

# La gestión de una sociedad científica (I). Organización y servicios

Jesús Millán Núñez-Cortés

Presidente. Sociedad Española de Arteriosclerosis.

---

Las sociedades científicas cumplen una misión trascendental en la sociedad civil y —si se encuentran en el ámbito de la sanidad— ofrecen unos servicios en el sector de la salud que, por su naturaleza y singularidad, son únicos. Pero ambas cosas motivan una especial complejidad en la gestión interna y en sus relaciones con el entorno. Su organización y su gestión habrán de estar diseñadas para conseguir los resultados que se pretenden, sin dejar a la improvisación las decisiones más que lo estrictamente necesario, que ya de por sí suele ser mucho. Por lo tanto, el cambio en el paradigma de gestión de la organización en las sociedades científicas pasa por ir sustituyendo la tradicional “reactividad” ante las cosas por la “proactividad” frente a las circunstancias internas y externas; y el “nosotros pensamos, tú haces” (una actitud paternalista), como estrategia de gestión de los equipos directivos de la sociedad científica, por “nosotros facilitamos, tú piensas” (una actitud participativa) de cara a todos los integrantes de la organización.

## *Gestión de la dirección de una sociedad científica*

Que las sociedades científicas pueden llegar a alcanzar poder está fuera de toda duda. Puede ser un poder técnico, por sus conocimientos (“por lo que sabe”); un poder de liderazgo, por su representatividad (“por lo que es”), y también un poder por su organización (“por cómo es”). Por lo tanto, su poder es más una “autoridad” que un poder propiamente dicho. Y precisamente la autoridad que le confiere su capacidad de organización condiciona,

en alguna medida, las posibilidades de ejercer su liderazgo y su representatividad profesional en un determinado campo científico.

Es preciso cuidar la organización y gestión de cualquier sociedad científica, orientándolas hacia lo que hace, cómo lo hace y para quién lo hace. La gestión directa, por lo tanto, ha de ser sólo una parte de la gestión diaria de una sociedad científica, junto a la cogestión con los profesionales socios, los usuarios, la administración, los integrantes del sector, etc., intentando establecer en cada momento el balance adecuado entre qué, cómo y para quién.

Estas reflexiones, aun cuando tienen una fuerte base conceptual, podrían resultar inútiles si no se emplearan para introducir mejoras reales y tangibles en la organización que garantizaran el cumplimiento de la misión de la sociedad científica y de sus objetivos de acuerdo con sus valores intrínsecos. Casi nunca se trata de hacer cambios, sino de introducir mejoras, ni se trata de hacer cosas modernas, sino de hacer cosas nuevas una vez que lo anterior ya ha dado sus máximos resultados previsibles. Y esto, inmerso en un proceso de mejora continua como corresponde al dinamismo de una sociedad científica.

La “capacidad de una sociedad científica para operar en un escenario concreto”, capacidad que define su “autoridad”, depende de otros seis elementos clave. Algunos de ellos son muy específicos de la sociedad científica concreta: sus integrantes, sus valores y sus directivos. Otros son comunes a cualquier organización: estructura, sistemas de gestión y líneas estratégicas bien definidas. Hay, por lo tanto, algunos elementos puramente técnico-científicos (los primeros) y otros que se desprenden de la profesionalización de la gestión (los segundos). Ahí radica la dificultad de la dirección y gestión de una sociedad científica médica. Por nuestra profesión, nos encontramos familiarizados con los

---

Correspondencia: Dr. J. Millán Núñez-Cortés.  
Hospital Gregorio Marañón. Universidad Complutense.  
Doctor Esquerdo, 46. 28007 Madrid. España.  
Correo electrónico: jmillan.hgugm@salud.madrid.org

Recibido el 26 de agosto de 2009 y aceptado el 3 de septiembre de 2009.

primeros, pero no con los segundos, cuando resulta que éstos son imprescindibles para navegar y llevar a buen puerto a la sociedad científica. Si no siempre coincide lo que se quiere con lo que se dice y con lo que se hace es, frecuentemente, por nuestra dificultad para trasladar de forma operativa nuestra voluntad a causa de que falla la estructura, el sistema operativo o la estrategia a seguir.

