



# PLA ESTRATÈGIC 2026 - 2028

Definim  
la salut  
del futur



 Hospital del Mar  
Barcelona

# Definim la salut del futur

- 2. Tenim un pla per continuar transformant la salut.
- 6. El que som i cap a on anem.
- 11. Les prioritats del pla.
- 13. Eix 1: Atenció a les persones, professionals i societat.
- 15. Eix 2: Assistència, docència, recerca i innovació.
- 23. Eix 3: Organització, transformació digital i infraestructures.

## **Pla Estratègic 2026-2028**

### **Edita**

Hospital del Mar  
Barcelona, 2026

### **Coordinació del Pla Estratègic**

Consell de Direcció de l'Hospital del Mar  
Direcció de Govern i Anàlisi de Dades

### **Coordinació editorial**

Direcció de Comunicació Corporativa

### **Disseny gràfic i fotografies**

Hospital del Mar

### **Centres i institucions de l'Hospital del Mar**

Hospital del Mar

Centre Esperança

Centre Fòrum

Centre Dr. Emili Mira

CUAP Peracamps

Hospital del Mar Research Institute

Escola Superior d'Infermeria Hospital del Mar

Institut Hospital del Mar FP Sanitària

# HOLA!

Planificar el futur d'un hospital no és només definir objectius. És decidir quin paper volem tenir davant d'un entorn social, sanitari i tecnològic cada vegada més complex, i quina resposta volem donar a les persones que confien en nosaltres.

L'Hospital del Mar arriba a aquesta nova etapa amb una trajectòria sòlida, una identitat pròpia i una responsabilitat creixent. Som una institució que cuida, cura, forma i fa recerca des d'un mateix projecte, arrelada a Barcelona i connectada amb el conjunt del sistema sanitari, científic i social.

Aquesta posició ens dona força, però també ens exigeix avançar amb visió, rigor i capacitat de transformació.

El Pla Estratègic 2026-2028 concreta aquesta ambició i dona continuïtat a l'Horitzó 2030. En un moment de transformació intensa, ens permet avançar amb prioritats clares, objectius assumibles i capacitat d'adaptació, per respondre millor a les necessitats de salut de la població, reforçar els equips professionals, impulsar el coneixement i preparar l'organització per als reptes que tenim al davant.

No partim de zero. Venim d'anys de canvi, de creixement i de projectes que ja estan transformant la nostra manera d'atendre, d'aprendre, de generar coneixement i d'organitzar-nos. Però els reptes que tenim al davant ens demanen anar més enllà: ser més accessibles, més resolutius, més integrats, més digitals, més sostenibles i més capaços de generar impacte.

Aquest pla és, sobretot, un compromís. Amb les persones que atenem. Amb els i les professionals que fan possible l'hospital cada dia. Amb la ciutat i amb el sistema de salut. I amb una manera pròpia d'entendre la sanitat: propera, innovadora, exigent i orientada a resultats.

