

FHarma-Talent

**Competencias y gestión de
equipos de alto rendimiento
en Farmacia Hospitalaria**

**Belén Romero
Jordi Cohen
Laetitia Paumard
Jaume Ribera**

MAYO 2026



**Center for Research in
Healthcare Innovation
Management**

Con el patrocinio de:



FHarma-Talent

Competencias y gestión de equipos de alto rendimiento en Farmacia Hospitalaria

Autores

Belén Romero

Senior Associate - Center for Research in Healthcare Innovation Management (CRHIM)
IESE Business School

Jordi Cohen

Senior Associate - Center for Research in Healthcare Innovation Management (CRHIM)
IESE Business School

Laetitia Paumard

Project Manager - Center for Research in Healthcare Innovation Management (CRHIM)
IESE Business School

Jaume Ribera

Profesor de Gestión de Operaciones, Información y Tecnología
Center for Research in Healthcare Innovation Management (CRHIM)
IESE Business School

Web del CRHIM: www.iese.edu/crhim

Montse Aced - Traducción y asesoría lingüística / www.montseaced.com

Diseño y maquetación: CAPITALDESIGN / www.capitaldesign.es

1. Contexto y objetivo	5
2. Metodología	6
2.1 Comité Científico	6
2.2 Un enfoque por fases	6
3. Workshop 1 · Desafíos de futuro y ejes competenciales para Farmacia Hospitalaria	9
3.1 Objetivos	9
3.2 Resultados	10
3.2.1 Desafíos estratégicos de futuro para FH	10
3.2.2 Ejes competenciales para FH	12
4. Workshop 2 · Priorización del marco competencial para Farmacia Hospitalaria	20
4.1 Objetivos	20
4.2 Criterios de priorización	21
4.2.1 Criterios de priorización de eje competencial-desafío	21
4.2.2 Criterios de priorización de competencias dentro de cada eje	22
4.3 Resultados	22
4.3.1 Valoración del impacto de eje competencial-desafío y competencias prioritarias	22
4.3.2 Matriz de alineamiento competencial para FH	31
5. Discusión	32
5.1. A nivel de desafíos estratégicos-FH	32
5.2. A nivel de ejes competenciales- FH	34
5.2.1 Ejes tractores y transversales	34
5.2.2 Ejes de alta consistencia organizativa y relacional	35
5.2.3 Ejes vinculados al núcleo profesional y a la evolución asistencial de la especialidad	35
5.2.4 Ejes con contribución focalizada en ámbitos específicos	36
6. Reflexión final y continuidad	37
7. Referencias bibliográficas	38
8. Siglas	39
9. Anexos	39

Resumen ejecutivo

En un entorno sanitario marcado por una transformación acelerada, la **Farmacia Hospitalaria está llamada a reforzar su posicionamiento estratégico y a seguir ampliando su contribución al sistema sanitario**. En este contexto, el IESE Business School, a través del Center for Research in Healthcare Innovation Management (CRHIM), en colaboración con Menarini, ha promovido la iniciativa **FHarma-Talent con el propósito de ofrecer una base estructurada y compartida para reflexionar sobre los retos de futuro de la especialidad y sobre las competencias necesarias para afrontarlos con solidez**.

Desde su fase inicial, el proyecto se orientó a definir un enfoque coherente con este objetivo y claramente diferencial. Así, FHarma-Talent, en lugar de construir el planteamiento exclusivamente desde funciones o perfiles tradicionales, **toma como punto de partida los desafíos estratégicos de futuro** que impactarán de forma más directa en la evolución del rol de Farmacia Hospitalaria. A partir de esta lógica, el proyecto **identifica y organiza las competencias necesarias para dar respuesta** a dichos retos, configurando un marco propio y específico para la especialidad. Entre sus principales elementos diferenciales destacan la **construcción colaborativa**, la **validación por expertos**, la capacidad para **favorecer un lenguaje común** útil para el desarrollo de personas y equipos, y la orientación a la **aplicación práctica en los distintos entornos de trabajo**.

El proyecto se ha desarrollado a lo largo de un año mediante un proceso colaborativo, estructurado y validado. Ha contado con la **participación de más de 60 profesionales de Farmacia Hospitalaria**, distribuidos en dos *Workshops* celebrados en IESE Madrid, en los que se combinaron sesiones de trabajo con intervenciones inspiracionales y *master class* orientadas a enriquecer la reflexión sobre competencias, liderazgo, talento y transformación. Todas las conclusiones han sido elaboradas de forma colaborativa y posteriormente **revisadas y validadas con el Comité Científico**, cuya función ha sido asegurar que el proyecto respondiera a retos reales y prioritarios de Farmacia Hospitalaria, aportando visión experta tanto en la definición del foco temático como en la validación del enfoque metodológico y en la revisión de los principales resultados.

Como resultado, **FHarma-Talent identifica seis desafíos estratégicos de futuro para Farmacia Hospitalaria y define doce ejes competenciales clave para darles respuesta**. El marco competencial resultante, concebido como una propuesta académica inspiradora y práctica, integra capacidades asistenciales, organizativas, tecnológicas, analíticas y relacionales y aspira a convertirse en una palanca de reflexión sobre una base estructurada y consensuada, útil para su aprovechamiento en función de las necesidades específicas de los distintos entornos de trabajo.

La principal aportación del proyecto se concreta en una **matriz de alineamiento competencial**, concebida como herramienta para analizar y priorizar la relación entre los desafíos estratégicos de futuro y los ejes competenciales definidos. Uno de los rasgos más diferenciales del enfoque es precisamente **situar el desafío como punto de partida** del análisis y valorar, a continuación, la contribución potencial de cada eje competencial a su abordaje. Desde esta lectura vertical, la matriz **permite identificar, para cada desafío, cuáles son los ejes competenciales imprescindibles para afrontarlo y qué combinaciones de ellos resultan prioritarios según la naturaleza del reto**. No solo ofrece una base para interpretar el marco competencial, sino también una **referencia útil para orientar prioridades de desarrollo profesional y de equipo en los servicios de Farmacia Hospitalaria**.

La lectura agregada muestra que **no todos los desafíos movilizan el mismo nivel de exigencia competencial**. Así, por ejemplo, la sostenibilidad del sistema sanitario y la medicina personalizada destacan por requerir una arquitectura competencial más amplia. Esta diferenciación refuerza el valor del marco para comprender mejor la naturaleza de los retos y facilitar su traducción en prioridades de desarrollo competencial según roles y responsabilidades profesionales.

Desde la perspectiva de los ejes competenciales, **Dirección estratégica y gestión del cambio y Pensamiento crítico y resolución de problemas** emergen como los grandes **ejes tractores del marco competencial**, por su capacidad para sostener con solidez múltiples desafíos a la vez. Junto a ellos, el informe identifica otros ejes de alta consistencia organizativa, relacional, asistencial y técnica, que configuran una arquitectura competencial amplia y combinada para afrontar los retos futuros de la especialidad.

En conjunto, el trabajo realizado pone de relieve que la Farmacia Hospitalaria del futuro deberá seguir apoyándose en los ejes competenciales intrínsecos y, al mismo tiempo, reforzar los ámbitos vinculados a la dirección estratégica, la transformación, la innovación, la toma de decisiones fundamentada, el liderazgo, la colaboración y el desarrollo de equipos. Tanto los desafíos identificados como los ejes competenciales asociados deben entenderse como elementos dinámicos, sujetos a revisión y actualización para mantener su vigencia ante la evolución de la especialidad. En este sentido, **el marco propuesto no se plantea como un resultado cerrado, sino como una referencia evolutiva con vocación de continuidad, orientada a seguir acompañando la reflexión, el aprendizaje compartido y su aplicación práctica en los servicios de Farmacia Hospitalaria**.

Desde el **CRHIM-IESE Business School** queremos expresar nuestro **agradecimiento a todos los profesionales que han hecho posible esta iniciativa**.

1. Contexto y objetivo

Farmacia Hospitalaria (FH) se enfrenta a un entorno en rápida transformación que exige hacer evolucionar su rol más allá de la práctica tradicional. Los desafíos emergentes redefinen su aportación al sistema sanitario y requieren el desarrollo de nuevas competencias —clínicas, organizativas, tecnológicas y relacionales— para **seguir generando valor en equipos multidisciplinares, en la atención al paciente y en la sostenibilidad de los servicios.**

El proyecto FHarma-Talent nace en 2025 con el objetivo de impulsar **una reflexión colectiva sobre el rol estratégico de Farmacia Hospitalaria** en el contexto de la transformación e innovación organizativa, identificando las competencias clave para responder a los desafíos estratégicos del futuro de la especialidad.

Este informe presenta los principales resultados del proyecto y aspira a ser un **“marco de referencia” inspirador y práctico** para **Farmacia Hospitalaria** que refuerce su papel estratégico en la gestión y prepare a los profesionales para liderar los retos del futuro en entornos complejos y multidisciplinares.

Aspectos diferenciales:

- **Parte de los desafíos estratégicos de futuro** a los que se tiene que enfrentar la profesión.
- **Define unos ejes competenciales desarrollados específicamente para Farmacia Hospitalaria.**
- **Se construye de forma colaborativa:** ha sido contrastado y enriquecido con la visión del Comité Científico y los asistentes a las dinámicas de trabajo (**directivos y líderes de Farmacia Hospitalaria**).
- **Facilita la adopción de un lenguaje común,** esencial en el entorno de competencias y clave para el desarrollo de equipos y personas.

FHarma-Talent pretende ser una palanca de reflexión para Farmacia Hospitalaria sobre una base estructurada y consensuada para aprovechar según las necesidades específicas de los entornos de trabajo.

- **Responde a los desafíos estratégicos de futuro y está específicamente diseñada para Farmacia Hospitalaria,** facilitando la anticipación al cambio y reforzando el rol estratégico y de gestión del farmacéutico hospitalario.
- **Puede actuar como motor de excelencia profesional,** siendo una **palanca de reflexión y evolución** que ofrece una base estructurada para revisar, priorizar y desarrollar los ejes competenciales en línea con los retos del sistema sanitario.
- **Puede facilitar decisiones clave en gestión de personas y desarrollo profesional** al identificar perfiles estratégicos, brechas competenciales y prioridades de crecimiento para construir equipos preparados y orientados a la transformación asistencial.

2. Metodología

2.1. Comité Científico

El proyecto contó con un Comité Científico que acompañó y orientó estratégicamente el trabajo a lo largo de sus distintas fases, aportando su validación en los principales hitos del proceso. Su función principal fue asegurar que el proyecto respondiera a retos reales y prioritarios de Farmacia Hospitalaria, aportando una visión experta tanto en la definición del foco temático como en la validación del enfoque metodológico y en la revisión de los principales resultados.

La composición del Comité combinó perfiles de referencia de Farmacia Hospitalaria y de gestión sanitaria de distintos hospitales:

- **Monike de Miguel.** Jefa de Servicio FH- HU de Cruces · Bilbao
- **Ana Herranz.** Jefa de Sección FH- HGU Gregorio Marañón · Madrid
- **Eva Negro.** Especialista FH- HU Getafe · Madrid
- **Emilio Monte.** Jefe de Sección FH- HU y Politécnico La Fe · Valencia
- **Jordi Nicolás.** Jefe de Servicio FH- Mútua Terrassa · Barcelona
- **María Ángeles García Rescalvo.** Directora gerente- HU Virgen de las Nieves · Granada

2.2. Un enfoque por fases

FHarma-Talent se diseñó como un proyecto orientado a dotar a Farmacia Hospitalaria de un **marco académico inspirador y práctico**, capaz de reforzar su posicionamiento estratégico y de sentar las bases de un modelo de gestión por competencias. El proyecto se articula en torno al desarrollo del talento y la construcción de equipos de alto rendimiento como palancas para afrontar los retos de futuro de la especialidad, con vocación de continuidad a través de sucesivas ediciones.

Su desarrollo se estructuró en **dos fases secuenciales**: la primera (Fase I) se centró en **definir el foco estratégico y el marco conceptual de partida**; la segunda (Fase II) se dedicó a **contrastar, priorizar y consolidar dicho marco** mediante *Workshops* participativos y validación de expertos.

Una vez validadas las conclusiones derivadas de estas dinámicas colaborativas, se elaboró el presente informe final de conclusiones.

Figura 1. Metodología del proyecto

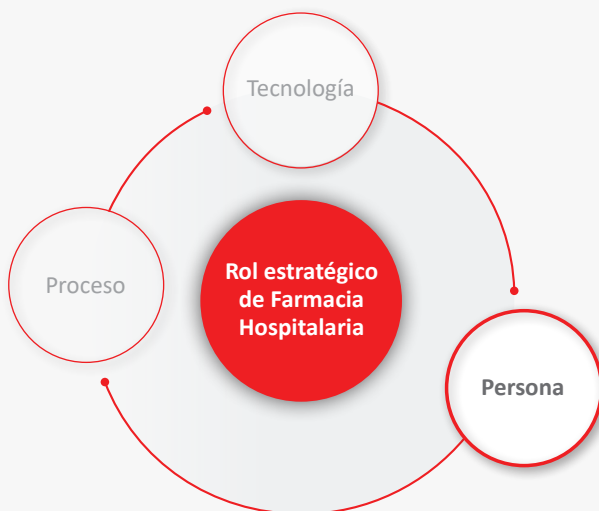


La **Fase I** estuvo orientada a la **definición del foco temático y del enfoque metodológico del proyecto.**

Sobre esta base, se celebró posteriormente una sesión de **kick-off** con todo el Comité Científico, en la que se consensuó la temática prioritaria del proyecto. De los tres ejes considerados —Proceso, Persona y Tecnología— se acordó centrar el proyecto en el eje “Persona”, por ser el que mejor respondía a los siguientes criterios específicos para Farmacia Hospitalaria: importancia, aplicabilidad práctica, innovación e inspiración (véase la Figura 2).

Figura 2. Criterios de priorización para definir el enfoque del proyecto FHarma-Talent

- A** FH es **importante** en el proceso: las acciones para impulsar el tema dependen en mayor medida de FH o del centro.
- B** Permite un abordaje **práctico**: las soluciones pueden implantarse en el corto/medio plazo y son útiles para FH.
- C** Es **innovador**: es un tema poco abordado hasta la fecha en FH.
- D** Es **inspirador**: es un tema mayoritariamente motivador o atractivo para FH.



Una vez definido el foco estratégico del proyecto, el siguiente paso fue estructurar, junto con el Comité Científico, el contenido del *Workshop* 1. Este trabajo preparatorio permitió validar los principales **desafíos estratégicos de futuro para Farmacia Hospitalaria**, definir los **ejes competenciales** y las competencias asociadas necesarias **para afrontarlos**, así como evaluar el alineamiento entre dichos desafíos y el marco competencial propuesto. Sobre esta base se construyó el marco sometido a contraste y validación colaborativa en los *Workshops* 1 y 2.

Fase II – Alineamiento de desafíos estratégicos de futuro y ejes competenciales

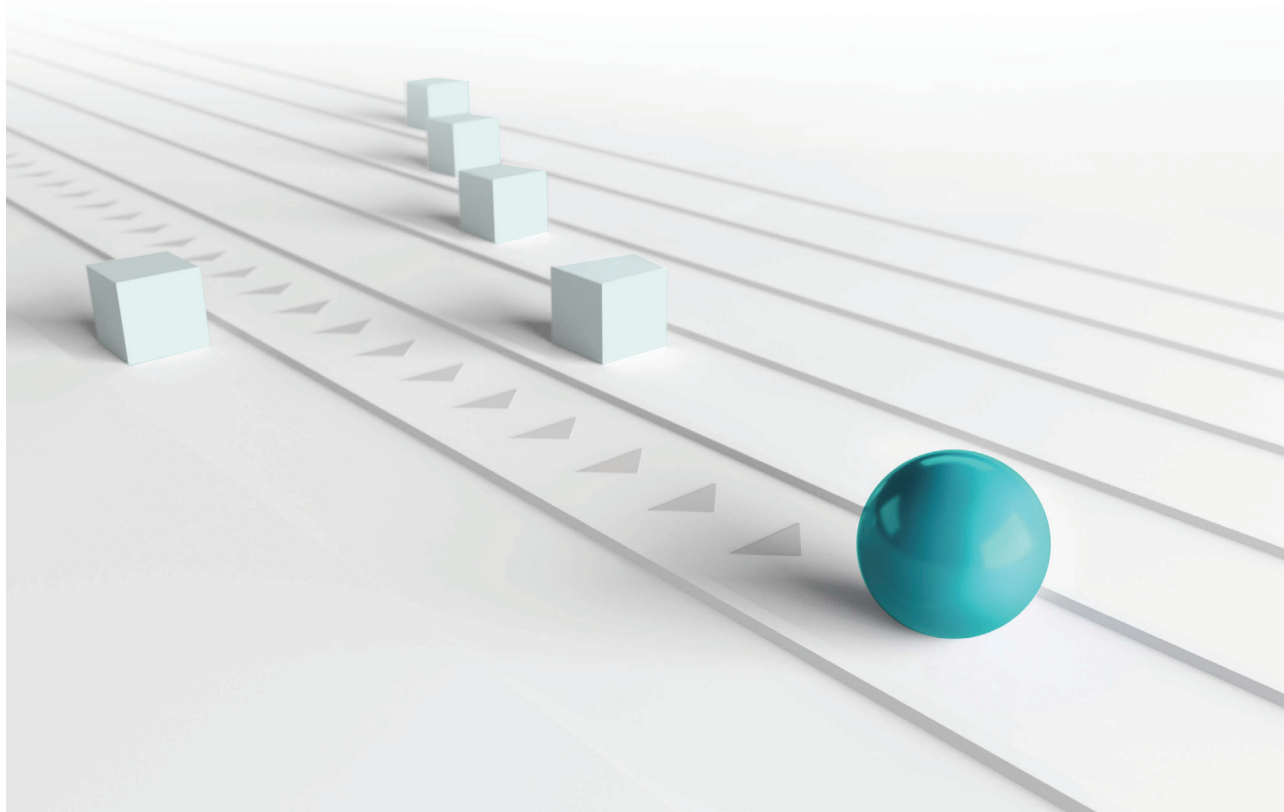
A partir del trabajo preparatorio previo, el *Workshop* 1 **combinó dos intervenciones inspiracionales con un espacio de trabajo colaborativo orientado a confirmar los desafíos estratégicos de futuro para Farmacia Hospitalaria**, así como a validar los **ejes competenciales** definidos previamente y enriquecer las competencias asociadas.

Tras el *Workshop* 1 se llevó a cabo una **revisión de resultados con el Comité Científico** con el fin de depurar y consolidar el marco trabajado en la sesión. Las aportaciones de los participantes y la revisión experta posterior se integraron en un documento de síntesis que sirvió como base de trabajo para la siguiente fase.