Además, y como nos encontramos en un escenario en el que es constante la incertidumbre del resultado de nuestras actuaciones, como lo es —por pura lógica derivado de lo anterior— una falta de acuerdo unánime sobre cómo llevarlas a cabo, resulta que la tarea de la dirección y la gestión de una sociedad científica se nos presenta como algo tan complejo que nos puede conducir a que no se introduzcan los cambios necesarios. Los procesos simples son aquellos en que todos compartimos cómo llevarlos a cabo, y cuyo resultado está prácticamente garantizado. Pero dirigir y gestionar una sociedad científica es, siempre complicado y, muy frecuentemente, complejo, el grado máximo de complicación.

¿Solución a este escenario convulso? Considerando los éxitos del pasado, tener la firme intención de mejorar, plantear decididamente los cambios que nos permitan retar al futuro, compartir las ideas, señalar el camino, dejar actuar a los protagonistas del cambio que no son otros que los integrantes de la organización, y poner mucho cariño y corazón en la tarea de cada cual dentro de la organización.

#### *Prestación de servicios en una sociedad científica*

Es una parte integrante de su razón de ser. Aún más, las sociedades científicas tienen una misión en el mundo científico y en la sociedad y que, cuando se enfoca a mejorar la salud de la población, su oferta de servicios debería estar garantizada como si se tratara de un bien público. Y el coste de ese servicio que prestan las sociedades científicas debería de estar garantizado por una financiación adecuada.

Las sociedades científicas cubren necesidades sobre aspectos relacionados con la salud (prevención, orientación terapéutica, calidad asistencial, etc.). Ofrecen servicios y, en cierta medida, unos “bienes” que puestos en el lugar que se demandan tienen un precio. Quien utiliza estos servicios ignora frecuentemente el precio que tienen, de tal forma que la gestión de la sociedad científica se enfoca —de manera injusta pero irremediable— a garantizar los costes de la generación de los servicios sin tener garantizado un retorno por el precio

que pueden alcanzar en el “mercado”. En otras palabras, quien recibe el servicio debería ser consciente que debería pagar el coste de su producción. También dicho de otra forma, la sociedad científica provee servicios, muchos de los cuales son un bien público, y que deberían ser financiados correctamente, a lo que la administración (lo mismo que los demás usuarios) no debería ser ajena.

Un paso más adelante en este aspecto concreto sería considerar una sociedad científica como una agencia de servicios para el ciudadano (una parte entre sus funciones) mediante actuaciones para la mejora de la salud. Las sociedades científicas aportan valor añadido al sector público y al sector privado. Ambos sectores tienen diferencias en lo que son, lo que hacen o lo que se espera de ellos, pero las sociedades científicas les reportan bienes a ambos sectores gracias a sus actividades.

Esto quiere decir que al igual que damos por hecho la solvencia científica de las SSCC, y que hemos defendido en el punto anterior la necesidad de su solvencia organizativa, debemos reivindicar también la solvencia económica, y a ella han de contribuir todos los usuarios y destinatarios de los servicios que presta. Es preciso corresponsabilizar a todos los beneficiarios de los servicios, para mantener una economía productiva y solvente. El objetivo es prestar tales servicios, pero se trata de hacerlo en un marco de sostenibilidad económica en el que los ingresos igualen —cuando menos— a los gastos, en el que un eventual superávit se destine a inversión para mejorar la propia sociedad científica y sus servicios, y en el que un eventual déficit nunca sea debido al gasto corriente o al producido por la generación de los servicios. Hay que ofrecer servicios de acuerdo con la demanda, pero tales servicios han de tener un justo precio acorde con su coste de producción. Los servicios para el sector público y de usuarios internos deberían tener un precio para cubrir costes, y en el sector privado y de usuarios externos el precio lo pondrá el mercado regulador.

Las sociedades científicas ofrecen servicios muy variados por su naturaleza y muy diferenciados por su destinatario. A los socios, la administración, los ciudadanos, la industria farmacéutica, las empresas, etc., ofrece gestión dirigida al socio, información, asesoramiento, campañas, acciones educativas, material docente, gestión de proyectos, ensayos clínicos, resultados de investigación, convenios de colaboración u otros productos diseñados especialmente para grupos o personas específicas.

