesta a las encuestas de algunos grupos de interés como alumnos, usuarios y profesionales.

Hemos percibido que la HOSPITALIDAD es el valor que más se practica por los profesionales y el RESPETO por los Hermanos. Percibimos que el valor de la ESPIRITUALIDAD es el menos practicado por todos los grupos de interés.

Sobre los colectivos que más contribuyen en la transmisión de valores, los resultados son por este orden: Hermanos, voluntarios, directivos, mandos intermedios y el resto de profesionales.

En general, tenemos la percepción de que practicamos más los valores personalmente, que lo que percibimos que practican los demás. Existe un número significativo de quejas sobre cómo se transmiten los valores por parte de los profesionales dirigidos a la dirección y mandos intermedios. Reflejando también cierto deterioro en la transmisión de valores en los centros donde ha habido disminución de hermanos o ya no hay comunidad. La Formación Institucional es considerada un medio importante en la transmisión de valores, seguido de la resolución de conflictos y la selección por valores.

Confirmamos que los profesionales le dan mucha importancia a la transmisión de valores, que incide en el sentimiento de pertenencia. También genera confianza para las personas atendidas, quienes perciben la hospitalidad por parte de los profesionales. Se percibe que a mayor responsabilidad los profesionales se implican más en la transmisión de valores.

Creíamos que la retención del talento era algo que afectaba mucho para la transmisión de valores, pero ha obtenido en general, una baja puntuación, a excepción del grupo de interés de los directivos. Lo menos valorado por todos es que la transmisión de valores se realiza por la promoción de eventos.

Nos planteamos como preguntas clave para la provincia: 1- ¿Qué premisas de cambio deberían generar los órganos de gestión y de 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 y 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 para toda la Orden nos planteamos 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 qué comunicamos y cómo nos perciben desde fuera (referente al conocimiento que se tiene de la Orden)

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 que, 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 que 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.

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?

Nos preguntamos en la Provincia si:

- Somos reconocidos como Beneficencia ¿sobre este "atributo de marca" podemos llegar a construir otros que son 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, nos preguntamos si:

- En un mundo con cada vez menos barreras culturales y con menos vocaciones: ¿Comunicar INSTITUCIÓN es una oportunidad o una obligación?
- ¿La OHSJD 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?

5. Relación con las Administraciones públicas y otras instituciones

Escogimos este tema por la importancia de nuestra relación con terceros para el desarrollo de la misión.

Nos sorprendió la potencia de 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).

Hemos descubierto que, al entrevistar y preguntar a diferentes grupos de interés, se constatan nuestras percepciones: 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 más general (SM, Social, DI, Mayores) más que al ámbito sanitario u otros más específicos como la docencia o la investigación).

Hemos confirmado lo siguiente:

- I. Las Administraciones públicas como actor para una alianza clave en el desarrollo de nuestra misión.
- II. La necesidad y oportunidad de potenciar el trabajo en red en particular con otras instituciones del tercer sector y religiosas.

Hemos tenido que abandonar la suposición de que el ámbito sanitario ha de ser el predominante en el desarrollo futuro de nuestras obras

En nuestra Provincia, para el futuro, nos planteamos qué ámbitos debemos desarrollar en nuestra estrategia futura siempre al servicio de la vulnerabilidad. También nos planteamos cómo potenciar nuestro trabajo en red con los terceros clave construyendo alianzas fuertes (Ecosistemas para un mismo propósito).

Para toda la Orden nos planteamos las mismas preguntas identificando antes los ámbitos de vulnerabilidad en cada territorio. También nos planteamos el crear un propósito global válido para todas la Provincias declinable en cada una de ellas.

6. Cuidado del medio ambiente

Elegimos el tema de la gestión medioambiental en los Centros de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios porque reconocemos la importancia de cuidar nuestro planeta, que nos brinda hospitalidad y sustento. Hospitalidad y cuidado de la casa común van de la mano.

Nos sorprende gratamente la implicación y el interés de todos los miembros de la institución en este esfuerzo. También nos sorprende que existen discrepancias entre percepciones internas y externas.

Al revisar la información proporcionada, descubrimos:

1. La necesidad de coherencia y transparencia en las políticas medioambientales.
2. Un compromiso variable con la sostenibilidad medioambiental.
3. La importancia de la comunicación, la sensibilización y la participación activa. La necesidad de alinear más estrechamente las declaraciones institucionales con acciones concretas y visibles.
4. El reconocimiento del impacto positivo de las iniciativas implementadas.
5. La necesidad de fortalecer la cultura institucional en torno a la sostenibilidad y de generar una reflexión profunda sobre el valor que damos al cuidado del medioambiente como institución y en cada centro.