**Som compromís, som impacte, som la salut del futur.**

**Jaume Raventós**  
**Director gerent de l'Hospital del Mar**

# TENIM UN PLA

per continuar  
transformant la salut



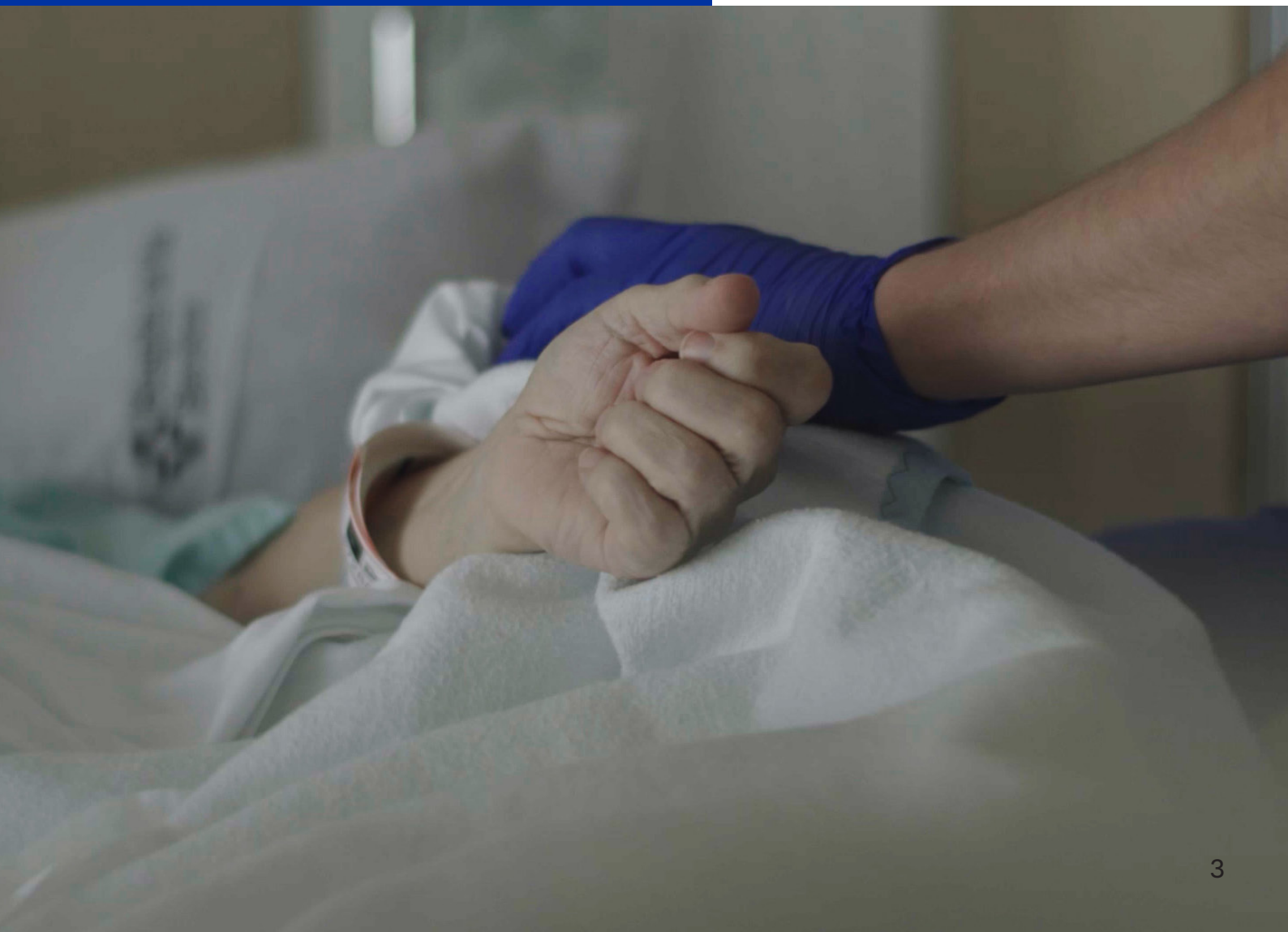
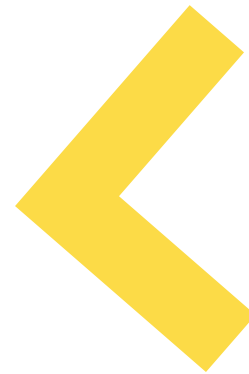
El Pla Estratègic 2026-2028 concreta les prioritats que guiaran l'Hospital del Mar els pròxims anys i dona continuïtat al marc 2030.

Volem cuidar millor, reforçar el coneixement i la innovació, i preparar l'organització, els espais i les eines per als reptes que tenim al davant.

Els pròxims anys obren una nova etapa per consolidar el que som, fer créixer el que ens fa diferents i preparar l'hospital per a les necessitats que ja estan transformant la salut.

Avançar no és només créixer en espais, activitat o tecnologia. És decidir millor, treballar millor i generar més impacte.

"No es tracta només de créixer. Es tracta de transformar com cuidem, curem, formem, investiguem i ens relacionem amb la societat."



# Un hospital amb identitat pròpia

L'Hospital del Mar és un hospital públic de referència amb una identitat pròpia: Barcelona, el mar, els barris i una manera de fer propera, humana i resolutiva.

Som una institució gran i diversa. Cuidem, curem, formem i investiguem des d'un mateix projecte. I ho fem sempre connectats amb la realitat social de la ciutat i amb les necessitats de les persones que confien en nosaltres.