Como preparación para el *Workshop* 2, los participantes realizaron un **ejercicio individual de reflexión y votación online** dirigido a valorar el impacto de cada eje competencial sobre cada uno de los desafíos identificados. Este ejercicio permitió llegar al segundo *Workshop* con un primer nivel de priorización ya estructurado.

Sobre la base del trabajo preparatorio previo, el *Workshop* 2 combinó dos sesiones orientadas a la contextualización y la reflexión con una dinámica colaborativa destinada a profundizar en la priorización del marco competencial. En concreto, la sesión se orientó a revisar y validar los ejes competenciales y los desafíos previamente definidos, consensuar el nivel de impacto de cada cruce entre eje competencial y desafío, y priorizar las competencias asociadas a cada desafío, combinando los resultados de la votación previa con la discusión presencial.

El *Workshop* concluyó con una puesta en común de conclusiones y debate en plenario, lo que permitió consolidar una visión compartida sobre las prioridades competenciales de futuro para Farmacia Hospitalaria y avanzar hacia la configuración de una matriz de alineamiento competencial final para Farmacia Hospitalaria (véase el apartado 4.3.2), finalmente revisada y validada por el Comité Científico mediante una reunión posterior al *Workshop*.



3. Workshop 1

Desafíos de futuro y ejes competenciales para Farmacia Hospitalaria

El 10 de junio de 2025 se celebró en el campus de IESE Madrid el primer *Workshop* del proyecto FHarma-Talent, que reunió a **40 directivos de Farmacia Hospitalaria de toda España** (véase la agenda en el Anexo 1 y la lista de participantes en el Anexo 2).

La jornada fue inaugurada por Menarini y por el equipo de IESE-CRHM, que presentaron el contexto y la ambición del proyecto. A continuación, se desarrollaron dos sesiones inspiracionales: la primera, CoMTalento Marañón, permitió compartir el trabajo desarrollado por el **Hospital General Universitario Gregorio Marañón**, con participación de Gerencia, Recursos Humanos y Farmacia Hospitalaria, en materia de talento, competencias y desarrollo organizativo; la segunda, a cargo del **Profesor Santiago Álvarez de Mon (IESE)**, se articuló en torno a dos ideas principales: las competencias como pilar clave en un modelo de gestión y el liderazgo como experiencia personal.

Tras este bloque inicial, que contribuyó a enriquecer la reflexión de los asistentes, se desarrolló una **dinámica de trabajo en grupos**, núcleo central del *Workshop* 1.

3.1. Objetivos

Durante la dinámica colaborativa de trabajo, los participantes se distribuyeron en tres grupos de trabajo con un doble objetivo: **por una parte, contrastar y confirmar los desafíos de futuro a los que debe responder la especialidad y, por otra, validar el marco competencial y las competencias específicas necesarias en Farmacia Hospitalaria para abordarlos.**

Los resultados obtenidos en esta dinámica fueron posteriormente **revisados por el Comité Científico**, con el fin de consolidar una versión final robusta y consensuada, cuyos principales elementos se detallan en el siguiente apartado: Resultados.

Posteriormente, la documentación generada se envió **a todos los asistentes**, a quienes se invitó también a participar en el *Workshop* 2.

Figura 3. Dinámica del Workshop 1



3.2. Resultados

Como resultado del trabajo desarrollado en el *Workshop 1* y de su revisión posterior con el Comité Científico, el proyecto FHarma-Talent quedó articulado en torno a dos elementos centrales: seis desafíos estratégicos de futuro para Farmacia Hospitalaria y doce ejes competenciales definidos específicamente para la especialidad. Su relación y alineamiento se analizan en detalle a continuación así como en los apartados 4 (*Workshop 2*) y 5 (Discusión).

3.2.1 Desafíos estratégicos de futuro para FH

A partir de la investigación inicial y del trabajo preliminar con el Comité Científico se definió una primera propuesta de desafíos estratégicos, que fue sometida a contraste en el *Workshop 1* con el fin de identificar aquellos de mayor relevancia para Farmacia Hospitalaria.

Como resultado, se validaron los siguientes **seis desafíos prioritarios**:

1. Transformación digital

Este desafío recoge la necesidad de que Farmacia Hospitalaria integre de forma efectiva tecnologías digitales, automatización, inteligencia artificial y sistemas interoperables para mejorar la trazabilidad, optimizar procesos asistenciales y logísticos, y reforzar una toma de decisiones clínicas seguras y eficientes.

2. Medicina personalizada

Este desafío pone el foco en la capacidad de adaptar la terapéutica al perfil clínico, biológico y social de cada paciente, incorporando farmacogenómica, terapias dirigidas, monitorización avanzada y nuevos modelos asistenciales, como la atención domiciliaria, para ofrecer una atención más precisa e individualizada.

3. Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad

Este desafío responde al incremento de pacientes crónicos, pluripatológicos y polimedicados, que exige reforzar el papel de Farmacia Hospitalaria en la conciliación, el ajuste terapéutico y la continuidad asistencial, garantizando la seguridad y la efectividad en contextos de creciente complejidad clínica.

4. Sostenibilidad del sistema sanitario

Este desafío subraya la necesidad de contribuir a un uso más eficiente de los recursos, impulsando la evaluación del valor en salud y la mejora de resultados clínicos desde una perspectiva coste-efectiva, para asegurar la viabilidad y el impacto de las intervenciones de Farmacia Hospitalaria en el sistema.

5. *Teaming* (colaboración ágil y multidisciplinar)

Este desafío refleja la importancia de que Farmacia Hospitalaria se integre con agilidad en equipos clínicos e institucionales diversos, participe en la toma de decisiones compartida y aporte valor en entornos colaborativos, horizontales y orientados a objetivos comunes.

6. Bienestar y desarrollo profesional

Este desafío reconoce la necesidad de cuidar el equilibrio personal y emocional de los profesionales para responder a un entorno en transformación constante, fortaleciendo la inteligencia emocional, la motivación, la capacidad de adaptación y la contribución a un clima laboral saludable y colaborativo.

Farmacia Hospitalaria se enfrenta a un entorno en rápida transformación, que exige que su rol evolucione. Los desafíos emergentes redefinen su aportación al sistema sanitario y requieren el desarrollo de nuevas competencias —clínicas, organizativas, tecnológicas y relacionales— para seguir generando valor en equipos multidisciplinarios, en la atención al paciente y en la sostenibilidad de los servicios.

Figura 4: Desafíos estratégicos de futuro para Farmacia Hospitalaria

→ **Transformación digital**

Integrar tecnologías digitales, automatización, inteligencia artificial y sistemas interoperables para mejorar la trazabilidad, optimizar los procesos asistenciales y la logística y apoyar la toma de decisiones clínicas seguras y eficientes.

→ **Medicina personalizada**

Implementar terapias individualizadas adaptadas al perfil clínico, biológico y social del paciente. Incorporar farmacogenómica, terapias dirigidas, monitorización avanzada y modelos asistenciales, como la atención domiciliaria (*Home Care Pharmacy*), que permitan ajustar el tratamiento a la realidad de cada persona.

→ **Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad**

Abordar la atención de pacientes crónicos, pluripatológicos y polimedicados de forma que FH pueda desarrollar su rol clave en la conciliación, el ajuste terapéutico y la continuidad asistencial, garantizando la seguridad y la efectividad de tratamientos cada vez más complejos.

→ **Sostenibilidad del sistema sanitario**

Contribuir a la eficiencia del uso de recursos, la evaluación de valor en salud y la mejora de los resultados clínicos desde una perspectiva de rentabilidad, asegurando el impacto y la viabilidad de las intervenciones de FH.

→ **Teaming** (colaboración ágil y multidisciplinar)

Integrarse rápidamente en equipos clínicos e institucionales diversos, colaborar en la toma de decisiones conjuntas, adaptarse con agilidad a entornos dinámicos y contribuir con valor desde su ámbito de conocimiento en contextos colaborativos, horizontales y orientados a objetivos comunes.

→ **Bienestar y desarrollo profesional**

Cuidar su equilibrio personal y emocional para afrontar un entorno en constante transformación. Desarrollar inteligencia emocional, mantener la motivación profesional, adaptarse al cambio con flexibilidad y contribuir activamente a un clima laboral respetuoso, colaborativo y saludable.

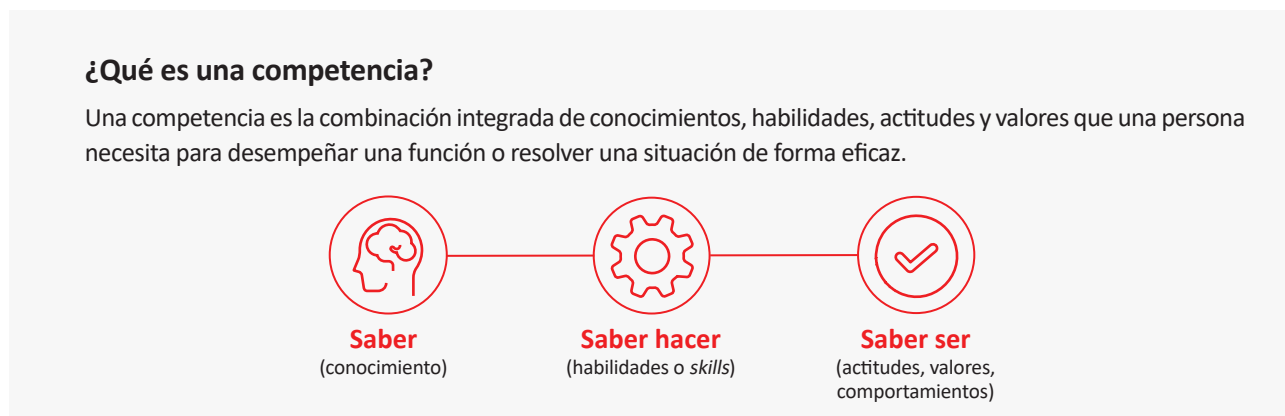
3.2.2 Ejes competenciales para FH

Una vez alineados los retos de futuro de Farmacia Hospitalaria, el siguiente paso fue **validar los ejes competenciales necesarios para afrontar estos desafíos**.

Con el objetivo de favorecer un lenguaje compartido y una visión integradora del desarrollo profesional en Farmacia Hospitalaria, FHarma-Talent no ha pretendido establecer una diferenciación entre competencias “específicas” y competencias “blandas” o “transversales”, ya recogidas en itinerarios profesionales y en marcos de Desarrollo Profesional Continuo (DPC). La propuesta se ha construido desde una lógica integradora, centrada en el conjunto de las competencias que Farmacia Hospitalaria necesita reforzar para responder a sus retos de futuro.

Durante la sesión y para asegurar un **lenguaje común**, se subrayó la idea de que una **competencia es la combinación integrada de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona necesita para desempeñar una función o resolver una situación de forma eficaz**.

Figura 5. Definición de competencia



Sobre esta base conceptual, fruto de la dinámica colaborativa desarrollada en el *Workshop 1* y de la posterior revisión con el Comité Científico, se confirmaron **12 ejes competenciales clave de futuro** para FH, definidos específicamente para la especialidad.

Figura 6. Ejes competenciales fundamentales



Estos 12 ejes constituyen un **marco competencial propio de Farmacia Hospitalaria**, integrando ámbitos clínicos, organizativos, tecnológicos y relacionales para afrontar los desafíos futuros del entorno. Asimismo, cada eje incorpora la descripción de las competencias que lo integran, con el fin de concretar y hacer operativa su aplicación en la especialidad.

A continuación, se detalla cada uno de los ejes competenciales con sus competencias asociadas:

EJE 1. Atención farmacéutica personalizada, centrada en la persona, y nuevos modelos asistenciales

Este eje sitúa al paciente en el centro de la actuación de Farmacia Hospitalaria y recoge competencias intrínsecas a su función asistencial, orientadas a adaptar la farmacoterapia a las características clínicas, biológicas y sociales de cada persona. Integra competencias vinculadas a la personalización terapéutica, las terapias avanzadas, el seguimiento del paciente complejo, la gestión del riesgo y la seguridad del tratamiento, la continuidad asistencial, la colaboración en equipos multidisciplinares y modelos asistenciales, como la atención domiciliaria.

→ **1.1 Farmacogenética y farmacogenómica:**

Aplica estudios genéticos y biomarcadores para diseñar tratamientos personalizados, mejorando la eficacia y reduciendo reacciones adversas.

→ **1.2 Farmacocinética:**

Individualiza los tratamientos según las características del paciente y lo monitoriza para mejorar la seguridad y eficacia.

→ **1.3 Formulación magistral:**

Prepara de forma individualizada los medicamentos para atender necesidades clínicas específicas, dando soporte a terapias avanzadas, impresión 3D...

→ **1.4 Desarrollo e implementación de terapias avanzadas:**

Aplica y gestiona el uso de terapias innovadoras, como medicamentos biológicos, inmunoterapias y terapia génica.

→ **1.5 Colaboración activa en equipos multidisciplinares a nivel asistencial:**

Implicación directa y continua en equipos asistenciales (hospitalización domiciliaria, PROA, nutrición, oncología, pediatría...) para el seguimiento farmacoterapéutico y la monitorización integral del tratamiento del paciente complejo.

→ **1.6 Gestión del riesgo:**

Utiliza de forma segura de los medicamentos, notifica errores de medicación y aplica la monitorización avanzada de farmacovigilancia utilizando inteligencia artificial (IA) y modelos predictivos.

→ **1.7 Continuidad asistencial:**

Coordina el tratamiento farmacológico en la transición entre los distintos ámbitos asistenciales y sociales.

→ **1.8 Gestión de terapias en domicilio (*Home Care Pharmacy*):**

Realiza el seguimiento y la optimización de tratamientos en pacientes con atención domiciliaria.

EJE 2. Gestión estratégica e integral del medicamento y PS

Este eje aborda una dimensión central de Farmacia Hospitalaria, vinculada a la Gestión estratégica e integral del medicamento y PS. Integra competencias para optimizar su uso, anticipar innovaciones terapéuticas, fundamentar la toma de decisiones en la evidencia, gestionar medicamentos de especial complejidad y participar en decisiones sobre acceso, uso racional, disponibilidad y sostenibilidad. Asimismo, incorpora la evaluación de resultados de la farmacoterapia en términos clínicos, económicos y sociales, como base para su reevaluación y para orientar la toma de decisiones en la gestión farmacéutica.

→ **2.1 Optimización de tratamientos:**

Analiza críticamente estudios clínicos para guiar la toma de decisiones farmacoterapéuticas.

→ **2.2 Gestión de medicamentos de especial control:**

Maneja medicamentos biológicos, oncológicos, psicotrópicos y antimicrobianos garantizando la seguridad del paciente y la optimización terapéutica.

→ **2.3 Anticipación de innovaciones terapéuticas:**

Identifica, analiza y anticipa desarrollos emergentes mediante herramientas como *horizon scanning*.

→ **2.4 Política y sostenibilidad en la gestión farmacéutica:**

Participa en decisiones sobre acceso, uso racional, disponibilidad y sostenibilidad de medicamentos, considerando costes y necesidades poblacionales.

→ **2.5 Evaluación de resultados de la farmacoterapia:**

Mide y analiza el impacto clínico, económico y social de las terapias para reevaluar, reposicionar e incluso replantear las decisiones de financiación y precio.

EJE 3. Dirección estratégica y gestión del cambio

Este eje aborda las competencias necesarias para ejercer la dirección estratégica del servicio de Farmacia Hospitalaria y consolidar su rol estratégico en la organización. Integra competencias vinculadas a la definición de estrategia y al impulso de la innovación, la gestión de recursos, la toma de decisiones basadas en datos, la gestión de la calidad, la actuación en entornos complejos, la influencia en espacios institucionales y el liderazgo de equipos, incluyendo la gestión del talento y la transferencia del conocimiento, con especial aplicación en posiciones de responsabilidad jerárquica.

A continuación, se presentan las competencias asociadas a este eje, que articulan de forma específica aquellas necesarias en materia de estrategia, innovación, gestión, calidad, liderazgo e influencia institucional.

→ **3.1 Liderazgo estratégico e innovación:**

Define la estrategia y orientación del servicio de Farmacia Hospitalaria en esta dirección; fomenta la capacidad de transformación y adaptación a nuevas realidades.

→ **3.2 Gestión de recursos y toma de decisiones basadas en datos:**

Utiliza herramientas de análisis para optimizar recursos humanos (plantilla, cargas de trabajo, cobertura...) y recursos materiales que permitan desarrollar las funciones del servicio de Farmacia Hospitalaria, reducir costes y garantizar la disponibilidad de medicamentos.

→ **3.3 Capacidad de gestión en entornos complejos:**

Diseña y ejecuta estrategias para la toma de decisiones rápidas y fundamentadas en situaciones de crisis y planes de contingencia.

→ **3.4 Gestión de la calidad en procesos, productos y servicios:**

Implanta sistemas para asegurar el máximo nivel de seguridad, eficacia, eficiencia y satisfacción del paciente.

→ **3.5 Liderazgo profesional en entornos institucionales:**

Participa con impacto e influencia en decisiones clínicas, éticas y de política de medicamentos en comités multidisciplinares, tanto a nivel interno como externo.

→ **3.6 Gestión de equipos y liderazgo en entornos de cambio:**

Lidera, motiva y desarrolla equipos de trabajo en contextos dinámicos, fomentando la cohesión y el compromiso y asegurando el aprendizaje continuo. Gestiona el talento, identificando potenciales y asegurando la planificación del relevo generacional y la transferencia del conocimiento.

EJE 4. Liderazgo de equipos, impacto e influencia

Este eje pone el foco en la capacidad de liderar equipos, movilizar personas y generar impacto más allá de la autoridad formal. Integra competencias vinculadas al liderazgo participativo, orientado a fomentar la implicación, el desarrollo profesional y el propósito compartido; la creación de alianzas y redes de colaboración; la influencia profesional basada en la confianza y la credibilidad; el impulso de proyectos de cambio; la visión estratégica en la toma de decisiones; y la capacidad de articular propuestas de valor con impacto asistencial, orientadas a mejorar la calidad, la seguridad del paciente y la eficiencia, tanto en equipos directos como en entornos transversales.

Este eje se concreta en las siguientes competencias:

→ **4.1 Liderazgo participativo:**

Promueve el trabajo en equipo, el desarrollo profesional y la implicación activa de los profesionales mediante un estilo de liderazgo basado en la confianza, la escucha activa y un propósito compartido.

→ **4.2 Creación de alianzas y redes de colaboración:**

Establece vínculos estratégicos internos y externos para reforzar el impacto del liderazgo farmacéutico y su presencia institucional.

