

La gestión de una sociedad científica (II). Un plan estratégico para la SEA

Jesús Millán Núñez-Cortés

Hospital Gregorio Marañón. Universidad Complutense. Madrid. España.

Una de las características de una sociedad científica es ofrecer servicios de distinta índole: científicos, personales para los socios, para el desarrollo profesional de sus miembros, etc. El equipo directivo, en su papel de representación, tiene la responsabilidad de su planificación, estableciendo el proceso para definirlos, implementarlos y hacerlos atractivos, especialmente para aquellos que participan en su financiación. Una cierta dosis de ilusión –por una parte– y sentido común –por otra– suele ser un complemento valioso. Pero, indudablemente, una de las tareas de los equipos directivos –y que además es indelegable– es la planificación porque, de no ser así, se resentiría una de las funciones directivas. Algunas de ellas son:

- Establecer la misión.
- Establecer estrategias para cumplirla.
- Preservar los valores de la organización.
- Fomentar la investigación.
- Fomentar la participación.
- Adecuar los servicios a las necesidades de los socios.
- Impactar en la sociedad civil.
- Influir en la comunidad.
- Satisfacer demandas de los pacientes.

Dirección estratégica

Si la propia sociedad no define los planes para sí misma, ¿quién lo hará? Si la propia sociedad no establece la operatividad para llevarlos a cabo, ¿quién debe hacerlo? La dirección tiene la responsabilidad

de establecer la estrategia para la organización y gestionarla operativamente. Seguramente, cuantas más dificultades acarree, más importante resultará hacerlo. En todo caso, con mayor o menor complejidad, la planificación estratégica busca disponer de una “hoja de ruta” que, desde una situación dada, nos traslade a una situación (deseada) en el futuro. Es una decisión de cara al futuro, que en su desarrollo intermedio debe tener en consideración los elementos que se consideren más importantes, consistentes o pertinentes para la organización, con mayor valor añadido, que permitan una mejora o una ampliación de los servicios, o la consecución de su excelencia.

A pesar de las limitaciones lógicas de una planificación estratégica (el tiempo, el acuerdo sobre los elementos importantes, la incertidumbre en los resultados), las ventajas son indudables: ayuda a cambiar (intentando mejorar), ayuda a participar y a la corresponsabilidad entre todos los integrantes de la organización, aligera la responsabilidad de las decisiones, exhibe los valores reales de la organización, ofrece coherencia y continuidad en las actuaciones, y mejora –por todo ello– la imagen de la sociedad.

Pensamos que, en estas condiciones, el equipo directivo de la sociedad debe poner las bases para la formulación de un plan estratégico, con todas las particularidades y características que lo definen: *a)* formulación de las señas de identidad de la organización, aquello que no se aprende, sino que se comparte (misión, visión y valores); *b)* formulación estratégica de los objetivos a alcanzar; *c)* planificación operativa de los planes de acción para la consecución de tales objetivos, y *d)* métodos de evaluación y monitorización de los resultados. En pocas palabras, definir la estrategia, la táctica y el operativo para alcanzar el escenario futuro deseado. Una vez alcanzado éste, en todo o en parte, procederá una reformulación de la estrategia para profundizar, cambiar o incorporar nuevos objetivos.

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 3-9-2009 y aceptado el 17-9-2009.

Misión

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Cuál es nuestro propósito general?
- ¿Cuál es el fin último de nuestro trabajo?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

Visión

- ¿Cómo queremos ser?
- ¿Cuáles son nuestras intenciones?
- ¿A qué aspiramos?
- ¿Para qué trabajamos?

Valores

- ¿Cuál es nuestra filosofía básica?
- ¿Cuáles son nuestros ideales?
- ¿Cuáles son nuestros principios generales?
- ¿Cuál es nuestro estilo?
- ¿Cuáles son nuestros principios éticos?

Formulación de la estrategia y la planificación

Previamente a definir las líneas y los objetivos que se consideren estratégicos, se debe proceder a una análisis riguroso y realista del entorno donde se desarrolla nuestra actividad (con la identificación de las oportunidades o de las amenazas que se encuentren, difícilmente modificables), así como de la realidad propia (análisis interno con identificación de nuestras fortalezas o debilidades que, de forma más razonable, podrían ser modificadas). El análisis de estos aspectos en los distintos campos debe permitir minimizar las debilidades, maximizar las fortalezas, protegerse de las amenazas y aprovechar las oportunidades.