Confirmamos que hay una percepción de falta de recursos, así como una lentitud en la implementación de medidas concretas. También de falta de claridad y coherencia en la comunicación de las políticas medioambientales. Confirmamos que hay una desconexión entre las acciones individuales y el impacto colectivo. Se habla más de lo que se actúa.

Considerábamos a priori que no se estaba dando suficiente importancia y urgencia al cuidado medioambiental por parte de la institución, mientras que la mayoría de los grupos de interés expresan un reconocimiento general del compromiso medioambiental de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. También encontramos un compromiso firme y una toma de conciencia creciente dentro de la Orden (documentos institucionales).

Para la Orden, nos preguntamos:

- a. ¿La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en el mundo en qué orden de prioridad quiere ubicar el cuidado del medio ambiente dentro de sus líneas globales a impulsar?
- b. ¿Estamos fomentando la colaboración entre países para compartir mejores prácticas en materia de medio ambiente?
- c. ¿Cómo podemos influir en las políticas y acuerdos internacionales para promover la sostenibilidad ambiental?
- d. ¿Estamos proporcionando recursos adecuados para apoyar proyectos medioambientales en países desfavorecidos?
- e. ¿Estamos liderando con el ejemplo al implementar prácticas sostenibles en nuestras propias operaciones a nivel global?
- f. ¿Cómo podemos aumentar la conciencia pública sobre los problemas ambientales desde nuestra perspectiva, como son los valores institucionales, a través de una coordinación regional y/o general?
- g. ¿Qué medidas de mitigación y adaptación al cambio climático estamos promoviendo a nivel de toda la Orden?
- h. ¿Estamos comprometidos con la inclusión de la sostenibilidad ambiental en todos foros? ¿Planes de gestión, Asambleas y Capítulos?
- i. ¿Cómo podemos crear o fortalecer alianzas con otras organizaciones internacionales para abordar conjuntamente los desafíos ambientales, que compartan misión o valores?

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

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 los grupos de interés 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.
- Más influencia mediática para generar cambios en la sociedad.

Descubrimos que la Orden es poco conocida a pesar de su volumen de actividad y diversidad. También que es conocida según el centro de proximidad que tiene, no en su globalidad. Cada uno conoce la Orden en función de la actividad de la Orden en su medio, sin conocer ni ser consciente de la globalidad.

También descubrimos que 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.

En cambio, descubrimos que, para ninguna de las personas entrevistadas, el ámbito hospitalario ha sido explicitado como vulnerabilidad no cubierta.

También descubrimos que no siempre se nos identifica como una organización comprometida con la vulnerabilidad.

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.

Por otro lado, constatamos que todas las personas somos vulnerables. También la OHSJD 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 sentir existiendo.

Nos preguntamos también si tenemos que priorizar algunas vulnerabilidades con el fin de evitar una excesiva dispersión de esfuerzos. Incluso si podemos o debemos abandonar algunos ámbitos de actividad en los que no seamos imprescindibles para centrarnos en determinados ámbitos que conecten con nuestra esencia.

8. Posicionamiento de los Hermanos en el momento presente

Elegimos 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 10 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 muy pocos hacen mención, en el material recogido, que los directivos u otros gestores podrían ser continuadores del carisma.

Hemos descubierto 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, transmisores de valores, salvavidas, presencia... Y esto lo vemos como luces para nuestro discernimiento.

Confirmamos una valoración muy alta acerca de la presencia de la comunidad de hermanos en el centro. En todo momento se destaca la Hospitalidad como el “meta valor”. Después de casi 500 años el carisma sigue muy vivo en los Hermanos y colaboradores.

Creemos que debemos abandonar los siguientes prejuicios: el arrinconamiento, tristeza, complejos, desmotivación, inmovilismo, nostalgia, desconfianza, desánimo, actitud de retirada, reduccionismo, sin sentido de la consagración hoy... Dicotomía de cómo nos percibimos los Hermanos a nosotros mismos con respecto a cómo nos ven los encuestados.

Nos planteamos, para la Provincia:

- ¿La formación que estamos realizando para transmitir el carisma a nuestros líderes responde a las expectativas que ellos mismos nos están manifestando?
- ¿Porque 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 nos planteamos para 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?