→ **4.3 Influencia con confianza y credibilidad:**

Ejerce una influencia ética y efectiva, basada en la evidencia, el respeto profesional y la confianza generada por el desempeño.

→ **4.4 Liderazgo de proyectos de cambio:**

Conduce iniciativas de transformación, desde la idea hasta su implementación, alineadas con los objetivos institucionales, movilizandopersonas y promoviendo una cultura de mejora continua dentro de la organización.

→ **4.5 Visión estratégica en la toma de decisiones:**

Anticipa necesidades, orienta acciones y contribuye al diseño de soluciones organizativas con impacto clínico y asistencial.

→ **4.6 Presentación de propuestas de valor con impacto asistencial:**

Desarrolla iniciativas claras y viables, con beneficios demostrables para la calidad, la seguridad del paciente y la eficiencia en la prestación de servicios.

EJE 5. Salud digital

Este eje aborda la incorporación efectiva de tecnologías digitales como palanca para reforzar la capacidad asistencial, analítica y operativa de Farmacia Hospitalaria. Integra competencias vinculadas a la gestión y el análisis de datos de salud, el uso de inteligencia artificial, la telefarmacia y la atención farmacéutica remota, la trazabilidad y la ciberseguridad, la automatización de procesos y la evaluación crítica del impacto, la eficacia, la eficiencia y la viabilidad de las soluciones tecnológicas, con el fin de mejorar la seguridad, la calidad asistencial y la eficiencia.

Este eje se concreta en las siguientes competencias

→ **5.1 Gestión de datos de salud y big data:**

Analiza grandes volúmenes de datos clínicos y farmacológicos para identificar patrones, mejorar tratamientos y apoyar la toma de decisiones.

→ **5.2 Uso de herramientas de inteligencia artificial (IA):**

Aplica algoritmos predictivos y generativos para evaluar, posicionar y reposicionar tratamientos según necesidades.

→ **5.3 Telefarmacia:**

Desarrolla servicios de atención farmacéutica remota, incluyendo la educación del paciente, el seguimiento terapéutico y la comunicación con otros profesionales.

→ **5.4 Blockchain y ciberseguridad:**

Implementa soluciones tecnológicas para garantizar la trazabilidad de los medicamentos y la protección de los datos sensibles.

→ **5.5 Automatización y robótica:**

Utiliza sistemas robotizados para la preparación y dispensación de medicamentos, mejorando la seguridad, la trazabilidad y la eficiencia.

→ **5.6 Evaluación del impacto de las tecnologías digitales:**

Valora de forma crítica las tecnologías aplicadas en la Farmacia Hospitalaria, considerando su eficacia, eficiencia, seguridad y viabilidad de implementación.

EJE 6. Innovación

Este eje aborda la capacidad de generar, desarrollar e impulsar soluciones innovadoras con impacto asistencial y organizativo y valor para el paciente y el sistema. Integra competencias vinculadas al pensamiento creativo, el aprendizaje activo, el diseño y desarrollo de soluciones innovadoras, la cocreación en equipos multidisciplinares, la innovación abierta y colaborativa y la anticipación de tendencias, reforzando el papel de Farmacia Hospitalaria como motor de mejora continua y transformación.

Este eje se concreta en las siguientes competencias:

→ **6.1 Pensamiento creativo y aprendizaje activo:**

Genera ideas útiles orientadas a la mejora, cultivando la curiosidad, la exploración de nuevas herramientas y la incorporación constante de conocimientos, asegurando la respuesta ágil a entornos de transformación.

→ **6.2 Diseño y desarrollo de soluciones innovadoras:**

Convierte ideas en proyectos aplicables mediante metodologías ágiles, competencias digitales y el uso estratégico de tecnologías emergentes.

→ **6.3 Cocreación en equipos multidisciplinares:**

Diseña soluciones colaborativas integrando perspectivas diversas, con enfoque participativo y orientación a resultados sostenibles.

→ **6.4 Innovación asistencial:**

Impulsa mejoras en procesos, circuitos y prácticas farmacéuticas que generen impacto clínico, organizativo y valor para el paciente y el sistema.

→ **6.5 Innovación abierta y colaborativa:**

Participa en redes, alianzas estratégicas y ecosistemas de innovación —incluyendo centros de investigación, universidades y proyectos interinstitucionales— para generar conocimiento y desarrollar soluciones de alto valor.

→ **6.6 Anticipación de tendencias y visión de futuro:**

Detecta avances emergentes y lidera líneas de innovación alineadas con los retos del sistema sanitario y las oportunidades tecnológicas, con una actitud proactiva y flexible ante el futuro.

EJE 7. Colaboración y comunicación efectiva

Este eje integra las competencias necesarias para una comunicación efectiva y una colaboración fluida de Farmacia Hospitalaria con otros profesionales, pacientes e instituciones. Incluye competencias vinculadas a la comunicación clara y comprensible, la asertividad, la escucha activa y la empatía, el trabajo en equipo, la negociación y la resolución de conflictos, así como el uso solvente de herramientas digitales de comunicación, como base para una colaboración fluida, constructiva y orientada al entendimiento y al impacto asistencial.

A continuación, se detallan las competencias asociadas a este eje:

→ **7.1 Comunicación clara y comprensible:**

Expresa ideas, datos e información técnica de forma estructurada y adaptada al interlocutor, facilitando la comprensión entre profesionales y entre profesional y paciente.

→ **7.2 Asertividad:**

Se expresa con claridad y respeto, comunicando opiniones, propuestas o desacuerdos de forma directa y constructiva, incluso en situaciones complejas.

→ **7.3 Escucha activa y empatía:**

Fomenta relaciones de colaboración positivas mediante una actitud abierta, respetuosa y orientada a comprender al otro.

→ **7.4 Trabajo en equipo y colaboración:**

Participa activamente en equipos compartiendo decisiones, objetivos y responsabilidades con otros profesionales sanitarios.

→ **7.5 Negociación y resolución de conflictos:**

Gestiona desacuerdos o tensiones con actitud mediadora, buscando soluciones equilibradas que favorezcan el entendimiento y la colaboración.

→ **7.6 Uso de herramientas digitales de comunicación:**

Se comunica con solvencia a través de medios digitales, adaptándose a distintos canales, entornos virtuales y tecnologías de colaboración (alfabetización digital).

EJE 8. Pensamiento crítico y resolución de problemas

Este eje agrupa las competencias necesarias para analizar información compleja, tomar decisiones sólidas y responder de forma estructurada a situaciones asistenciales u organizativas exigentes. Incorpora la evaluación crítica de datos e información clínica, científica, económica y de gestión, la toma de decisiones basada en evidencia y datos, el razonamiento lógico y estructurado, la identificación y resolución de problemas complejos, y la anticipación de riesgos, reforzando una toma de decisiones rigurosa, fundamentada y orientada a resultados, también con el apoyo de herramientas digitales y modelos predictivos.

Este eje se concreta en las siguientes competencias:

→ **8.1 Evaluación crítica de datos e información:**

Analiza con criterio la información clínica, científica, económica o de gestión —incluso la generada por herramientas digitales— valorando su fiabilidad, relevancia y aplicabilidad.

→ **8.2 Toma de decisiones basada en evidencia y datos:**

Selecciona la mejor opción integrando fuentes de información, sistemas digitales de apoyo y conocimientos profesionales.

→ **8.3 Identificación y resolución de problemas complejos:**

Detecta situaciones críticas o ineficiencias, analiza causas y propone soluciones estructuradas, prácticas y adaptadas al entorno asistencial y tecnológico.

→ **8.4 Razonamiento lógico y estructurado:**

Organiza ideas y argumentos de forma coherente para comprender, justificar y comunicar decisiones clínicas o estratégicas, también en entornos digitales.

→ **8.5 Anticipación de problemas y gestión del riesgo:**

Prevé obstáculos o desviaciones y diseña medidas preventivas, aplicando también modelos predictivos, herramientas digitales o sistemas de alerta temprana.

EJE 9. Investigación

Este eje consolida la dimensión investigadora de Farmacia Hospitalaria como fuente de generación de conocimiento, mejora de la práctica y creación de valor. Integra competencias vinculadas al liderazgo en investigación clínica aplicada; el análisis y la interpretación rigurosa de la evidencia; la transferencia efectiva del conocimiento a protocolos, guías y buenas prácticas; la evaluación del impacto clínico, económico y organizativo de las innovaciones; y la participación en redes colaborativas de investigación, contribuyendo al posicionamiento científico del servicio y a su integración en el ecosistema investigador.

Las competencias asociadas a este eje son las siguientes:

→ **9.1 Liderazgo en investigación clínica aplicada:**

Diseña y lidera estudios sobre uso de medicamentos, resultados en salud, calidad asistencial y farmacoecología desde la práctica hospitalaria.

→ **9.2 Enfoque basado en la evidencia:**

Analiza e interpreta estudios clínicos y evaluaciones tecnológicas con rigor metodológico y criterio científico, orientando la investigación hacia la mejora de la práctica terapéutica y los resultados en salud.

→ **9.3 Transferencia efectiva del conocimiento:**

Traduce la evidencia en protocolos, guías, actividades formativas y buenas prácticas aplicables en distintos contextos profesionales.

→ **9.4 Evaluación de impacto y generación de valor:**

Mide los efectos clínicos, económicos y organizativos de las innovaciones implantadas en Farmacia Hospitalaria.

→ **9.5 Investigación colaborativa en red:**

Participa en grupos de investigación con reconocimiento dentro del instituto del hospital, contribuyendo a la generación de conocimiento, al posicionamiento científico del servicio y a su integración en el ecosistema investigador.

EJE 10. Salud pública, prevención y promoción de la salud

Este eje amplía la contribución de Farmacia Hospitalaria más allá del ámbito estrictamente asistencial, incorporando su papel en estrategias de salud pública, prevención y promoción de la salud. Integra competencias vinculadas a la participación en la gestión de crisis sanitarias y planes de contingencia, la educación sanitaria y el uso racional de medicamentos y dispositivos, la colaboración en campañas e intervenciones preventivas de base poblacional, y la prevención del uso inadecuado de fármacos y sustancias con potencial adictivo.

A continuación, se recogen las competencias asociadas a este eje:

→ **10.1 Prevención y control de pandemias y crisis sanitarias:**

Participa activamente en el diseño y la implementación de planes de contingencia para la gestión de medicamentos en situaciones de emergencia sanitaria.

→ **10.2 Educación sanitaria y uso racional de medicamentos y dispositivos:**

Colabora en campañas y estrategias para mejorar la seguridad, el uso racional del medicamento, el fomento de la adherencia, las estrategias "no hacer" y la prevención.

→ **10.3 Planificación de estrategias poblacionales de promoción de la salud:**

Contribuye a la planificación y ejecución de campañas de vacunación, cribado y otras intervenciones preventivas en coordinación con equipos sanitarios.

→ **10.4 Prevención del uso de drogas de abuso y medicamentos con potencial dependencia:**

Participa en programas institucionales para el control del uso indebido de fármacos y la prevención del consumo de sustancias adictivas.

EJE 11. Ética y profesionalismo

Este eje subraya la necesidad de que la actuación de Farmacia Hospitalaria se sostenga sobre principios éticos, responsabilidad profesional e institucional, y compromiso con el sistema sanitario. Integra competencias vinculadas a la aplicación de criterios bioéticos en la toma de decisiones terapéuticas, la promoción del acceso equitativo a los medicamentos, la responsabilidad social y la actuación transparente y libre de conflictos de interés, el cumplimiento normativo, el profesionalismo y el alineamiento con los valores, objetivos y estrategias de la organización.

A continuación, se presentan las competencias asociadas a este eje:

→ **11.1 Aplicación de principios bioéticos en farmacoterapia:**

Incorpora criterios éticos en la toma de decisiones terapéuticas cotidianas y participa en comités de ética para evaluar alternativas de tratamientos.

→ **11.2 Garantía de acceso equitativo a medicamentos:**

Promueve políticas que aseguren la disponibilidad de tratamientos esenciales para toda la población, reduciendo las desigualdades en salud.

→ **11.3 Responsabilidad social a nivel corporativo e individual:**

Actúa con compromiso ético en favor de la sostenibilidad del sistema sanitario y el bienestar comunitario, garantizando transparencia y ausencia de conflicto de interés.

→ **11.4 Cumplimiento normativo:**

Aplica la legislación sanitaria europea y nacional en todos los procesos relacionados con la Farmacia Hospitalaria.

→ **11.5 Profesionalismo:**

Desarrolla su labor con integridad, excelencia y compromiso en su relación con el paciente, los profesionales, la institución y la sociedad.

→ **11.6 Compromiso institucional:**

Se alinea activamente con los valores, objetivos y estrategias del centro sanitario, contribuyendo a su desarrollo y mejora continua.

EJE 12. Autogestión y crecimiento profesional

Este eje recoge las competencias personales que permiten sostener el desempeño profesional en un entorno cada vez más exigente, cambiante e incierto. Integra competencias vinculadas a la gestión eficiente del tiempo y la priorización de tareas, la adaptación y la flexibilidad ante el cambio, la inteligencia emocional, el manejo del estrés y la resiliencia, el aprendizaje continuo y el desarrollo de nuevas competencias, la autodisciplina y la automotivación, así como la reflexión crítica y el autoconocimiento, configurándose como base para el desarrollo profesional sostenido, el bienestar del profesional y un rendimiento consistente.

Las siguientes competencias concretan este eje:

→ **12.1 Gestión del tiempo y priorización de tareas:**

Organiza sus actividades de forma eficiente, adaptando prioridades según las necesidades clínicas y organizativas.

→ **12.2 Adaptación y flexibilidad ante el cambio:**

Responde con agilidad a entornos cambiantes, retos profesionales y transformaciones organizativas, promoviendo una cultura de mejora continua y de apertura frente a la incertidumbre.

→ **12.3 Inteligencia emocional, manejo del estrés y resiliencia:**

Gestiona sus emociones de forma equilibrada, manteniendo relaciones profesionales saludables y favoreciendo su bienestar personal y rendimiento profesional.

→ **12.4 Aprendizaje continuo y desarrollo de nuevas competencias:**

Explora con interés y curiosidad nuevas oportunidades para actualizar conocimientos y mejorar su práctica profesional.

→ **12.5 Autodisciplina y automotivación:**

Mantiene una actitud proactiva, constante y comprometida con su desarrollo, sin necesidad de supervisión externa.

→ **12.6 Reflexión crítica y autoconocimiento:**

Evalúa su propio desempeño, identifica áreas de mejora y orienta sus decisiones de crecimiento con base en la autorreflexión.

En el marco de FHarma-Talent, tanto los desafíos de futuro de Farmacia Hospitalaria como los ejes competencias asociados deben entenderse como elementos dinámicos, sujetos a revisión y actualización periódica para mantener su vigencia y adecuación a la evolución de la especialidad.

4. Workshop 2

Priorización del marco competencial para Farmacia Hospitalaria

Con el objetivo de profundizar en el alineamiento entre los ejes competenciales definidos y los desafíos de futuro de Farmacia Hospitalaria, el **26 de noviembre de 2025** se celebró en el campus de **IESE Madrid** el segundo *Workshop* del proyecto FHarma-Talent, con la participación de **50 directivos de Farmacia Hospitalaria de toda España**.

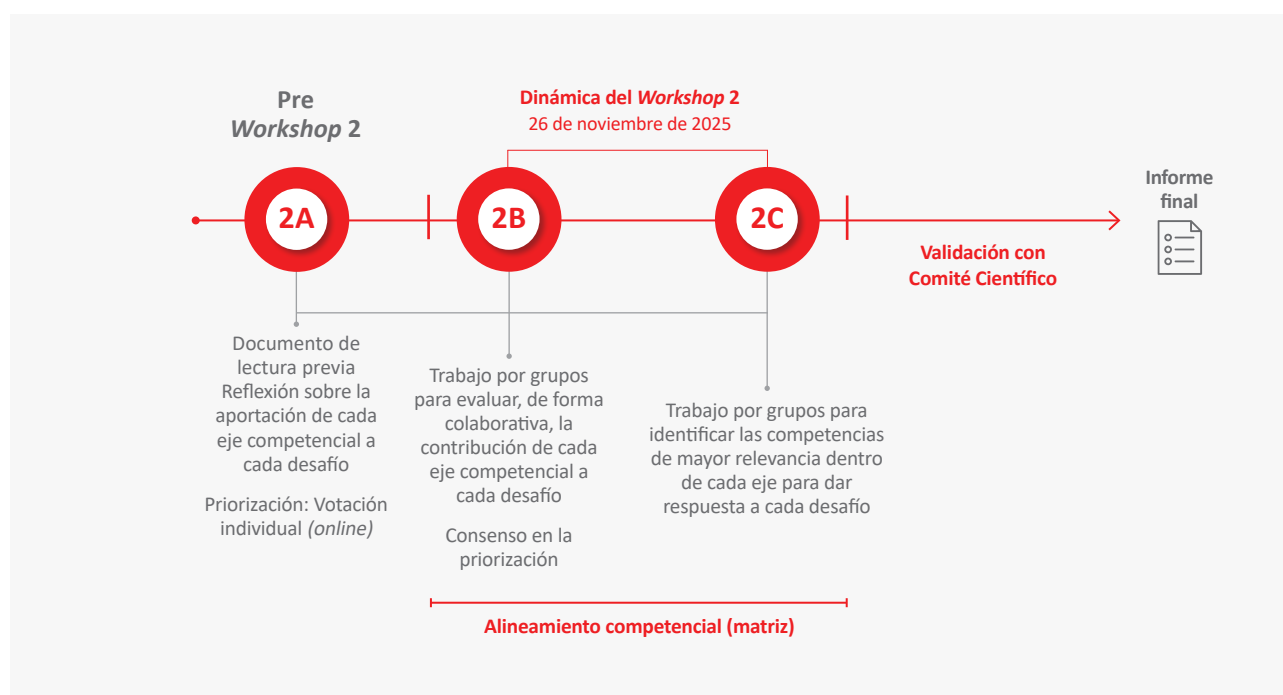
La jornada fue inaugurada por Menarini y el equipo de IESE-CRHIM, que presentó los objetivos de la sesión. A continuación, se desarrollaron dos sesiones orientadas a la contextualización y la reflexión del grupo sobre liderazgo y desarrollo del talento. La primera, a cargo de **Daniel Pascual**, *coach* ejecutivo, abordó la gestión de las personas desde la perspectiva de “**mirar lo que no se ve**”. La conceptualización de la dinámica se enriqueció, además, con la aportación de Soledad Gallardo desde la antropología organizacional, incorporando una mirada complementaria sobre las dinámicas culturales, relacionales y de equipo presentes en los entornos profesionales. La segunda, impartida por el **Profesor Jaume Ribera (IESE)**, se centró en el **proceso de fabricación de talento**. Tras estas intervenciones, los participantes se distribuyeron en grupos de trabajo para desarrollar la **dinámica colaborativa prevista en la sesión, orientada a la priorización del marco competencial** (véase la agenda en el Anexo 3).