Professionals

**5.094**

## > Activitat en un dia

Urgències

**544**

Pacients Hospitalitzats

**1.143**

Hospital de Dia

**186**

Consultes

**2.422**

Proves diagnòstiques cada dia

**1.163**

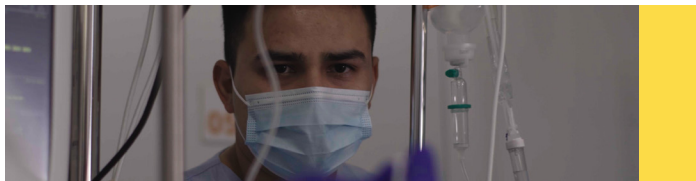
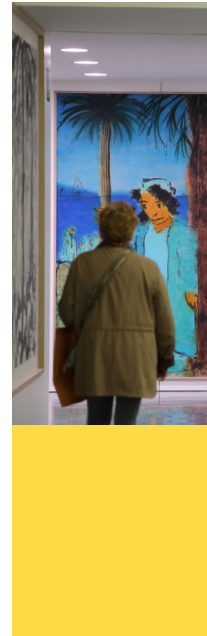
Intervencions Quirúrgiques cada dia

**75**



# La nostra MISSIÓ

Cuidem, curem, formem i fem recerca per transformar la salut de les persones i tenir impacte en la comunitat. Som un hospital de referència amb identitat pròpia, compromès amb l'equitat, la innovació i la sostenibilitat. Impulsem aliances estratègiques que connecten salut, ciència i territori, per enfortir la nostra capacitat per afrontar els grans reptes de futur.



# La nostra VISIÓ

Volem ser una referència en innovació, sostenibilitat i compromís amb les persones, generant coneixement amb impacte i respondent als grans reptes de salut del futur.

# El nostre PROPÒSIT

Definim la salut del futur.  
Som compromís,  
som impacte,  
som la salut del futur.



# El que ens MOU

Els valors de l'Hospital del Mar neixen d'una mirada compartida per professionals de tota la institució i expliquen una manera pròpia de cuidar, treballar i avançar.

Els expressem en parelles perquè no entenem la transformació des d'una sola mirada: volem innovar posant les persones al centre, créixer sense perdre proximitat i convertir el compromís de cadascú en força col·lectiva.

Són valors per orientar decisions, relacions i maneres de treballar. Una guia per al dia a dia i per al futur que volem construir.



## Els nostres VALORS

Humanitat — Innovació  
Proximitat — Creixement  
Compromís individual —  
Compromís col·lectiu



# HUMANITAT INNOVACIÓ

La **humanitat** és la base de la nostra manera de cuidar: escoltar, respectar, acompanyar i entendre les necessitats de cada persona.

La **innovació** ens impulsa a buscar noves respostes, incorporar coneixement, tecnologia i creativitat, i millorar els processos. Al Mar, innovar no és només canviar: és transformar per aportar més valor a les persones.



Cuidar millor també  
vol dir avançar



# PROXIMITAT CREIXEMENT

La **proximitat** és una manera de cuidar i de treballar. Vol dir ser accessibles, escoltar, explicar-nos millor, treballar connectats entre equips i entendre la realitat de les persones que atenem.

El **creixement** ens aporta més capacitat, més coneixement i més recursos per respondre millor a aquestes necessitats. Ampliem l'impacte de l'Hospital del Mar i reforcem el seu paper com a hospital públic de referència, sense perdre la calidesa i la manera de fer que formen part de la nostra identitat.



Créixer mantenint la proximitat que ens fa diferents



# COMPROMÍS INDIVIDUAL COMPROMÍS COL·LECTIU

El compromís individual és el motor: cada persona aporta responsabilitat, coneixement i qualitat en la seva feina.

El compromís col·lectiu és el que multiplica aquesta aportació quan treballem de manera coordinada, compartim informació, ens donem suport i orientem les decisions cap a un objectiu comú: millorar l'atenció a les persones i generar impacte en la societat.



La força d'un  
projecte  
compartit



# LES PRIORITATS

que orientaran els  
pròxims anys



El Pla Estratègic 2026-2028 s'organitza en tres eixos que concreten les prioritats de l'Hospital del Mar per als pròxims anys.

Aquests eixos donen continuïtat al marc 2030 i ordenen els principals compromisos del pla: com volem cuidar millor les persones, com volem reforçar l'assistència, la docència, la recerca i la innovació, i com volem transformar l'organització, els espais i les eines que ho fan possible.