El colectivo diana de los servicios que presta una sociedad científica es muy diferente. Algunos servi-

cios son próximos y directos, y van dirigidos al socio. Otros son singulares y diferenciados según el ámbito científico, y van dirigidos a los técnicos. También los hay tangibles y perdurables que van encaminados a mantener un valor material. Algunos se adaptan y se planifican porque afectan a la organización. Y otros servicios son intangibles o complementarios porque son valores morales que la sociedad científica ofrece.

#### *Oferta de servicios en una sociedad científica*

Para ofrecer servicios de calidad desde la sociedad científica es preciso identificar las expectativas que genera, las necesidades del entorno y del propio medio interno, y las características que se derivan del servicio que ha de prestarse. Es preciso, además, disponer de operatividad, de una organización sostenible y de una legitimidad para hacerlo. La mejor —y acaso única— forma de sustanciar la oferta de servicios en las sociedades científicas es hacer confluir intereses comunes y que la sociedad científica sirva como un intermediario entre todos los socios y entre éstos, en su conjunto, con la administración. Por eso es necesario disponer de un modelo organizativo consistente, coherente y sostenible, que permita integrar las funciones institucional (o política) y profesional (o técnica) con la función gestora, o —mejor expresado— permita la integración “gracias” a esa función gestora.

Las sociedades científicas médicas, como organizaciones científicas, han de ofrecer al sector público estrategias estables a largo plazo, que faciliten la implementación de una política global. En este sentido, un elemento clave de la contribución de una sociedad científica médica es la asesoría mediante el diseño, la implantación y la evaluación de actuaciones con valor añadido en el campo de la salud. La transferencia del conocimiento de los socios hacia el sistema social es trascendental, y otorga credibilidad y legitimidad a las actuaciones públicas, procedente de la organización científica. La rentabilidad económica de estas actuaciones suele ser baja, pero la social es muy alta.

Pero también las sociedades científicas deben ofrecer a sus integrantes las facilidades para que

emerja la labor asesora. Los socios de una sociedad científica son los protagonistas habida cuenta de que son sus usuarios, los miembros integrantes de la organización, sus “propietarios”, quienes contribuyen a ella con sus recursos y su trabajo, los expertos, los responsables de su proyección profesional, los gestores del conocimiento científico y, en definitiva, los que deben estar implicados en el desarrollo de la sociedad científica.

Por lo tanto, quizá todos los servicios, una vez agrupados, se puede sintetizarlos en dos: cohesionar la organización y hacer prevalecer su carácter asesor científico. Para facilitar la cohesión son funciones clave: la capacidad de compartir la misión y la visión entre todos los integrantes de la sociedad científica, la capacidad intrínseca de generar valor añadido con nuestras actuaciones y la capacidad de gestionar la organización. Y son funciones clave para resaltar el carácter asesor: la investigación, la formación, la educación y la comunicación. Una vez más, los miembros de las sociedades científicas son grandes portadores de valores para estas últimas funciones (de cara al papel asesor científico, hacia lo “externo”), pero nos encontramos menos familiarizados con las funciones y las estrategias que facilitan y potencian la organización (de cara a la cohesión interna, hacia lo “interno”).

Así, mientras tenemos facilidad para actividades de investigación, formación, educación, etc., tenemos serias dificultades para fomentar y potenciar los valores intrínsecos de nuestra sociedad científica, para destacar el valor añadido de nuestras actuaciones o para gestionar la organización, que son un reto permanente. Las sociedades científicas no son exclusivas en estas dificultades. Son típicas de cualquier organización, pero —por eso mismo— han de abordarse de una manera metódicamente ordenada desde los equipos directivos, y este abordaje ha de estar predefinido por algunos elementos: la identificación de las áreas de mejora, el establecimiento de estrategias viables para mejorar, la operatividad de dichas estrategias, la movilización de los miembros integrantes en misiones cooperativas comunes, la movilización (en su caso) de recursos con una gestión eficiente y transparente, y los resultados evaluables.