4.1. Objetivos

Como se ha indicado en la metodología del proyecto (véase el apartado 2.2. Fase II), esta segunda dinámica de trabajo se diseñó como una fase de **profundización y priorización** del marco competencial desarrollado en el *Workshop* 1. Sobre la base del trabajo previo —revisión posterior al *Workshop* 1 y votación *online* individual—, la sesión se orientó a consolidar una visión más operativa del marco, con tres objetivos: reflexionar sobre la **aportación potencial de cada eje competencial para afrontar los desafíos estratégicos de futuro** previamente validados en el *Workshop* 1, **alcanzar un consenso sobre el nivel de importancia de cada eje competencial** para afrontar los principales desafíos de futuro de Farmacia Hospitalaria, y **priorizar las competencias asociadas**.

El resultado es un **alineamiento competencial (matriz)** que muestra de forma estructurada la relación entre los desafíos estratégicos de futuro de Farmacia Hospitalaria y las competencias necesarias para darles respuesta.

Figura 7. Dinámica del Workshop 2



4.2. Criterios de priorización

A continuación, se exponen los criterios empleados para establecer una jerarquía tanto del impacto eje competencial-desafío como de las competencias dentro de cada eje.

4.2.1 Criterios de priorización de eje competencial-desafío

Para objetivar la valoración del impacto entre los **ejes competenciales** y los **desafíos**, se definió una escala de cuatro niveles que permite discriminar el grado de contribución de cada eje a cada reto.

Se definió un criterio de análisis que situaba primero el reto estratégico de futuro y evaluaba después la contribución de cada eje competencial a su abordaje desde FH.

Figura 8. Matriz de alineamiento competencial utilizada como herramienta de trabajo en esta fase

Para construir la matriz de alineación competencial, se ha de reflexionar sobre:

- 1.- La **aportación potencial de cada eje** competencial para afrontar los desafíos estratégicos de futuro.
- 2.- La justificación del **impacto de cada eje competencial para cada desafío**.

 Impacto clave  Impacto relevante  Impacto secundario

- 3.- Las **competencias prioritarias de cada eje para cada desafío**: enumerar al menos las 5 más relevantes por desafío. La dinámica se trabajará por grupos.

Figura 9. Criterios de evaluación del impacto del eje competencial en el desafío

Impacto clave

- El eje competencial **responde directamente al desafío** y es esencial para abordarlo.
- Actúa como **motor principal** y lidera acciones imprescindibles para el desafío.
- **Si quitáramos este eje, el desafío no podría salir adelante.**

Impacto relevante

- El eje competencial **contribuye de forma significativa** al desafío, pero **no es su núcleo** principal.
- Apoya y refuerza el cambio con **capacidades habilitantes importantes**. **Si lo quitamos, el desafío sigue siendo posible**, aunque iría más lento o peor.

Impacto secundario

- El eje tiene **influencia limitada o parcial** sobre el reto, sin ser determinante para su resolución.
- Aporta **capacidades habilitantes complementarias con impacto pequeño** o muy concreto (no esenciales para avanzar).
- **Si lo quitamos, apenas cambia el resultado del desafío.**

Este marco facilitó una discusión más estructurada y comparada en torno a la matriz eje-desafío.

4.2.2 Criterios de priorización de competencias dentro de cada eje

Una vez valorada la contribución de cada eje competencial a los distintos desafíos de futuro, el siguiente paso consistió en identificar, dentro de cada eje, las competencias de mayor relevancia para dar respuesta a cada desafío. Para ello, durante la dinámica de trabajo del *Workshop 2* se priorizaron, por grupos, las competencias consideradas más relevantes en cada combinación eje–desafío.

Esta priorización se realizó atendiendo a **tres criterios principales**: su **impacto potencial en la mejora del desafío**, es decir, su capacidad para mover de forma clara el resultado en el corto y el medio plazo; su **facilidad de implantación**, entendida como la posibilidad de iniciar su desarrollo o aplicación con relativa facilidad; y la **sencillez en la evaluación de resultados**, valorando en qué medida su efecto puede ser observado y medido de forma clara.

Sobre esta base, cada grupo seleccionó de forma consensuada las competencias prioritarias, identificando un máximo de cinco competencias por desafío dentro de cada eje.

4.3. Resultados

A continuación, se detallan las principales conclusiones fruto del trabajo colaborativo realizado en el *Workshop 2*.

4.3.1 Valoración del impacto de eje competencial-desafío y competencias prioritarias

EJE 1. Atención farmacéutica personalizada, centrada en la persona, y nuevos modelos asistenciales

El Eje 1 se posiciona como **clave** para afrontar los desafíos de Medicina personalizada, Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad y *Teaming*, lo que confirma su papel central en la adaptación del modelo asistencial de Farmacia Hospitalaria. Su impacto es **relevante** para los retos de Sostenibilidad del sistema sanitario y **secundario** (influencia parcial o complementaria) para Transformación digital y Bienestar y desarrollo profesional, donde su contribución aparece más vinculada a aspectos asistenciales de soporte que a un rol tractor.

Las **competencias prioritarias** asociadas al Eje 1 se concentran para la mayoría de los desafíos en la colaboración multidisciplinar (1.5), la gestión del riesgo (1.6), la continuidad asistencial (1.7) y la atención domiciliaria (1.8). En conjunto, este patrón evidencia que el valor estratégico del eje no reside únicamente en la personalización terapéutica, sino en su capacidad para habilitar una atención más integrada, segura y continua a lo largo del proceso asistencial.

Alineamiento competencial:

EJE 1 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona	Aplica herramientas digitales para personalizar y seguir tratamientos (monitorización de niveles, alertas de seguridad con inteligencia artificial, consultas a distancia y trazabilidad). El impulso de este desafío recae en otros ejes más técnicos.	Ajusta el tratamiento a cada persona mediante biomarcadores, ajuste individual de dosis, formulación a medida y uso de terapias avanzadas.	Facilita un manejo integral del paciente complejo gracias al seguimiento cercano, la coordinación entre servicios, la continuidad entre niveles asistenciales y la atención en el domicilio cuando es necesaria.	La personalización reduce efectos adversos y reingresos, mejora la adherencia y acerca la atención al domicilio, lo que libera recursos y mejora la eficiencia del sistema.	Exige trabajo coordinado con múltiples equipos clínicos; la farmacia hospitalaria aporta criterio farmacoterapéutico a las decisiones compartidas y mejora los circuitos asistenciales.	Refuerza el sentido de propósito del profesional, favorece una práctica más autónoma y de mayor valor asistencial, y una mayor satisfacción profesional.
	Impacto secundario	Impacto clave	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto secundario
EJE 1: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	1.1 Farmacogenética/genómica.	1.1 Farmacogenética/genómica.	1.1 Farmacogenética/genómica.	1.1 Farmacogenética/genómica.	1.1 Farmacogenética/genómica.	1.1 Farmacogenética/genómica.
	1.2 Farmacocinética.	1.2 Farmacocinética.	1.2 Farmacocinética.	1.2 Farmacocinética.	1.2 Farmacocinética.	1.2 Farmacocinética.
	1.3 Formulación magistral.	1.3 Formulación magistral.	1.3 Formulación magistral.	1.3 Formulación magistral.	1.3 Formulación magistral.	1.3 Formulación magistral.
	1.4 Desarrollo e implementación de terapias avanzadas.	1.4 Desarrollo e implementación de terapias avanzadas.	1.4 Desarrollo e implementación de terapias avanzadas.	1.4 Desarrollo e implementación de terapias avanzadas.	1.4 Desarrollo e implementación de terapias avanzadas.	1.4 Desarrollo e implementación de terapias avanzadas.
	1.5 Colaboración activa en equipos multidisciplinares a nivel asistencial.	1.5 Colaboración activa en equipos multidisciplinares a nivel asistencial.	1.5 Colaboración activa en equipos multidisciplinares a nivel asistencial.	1.5 Colaboración activa en equipos multidisciplinares a nivel asistencial.	1.5 Colaboración activa en equipos multidisciplinares a nivel asistencial.	1.5 Colaboración activa en equipos multidisciplinares a nivel asistencial.
	1.6 Gestión del riesgo.	1.6 Gestión del riesgo.	1.6 Gestión del riesgo.	1.6 Gestión del riesgo.	1.6 Gestión del riesgo.	1.6 Gestión del riesgo.
	1.7 Continuidad asistencial.	1.7 Continuidad asistencial.	1.7 Continuidad asistencial.	1.7 Continuidad asistencial.	1.7 Continuidad asistencial.	1.7 Continuidad asistencial.
	1.8 Gestión de terapias en domicilio (<i>Home Care Pharmacy</i>).	1.8 Gestión de terapias en domicilio (<i>Home Care Pharmacy</i>).	1.8 Gestión de terapias en domicilio (<i>Home Care Pharmacy</i>).	1.8 Gestión de terapias en domicilio (<i>Home Care Pharmacy</i>).	1.8 Gestión de terapias en domicilio (<i>Home Care Pharmacy</i>).	1.8 Gestión de terapias en domicilio (<i>Home Care Pharmacy</i>).

EJE 2. Gestión estratégica e integral del medicamento y PS

Este eje muestra una contribución especialmente sólida en Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad y en Sostenibilidad del sistema sanitario, donde se posiciona como **clave**, y mantiene un papel **relevante** en Transformación digital, Medicina personalizada y *Teaming*. En Bienestar y desarrollo profesional, su aportación aparece más vinculada al fortalecimiento de funciones con impacto asistencial directo, favoreciendo la autonomía, la motivación y el desarrollo profesional al conectar de forma más visible la práctica farmacéutica con los resultados en salud y la sostenibilidad del sistema. Esta distribución confirma que se trata de un eje central para ordenar, entre otras cosas, la farmacoterapia en contextos complejos, anticipar innovaciones terapéuticas y contribuir a decisiones de valor, acceso y uso eficiente del medicamento.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan la optimización de tratamientos (2.1), la gestión de medicamentos de especial control (2.2), la anticipación de innovaciones terapéuticas (2.3), la política y la sostenibilidad en la gestión farmacéutica (2.4) y la evaluación de resultados de la farmacoterapia (2.5). En conjunto, los resultados sitúan este eje como una palanca estratégica para integrar el conocimiento técnico del medicamento con decisiones de valor, sostenibilidad y calidad asistencial en la práctica de Farmacia Hospitalaria.

EJE 2 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
Gestión estratégica e integral del medicamento y PS	Usa datos, trazabilidad e inteligencia para planificar, posicionar terapias y anticipar riesgos; habilita la transformación tecnológica aplicada a la gestión.	Selecciona y posiciona terapias según evidencia y biomarcadores, asegurando la coherencia y la equidad en la personalización clínica.	Ordena la farmacoterapia en crónicos y complejos con protocolos, priorización y deprescripción, reduciendo variabilidad y eventos y asegurando la consistencia asistencial.	Equilibra valor clínico y coste: decide el acceso, la financiación y la reevaluación con resultados en salud e impacto presupuestario. Es un motor clave de eficiencia y sostenibilidad.	Participa en comités estratégicos, decisiones clínicas y evaluación terapéutica, aportando conocimiento técnico del medicamento en entornos colaborativos.	Contribuye con funciones de mayor impacto asistencial, favoreciendo el desarrollo profesional, la autonomía y la motivación al contribuir de forma más visible a los resultados en salud y a la sostenibilidad del sistema.
	Impacto relevante	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto secundario
EJE 2: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	2.1 Optimización de tratamientos.	2.1 Optimización de tratamientos.	2.1 Optimización de tratamientos.	2.1 Optimización de tratamientos.	2.1 Optimización de tratamientos.	2.1 Optimización de tratamientos.
	2.2 Gestión de medicamentos de especial control.	2.2 Gestión de medicamentos de especial control.	2.2 Gestión de medicamentos de especial control.	2.2 Gestión de medicamentos de especial control.	2.2 Gestión de medicamentos de especial control.	2.2 Gestión de medicamentos de especial control.
	2.3 Anticipación de innovaciones terapéuticas.	2.3 Anticipación de innovaciones terapéuticas.	2.3 Anticipación de innovaciones terapéuticas.	2.3 Anticipación de innovaciones terapéuticas.	2.3 Anticipación de innovaciones terapéuticas.	2.3 Anticipación de innovaciones terapéuticas.
	2.4 Política y sostenibilidad en la gestión farmacéutica.	2.4 Política y sostenibilidad en la gestión farmacéutica.	2.4 Política y sostenibilidad en la gestión farmacéutica.	2.4 Política y sostenibilidad en la gestión farmacéutica.	2.4 Política y sostenibilidad en la gestión farmacéutica.	2.4 Política y sostenibilidad en la gestión farmacéutica.
	2.5 Evaluación de resultados de la farmacoterapia.	2.5 Evaluación de resultados de la farmacoterapia.	2.5 Evaluación de resultados de la farmacoterapia.	2.5 Evaluación de resultados de la farmacoterapia.	2.5 Evaluación de resultados de la farmacoterapia.	2.5 Evaluación de resultados de la farmacoterapia.

EJE 3. Dirección estratégica y gestión del cambio

Dirección estratégica y gestión del cambio se configura como uno de los ejes más críticos del marco competencial, al presentar un impacto **clave** en cuatro de los seis desafíos de futuro: Transformación digital, Sostenibilidad del sistema sanitario, *Teaming* y Bienestar y desarrollo profesional. Este resultado pone de relieve que la capacidad de dirección, adaptación organizativa y liderazgo del cambio constituye una palanca transversal para la evolución futura de Farmacia Hospitalaria. Su impacto es **relevante** en Medicina personalizada y en Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad, donde actúa principalmente como facilitador de despliegue y consolidación.

En cuanto a las **competencias prioritarias**, el eje se apoya de forma recurrente en el liderazgo estratégico y la innovación (3.1), la gestión de recursos y la toma de decisiones basadas en datos (3.2), la gestión de la calidad en procesos, productos y servicios (3.4), el liderazgo profesional en entornos institucionales (3.5) y la gestión de equipos y liderazgo en entornos de cambio (3.6). En conjunto, este patrón refleja que la aportación diferencial del eje reside en su capacidad para traducir los retos del entorno en dirección estratégica, transformación organizativa y ejecución efectiva.

Alineamiento competencial:

EJE 3 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
Dirección estratégica y gestión del cambio	Define la visión digital, prioriza proyectos, fija la gobernanza y asegura la adopción en procesos y personas; sin esta dirección la digitalización no escala.	Alinea objetivos, recursos y estándares para desplegar la medicina de precisión de forma ordenada, segura y equitativa en la organización.	Proporciona marcos de actuación y preparación ante entornos complejos y crisis; asegura la continuidad entre servicios y reduce la variabilidad. No sustituye a la decisión clínica específica.	Conecta estrategia, presupuesto y resultados en salud; fija metas, prioriza inversiones y consolida la mejora continua y el control.	Lidera equipos y activa comités y alianzas; crea un lenguaje común y un foco compartido para ejecutar cambios entre múltiples servicios.	Desarrolla el talento y gestiona el cambio; impulsa el aprendizaje, el relevo y la transferencia; mejora el clima y la seguridad organizativa. Los procesos claros mejoran la experiencia profesional.
	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto clave	Impacto clave
Eje 3: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	3.1 Liderazgo estratégico e innovación.	3.1 Liderazgo estratégico e innovación.	3.1 Liderazgo estratégico e innovación.	3.1 Liderazgo estratégico e innovación.	3.1 Liderazgo estratégico e innovación.	3.1 Liderazgo estratégico e innovación.
	3.2 Gestión de recursos y toma de decisiones basadas en datos.	3.2 Gestión de recursos y toma de decisiones basadas en datos.	3.2 Gestión de recursos y toma de decisiones basadas en datos.	3.2 Gestión de recursos y toma de decisiones basadas en datos.	3.2 Gestión de recursos y toma de decisiones basadas en datos.	3.2 Gestión de recursos y toma de decisiones basadas en datos.
	3.3 Gestión en entornos complejos.	3.3 Gestión en entornos complejos.	3.3 Gestión en entornos complejos.	3.3 Gestión en entornos complejos.	3.3 Gestión en entornos complejos.	3.3 Gestión en entornos complejos.
	3.4 Gestión de la calidad en procesos, productos y servicios.	3.4 Gestión de la calidad en procesos, productos y servicios.	3.4 Gestión de la calidad en procesos, productos y servicios.	3.4 Gestión de la calidad en procesos, productos y servicios.	3.4 Gestión de la calidad en procesos, productos y servicios.	3.4 Gestión de la calidad en procesos, productos y servicios.
	3.5 Liderazgo profesional en entornos institucionales.	3.5 Liderazgo profesional en entornos institucionales.	3.5 Liderazgo profesional en entornos institucionales.	3.5 Liderazgo profesional en entornos institucionales.	3.5 Liderazgo profesional en entornos institucionales.	3.5 Liderazgo profesional en entornos institucionales.
	3.6 Gestión de equipos y liderazgo en entornos de cambio.	3.6 Gestión de equipos y liderazgo en entornos de cambio.	3.6 Gestión de equipos y liderazgo en entornos de cambio.	3.6 Gestión de equipos y liderazgo en entornos de cambio.	3.6 Gestión de equipos y liderazgo en entornos de cambio.	3.6 Gestión de equipos y liderazgo en entornos de cambio.

EJE 4. Liderazgo de equipos, impacto e influencia

El Eje 4 muestra un perfil de impacto claramente orientado a la movilización de personas y alianzas y es aplicable en el contexto de liderazgo de equipos directos y/o transversales. Se posiciona como **clave** en Medicina personalizada, Sostenibilidad del sistema sanitario y Bienestar y desarrollo profesional, y como **relevante** en Transformación digital, Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad y *Teaming*. Este patrón sugiere que su principal aportación no reside tanto en la definición estratégica del marco como en la capacidad de activar a los equipos, generar adhesión y trasladar la visión a la práctica.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan el liderazgo participativo (4.1), la creación de alianzas y redes de colaboración (4.2), el liderazgo de proyectos de cambio (4.4) y la presentación de propuestas de valor con impacto asistencial (4.6). En términos prácticos, los resultados sitúan este eje como un facilitador directo de la movilización de equipos, la construcción de alianzas y la generación de influencia para llevar las prioridades estratégicas a la acción.