**3**  
**EIXOS**

**11**  
**LÍNIES**

**40**  
**OBJECTIUS**

**108**  
**ACCIONS**

# EIX 1

## Atenció a les persones, professionals i societat

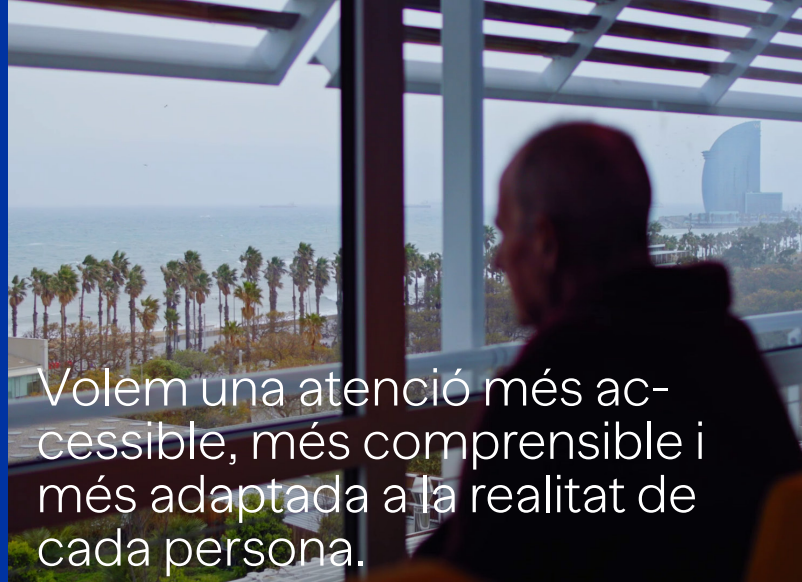
Aquest eix recull els compromisos orientats a millorar l'atenció a les persones, reforçar el paper dels equips professionals i avançar en una institució més humana, sostenible i responsable.

Un hospital compromès



# EIX 1

## Atenció a les persones



Volem una atenció més accessible, més comprensible i més adaptada a la realitat de cada persona.

“Quan ho tinc més difícil, necessito que l’hospital m’acompanyi”



### Què farem

- > Reformularem el procés de fragilitat amb una mirada multidisciplinària.
- > Desplegarem un nou model d’atenció a urgències per identificar millor les situacions de vulnerabilitat.
- > Impulsarem un pla de voluntariat per acompanyar persones que viuen soledat no desitjada.

“Necessito arribar a la meva cita, orientar-me i saber què he de fer”



### Què farem

- > Analitzarem la demanda dels canals d’atenció telefònica.
- > Definirem un model d’accés de porta única.
- > Millorarem la senyalització dels centres.
- > Implantarem la guia d’acollida de pacients a tots els centres.

“Vull que la relació amb l’hospital sigui més clara, fàcil i accessible”



### Què farem

- > Crearem una nova web institucional que integri assistència, recerca i docència.
- > Desenvoluparem una app del pacient.
- > Facilitarem informació més clara i útil per millorar la relació amb l’hospital.
- > Reforçarem el vincle amb pacients, famílies, professionals i altres públics clau.
- > Volem una atenció més accessible, més comprensible i més adaptada a la realitat de cada persona.

# EIX 1

## Atenció als professionals



Reforcem l'organització per donar millor suport als equips.

“Necessito sentir que l'organització m'escolta i m'acompanya.”



“Vull formar part d'un projecte que m'acull, em cuida i em fa créixer”



“Els equips necessiten lideratges que escoltin, acompanyin i ajudin a avançar”



### Què farem

- > Analitzarem les causes de l'absentisme per incapacitat temporal per identificar millor els factors que hi incideixen.
- > Reforçarem la comissió de seguiment de l'absentisme per orientar millor les actuacions.
- > Definirem mesures per reduir-lo progressivament i millorar el suport als equips.