De todo el análisis interno, a nuestro juicio es determinante el que afecta a algunos aspectos. En primer lugar, el análisis de la forma de dirección y gestión, esto es el modelo de gobierno y de organización, la delimitación de responsabilidades en los equipos, etc. También, los recursos económicos y estructurales con los que cuenta, además de los humanos: los socios, su profesionalización, sus valores, sus intereses y motivos, sus demandas. También lo son sus actividades y su producción (cantidad y calidad, y financiación), en términos de publicaciones, formación, impacto en la sociedad o en la administración. Y, finalmente, si existe, o no, una planificación estratégica, un plan funcional-operativo o un proyecto para la viabilidad, el desarrollo y la sostenibilidad de la organización. Del análisis externo, los factores determinantes que nos parecen más trascendentes son, en primer lugar: las relaciones con el Sistema Nacional de Salud, con otras sociedades científicas, con las

universidades, con las empresas, con los medios de comunicación, etc., además de, lógicamente, el entorno administrativo-legal en el que se desenvuelve. Y, desde luego, nos parece capital analizar e identificar el "sector": los usuarios, los clientes, los proveedores de recursos, los competidores por recursos, etc.

Tenemos que formularnos numerosas preguntas y darles respuestas puntuales a partir de aquí. ¿Cuál es, por lo tanto, la situación de partida? y ¿dónde estamos? ¿Cuál es la situación deseada? y ¿dónde queremos llegar? ¿Cuáles son, en definitiva, los focos estratégicos que han de ser considerados en nuestro camino hacia el futuro? ¿Cuáles son las líneas dentro de cada foco y sus objetivos concretos? ¿Qué planes de acción hemos de definir para alcanzar tales objetivos? ¿Qué acciones concretas configuran cada plan de acción? Este "desmenuzado" de nuestra hoja de ruta es el necesario despliegue en la formulación del plan estratégico.

Plan estratégico > focos estratégicos > líneas estratégicas > objetivos estratégicos > planes de acción > acciones

Pero una definición de nuestra estrategia y de nuestros planes de actuación debe ir paralela a una capacidad operativa para llevarla a la práctica. Tan importante es la definición del plan como la competencia operativa de la organización para llevarlo a cabo. Con indefinición estratégica, o con incapacidad operativa, no es posible mantener vivo el plan.

Finalmente, el propio plan debe contemplar los mecanismos de evaluación, los indicadores de resultados, la frecuencia y el modo de monitorizar los resultados. Es preciso un cuadro de mando que permita ir recogiendo resultados de la marcha de los planes de acción, de la consecución de los objetivos y de la evaluación. Una evaluación que habrá de ser periódica, fundamentada en el seguimiento de los planes operativos, que permita analizar desviaciones y tomar medidas para corregirlas o, eventualmente, para reformular objetivos. Un aspecto importante aquí resultará escoger bien los indicadores: de fácil comprensión, relevantes, suficientemente precisos, fiables en lo que significan, consensuados en su utilidad y económicos en su recogida.

Un plan estratégico

Formular un plan estratégico para nuestra sociedad no es una idea, es una oportunidad. Y resulta una oportunidad por el momento en el que vivimos, por los cambios habidos en nuestro entorno,

por aprovechar nuestra experiencia, por la posibilidad de incrementar el valor de la sociedad.

El equipo directivo lo ha propuesto. Se ha preparado entre muchas personas de nuestra sociedad. Nos han ayudado expertos externos. La información interna y externa ha resultado muy objetiva. Y el nivel de detalle que hemos exigido ha sido muy elevado.

No se trata de escribir un documento, sino de razonarlo, ordenarlo, hacerlo comprensible, y proponer su ejecución. Un documento que sea una guía objetiva fruto de la reflexión conjunta. Un documento que identifique las oportunidades para llegar a ser más y mejor, y que identifique los riesgos señalando la forma y la manera de sortearlos.

Un documento que permita, además, comunicar, lo importante que es la sociedad, lo mucho que representa, y –lo que es más expresivo– lo que queremos para la SEA. Desde luego, una declaración de intenciones pero con la definición exacta de los

planes, debidamente alineados, que nos permita conocer cuál es el camino preciso para el futuro y recorrerlo.

Se establecen metas concretas, bien definidas, con las propuestas específicas para alcanzarlas, con el itinerario y el calendario para su ejecución, con la estrategia que permita materializarlas, con los encargados de contribuir a su consecución y con los indicadores de resultados.

Tendremos que evitar correr demasiado, o “despegar” sin estar seguros. No hemos de soñar con utopías ni perder la objetividad. Y, sobre todo, no debemos de ignorar los riesgos.

Vamos a tener éxito. Porque el plan estratégico es viable, porque disponemos de equipo y organización para llevarlo a cabo, porque se define una sociedad mejor en el futuro y porque –finalmente– es el plan estratégico de toda la sociedad. Es el plan de todos los socios, es nuestro plan. Nuestra sociedad no puede sólo sobrevivir, sino que se merece el éxito.