Alineamiento competencial:

EJE 4 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
Liderazgo de equipos, impacto e influencia	Define la visión digital, prioriza proyectos, fija la gobernanza y asegura la adopción en procesos y personas; sin esta dirección la digitalización no escala.	Alinea objetivos, recursos y estándares para desplegar la medicina de precisión de forma ordenada, segura y equitativa en la organización.	Proporciona marcos de actuación y preparación ante entornos complejos y crisis; asegura la continuidad entre servicios y reduce la variabilidad. No sustituye a la decisión clínica específica.	Conecta estrategia, presupuesto y resultados en salud; fija metas, prioriza inversiones y consolida la mejora continua y el control.	Lidera equipos y activa comités y alianzas; crea un lenguaje común y un foco compartido para ejecutar cambios entre múltiples servicios.	Desarrolla el talento y gestiona el cambio; impulsa el aprendizaje, el relevo y la transferencia; mejora el clima y la seguridad organizativa. Los procesos claros mejoran la experiencia profesional.
	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto clave
Eje 4: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	4.1 Liderazgo participativo.	4.1 Liderazgo participativo.	4.1 Liderazgo participativo.	4.1 Liderazgo participativo.	4.1 Liderazgo participativo.	4.1 Liderazgo participativo.
	4.2 Creación de alianzas y redes de colaboración.	4.2 Creación de alianzas y redes de colaboración.	4.2 Creación de alianzas y redes de colaboración.	4.2 Creación de alianzas y redes de colaboración.	4.2 Creación de alianzas y redes de colaboración.	4.2 Creación de alianzas y redes de colaboración.
	4.3 Influencia con confianza y credibilidad.	4.3 Influencia con confianza y credibilidad.	4.3 Influencia con confianza y credibilidad.	4.3 Influencia con confianza y credibilidad.	4.3 Influencia con confianza y credibilidad.	4.3 Influencia con confianza y credibilidad.
	4.4 Liderazgo de proyectos de cambio.	4.4 Liderazgo de proyectos de cambio.	4.4 Liderazgo de proyectos de cambio.	4.4 Liderazgo de proyectos de cambio.	4.4 Liderazgo de proyectos de cambio.	4.4 Liderazgo de proyectos de cambio.
	4.5 Visión estratégica en la toma de decisiones.	4.5 Visión estratégica en la toma de decisiones.	4.5 Visión estratégica en la toma de decisiones.	4.5 Visión estratégica en la toma de decisiones.	4.5 Visión estratégica en la toma de decisiones.	4.5 Visión estratégica en la toma de decisiones.
	4.6 Presentación de propuestas de valor con impacto asistencial.	4.6 Presentación de propuestas de valor con impacto asistencial.	4.6 Presentación de propuestas de valor con impacto asistencial.	4.6 Presentación de propuestas de valor con impacto asistencial.	4.6 Presentación de propuestas de valor con impacto asistencial.	4.6 Presentación de propuestas de valor con impacto asistencial.

EJE 5. Salud digital

Salud digital es un eje que se sitúa como **clave** en los desafíos de Transformación digital y Medicina personalizada, lo que confirma su papel como habilitador tecnológico de un nuevo modelo de Farmacia Hospitalaria cuya evolución ya está en marcha. Su impacto es **relevante** en Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad, Sostenibilidad del sistema sanitario y *Teaming*, y su contribución se consensuó como secundaria en Bienestar y desarrollo profesional, donde su efecto se vincula sobre todo a la automatización y al soporte operativo, permitiendo descargar de tareas más repetitivas y optimizar aquellas de mayor valor.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan la gestión de datos de salud y *big data* (5.1), el uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) (5.2), la automatización y la robótica (5.5) y la evaluación del impacto de las tecnologías digitales (5.6). Más que un ámbito técnico aislado, los resultados muestran que este eje actúa como infraestructura habilitadora para mejorar la trazabilidad, reforzar la toma de decisiones y hacer más eficiente y conectada la práctica asistencial.

Alineamiento competencial:

EJE 5 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	<i>Teaming</i>	Bienestar y desarrollo profesional
Salud digital	Aporta datos, IA, automatización y seguridad para ejecutar la hoja de ruta digital con trazabilidad de extremo a extremo.	Integra biomarcadores y RWD/RWE con analítica/IA para tomar decisiones de precisión en el punto de atención.	Activa la monitorización remota, las alertas y la conciliación digital, asegurando continuidad y menos eventos.	Estandariza y automatiza con trazabilidad y medición de resultados, recortando variabilidad, errores y desperdicio.	Provee teleinterconsulta, tableros compartidos y "dato único" para permitir una coordinación ágil y decisiones sincronizadas.	Puede descargar tareas repetitivas con automatización/telefarmacia, dando flexibilidad y foco a actividades de mayor valor.
	Impacto clave	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto relevante	Impacto relevante	Impacto secundario
Eje 5: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	5.1 Gestión de datos de salud <i>big data</i> . 5.2 Uso de herramientas de IA. 5.3 Telefarmacia. 5.4 Blockchain y ciberseguridad. 5.5 Automatización y robótica. 5.6 Evaluación del impacto de tecnologías digitales.	5.1 Gestión de datos de salud <i>big data</i> . 5.2 Uso de herramientas de IA. 5.3 Telefarmacia. 5.4 Blockchain y ciberseguridad. 5.5 Automatización y robótica. 5.6 Evaluación del impacto de tecnologías digitales.	5.1 Gestión de datos de salud <i>big data</i> . 5.2 Uso de herramientas de IA. 5.3 Telefarmacia. 5.4 Blockchain y ciberseguridad. 5.5 Automatización y robótica. 5.6 Evaluación del impacto de tecnologías digitales.	5.1 Gestión de datos de salud <i>big data</i> . 5.2 Uso de herramientas de IA. 5.3 Telefarmacia. 5.4 Blockchain y ciberseguridad. 5.5 Automatización y robótica. 5.6 Evaluación del impacto de tecnologías digitales.	5.1 Gestión de datos de salud <i>big data</i> . 5.2 Uso de herramientas de IA. 5.3 Telefarmacia. 5.4 Blockchain y ciberseguridad. 5.5 Automatización y robótica. 5.6 Evaluación del impacto de tecnologías digitales.	5.1 Gestión de datos de salud <i>big data</i> . 5.2 Uso de herramientas de IA. 5.3 Telefarmacia. 5.4 Blockchain y ciberseguridad. 5.5 Automatización y robótica. 5.6 Evaluación del impacto de tecnologías digitales.

EJE 6. Innovación

Este Eje 6 presenta un perfil de impacto alto y equilibrado, con valoración **clave** en Transformación digital, Medicina personalizada y Sostenibilidad del sistema sanitario, y **relevante** en Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad, *Teaming* y Bienestar y desarrollo profesional. Esta distribución sitúa la Innovación como un eje transversal, especialmente vinculado a la capacidad de acelerar la adopción de soluciones, rediseñar procesos y generar mejoras con impacto tangible.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan el pensamiento creativo y el aprendizaje activo (6.1), el diseño y el desarrollo de soluciones innovadoras (6.2), la cocreación en equipos multidisciplinares (6.3), la innovación asistencial (6.4) y la anticipación de tendencias y visión de futuro (6.6). Los resultados proyectan este eje como una palanca práctica para transformar ideas en mejoras aplicables y para extender la innovación más allá de iniciativas puntuales, incorporándola a la respuesta habitual de la organización ante los nuevos retos.

Alineamiento competencial:

EJE 6 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
Innovación	Pilota y escala soluciones con metodologías ágiles y tecnologías emergentes para acelerar la hoja de ruta y la creación de soluciones nuevas.	Diseña y valida herramientas y modelos que llevan la precisión (biomarcadores, soporte a la decisión) a la práctica clínica.	Rediseña circuitos y prácticas para pacientes complejos, habilitando nuevos esquemas de seguimiento y coordinación.	Genera mejoras de valor-coste mediante la innovación de procesos y la aplicación a escala de lo que demuestra impacto.	Activa la cocreación y las redes (clínica-farmacia-investigación-proveedores), alineando problemas y soluciones y compartiendo riesgos.	Introduce microinnovaciones que simplifican las tareas y el entorno; efecto condicionado por la adopción organizativa.
	Impacto clave	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto relevante
Eje 6: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	6.1 Pensamiento creativo y aprendizaje activo.	6.1 Pensamiento creativo y aprendizaje activo.	6.1 Pensamiento creativo y aprendizaje activo.	6.1 Pensamiento creativo y aprendizaje activo.	6.1 Pensamiento creativo y aprendizaje activo.	6.1 Pensamiento creativo y aprendizaje activo.
	6.2 Diseño y desarrollo de soluciones innovadoras.	6.2 Diseño y desarrollo de soluciones innovadoras.	6.2 Diseño y desarrollo de soluciones innovadoras.	6.2 Diseño y desarrollo de soluciones innovadoras.	6.2 Diseño y desarrollo de soluciones innovadoras.	6.2 Diseño y desarrollo de soluciones innovadoras.
	6.3 Cocreación en equipos multidisciplinares.	6.3 Cocreación en equipos multidisciplinares.	6.3 Cocreación en equipos multidisciplinares.	6.3 Cocreación en equipos multidisciplinares.	6.3 Cocreación en equipos multidisciplinares.	6.3 Cocreación en equipos multidisciplinares.
	6.4 Innovación asistencial.	6.4 Innovación asistencial.	6.4 Innovación asistencial.	6.4 Innovación asistencial.	6.4 Innovación asistencial.	6.4 Innovación asistencial.
	6.5 Innovación abierta y colaborativa.	6.5 Innovación abierta y colaborativa.	6.5 Innovación abierta y colaborativa.	6.5 Innovación abierta y colaborativa.	6.5 Innovación abierta y colaborativa.	6.5 Innovación abierta y colaborativa.
	6.6 Anticipación de tendencias y visión de futuro.	6.6 Anticipación de tendencias y visión de futuro.	6.6 Anticipación de tendencias y visión de futuro.	6.6 Anticipación de tendencias y visión de futuro.	6.6 Anticipación de tendencias y visión de futuro.	6.6 Anticipación de tendencias y visión de futuro.

EJE 7. Colaboración y comunicación efectiva

El Eje 7 no aparece como tractor principal en los desafíos más técnico-asistenciales o tecnológicos, sino en aquellos en los que el factor diferencial está en cómo se trabaja con otros. Por ello, se valora como **clave** en *Teaming* y en Bienestar y desarrollo profesional, y como **relevante** en Transformación digital, Medicina personalizada, Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad y Sostenibilidad del sistema sanitario. Esta distribución confirma que su contribución gana peso allí donde la efectividad depende de la interacción entre profesionales, la alineación de decisiones y la calidad de la colaboración.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan la comunicación clara y comprensible (7.1), la asertividad (7.2), la escucha activa y la empatía (7.3), el trabajo en equipo y la colaboración (7.4), la negociación y la resolución de conflictos (7.5) y el uso de herramientas digitales de comunicación (7.6). Más que un soporte relacional, los resultados sitúan este eje como un elemento operativo para sostener la coordinación asistencial, facilitar acuerdos y mejorar el funcionamiento de equipos cada vez más interdependientes.

Alineamiento competencial:

EJE 7 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
Colaboración y comunicación efectiva	Traduce la hoja de ruta en mensajes simples, canales y reglas de coordinación; acelera la adopción y reduce fricciones.	Conecta clínica, diagnóstico y paciente para tomar decisiones compartidas basadas en evidencia, asegurando una indicación y un ajuste terapéutico precisos.	Orquesta planes de medicación y transiciones entre niveles; asegura la continuidad y reduce errores y reingresos.	Alinea las expectativas clínicas y presupuestarias con la negociación basada en datos y el seguimiento de acuerdos para ejecutar decisiones.	Habilita la integración efectiva de FH en equipos diversos, con comunicación clara, cooperación activa y resolución de conflictos.	Reduce la tensión y la ambigüedad mediante la claridad, el <i>feedback</i> y la gestión de desacuerdos.
	Impacto relevante	Impacto relevante	Impacto relevante	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto clave
Eje 7: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	7.1 Comunicación clara y comprensible.	7.1 Comunicación clara y comprensible.	7.1 Comunicación clara y comprensible.	7.1 Comunicación clara y comprensible.	7.1 Comunicación clara y comprensible.	7.1 Comunicación clara y comprensible.
	7.2 Asertividad.	7.2 Asertividad.	7.2 Asertividad.	7.2 Asertividad.	7.2 Asertividad.	7.2 Asertividad.
	7.3 Escucha activa y empatía.	7.3 Escucha activa y empatía.	7.3 Escucha activa y empatía.	7.3 Escucha activa y empatía.	7.3 Escucha activa y empatía.	7.3 Escucha activa y empatía.
	7.4 Trabajo en equipo y colaboración.	7.4 Trabajo en equipo y colaboración.	7.4 Trabajo en equipo y colaboración.	7.4 Trabajo en equipo y colaboración.	7.4 Trabajo en equipo y colaboración.	7.4 Trabajo en equipo y colaboración.
	7.5 Negociación y resolución de conflictos.	7.5 Negociación y resolución de conflictos.	7.5 Negociación y resolución de conflictos.	7.5 Negociación y resolución de conflictos.	7.5 Negociación y resolución de conflictos.	7.5 Negociación y resolución de conflictos.
	7.6 Uso de herramientas digitales de comunicación.	7.6 Uso de herramientas digitales de comunicación.	7.6 Uso de herramientas digitales de comunicación.	7.6 Uso de herramientas digitales de comunicación.	7.6 Uso de herramientas digitales de comunicación.	7.6 Uso de herramientas digitales de comunicación.

EJE 8. Pensamiento crítico y resolución de problemas

El Eje 8 destaca como uno de los ejes más sólidos del marco, al registrar un impacto **clave** en cinco de los seis desafíos de futuro: Transformación digital, Medicina personalizada, Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad, Sostenibilidad del sistema sanitario y *Teaming*. Este resultado refuerza su carácter transversal, al actuar como soporte para la toma de decisiones, la anticipación de riesgos y la resolución estructurada de problemas en contextos asistenciales y organizativos cada vez más complejos. Su contribución se valora como **secundaria** en el reto de Bienestar y desarrollo profesional, ya que su impacto en este ámbito es indirecto.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan la evaluación crítica de datos e información (8.1), la toma de decisiones basada en evidencia y datos (8.2), la identificación y la resolución de problemas complejos (8.3) y la anticipación de problemas y la gestión del riesgo (8.5). Los resultados sitúan este eje como una base metodológica del marco competencial, necesaria para aportar criterio, consistencia y capacidad de respuesta ante desafíos de naturaleza muy diversa.

Alineamiento competencial:

EJE 8 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	<i>Teaming</i>	Bienestar y desarrollo profesional
Pensamiento crítico y resolución de problemas	Garantiza decisiones de implantación con criterios explícitos: verifica la calidad de los datos, prioriza lo que aporta valor y mitiga sesgos/riesgos para escalar con seguridad.	Triangula evidencia, biomarcadores y contexto clínico para elegir la opción terapéutica óptima en cada paciente y sostenerla con razones auditables.	Detecta cuellos de botella y eventos en circuitos con múltiples actores; estratifica riesgos y define planes correctores que reducen la variabilidad, los errores y los reingresos.	Evalúa valor–coste con escenarios y sensibilidad, guía la asignación/desinversión y activa señales tempranas para corregir desvíos antes de que tengan impacto en el presupuesto.	Aporta un método común de deliberación con datos para argumentar, consensuar y cerrar decisiones en comités sin bucles ni bloqueos.	Reduce la ambigüedad y la necesidad de retrabajos al fijar criterios de decisión compartidos; el efecto es indirecto y depende de que se aplique el método de forma habitual.
	Impacto clave	Impacto clave	Impacto clave	Impacto clave	Impacto clave	Impacto secundario
Eje 8: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	8.1 Evaluación crítica de datos e información.	8.1 Evaluación crítica de datos e información.	8.1 Evaluación crítica de datos e información.	8.1 Evaluación crítica de datos e información.	8.1 Evaluación crítica de datos e información.	8.1 Evaluación crítica de datos e información.
	8.2 Toma de decisiones basada en evidencia y datos	8.2 Toma de decisiones basada en evidencia y datos	8.2 Toma de decisiones basada en evidencia y datos	8.2 Toma de decisiones basada en evidencia y datos	8.2 Toma de decisiones basada en evidencia y datos	8.2 Toma de decisiones basada en evidencia y datos
	8.3 Identificación y resolución de problemas complejos.	8.3 Identificación y resolución de problemas complejos.	8.3 Identificación y resolución de problemas complejos.	8.3 Identificación y resolución de problemas complejos.	8.3 Identificación y resolución de problemas complejos.	8.3 Identificación y resolución de problemas complejos.
	8.4 Razonamiento lógico y estructurado.	8.4 Razonamiento lógico y estructurado.	8.4 Razonamiento lógico y estructurado.	8.4 Razonamiento lógico y estructurado.	8.4 Razonamiento lógico y estructurado.	8.4 Razonamiento lógico y estructurado.
	8.5 Anticipación de problemas y gestión del riesgo.	8.5 Anticipación de problemas y gestión del riesgo.	8.5 Anticipación de problemas y gestión del riesgo.	8.5 Anticipación de problemas y gestión del riesgo.	8.5 Anticipación de problemas y gestión del riesgo.	8.5 Anticipación de problemas y gestión del riesgo.

EJE 9. Investigación

El Eje 9 muestra un perfil de impacto selectivo, con valoración **clave** en Medicina personalizada y Sostenibilidad del sistema sanitario, **relevante** en Transformación digital y en Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad, y **secundario** en *Teaming* y en Bienestar y desarrollo profesional. Esta distribución sitúa la Investigación como un eje especialmente vinculado a la generación de evidencia, la validación de decisiones y la demostración de resultados en salud y eficiencia.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan el liderazgo en investigación clínica aplicada (9.1), el enfoque basado en la evidencia (9.2), la transferencia efectiva del conocimiento (9.3), la evaluación de impacto y generación de valor (9.4) y la investigación colaborativa en red (9.5). Los resultados refuerzan el papel de este eje como soporte para fundamentar decisiones, medir resultados y consolidar el posicionamiento de Farmacia Hospitalaria desde una lógica de evidencia y valor.