### Què farem

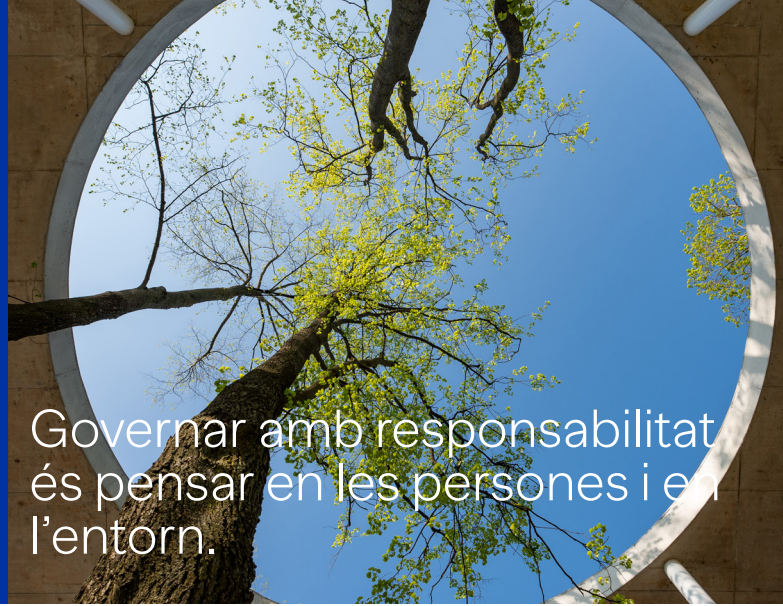
- > Mantindrem el Model de Gestió de Persones, basat en acollida, benestar, coneixement, desenvolupament i lideratge.
- > Implementarem protocols d'acollida per a noves incorporacions.
- > Desplegarem el pla d'acció vinculat al benestar professional.
- > Reforçarem la captació i la fidelització dels professionals.

### Què farem

- > Revisarem el Model de Lideratge d'acord amb els nous valors institucionals.
- > Implementarem un pla d'acollida i acompanyament per als comandaments intermedis.
- > Reforçarem les competències i l'autonomia dels comandaments intermedis.

# EIX 1

## Sostenibilitat ambiental, social i de governança



Governar amb responsabilitat és pensar en les persones i en l'entorn.

Cuidar el present per cuidar el futur



### Què farem

- > Desplegarem el Pla de Sostenibilitat Ambiental.
- > Implantarem un Sistema de Gestió Ambiental.
- > Calcularem la petjada de carboni de l'organització.
- > Certificarem la petjada de carboni d'acord amb l'estàndard ISO 14064-3.

Una atenció més humana també es construeix amb participació i voluntariat



### Què farem

- > Crearem la Comissió d'Humanització.
- > Elaborarem el Pla de Voluntariat.
- > Identificarem necessitats i definirem perfils de participació.
- > Impulsarem iniciatives orientades a millorar l'experiència de les persones ateses.

Decisions més ètiques, transparents i responsables



### Què farem

- > Reforçarem les aliances estratègiques en sostenibilitat.
- > Incorporarem iniciatives com Health Care Without Harm i Global Green and Healthy Hospitals.
- > Revisarem el compliment dels criteris ambientals, socials i de governança en la cadena de valor.
- > Avançarem en una gestió més ètica, transparent i responsable.

# EIX 2

## Assistència, docència, recerca i innovació

Integrem assistència, docència, recerca i innovació per generar coneixement, millorar els resultats en salut i fer arribar els avenços a la pràctica clínica.

Un hospital que genera  
coneixement





# EIX 2

## Assistència

“Vull una atenció més àgil, coordinada i segura”



“Quan la situació social també afecta la salut, cal una resposta compartida”



“Necessito una resposta experta quan el meu cas és complex.”



### Millorarem els processos assistencials

#### Què farem

- > Optimitzarem el procés d'alta hospitalària.
- > Millorarem el circuit de derivació des d'urgències i la coordinació amb altres centres.
- > Crearem un grup de treball per millorar els processos en l'àmbit de crítics.

### Impulsarem l'atenció integrada social i sanitària

#### Què farem

- > Desplegarem un dispositiu per a persones sense llar després d'una alta hospitalària.
- > Impulsarem una titulació conjunta en l'àmbit sanitari i social.
- > Consolidarem i escalarem la Unitat funcional de recuperació i vida.
- > Mesurarem l'impacte social de les accions desplegadas.

### Millorarem la cartera de serveis

#### Què farem

- > Revisarem les aliances actuals i identificarem necessitats d'ampliació.
- > Treballarem amb el CatSalut per al reconeixement de procediments d'alta complexitat.
- > Incorporarem nous serveis, com el CSUR de neuromodulació del dolor i el CAS-REDAN Baluard.

# EIX 2

## Assistència

Volem donar resposta a situacions en què la salut i la realitat social no es poden abordar per separat.



“El territori necessita una resposta adaptada a la seva realitat”



“La meva seguretat també depèn que la meua veu compti”



### **Definirem el futur del Centre Dr. Emili Mira**

#### **Què farem**

- > Participarem en el Pla d'usos de la Diputació de Barcelona.
- > Identificarem necessitats de recursos comunitaris de Salut Mental per a la població del Barcelonès Nord.
- > Avaluarem les necessitats estructurals actuals i futures del centre.

### **Impulsarem la qualitat i la seguretat en l'assistència**

#### **Què farem**

- > Impulsarem la participació dels pacients en la seguretat assistencial.
- > Reforçarem la conciliació de la medicació a l'ingrés i a l'alta.
- > Desplegarem el projecte de contenció zero.
- > Incorporarem PREMs i PROMs per recollir l'experiència i els resultats percebuts pels

# EIX 2

## Docència

“Els i les professionals del futur necessiten aprendre en un entorn viu, exigent i connectat amb la pràctica clínica”



**Millorarem la formació i l'atracció de talent docent**

**Què farem**

- > Actualitzarem el conveni “Campus Mar” amb la Universitat Pompeu Fabra.
- > Reforçarem l'atracció a la Formació Sanitària Especialitzada amb nous formats de portes obertes i difusió.
- > Identificarem àmbits de millora en la supervisió dels i les residents.
- > Desenvoluparem un Pla de Simulació amb eines innovadores i tecnologies emergents.



# EIX 2

## Recerca

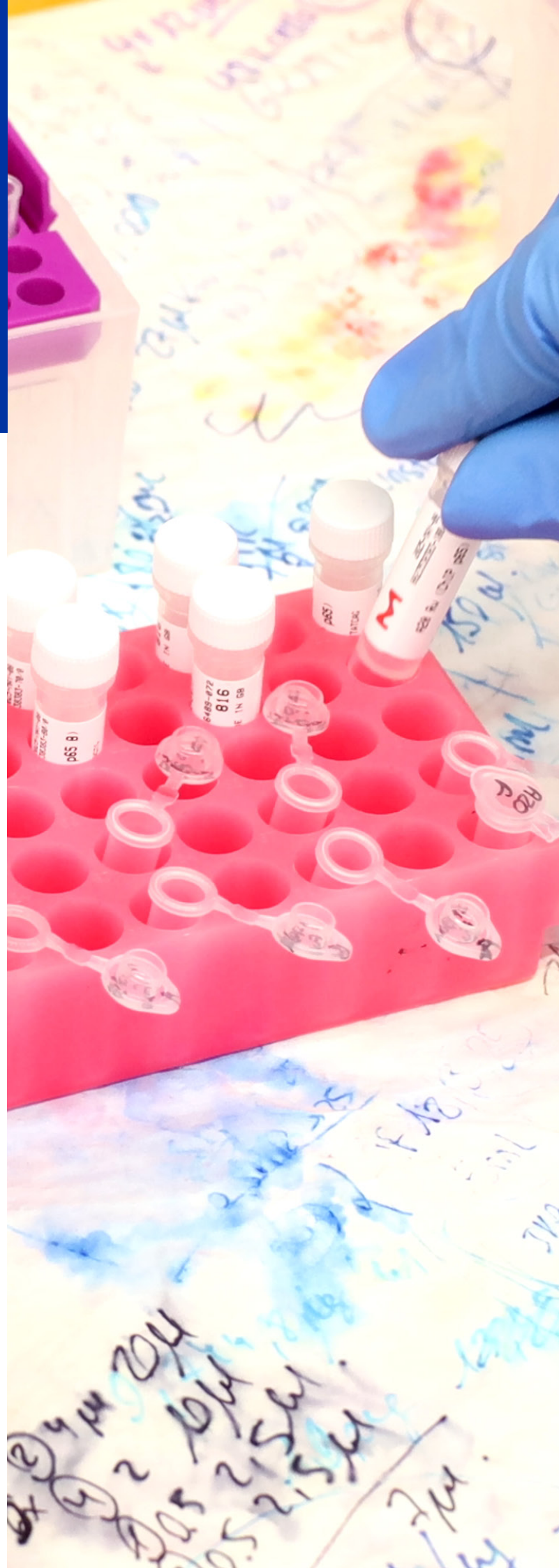
“La recerca té més impacte quan connecta el coneixement amb la pràctica clínica.”



**Impulsarem una recerca més translacional, connectada i orientada a resultats**

### Què farem

- > Impulsarem el projecte Ciutadella del Coneixement i la incorporació de l'Institut de Recerca.
- > Organitzarem una jornada de networking amb focus en la indústria.
- > Reforçarem la translació del coneixement amb el programa de teràpies avançades, d'acord amb la planificació del Departament de Salut.
- > Desplegarem un programa d'intensificació per al personal clínic.



# EIX 2

## Innovació

“La innovació transforma quan es converteix en solucions aplicades.”



**Convertirem la innovació en millores assistencials i organitzatives.**

### **Què farem**

- > Identificarem projectes innovadors transferibles a la pràctica assistencial.
- > Estimularem la creació de projectes innovadors amb convocatòries d'idees i jornades de reptes.
- > Impulsarem la intel·ligència artificial amb un programa d'alfabetització i un sandbox per entrenar algorismes.
- > Captarem recursos públics i privats per accelerar projectes d'innovació.
- > Desplegarem la incubadora 3D.
- > Implementarem la nova plataforma de teleassistència.



# EIX 3

## Organització, transformació digital i infraestructures

Preparem l'organització, els espais, les eines digitals i les aliances que han de fer possible la transformació de l'Hospital del Mar.

Més capacitat, millors infraestructures i una organització més connectada per respondre als reptes de salut dels pròxims anys.

Un hospital preparat  
per al futur.



# EIX 3

## El nou Hospital del Mar

“Espais, tecnologia i nous circuits per ampliar la capacitat de resposta de l'hospital”



### Què farem

- > Desplegarem la Fase 2.2 del nou Hospital del Mar, amb la posada en funcionament dels nous espais previstos.
- > Activarem àrees com Anatomia Patològica, Endoscòpies, la Unitat del Dolor, els nous quiròfans i la Farmàcia hospitalària i ambulatoria.
- > Executarem els trasllats de manera ordenada i segura, i assegurarem el finançament, l'equipament i les autoritzacions necessàries.
- > Iniciarem la Fase 3, amb la licitació del projecte bàsic avançat, l'Estudi d'Impacte Econòmic i Social i el Pla Funcional.
- > Avançarem cap a un hospital connectat i virtual, amb gestió a peu de llit, dispositius electrònics associats als llits, localització en temps real al bloc quirúrgic i projectes basats en BIM i bessons digitals.



# EIX 3

## Reputació, aliances i posicionament

“Aliances per guanyar  
capacitat, reconeixement  
i impacte”



### Què farem

- > Treballarem per incrementar la població de referència i mantenir el nivell de complexitat 5, incidint en el nou mapa sanitari.
- > Identificarem nous CSUR i XUEC per reforçar l'alta especialització.
- > Proposarem noves aliances estratègiques institucionals i farem seguiment i avaluació de les aliances actuals.
- > Desenvoluparem la xarxa de serveis diagnòstics, amb noves col·laboracions en laboratori, atenció primària i radiologia.
- > Incrementarem les aliances de l'Institut Hospital del Mar FP Sanitària en el seu nou abast socio-sanitari.
- > Millorarem el posicionament de marca, impulsant el friendraising, el fundraising, la nova web i la comunicació a l'Àrea Metropolitana Nord.



# EIX 3

## Sostenibilitat econòmica i operacions

“Fer-ho millor també vol dir  
organitzar-nos millor”



### Què farem

- > Redefinirem els processos de gestió econòmica amb la implantació de SAP S/4HANA.
- > Reforçarem la coordinació amb l'Escola d'Infermeria i l'Institut Hospital del Mar FP Sanitària.
- > Optimitzarem consums i estocs de material sanitari i de farmàcia.
- > Elaborarem el Pla d'Empresa 2026-2028, el Pla d'Inversions i el Pla de necessitats d'infraestructures.
- > Definirem un quadre de comandament de la productivitat per a àrees assistencials i no assistencials.
- > Revisarem els criteris de productivitat de la Central de Balanços i elaborarem un pla d'acció per millorar la productivitat assistencial.



# EIX 3

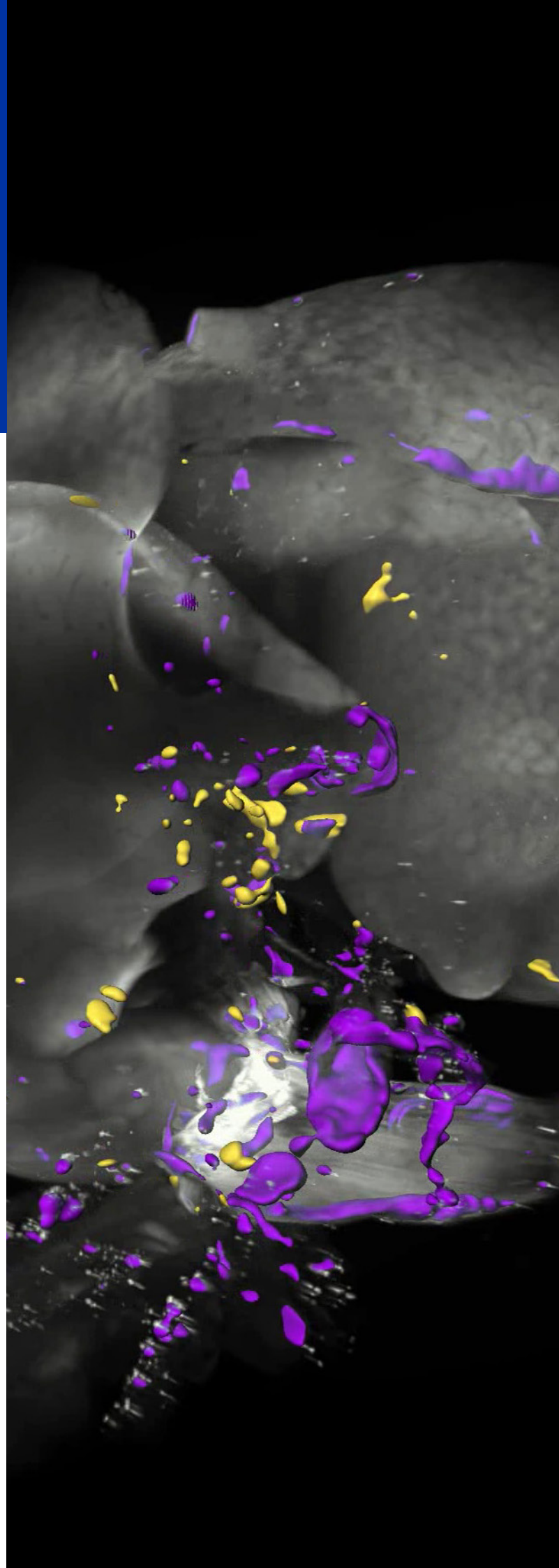
## Transformació digital i dades

“Les eines digitals i les dades ens han d’ajudar a decidir i cuidar millor”



### Què farem

- > Canviarem els sistemes d’informació assistencials i acompanyarem el procés amb un pla de comunicació.
- > Elaborarem el Pla de Sistemes 2027-2028.
- > Reforçarem la ciberseguretat amb l’acreditació en l’Esquema Nacional de Seguretat.
- > Definirem el model de governança de la dada, amb normes i responsabilitats clares.
- > Construïrem una nova plataforma de dades que integri informació assistencial, administrativa i de recerca.
- > Desenvoluparem serveis basats en informació a temps real per monitoritzar pacients, gestionar recursos, detectar alertes i millorar processos assistencials.



# UN COMPROMÍS

## que continua

Aquest pla dona continuïtat a una transformació que ja està en marxa i marca el pas següent per a l'Hospital del Mar.

En aquesta nova etapa, volem reforçar allò que ens fa un hospital de referència: capacitat assistencial, coneixement, aliances i una organització preparada per transformar-se. Sense perdre allò que ens fa reconeixibles: una manera pròpia d'entendre l'atenció, arrelada a Barcelona i connectada amb la realitat social.

Volem que aquesta transformació es noti: en una atenció més propera i resolutiva, en equips amb més suport i en una organització més preparada per respondre als reptes de salut dels pròxims anys.

**Som compromís,  
som impacte,  
som la salut del futur.**



Passeig Marítim, 25-29 Barcelona, 08003  
+34 93 248 30 00  
[www.hospitaldelmar.cat](http://www.hospitaldelmar.cat)