Alineamiento competencial:

EJE 9 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
Investigación	Genera evidencia sobre la efectividad y la seguridad de las soluciones digitales; prioriza qué escalar con datos de práctica real.	Traduce biomarcadores y estudios a guías y decisiones clínicas; aporta ensayos/estudios pragmáticos y validación en la vida real.	Evalúa modelos de transición de cuidados y optimización terapéutica en pacientes complejos; identifica qué funciona y para quién.	Demuestra valor–coste y resultados en salud de las innovaciones; orienta la financiación, la reevaluación y la desinversión con RWE/HTA local.	Puede activar redes y compartir evidencias cuando hay proyectos, pero la coordinación funciona por organización/liderazgo.	Fortalece el desarrollo académico y el reconocimiento; tiene impacto indirecto sobre el clima y la motivación.
	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto secundario	Impacto secundario
Eje 9: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	9.1 Liderazgo en investigación clínica aplicada.	9.1 Liderazgo en investigación clínica aplicada.	9.1 Liderazgo en investigación clínica aplicada.	9.1 Liderazgo en investigación clínica aplicada.	9.1 Liderazgo en investigación clínica aplicada.	9.1 Liderazgo en investigación clínica aplicada.
	9.2 Enfoque basado en la evidencia.	9.2 Enfoque basado en la evidencia.	9.2 Enfoque basado en la evidencia.	9.2 Enfoque basado en la evidencia.	9.2 Enfoque basado en la evidencia.	9.2 Enfoque basado en la evidencia.
	9.3 Transferencia efectiva del conocimiento.	9.3 Transferencia efectiva del conocimiento.	9.3 Transferencia efectiva del conocimiento.	9.3 Transferencia efectiva del conocimiento.	9.3 Transferencia efectiva del conocimiento.	9.3 Transferencia efectiva del conocimiento.
	9.4 Evaluación de impacto y generación de valor.	9.4 Evaluación de impacto y generación de valor.	9.4 Evaluación de impacto y generación de valor.	9.4 Evaluación de impacto y generación de valor.	9.4 Evaluación de impacto y generación de valor.	9.4 Evaluación de impacto y generación de valor.
	9.5 Investigación colaborativa en red.	9.5 Investigación colaborativa en red.	9.5 Investigación colaborativa en red.	9.5 Investigación colaborativa en red.	9.5 Investigación colaborativa en red.	9.5 Investigación colaborativa en red.

EJE 10. Salud pública, prevención y promoción de la salud

El Eje 10 presenta un perfil de impacto más focalizado, con valoración **clave** en Sostenibilidad del sistema sanitario, **relevante** en Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad y en *Teaming*, y **secundario** en Transformación digital, Medicina personalizada y Bienestar y desarrollo profesional. Esta distribución sugiere que su mayor contribución se concentra en aquellos ámbitos en los que la prevención, el uso racional del medicamento y la actuación poblacional pueden generar eficiencia y reducir riesgos a escala del sistema.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan la prevención y el control de pandemias y crisis sanitarias (10.1), la educación sanitaria y el uso racional de medicamentos y dispositivos (10.2), la planificación de estrategias poblacionales de promoción de la salud (10.3) y la prevención del uso de drogas de abuso y medicamentos con potencial dependencia (10.4). Los resultados sitúan este eje como un ámbito especialmente vinculado a la prevención de demanda evitable, la reducción de eventos adversos y la contribución de Farmacia Hospitalaria a objetivos de salud pública más amplios.

Alineamiento competencial:

EJE 10 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
Salud pública, prevención y promoción de la salud	Apalanca vigilancia y tableros poblacionales (alertas, cobertura vacunal, consumo de fármacos) para orientar decisiones y priorizar intervenciones.	Complementa la precisión con educación terapéutica y uso racional; mejora la adherencia y reduce riesgos, pero no define la indicación individual.	Refuerza la prevención secundaria/terciaria y la adherencia en crónicos, reduciendo eventos y reingresos.	Previene la demanda evitable (infecciones, reacciones adversas, uso inapropiado) y optimiza recursos mediante campañas y protocolos poblacionales.	Se coordina con la medicina preventiva, la atención primaria y las clínicas para ejecutar campañas y planes de contingencia coherentes.	Refuerza el propósito y el desarrollo profesional al ampliar el rol del farmacéutico hacia la educación sanitaria, la intervención
	Impacto secundario	Impacto secundario	Impacto relevante	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto secundario
Eje 10: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	10.1 Prevención y control de pandemias y crisis sanitarias.	10.1 Prevención y control de pandemias y crisis sanitarias.	10.1 Prevención y control de pandemias y crisis sanitarias.	10.1 Prevención y control de pandemias y crisis sanitarias.	10.1 Prevención y control de pandemias y crisis sanitarias.	10.1 Prevención y control de pandemias y crisis sanitarias.
	10.2 Educación sanitaria y uso racional de medicamentos y dispositivos.	10.2 Educación sanitaria y uso racional de medicamentos y dispositivos.	10.2 Educación sanitaria y uso racional de medicamentos y dispositivos.	10.2 Educación sanitaria y uso racional de medicamentos y dispositivos.	10.2 Educación sanitaria y uso racional de medicamentos y dispositivos.	10.2 Educación sanitaria y uso racional de medicamentos y dispositivos.
	10.3 Planificación de estrategias poblacionales de promoción de la salud.	10.3 Planificación de estrategias poblacionales de promoción de la salud.	10.3 Planificación de estrategias poblacionales de promoción de la salud.	10.3 Planificación de estrategias poblacionales de promoción de la salud.	10.3 Planificación de estrategias poblacionales de promoción de la salud.	10.3 Planificación de estrategias poblacionales de promoción de la salud.
	10.4 Prevención del uso de drogas de abuso y medicamentos con potencial dependencia.	10.4 Prevención del uso de drogas de abuso y medicamentos con potencial dependencia.	10.4 Prevención del uso de drogas de abuso y medicamentos con potencial dependencia.	10.4 Prevención del uso de drogas de abuso y medicamentos con potencial dependencia.	10.4 Prevención del uso de drogas de abuso y medicamentos con potencial dependencia.	10.4 Prevención del uso de drogas de abuso y medicamentos con potencial dependencia.

EJE 11. Ética y profesionalismo

El Eje 11 presenta un perfil de impacto elevado, con valoración **clave** en Transformación digital, Medicina personalizada y Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad, y relevante en Sostenibilidad del sistema sanitario, *Teaming* y Bienestar y desarrollo profesional. Esta distribución refleja que las dimensiones éticas y profesionales no operan como un elemento accesorio, sino como una condición de base para sostener decisiones clínicas, organizativas y tecnológicas en entornos de mayor complejidad e incertidumbre.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan la aplicación de principios bioéticos en farmacoterapia (11.1), la garantía de acceso equitativo a medicamentos (11.2), la responsabilidad social a nivel corporativo e individual (11.3) y el profesionalismo (11.5). Los resultados apuntan a que este eje aporta el marco de legitimidad, coherencia y confianza necesario para orientar la actuación profesional y reforzar la solidez de las decisiones en escenarios especialmente sensibles.

Alineamiento competencial:

EJE 11 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	<i>Teaming</i>	Bienestar y desarrollo profesional
Ética y profesionalismo	Gobernanza ética de datos e IA —privacidad, transparencia, sesgos y conflictos de interés—, que legitima la implantación y evita el daño regulatorio.	Garantiza el consentimiento informado, la proporcionalidad riesgo-beneficio y la equidad de acceso a terapias; decisiones individualizadas trazables y justas.	Marcos bioéticos para la priorización, la deprescripción y la limitación de tratamientos; reduce la variabilidad injusta y documenta decisiones en contextos de alta incertidumbre.	Ancla la justicia distributiva en la cobertura, la reevaluación y la desinversión; protege los medicamentos esenciales y vincula valor—coste con interés público.	Refuerza la confianza entre servicios al clarificar roles, responsabilidad profesional y gestión de conflictos de interés; acuerdos más sólidos y ejecutables.	El profesionalismo mejora el clima y la seguridad psicológica, reduce fricciones/quejas y refuerza el propósito y la pertenencia poblacional y la colaboración intersectorial.
	Impacto clave	Impacto clave	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto relevante	Impacto relevante
Eje 11: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	11.1 Aplicación de principios bioéticos en farmacoterapia.	11.1 Aplicación de principios bioéticos en farmacoterapia.	11.1 Aplicación de principios bioéticos en farmacoterapia.	11.1 Aplicación de principios bioéticos en farmacoterapia.	11.1 Aplicación de principios bioéticos en farmacoterapia.	11.1 Aplicación de principios bioéticos en farmacoterapia.
	11.2 Garantía de acceso equitativo a medicamentos.	11.2 Garantía de acceso equitativo a medicamentos.	11.2 Garantía de acceso equitativo a medicamentos.	11.2 Garantía de acceso equitativo a medicamentos.	11.2 Garantía de acceso equitativo a medicamentos.	11.2 Garantía de acceso equitativo a medicamentos.
	11.3 Responsabilidad social a nivel corporativo e individual.	11.3 Responsabilidad social a nivel corporativo e individual.	11.3 Responsabilidad social a nivel corporativo e individual.	11.3 Responsabilidad social a nivel corporativo e individual.	11.3 Responsabilidad social a nivel corporativo e individual.	11.3 Responsabilidad social a nivel corporativo e individual.
	11.4 Cumplimiento normativo.	11.4 Cumplimiento normativo.	11.4 Cumplimiento normativo.	11.4 Cumplimiento normativo.	11.4 Cumplimiento normativo.	11.4 Cumplimiento normativo.
	11.5 Profesionalismo.	11.5 Profesionalismo.	11.5 Profesionalismo.	11.5 Profesionalismo.	11.5 Profesionalismo.	11.5 Profesionalismo.
	11.6 Compromiso institucional.	11.6 Compromiso institucional.	11.6 Compromiso institucional.	11.6 Compromiso institucional.	11.6 Compromiso institucional.	11.6 Compromiso institucional.

EJE 12. Autogestión y crecimiento profesional

El Eje 12 concentra su mayor impacto en *Teaming* y Bienestar y desarrollo profesional, donde se valora como **clave**, mientras que en Transformación digital, Medicina personalizada, Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad y Sostenibilidad del sistema sanitario su contribución se considera **secundaria**, no por falta de relevancia, sino porque opera de forma más transversal como soporte para la adaptación, el aprendizaje continuo y la sostenibilidad del desempeño.

Entre las **competencias** que concentran mayor prioridad destacan la gestión del tiempo y la priorización de tareas (12.1), la adaptación y la flexibilidad ante el cambio (12.2), la inteligencia emocional, el manejo del estrés y la resiliencia (12.3), el aprendizaje continuo y el desarrollo de nuevas competencias (12.4) y la autodisciplina y la automotivación (12.5). Los resultados sitúan este eje como una base de sostenibilidad profesional, necesaria para mantener el rendimiento, facilitar la colaboración y afrontar entornos de trabajo cada vez más exigentes.

Alineamiento competencial:

EJE 12 → ↓	DESAFÍOS					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
Autogestión y crecimiento profesional	Acelera la adopción al promover el aprendizaje continuo, la autogestión del tiempo y la adaptación a nuevas herramientas y procesos.	Mejora el cumplimiento y la comunicación con el paciente (hábitos, foco), sin alterar la decisión por biomarcadores/ evidencia.	Mejora la gestión de cargas complejas con priorización, resiliencia e inteligencia emocional; reduce errores y retrabajos.	Ayuda a organizar la carga asistencial y a priorizar tareas; al fortalecer la resiliencia y la inteligencia emocional, disminuyen los errores y los retrabajos.	Eleva la colaboración gracias al autocontrol, la flexibilidad y la inteligencia emocional; facilita los acuerdos y la convivencia interservicios.	Núcleo del eje: manejo del estrés, autocuidado, propósito y plan de desarrollo; reduce el desgaste y aumenta el desempeño sostenido.
	Impacto secundario	Impacto secundario	Impacto secundario	Impacto secundario	Impacto clave	Impacto clave
Eje 12: Competencias prioritarias del eje para cada desafío	12.1 Gestión del tiempo y priorización de tareas. 12.2 Adaptación y flexibilidad ante el cambio. 12.3 Inteligencia emocional, manejo del estrés y resiliencia. 12.4 Aprendizaje continuo y desarrollo de nuevas competencias. 12.5 Autodisciplina y automotivación. 12.6 Reflexión crítica y autoconocimiento.	12.1 Gestión del tiempo y priorización de tareas. 12.2 Adaptación y flexibilidad ante el cambio. 12.3 Inteligencia emocional, manejo del estrés y resiliencia. 12.4 Aprendizaje continuo y desarrollo de nuevas competencias. 12.5 Autodisciplina y automotivación. 12.6 Reflexión crítica y autoconocimiento.	12.1 Gestión del tiempo y priorización de tareas. 12.2 Adaptación y flexibilidad ante el cambio. 12.3 Inteligencia emocional, manejo del estrés y resiliencia. 12.4 Aprendizaje continuo y desarrollo de nuevas competencias. 12.5 Autodisciplina y automotivación. 12.6 Reflexión crítica y autoconocimiento.	12.1 Gestión del tiempo y priorización de tareas. 12.2 Adaptación y flexibilidad ante el cambio. 12.3 Inteligencia emocional, manejo del estrés y resiliencia. 12.4 Aprendizaje continuo y desarrollo de nuevas competencias. 12.5 Autodisciplina y automotivación. 12.6 Reflexión crítica y autoconocimiento.	12.1 Gestión del tiempo y priorización de tareas. 12.2 Adaptación y flexibilidad ante el cambio. 12.3 Inteligencia emocional, manejo del estrés y resiliencia. 12.4 Aprendizaje continuo y desarrollo de nuevas competencias. 12.5 Autodisciplina y automotivación. 12.6 Reflexión crítica y autoconocimiento.	12.1 Gestión del tiempo y priorización de tareas. 12.2 Adaptación y flexibilidad ante el cambio. 12.3 Inteligencia emocional, manejo del estrés y resiliencia. 12.4 Aprendizaje continuo y desarrollo de nuevas competencias. 12.5 Autodisciplina y automotivación. 12.6 Reflexión crítica y autoconocimiento.



4.3.2 Matriz de alineamiento competencial para FH

El *Workshop 2* permitió evolucionar desde una primera definición del marco competencial hacia una priorización más operativa, basada en el consenso sobre la importancia relativa de cada eje para afrontar los desafíos de futuro de Farmacia Hospitalaria. Los resultados confirman tanto la relevancia del conjunto de retos identificados como la necesidad de articular, para cada uno de ellos, combinaciones competenciales específicas que permitan abordarlos con solidez.

La **matriz de alineamiento competencial** ofrece una visión estructurada de la relación entre los desafíos estratégicos de futuro de Farmacia Hospitalaria y las competencias necesarias para afrontarlos, facilitando una lectura integrada del marco competencial.

Figura 10. Matriz de alineamiento competencial

EJES COMPETENCIALES EN FARMACIA HOSPITALARIA ↓	DESAFÍOS →					
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	Teaming	Bienestar y desarrollo profesional
1 Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona	secundario	clave	clave	relevante	clave	secundario
2 Gestión estratégica e integral del medicamento y PS	relevante	relevante	clave	clave	relevante	secundario
3 Dirección estratégica y gestión del	clave	relevante	relevante	clave	clave	clave
4 Liderazgo de equipos, impacto e influencia	relevante	clave	relevante	clave	relevante	clave
5 Salud digital	clave	clave	relevante	relevante	relevante	secundario
6 Innovación	clave	clave	relevante	clave	relevante	relevante
7 Colaboración y comunicación efectiva	relevante	relevante	relevante	relevante	clave	clave
8 Pensamiento crítico y resolución de problemas	clave	clave	clave	clave	clave	secundario
9 Investigación	relevante	clave	relevante	clave	secundario	secundario
10 Salud pública, prevención y promoción de la salud	secundario	secundario	relevante	clave	relevante	secundario
11 Ética y profesionalismo	clave	clave	clave	relevante	relevante	relevante
12 Autogestión y crecimiento profesional	secundario	secundario	secundario	secundario	clave	clave

Desde una lectura vertical, la matriz permite identificar, para cada desafío, cuáles son los ejes competenciales imprescindibles para afrontarlo.

Bajo esta lógica, los desafíos representan la ruta de transformación de la especialidad, mientras que los ejes competenciales constituyen las herramientas necesarias para recorrerla. Así, por ejemplo, en el ámbito de la Transformación digital, los ejes que emergen como clave son Dirección estratégica y gestión del cambio (Eje 3), Salud digital (Eje 5), Innovación (Eje 6), Pensamiento crítico y resolución de problemas (Eje 8) y Ética y profesionalismo (Eje 11).

Para facilitar una comprensión general del marco competencial, la matriz se completa con un ejercicio de ponderación que traduce los niveles de impacto en el peso relativo de cada eje competencial (clave = 3 puntos, relevante = 2 puntos, secundario = 1 punto). Esta ponderación (véase el Anexo 6) refuerza el valor de la matriz como herramienta para visualizar qué ejes resultan más determinantes en la respuesta a los distintos desafíos estratégicos de futuro. Esta lectura permite entender qué combinación de competencias resulta prioritaria para abordar cada uno de los grandes retos estratégicos de futuro.

Más allá de su valor analítico, la matriz de alineamiento competencial ofrece también una base útil para orientar decisiones de desarrollo del talento en Farmacia Hospitalaria. **Su principal aportación práctica es que permite traducir los grandes desafíos estratégicos de la especialidad en prioridades concretas de desarrollo competencial, facilitando la identificación de aquellos ámbitos que conviene reforzar según el contexto, el momento de evolución del servicio y el tipo de responsabilidad profesional.** En este sentido, la matriz no solo permite interpretar el marco, sino también apoyar decisiones relacionadas con la formación, el desarrollo profesional, la revisión de roles y la evolución de los equipos de alto rendimiento.

5. Discusión

En este apartado se ofrece una reflexión sobre la matriz de alineamiento de competencias elaborada a partir del trabajo colaborativo realizado en el *Workshop 2*.

La matriz permite realizar una lectura estructurada de cómo se distribuye la contribución de los distintos ejes competenciales frente a los seis desafíos de futuro consensuados en esta edición de FHarma-Talent para Farmacia Hospitalaria.

5.1. A nivel de desafíos estratégicos-FH

Una primera lectura de conjunto muestra que no todos los desafíos movilizan el mismo nivel de exigencia competencial. Esta diferenciación resulta relevante no solo para interpretar la matriz, sino también para **orientar la gestión de equipos dentro del Servicio de Farmacia Hospitalaria, definir y priorizar las competencias** según los distintos roles y responsabilidades profesionales **y favorecer así su desarrollo profesional**.

Transformación digital

La transformación digital requiere una base competencial amplia, en la que adquieren especial protagonismo la Dirección estratégica y la gestión del cambio, la Salud digital, la Innovación, el Pensamiento crítico y la resolución de problemas y la Ética y el profesionalismo. Esta configuración sugiere que no se trata únicamente de incorporar tecnología, sino de impulsar cambios en los modelos de trabajo, en la toma de decisiones y en la forma de generar valor asistencial y organizativo.

EJE 3. Dirección estratégica y gestión del cambio

EJE 5. Salud digital

EJE 6. Innovación

EJE 8. Pensamiento crítico y resolución de problemas

EJE 11. Ética y profesionalismo

Medicina personalizada

Los ejes más determinantes son la Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona, el Liderazgo de equipos, impacto e influencia, la Salud digital, la Innovación, el Pensamiento crítico y la resolución de problemas, la Investigación y la Ética y el profesionalismo. Su peso conjunto refleja que este desafío exige integrar competencias asistenciales, tecnológicas, analíticas, investigadoras y de liderazgo sobre una base sólida de criterio profesional, responsabilidad ética y colaboración en la toma de decisiones. En conjunto, la matriz sugiere que la medicina personalizada no se interpreta únicamente como un avance clínico o tecnológico, sino como una transformación más amplia en la forma de generar decisiones basadas en datos, evidencia y valor para el paciente.

EJE 1. Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona

EJE 4. Liderazgo de equipos, impacto e influencia

EJE 5. Salud digital

EJE 6. Innovación

EJE 8. Pensamiento crítico y resolución de problemas

EJE 9. Investigación

EJE 11. Ética y profesionalismo

Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad

Para este desafío, los ejes más determinantes son la Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona, la Gestión estratégica e integral del medicamento y PS y los productos sanitarios, el Pensamiento crítico y la resolución de problemas y la Ética y el profesionalismo. Su peso conjunto refleja que este desafío exige integrar una atención centrada en la persona con una gestión rigurosa de la farmacoterapia, la capacidad analítica para tomar decisiones en contextos de alta complejidad clínica y un marco sólido de responsabilidad profesional. En conjunto, la matriz sugiere que la complejidad farmacoterapéutica y la cronicidad no se interpretan solo como un reto asistencial, sino como un ámbito que exige personalización, criterio clínico, priorización y una visión integral del paciente a lo largo del tiempo.

EJE 1. Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona

EJE 2. Gestión estratégica e integral del medicamento y PS

EJE 8. Pensamiento crítico y resolución de problemas

EJE 11. Ética y profesionalismo

Sostenibilidad del sistema sanitario

Emerge como uno de los desafíos más exigentes y transversales de la matriz. Los ejes que muestran una contribución más determinante son aquellos vinculados a la Gestión estratégica, la Capacidad de transformación, el Liderazgo, la Innovación, el Pensamiento crítico y la Prevención. Esta combinación refleja que la sostenibilidad se entiende no solo como control de costes o eficiencia operativa, sino como la capacidad de Farmacia Hospitalaria para generar valor, priorizar con criterio, optimizar recursos, prevenir la demanda evitable y liderar respuestas organizativas en entornos de creciente complejidad.

EJE 2. Gestión estratégica e integral del medicamento y PS

EJE 3. Dirección estratégica y gestión del cambio

EJE 4. Liderazgo de equipos, impacto e influencia

EJE 6. Innovación

EJE 8. Pensamiento crítico y resolución de problemas

EJE 10. Salud pública, prevención y promoción de la salud

Teaming

Para la colaboración ágil y multidisciplinar (*teaming*), los ejes más determinantes son la Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona, la Dirección estratégica y la gestión del cambio, el Pensamiento crítico y la resolución de problemas y la Autogestión y el crecimiento profesional. Su peso conjunto refleja que este desafío exige combinar orientación al paciente, capacidad para coordinar y alinear el trabajo, criterio para tomar decisiones en entornos compartidos y flexibilidad personal para adaptarse a dinámicas colaborativas cambiantes. En conjunto, la matriz sugiere que el *Teaming* no depende únicamente de la disposición a colaborar, sino también de la capacidad para integrarse de forma ágil en equipos multidisciplinarios, sostener el propio desempeño y contribuir con criterio al logro de objetivos compartidos.

EJE 1. Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona

EJE 3. Dirección estratégica y gestión del cambio

EJE 8. Pensamiento crítico y resolución de problemas

EJE 12. Autogestión y crecimiento profesional

Bienestar y desarrollo profesional

Presenta un patrón competencial claramente vinculado a aquellos elementos que inciden de forma directa en la calidad del entorno de trabajo, la cohesión de los equipos, la gestión de las personas y la sostenibilidad del desempeño profesional. Su abordaje se apoya especialmente en palancas relacionales, de liderazgo y de autogestión, lo que confirma que este desafío no depende tanto de competencias técnico-asistenciales o tecnológicas como de la capacidad para generar contextos de trabajo saludables, sostenibles y orientados al desarrollo de las personas.

Los ejes más determinantes son la Dirección estratégica y la gestión del cambio, el Liderazgo de equipos, impacto e influencia, la Colaboración y la comunicación efectiva y la Autogestión y el crecimiento profesional. Su peso conjunto refleja que este desafío exige combinar capacidad para generar entornos de trabajo alineados y sostenibles, liderar personas y equipos, favorecer relaciones de trabajo de calidad y promover recursos personales de adaptación, aprendizaje continuo y equilibrio profesional. En conjunto, la matriz sugiere que el bienestar y el desarrollo profesional no se fundamenta principalmente en competencias técnico-asistenciales o tecnológicas, sino en aquellas que permiten construir contextos de trabajo saludables, reforzar el compromiso, facilitar el desarrollo de las personas y sostener el rendimiento profesional en el tiempo.

EJE 3. Dirección estratégica y gestión del cambio

EJE 4. Liderazgo de equipos, impacto e influencia

EJE 7. Colaboración y comunicación efectiva

EJE 12. Autogestión y crecimiento profesional

5.2. A nivel de ejes competenciales- FH

La lectura de la matriz desde la perspectiva de los ejes competenciales permite identificar distintos patrones de contribución frente a los desafíos de futuro de Farmacia Hospitalaria. En conjunto, la matriz sugiere una arquitectura competencial articulada en cuatro grandes bloques. Por un lado, emergen **ejes claramente tractores y transversales**, como Dirección estratégica y gestión del cambio y Pensamiento crítico y resolución de problemas, que sostienen con mayor solidez el conjunto del marco. En un segundo nivel, aparecen **ejes de alta consistencia organizativa y relacional** vinculados al liderazgo, la transformación y la articulación del trabajo colectivo, como Liderazgo de equipos, impacto e influencia, Innovación, Ética y profesionalismo y Colaboración y comunicación efectiva. A ello se suman los **ejes intrínsecos a la especialidad y a su práctica asistencial**, como Atención farmacéutica personalizada, Gestión estratégica del medicamento, Salud Digital e Investigación, cuya aportación resulta especialmente valiosa en desafíos concretos. Finalmente, Salud pública y Autogestión y crecimiento profesional muestran **ejes con aportación en ámbitos específicos**, más focalizados.

Bloques competenciales:

BLOQUE	EJES COMPETENCIALES	FUNCIÓN PRINCIPAL
Ejes tractores y transversales	EJE 3. Dirección estratégica y gestión del cambio. EJE 8. Pensamiento crítico y resolución de problemas.	Ejes con mayor solidez y capacidad para sostener de forma robusta varios desafíos a la vez.
Ejes de alta consistencia organizativa y relacional	EJE 4. Liderazgo de equipos, impacto e influencia. EJE 6. Innovación. EJE 11. Ética y profesionalismo. EJE 7. Colaboración y comunicación efectiva.	Ejes con contribución muy consistente, especialmente relevantes para movilizar equipos, impulsar la transformación y articular el trabajo colectivo.
Ejes vinculados al núcleo profesional y a la evolución asistencial de la especialidad	EJE 1. Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona. EJE 2. Gestión estratégica e integral del medicamento y PS. EJE 5. Salud digital. EJE 9. Investigación.	Ejes que combinan competencias nucleares de la especialidad con otras que serán clave para la evolución de su práctica asistencial.
Ejes con contribución focalizada en ámbitos específicos	EJE 10. Salud pública, prevención y promoción de la salud. EJE 12. Autogestión y crecimiento profesional.	Ejes con contribución más focalizada, pero especialmente relevantes en determinados ámbitos.

A partir de esta lógica, los resultados muestran que la respuesta a los retos futuros de Farmacia Hospitalaria no pasa por desarrollar competencias aisladas, sino por articular combinaciones competenciales distintas según la naturaleza de cada desafío.

Ejes competenciales - FH agrupados en cuatro grandes bloques

5.2.1 Ejes tractores y transversales

En un primer bloque se sitúan aquellos ejes que destacan por su capacidad para sostener de forma robusta varios desafíos a la vez. Sobresalen especialmente Dirección estratégica y gestión del cambio y Pensamiento crítico y resolución de problemas, que aparecen como los dos ejes más sólidos del conjunto y alcanzan la puntuación total más alta de la matriz.

Dirección estratégica y gestión del cambio (Eje 3)

Se consolida como uno de los grandes ejes tractores del marco. Su patrón de puntuaciones, con cuatro valoraciones clave y sin contribuciones secundarias, refleja una aportación especialmente sólida en aquellos desafíos en los que resulta necesario orientar la transformación, alinear prioridades, impulsar cambios organizativos y conectar visión estratégica con ejecución. Su peso en Transformación digital, Sostenibilidad del sistema sanitario, *Teaming*, y Bienestar y desarrollo profesional confirma que se trata de una capacidad especialmente relevante para acompañar la evolución de Farmacia Hospitalaria en entornos de creciente complejidad.

Pensamiento crítico y resolución de problemas (Eje 8)

Aparece como el eje con mayor transversalidad de toda la matriz, al registrar un impacto clave en cinco de los seis desafíos y alcanzar el mayor porcentaje de valoraciones clave. Este resultado confirma su papel como competencia de base para la Farmacia Hospitalaria del futuro, al aportar capacidad analítica, criterio profesional, estructuración de decisiones, anticipación de riesgos y resolución de problemas complejos, tanto en contextos clínicos como organizativos.

5.2.2 Ejes de alta consistencia organizativa y relacional

En un segundo bloque se sitúan ejes que, sin alcanzar la misma transversalidad estructural que los anteriores, presentan una contribución muy consistente y estable en el conjunto del marco: Liderazgo de equipos, impacto e influencia, Innovación, Ética y profesionalismo y Colaboración y comunicación.

Liderazgo de equipos, impacto e influencia (Eje 4)

Presenta un perfil especialmente sólido y equilibrado, con una contribución relevante en distintos desafíos del marco. Su peso confirma que el futuro de Farmacia Hospitalaria exigirá no solo capacidad de gestión, sino también liderazgo para movilizar equipos, alinear esfuerzos y sostener procesos de cambio en entornos de creciente complejidad.

Innovación (Eje 6)

Aparece igualmente como un eje consistente y transversal, con una aportación clara en varios de los desafíos priorizados. Su posición en la matriz refuerza la idea de que la evolución de la especialidad requerirá no solo adaptación, sino también capacidad para generar nuevas respuestas, explorar soluciones diferentes e impulsar cambios con impacto real en la práctica profesional y organizativa.

Ética y profesionalismo (Eje 11)

Complementa este bloque como un eje de gran solidez, bien posicionado en distintos retos y no restringido a un único ámbito de contribución. Su presencia confirma que la evolución futura de la especialidad no podrá desligarse de una actuación guiada por el criterio profesional, la responsabilidad y la calidad de las decisiones en contextos asistenciales y organizativos cada vez más complejos.

Colaboración y comunicación efectiva (Eje 7)

Presenta una contribución también consistente, aunque con una naturaleza distinta. No aparece como eje tractor principal en los retos más técnico-asistenciales o tecnológicos, pero sí adquiere una relevancia clara allí donde el factor diferencial está en cómo se trabaja con otros. Su mayor peso en *Teaming* y en Bienestar y desarrollo profesional confirma que se trata de un eje decisivo para la coordinación, la interacción entre profesionales, la calidad de la comunicación y la resolución constructiva de conflictos en entornos multidisciplinares.

5.2.3 Ejes vinculados al núcleo profesional y a la evolución asistencial de la especialidad

Este tercer bloque lo conforman aquellos ejes estrechamente vinculados al núcleo profesional, técnico y asistencial de Farmacia Hospitalaria: Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona, Gestión estratégica e integral del medicamento y PS y productos sanitarios, Salud Digital e Investigación.

Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona (Eje 1)

Aparece especialmente alineado con Medicina personalizada, Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad y *Teaming*. Esta distribución refuerza la idea de que sigue siendo un eje central en la adaptación del modelo asistencial de Farmacia Hospitalaria, especialmente, allí donde el valor asistencial depende de una atención más individualizada, coordinada y orientada a la persona.

Gestión estratégica e integral del medicamento y PS (Eje 2)

Muestra un perfil particularmente relevante en Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad y en Sostenibilidad del sistema sanitario. Su contribución pone de relieve que la gestión del medicamento continúa siendo una palanca esencial para generar valor clínico y organizativo, optimizar recursos y sostener una práctica más eficiente y segura.

Salud digital (Eje 5)

Este eje competencial ha sido valorado como un perfil claramente reconocible y ya en proceso de desarrollo. Su peso es mayor en Transformación digital y Medicina personalizada y se mantiene relevante en otros desafíos, lo que confirma su papel como habilitador tecnológico y palanca prioritaria para la evolución de Farmacia Hospitalaria. Más allá de su dimensión tecnológica, actúa hoy como una palanca integrada en su núcleo profesional y asistencial, al impactar directamente en la atención farmacéutica, transformar la gestión del medicamento y reforzar la trazabilidad, la toma de decisiones, la continuidad asistencial y la eficiencia de la práctica. En este sentido, más que considerarse un ámbito técnico aislado, funciona como una infraestructura clave para hacer más eficiente, conectada y escalable la práctica asistencial.

Investigación (Eje 9)

Muestra una contribución más selectiva, especialmente vinculada a Medicina personalizada y Sostenibilidad, y más limitada en *Teaming* y en Bienestar y desarrollo profesional. Esto sugiere que se percibe como un eje clave para generar evidencia, fundamentar decisiones, impulsar la innovación aplicada y reforzar el avance del conocimiento, aunque no como una palanca directa para todos los desafíos del marco.

5.2.4 Ejes con contribución focalizada en ámbitos específicos

Finalmente, la matriz identifica dos ejes cuya aportación aparece de forma más focalizada: **Salud pública, prevención y promoción de la salud y Autogestión y crecimiento profesional.**

Salud pública, prevención y promoción de la salud (Eje 10)

Es el eje con el perfil más concentrado de la matriz. Su principal contribución se sitúa en Sostenibilidad del sistema sanitario y, en menor medida, en Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad y *Teaming*. Esta distribución sugiere que su valor está especialmente ligado a la prevención, al uso racional del medicamento, a la reducción de la demanda evitable y a la contribución de Farmacia Hospitalaria a objetivos de salud pública más amplios. Aunque su aportación es menos transversal, resulta especialmente relevante allí donde la mirada poblacional y preventiva adquiere mayor peso.

Autogestión y crecimiento profesional (Eje 12)

Presenta también un perfil focalizado, pero con una lógica diferente. Su contribución es clave en *Teaming* y en Bienestar y desarrollo profesional, mientras que en el resto de desafíos aparece como secundaria. Esta lectura no lo sitúa como un eje menor, sino como una condición de base para sostener la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, la flexibilidad y el desempeño profesional en entornos complejos. Su peso diferencial aparece allí donde el reto no depende tanto de competencias técnico-asistenciales o estratégicas, sino de la posibilidad de sostener el trabajo, favorecer el desarrollo de las personas y reforzar la resiliencia profesional.

En conjunto, la lectura de la matriz refuerza la idea de que la respuesta a los retos futuros de Farmacia Hospitalaria no pasa por el desarrollo aislado de competencias, sino por la capacidad de articular combinaciones competenciales adaptadas a la naturaleza de cada desafío.

La matriz competencial no solo ofrece una base para interpretar el marco competencial, sino también una referencia útil para orientar prioridades de desarrollo profesional y de equipo en los servicios de Farmacia Hospitalaria.

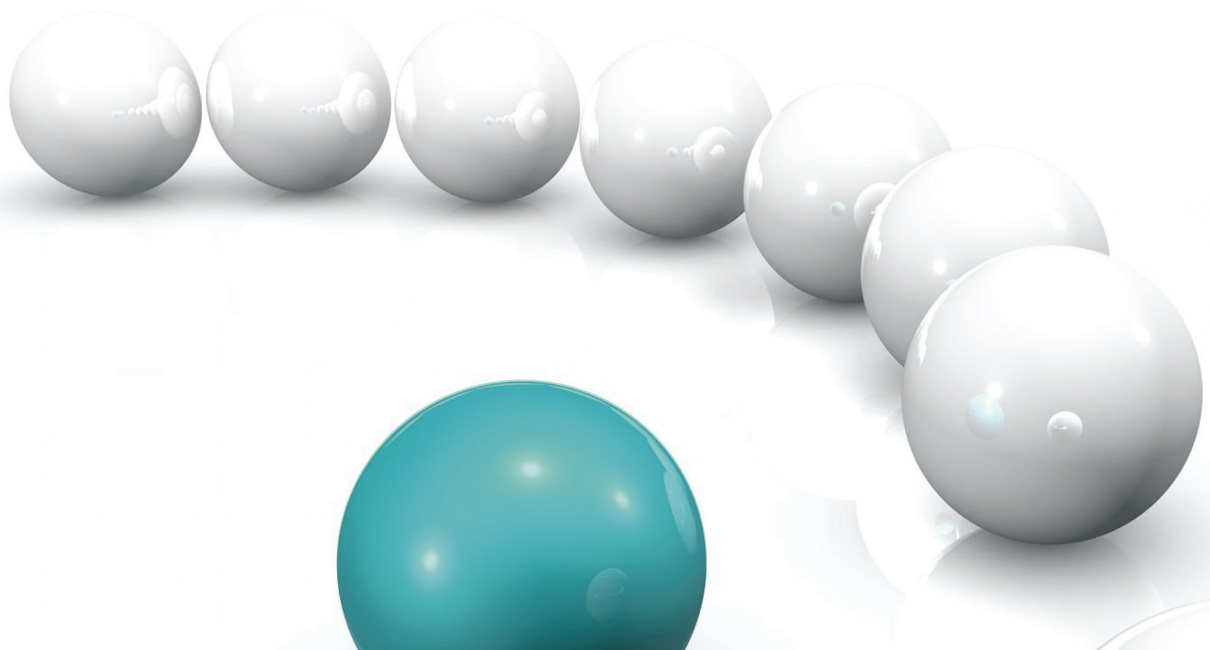
6. Reflexión final y continuidad

El trabajo desarrollado a lo largo de este primer año de FHarma-Talent pone de manifiesto que, para afrontar los desafíos de futuro, Farmacia Hospitalaria deberá ir más allá de la excelencia técnico-asistencial propia de la especialidad y reforzar competencias que permitan impulsar la dirección estratégica, promover la transformación y la innovación, seguir consolidando una toma de decisiones sólida y responsable, fortalecer el trabajo colaborativo y sostener el desarrollo de profesionales y equipos de alto rendimiento.

En este contexto, **el marco competencial propuesto se plantea como una base útil para acompañar la evolución de los Servicios de Farmacia Hospitalaria y alinear el desarrollo de profesionales y equipos con los desafíos estratégicos del entorno sanitario.**

El marco propuesto no debe entenderse como un resultado cerrado, sino como una base viva, sujeta a revisión continua, actualización y enriquecimiento a medida que evolucionen los retos, las prioridades y la práctica de la Farmacia Hospitalaria. Con esta vocación, **FHarma-Talent se concibe como una iniciativa con continuidad, orientada a seguir evolucionando en futuras ediciones** como un espacio de formación, reflexión, aprendizaje compartido y aplicación práctica en los entornos de trabajo, **al servicio del desarrollo del talento y la construcción de equipos de alto rendimiento en Farmacia Hospitalaria.**

Nuestro agradecimiento a todos los profesionales que, con su implicación, compromiso y valiosa contribución, han hecho posible esta primera etapa.



7. Referencias bibliográficas

- 1 Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria. "Plan estratégico SEFH 2023-2027". Madrid: Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria; 2023.
- 2 World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025: Insight Report. Ginebra: World Economic Forum; 2025.
- 3 Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. Manual de competencias profesionales. Farmacéutico/a de hospital. Sevilla: Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía; 2015.
- 4 SEFAP. Mapa de competencias del farmacéutico de atención primaria. Madrid: Sociedad Española de Farmacéuticos de Atención Primaria; 2019.
- 5 Foro de Atención Farmacéutica-Farmacia Comunitaria (Foro AF-FC). Competencias profesionales para la prestación de Servicios Profesionales Farmacéuticos Asistenciales en la Farmacia Comunitaria. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos; 2021.
- 6 COFM. Mapa competencial de la Oficina de Farmacia. Madrid: Colegio Oficial de Farmacéuticos de Madrid; 2019.
- 7 Comité de Recertificación AEBM ML, Grupo de Trabajo de AEFA AEBM ML. Recertificación profesional de los especialistas en análisis clínicos y en bioquímica clínica: estructura, requerimientos y modelo de competencias. Madrid: AEBM ML; 2019.
- 8 España. Real Decreto 589/2022, de 19 de julio, por el que se regulan la formación transversal de las especialidades en Ciencias de la Salud, el procedimiento y criterios para la propuesta de un nuevo título de especialista en Ciencias de la Salud o diploma de área de capacitación específica, y la revisión de los establecidos, y el acceso y la formación de las áreas de capacitación específica; y se establecen las normas aplicables a las pruebas anuales de acceso a plazas de formación en especialidades en Ciencias de la Salud. Boletín Oficial del Estado n.º 173, de 20 de julio de 2022. Disponible en: BOE-A-2022-12015.
- 9 Montero Delgado JA, Merino Alonso FJ, Monte Boquet E, Ávila de Tomás JF, Cepeda Díez JM. Competencias digitales clave de los profesionales sanitarios. Educ Med. 2020;21(5): 338-344.
- 10 EAHP. CTF Working Group 1: Framework. Versión final, septiembre 2017. European Association of Hospital Pharmacists; 2017.
- 11 Joint Commission International. Accreditation Standards for Hospitals. Oakbrook Terrace, IL, EE.UU.: Joint Commission Resources; 2024.
- 12 Modelo europeo de competencias hospitalarias. Síntesis operativa alineada con EQF, EFQM, EQuiP y la Directiva 2013/55/UE.
- 13 Saseen JJ, Ripley TL, Bondi D, Burke JM, Cohen LJ, McBane S, et al. ACCP Clinical Pharmacist Competencies [Pre-Publication Draft]. Lenexa (KS): American College of Clinical Pharmacy; 2017.

8. Siglas

FH: Farmacia Hospitalaria

HGU: Hospital General Universitario

HU: Hospital Universitario

IA: Inteligencia artificial

PS: Productos sanitarios

9. Anexos

Anexo 1. Agenda del Workshop 1



Center for Research in
Healthcare Innovation
Management

FHarma-Talent

Competencias y gestión de equipos de
alto rendimiento en Farmacia Hospitalaria

Workshop 1

10 de junio de 2025

Edificio Master. Sala BBVA

IESE Business School

Camino del Cerro del Águila, 3

28023 MADRID

AGENDA | FHarma-Talent

Workshop 1

14.30 / 15.30h

Recepción | Cóctel (Comedor Sur)

15.30 / 15.40h

Bienvenida Menarini | IESE-CR HIM

15.40 / 16.20h

CoMTalento Marañón Sonia García de San José | José Miguel Blanco
Cisneros | Ana Herranz Alonso (Gerencia | RRHH | Farmacia Hospitalaria
HGU Gregorio Marañón)

16.20 / 17.30h

Las competencias: pilar clave en un modelo de gestión

Liderazgo, una experiencia personal

Profesor Santiago Álvarez de Mon (IESE)

17.30 / 17.45h

Coffee break

17.45 / 19.00h

**Definición de las competencias para construir equipos de alto
rendimiento**

Dinámica de trabajo

Todos (moderada por Equipo CRHIM-IESE)

Patrocinado por:



Distribución ejes competenciales por equipo de trabajo

1. Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona
2. Gestión estratégica e integral del medicamento y PS
4. Dirección estratégica e innovación organizativa
9. Pensamiento crítico y resolución de problemas

Monike de Miguel
(portavoz conclusiones)

Eva Negro

A

A

	NOMBRE	APELLIDOS	CENTRO Y CIUDAD
1	EVA	DELGADO SILVEIRA	H. Ramón y Cajal · Madrid
2	CARLOS GUSTAVO	GARCÍA COLLADO	H. Virgen de las Nieves · Granada
3	SILVIA	JIMENEZ CABRERA	H. Clínico Salamanca · Salamanca
4	VIRGINIA	MARTÍNEZ CALLEJO	H. Valdecilla · Santander
5	VIRGINIA	SAAVEDRA QUIROS	H. El Escorial · San Lorenzo del Escorial
6	MARIA JOSÉ	BARBERO HERNÁNDEZ	Complejo Hospitalario de Jaén · Jaén
7	IRENE	ZARRA FERRO	H. Cl. Univ. Santiago · Santiago de C.W
8	OLATZ	URBINA BENGEOA	H. Santiago Apóstol · Vitória
9	ANA	ORTEGA ESLAVA	Cl. Univ. Navarra · Pamplona
10	CECÍLIA	MARTÍNEZ FERNÁNDEZ LLAMAZARES	HGU Gregorio Marañón · Madrid

3. Salud digital
6. Investigación e innovación
10. Colaboración y comunicación efectiva
12. Creatividad y evolución tecnológica

Emilio Monte
(portavoz conclusiones)

B

B

	NOMBRE	APELLIDOS	CENTRO Y CIUDAD
1	MARLENE	ÁLVAREZ MARTINS	H. Trias i Pujol · Badalona
2	ANA	ÁLVAREZ DÍAZ	H. Ramón y Cajal · Madrid
3	MARÍA	BADÍA TAHULL	H. Univ. de Bellvitge · L'Hospitalet de Ll.
4	CARLOS	CRESPO DIZ	H. Montecelo · Pontevedra
5	JUAN ENRIQUE	MARTÍNEZ DE LA PLATA	H. Univ. San Cecilio · Granada
6	CLARA	MARTORELL PUIGSERVER	H. Univ. Son Espases · Palma Mallorca
7	M ^a TERESA	POZAS DEL RÍO	H. Niño Jesús · Madrid
8	FERRAN	SALA PIÑOL	H. de Mataró · Mataró
9	OLGA MARÍA	SERRANO GARROTE	H. Doce de Octubre · Madrid
10	GEMMA	VALDOMINOS UTRILLA	H. Príncipe Asturias · Alcalá de Henares

- 5. Salud pública, prevención y promoción en salud
- 7. Ética e integridad profesional
- 8. Autogestión y desarrollo personal
- 11. Liderazgo de equipos y gestión del cambio
- 13. Poder e influencia

Ana Herranz
(portavoz conclusiones)

M^a Ángeles García Rescalvo



	NOMBRE	APELLIDOS	CENTRO Y CIUDAD
1	MARIO	GARCÍA GIL	H. Fuenlabrada · Fuenlabrada
2	JAVIER	BECARES MARTÍNEZ	F. Jiménez Díaz · Madrid
3	M ^a DOLORES	BELLES MEDALL	H. Gral. Castellón Plana · Castellón
4	JUAN JOSÉ	CORTE GARCÍA	H. Jove · Gijón
5	MARÍA QUERALT	GORGAS TORNER	H. Univ. Vall d'Hebron · Barcelona
6	AMÉLIA	SÁNCHEZ GUERRERO	H. Puerta del Hierro · Majadahonda
7	BEGOÑA	TORTAJADA GOITIA	H. R. Univ. Carlos Haya · Málaga
8	ESTHER	VAQUERO ÁLVAREZ	H. SJD · Córdoba
9	ANDREA	CORREA PÉREZ	H. G. Ulla · Madrid
10	CAROLINA	AGUILAR GUIADO	H. El Escorial · San Lorenzo del Escorial
11	MARÍA	SEGURA BEDMAR	H. Móstoles · Móstoles
12	MARLENE	BARREDA TORRES	H. Gregorio Marañón · Madrid



Anexo 3. Agenda del Workshop 2



Center for Research in
Healthcare Innovation
Management

FHarma-Talent

**Competencias y gestión de equipos de
alto rendimiento en Farmacia Hospitalaria**

Workshop 2

26 de noviembre de 2025

Edificio Master. Sala Termes

IESE Business School

Camino del Cerro del Águila, 3

28023 MADRID

AGENDA | FHarma-Talent

Workshop 2

11.00 / 11.15h

Bienvenida Menarini | IESE-CRHM

11.15 / 13.30h

Gestión de las personas: "Mirar lo que no se ve".

Fundamentos - Soledad Gallardo Bonet | HU Son Llàtzer. Mallorca.

Reflexiones - Daniel Pascual Gienap

Coaching ejecutivo, especialista en procesos de transformación y planificación estratégica.

13.30 / 14.30h

El proceso de fabricación de talento

Profesor Jaume Ribera (IESE)

15.30 / 18.00h

Dinámica de trabajo

Alineamiento de ejes competenciales y desafíos estratégicos de futuro para FH.

Conclusiones.

Todos (moderada por Equipo CRHM-IESE)

Patrocinado por:



Distribución por grupos

1. Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona
2. Gestión estratégica e integral del medicamento y PS
3. Dirección estratégica y gestión del cambio
8. Pensamiento crítico y resolución de problemas

Monike de Miguel
(portavoz conclusiones)

Eva Negro

A

A

	NOMBRE	APELLIDOS	CENTRO Y CIUDAD
1	EVA	DELGADO SILVEIRA	H. Ramón y Cajal · Madrid
2	CARLOS GUSTAVO	GARCÍA COLLADO	H. Virgen de las Nieves · Granada
3	VIRGINIA	MARTÍNEZ CALLEJO	H. Valdecilla · Santander
4	VIRGINIA	SAAVEDRA QUIROS	H. El Escorial · San Lorenzo del Escorial
5	MARIA JOSÉ	BARBERO HERNÁNDEZ	Complejo Hospitalario de Jaén · Jaén
6	IRENE	ZARRA FERRO	H. Cl. Univ. Santiago · Santiago de C.
7	NOEMÍ	MARTÍNEZ LÓPEZ DE CASTRO	Complejo Vigo · Vigo
8	ANA	ORTEGA ESLAVA	Cl. Univ. Navarra · Pamplona
9	CECÍLIA	MARTÍNEZ FERNÁNDEZ LLAMAZARES	HGU Gregorio Marañón · Madrid
10	ANA M ^a	JUANES BORREGO	H. del Mar · Barcelona
11	ANDREA	CORREA PÉREZ	H. Gómez Ulla · Madrid
12	ANA	DE LORENZO PÉREZ	HGU Gregorio Marañón · Madrid
13	SÓNIA	FERNÁNDEZ RUBIO	Cl. Mompia · Cantabria

5. Salud digital
6. Innovación
7. Colaboración y comunicación efectiva
9. Investigación

Emilio Monte
(portavoz conclusiones)

Jordi Nicolás

B

B

	NOMBRE	APELLIDOS	CENTRO Y CIUDAD
1	ANA	ÁLVAREZ DÍAZ	H. Ramón y Cajal · Madrid
2	M ^a TERESA	POZAS DEL RÍO	H. Niño Jesús · Madrid
3	OLGA MARÍA	SERRANO GARROTE	H. Doce de Octubre · Madrid
4	GEMMA	VALDOMINOS UTRILLA	H. Príncipe Asturias · Alcalá de Henares
5	MONTSERRAT	VILANOVA BOLTÓ	H. Son Llàtzer · Palma Mallorca
6	DANIEL	ECHEVARRÍA ESNAL	H. del Mar · Barcelona
7	CRISTINA	BRAVO LÁZARO	H. Univ. Fuenlabrada · Madrid
8	EDUARD	HIDALGO ALBERT	H. Sant Joan d'Espí · Barcelona
9	ÁLVARO	GIMÉNEZ MONZORRO	H. Gregorio Marañón · Madrid
10	M ^a JOSÉ	FUENTES DE FRUTOS	H. Sanitas La Zarzuela · Madrid
11	SÍLVIA	MANRIQUEZ RODRÍGUEZ	H. Gregorio Marañón · Madrid
12	BELÉN	OYA ÁLVAREZ DE MORALES	Comp. H. de Jaén · Jaén

- 4. Salud pública, prevención y promoción en salud
- 10. Ética e integridad profesional
- 11. Autogestión y desarrollo personal
- 12. Liderazgo de equipos y gestión del cambio

Ana Herranz
(portavoz conclusiones)
M^a Ángeles García Rescalvo



C

	NOMBRE	APELLIDOS	CENTRO Y CIUDAD
1	JAVIER	BECARES MARTÍNEZ	F. Jiménez Díaz · Madrid
2	Mª QUERALT	GORGAS TORNER	H. Univ. Vall d'Hebron · Barcelona
3	AMÉLIA	SÁNCHEZ GUERRERO	H. Puerta del Hierro · Majadahonda
4	MARÍA	SEGURA BEDMAR	H. Móstoles · Móstoles
5	MARIO	GARCÍA GIL	H. Fuenlabrada · Fuenlabrada
6	ANA	FELIU RIBERA	H. Sant Pau · Barcelona
7	MARTA	DUERO	H. SJD · Barcelona
8	ANA	LOZANO BLÁZQUEZ	H. UCA · Asturias
9	CRISTINA	ROURE NUÑEZ	H. Terrassa CST · Terrassa
10	ANA Mª	DE JUAN ARROYO	Urduliz · Bizkaia
11	MARITA	DE ANDRÉS BAUTISTA	H. Quirón Madrid · Madrid

Anexo 5. Cuestionario online sobre la priorización de eje competencial-desafío

1

Por favor, complete el siguiente cuestionario de **evaluación del impacto de cada eje competencial FH en los desafíos de futuro**.
Para facilitar la respuesta, le hemos adjuntado por correo electrónico dos documentos de referencia:

- **Documento 1:** Ejes competenciales consensuados en el primer *Workshop* de **FHarma Talent**.
- **Documento 2:** Alineamiento de los ejes competenciales FH con los desafíos de futuro, donde se detalla con mayor precisión el objetivo de este ejercicio y la descripción de cada eje.

Le **recomendamos revisar ambos documentos antes de responder, y tenerlos a mano mientras completa el cuestionario**.
Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

2

Ejemplo: **EJE 1: Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona.**

Por favor, complete el siguiente cuestionario evaluando el Eje Competencial 1 y su impacto en los 6 desafíos del futuro, utilizando los siguientes criterios:

Impacto clave

- El eje competencial **responde directamente al desafío** y es esencial para abordarlo.
- Actúa como **motor principal** y lidera acciones imprescindibles para el desafío.
- **Si quitáramos este eje, el desafío no podría salir adelante.**

Impacto relevante

- El eje competencial **contribuye de forma significativa** al desafío, pero **no es su núcleo** principal.
- Apoya y refuerza el cambio con **capacidades habilitantes importantes**. **Si lo quitamos, el desafío sigue siendo posible**, aunque iría más lento o peor.

Impacto secundario

- El eje tiene **influencia limitada o parcial** sobre el reto, sin ser determinante para su resolución.
- Aporta **capacidades habilitantes complementarias con impacto pequeño** o muy concreto (no esenciales para avanzar).
- **Si lo quitamos, apenas cambia el resultado del desafío.**

	Impacto clave	Impacto relevante	Impacto secundario	No aplica
DESAFÍO 1 Transformación Digital				
DESAFÍO 2 Medicina Personalizada				
DESAFÍO 3 Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad				
DESAFÍO 4 Sostenibilidad del sistema sanitario				
DESAFÍO 5 <i>Teaming</i> (colaboración ágil y multidisciplinar)				
DESAFÍO 6 Bienestar y desarrollo profesional				

Anexo 6. Matriz de alineamiento competencial ponderada.

EJES COMPETENCIALES EN FARMACIA HOSPITALARIA ↓	DESAFÍOS →						TOTAL	TOTAL CLAVE	TOTAL RELEVANTE	TOTAL SECUNDARIO	CLAVE %
	Transformación digital	Medicina personalizada	Complejidad farmacoterapéutica y cronicidad	Sostenibilidad del sistema sanitario	<i>Teaming</i>	Bienestar y desarrollo profesional					
1 Atención farmacéutica personalizada y centrada en la persona	1	3	3	2	3	1	13	3	1	2	50%
2 Gestión estratégica e integral del medicamento y PS	2	2	3	3	2	1	13	2	3	1	33%
3 Dirección estratégica y gestión del	3	2	2	3	3	3	16	4	2	0	67%
4 Liderazgo de equipos, impacto e influencia	2	3	2	3	2	3	15	3	3	0	50%
5 Salud digital	3	3	2	2	2	1	13	2	3	1	33%
6 Innovación	3	3	2	3	2	2	15	3	3	0	50%
7 Colaboración y comunicación efectiva	2	2	2	2	3	3	14	2	4	0	33%
8 Pensamiento crítico y resolución de problemas	3	3	3	3	3	1	16	5	0	1	83%
9 Investigación	2	3	2	3	1	1	12	2	2	2	33%
10 Salud pública, prevención y promoción de la salud	1	1	2	3	2	1	10	1	2	3	17%
11 Ética y profesionalismo	3	3	3	2	2	2	15	3	3	0	50%
12 Autogestión y crecimiento profesional	1	1	1	1	3	3	10	2	0	4	33%

Legenda: Clave = 3 puntos
Relevante = 2 puntos
Secundario = 1 punto

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo