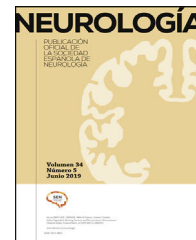




NEUROLOGÍA

www.elsevier.es/neurologia



ORIGINAL

¿Cómo afrontamos los desafíos de la Sociedad Española de Neurología? Plan Estratégico de la Sociedad Española de Neurología

J.M. Láinez Andrés^{a,*}, C. Íñiguez Martínez^a, J. Porta Etessam^a,
D. Ezpeleta Echávarri^a, M.T. Martínez de Albéniz Zabaleta^a, M.M. Bilbao^a,
F. Escamilla Sevilla^a, D.M. Cerdán Santacruz^a, D. García Azorín^a, J. Carmiña Muñiz^a,
S. Arias Rivas^a, S. Gil Navarro^a, I.C. Labordena^b, M.E. Gil Girbau^b y C. Santarrosa Mateo^b

^a Sociedad Española de Neurología, Madrid, España

^b Fundació Unió Catalana d'Hospitals, Barcelona, España

Recibido el 5 de noviembre de 2024; aceptado el 17 de noviembre de 2024

PALABRAS CLAVE

Plan estratégico;
Planificación;
Estrategia;
Propósito;
Misión;
Retos

Resumen

Introducción: Con el propósito de rediseñar el rol de promover y fomentar el progreso de la neurología y anticiparnos al contexto social, científico, sanitario y económico que nos brinda esta etapa de gran desarrollo de nuestra especialidad, la Sociedad Española de Neurología (SEN) ha decidido formalizar su dirección en un Plan Estratégico, cuyos elementos se comparten en el presente artículo.

Métodos: La elaboración del Plan se ha estructurado en tres fases: análisis interno y del entorno, proyección estratégica y formalización del plan. Se ha incorporado un enfoque cualitativo y de análisis estratégico mediante la realización de encuestas, entrevistas y sesiones participativas con la SEN con una participación aproximada de 500 miembros y otros profesionales del entorno. Se ha explicitado la situación actual de la SEN y su entorno, se ha definido la identidad corporativa y se han analizado los puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades mediante la matriz DAFO/CAME y, finalmente, se ha desarrollado un Plan de Acción que identifica pilares estratégicos, objetivos y acciones a implementar.

Resultados: Se han identificado 5 Pilares Estratégicos (Imagen de la SEN; Cartera de servicios; Espacios de participación; Transformación digital; Gestión orientada a resultados), que comprenden un total de 23 objetivos estratégicos. Se plantean un total de 80 acciones a implementar para la consecución de los objetivos del Plan, en el horizonte 2025.

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: miguel.lainez@sen.es (J.M. Láinez Andrés).

<https://doi.org/10.1016/j.nrl.2025.501934>

0213-4853/© 2025 Sociedad Española de Neurología. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

KEYWORDS

Strategic plan;
Planning;
Strategy;
Purpose;
Mission;
Challenges

Conclusiones: El despliegue del Plan Estratégico implica disponer de un instrumento vertebrador de las líneas estratégicas que se espera favorezcan la posición de la SEN como actor clave dentro de la especialidad de neurología frente a los retos actuales y futuros.

© 2025 Sociedad Española de Neurología. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

How do we face the challenges of the Spanish Society of Neurology? Strategic Plan of the Spanish Society of Neurology

Abstract

Introduction: With the aim of redesigning the role of promoting and fostering the progress of neurology and anticipating the social, scientific, health, and economic context provided by the development of our specialty, the Spanish Society of Neurology (SEN) has decided to formalize its direction in a Strategic Plan, the elements of which are shared in this article.

Methods: The development of the Plan has been structured in three phases: internal and external analysis, strategic projection, and formalization of the plan. A qualitative and strategic analysis approach has been incorporated, through surveys, interviews, and participatory sessions with the SEN, with the participation of approximately 500 members and other professionals in the field. The current situation of the SEN and its environment has been explicitly stated, the corporate identity has been defined, and strengths, weaknesses, threats, and opportunities have been analyzed using the SWOT/CAME matrix. Finally, an Action Plan has been developed that identifies strategic pillars, objectives, and actions to be implemented.

Results: Five Strategic Pillars have been identified (SEN Image; Service Portfolio; Participation Spaces; Digital Transformation; Results-Oriented Management), comprising a total of 23 strategic objectives. A total of 80 actions are proposed to achieve the Plan's objectives by 2025.

Conclusions: The deployment of the Strategic Plan involves having a backbone instrument for the strategic lines that are expected to favor the position of the SEN as a key player within the specialty of neurology in the face of current and future challenges.

© 2025 Sociedad Española de Neurología. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Introducción

La Sociedad Española de Neurología (SEN) es una sociedad científica con más de 70 años de historia que cuenta con más de 3.800 socios neurólogos y asociados. Su estructura de gestión se distribuye entre las sedes de Madrid y Barcelona, y la organización se articula en 3 áreas básicas (científica, docencia-formación continuada y social), una Gerencia, una Junta Directiva y una Fundación Privada. Cuenta con 19 grupos de estudio, 3 secciones de estudio y 15 comités.

Uno de los objetivos primordiales de la Sociedad es la promoción y el fomento del progreso de la Neurología como disciplina científica en el marco de las ciencias de la salud, impulsando los conocimientos de la especialidad, fomentando la interacción entre los profesionales de la especialidad médica neurológica y todos los sectores de la sociedad que con esta puedan estar relacionados.

En los últimos años estamos asistiendo a una profunda transformación en la asistencia sanitaria y en el conocimiento de las del sector de la salud. En este sentido destacamos el abordaje multidisciplinar, interprofesional y la participación e implicación de los ciudadanos (pacientes, familiares, sociedad, profesionales).

Esta evolución es provocada, por un lado, por los cambios demográficos que experimenta la sociedad, socialmente

y con un progresivo envejecimiento de la población. Asimismo, los avances científicos están consiguiendo que algunas patologías que hasta hace no mucho tiempo eran incurables se hayan convertido en crónicas.

El ámbito de la neurología es un buen ejemplo de ello. Las enfermedades neurológicas afectan al 33% de los españoles (unos 15 millones de personas) y son la causa de más del 50% de los casos de dependencia por trastornos crónicos registrados en el país¹, mientras que a nivel global los trastornos neurológicos se sitúan entre las principales causas de muerte y discapacidad en el mundo².

En suma, los actuales retos sociales, sanitarios, científicos, económicos y organizativos abren una nueva etapa que requiere el despliegue de una estrategia para afrontarlos, con el compromiso de los profesionales de hoy y del futuro que integran la sociedad científica impregnados además por la transparencia y la responsabilidad.

En este contexto, la Junta Directiva ha decidido priorizar el desarrollo de un Plan Estratégico para la SEN, formalizando la dirección de la Sociedad y planteando diferentes escenarios de futuro, afrontando el riesgo de la posible reforma legislativa sobre financiación externa y respondiendo a las necesidades futuras de los neurólogos. Así mismo, la Junta ha decidido contar con colaboración externa para guiar el desarrollo del Plan Estratégico.

Tabla 1 Encuesta a los socios de la SEN

Satisfacción

1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la SEN?

Grado de acuerdo (niveles de acuerdo: mucho, bastante, poco, nada)

2. Es importante para la SEN fomentar la interacción entre los profesionales de los diferentes ámbitos de conocimiento que configuran la neurología.

3. Es importante para la SEN representar los intereses de sus miembros en el marco de las Leyes y ante la Administraciones Pública e instituciones.

4. La calidad científica de las diferentes actividades de la SEN es adecuada.

5. La SEN promueve la innovación.

6. La oferta formativa de la SEN es suficientemente amplia, interesante y se adapta a las necesidades.

7. La SEN puede llegar a ser el referente internacional en formación neurológica en habla hispana.

8. La SEN debe avanzar en su posicionamiento competitivo en relación con otras sociedades científicas y entidades del ámbito nacional e internacional.

9. Es importante potenciar el rol de la SEN y la imagen de la especialidad en nuestra sociedad.

10. Es necesario actualizar el catálogo de servicios ofrecidos por la SEN.

11. Las actividades organizadas por la SEN dirigidas a los neurólogos jóvenes son atractivas.

12. El funcionamiento interno y la organización de la SEN permiten dar respuesta a las necesidades de los socios.

13. La estrategia de comunicación de la SEN permite dar respuesta a las necesidades de los socios.

Retos y propuestas

14. ¿Cuáles crees que son los 3 principales retos de futuro de la SEN?

15. ¿Qué propuestas pueden ayudar a la SEN para afrontar estos retos?

16. ¿Qué expectativas tienes en relación al Plan estratégico?

El Plan Estratégico 2025 es el instrumento vertebrador de las líneas estratégicas que la SEN impulsará para consolidar el camino hacia la excelencia con conocimiento, el reconocimiento internacional y la orientación a resultados, considerando la innovación, la formación aplicada y el profesionalismo como pilares estratégicos.

El presente artículo tiene como objetivo compartir los elementos que conforman el Plan Estratégico 2025.

Material y métodos

La elaboración del Plan Estratégico sigue las directrices clásicas de la literatura especializada³⁻⁷, y se realiza a través de tres fases: a) análisis interno y del entorno; b) proyección estratégica, y c) formalización del plan.

Análisis interno y del entorno

El punto de partida de la definición estratégica es el diagnóstico de la situación actual con un análisis interno y un análisis del entorno. Para ello, se han realizado diferentes dinámicas participativas para el primero, y un estudio *benchmarking* de las sociedades científicas de referencia a nivel internacional relacionadas con la especialidad de neurología para el segundo⁸⁻¹¹.

En primer lugar, se realizó una encuesta online a los socios, con 13 preguntas de respuesta múltiple y 3 de respuesta abierta, mostradas en la [tabla 1](#). En segundo lugar, se realizó un taller participativo durante la LXXIV Reunión Anual de la SEN, que contó con la participación miembros de la SEN en representación de los grupos de estudio y secciones de la organización, entre otros. Se pidió a los asistentes

contestar las siguientes 4 preguntas sobre la Sociedad, que fueron complementadas por un debate y puesta en común:

- 1) ¿Recomiendas ser socio de la SEN? (Sí / No).
- 2) De las siguientes líneas de trabajo y objetivos de la SEN, ¿cuáles consideras que son críticos/palanca para afrontar con éxito los siguientes 5 años? (Clasificar por prioridad).
- 3) Si queremos que la SEN sea atractiva para las nuevas generaciones de neurólogos y nos ayude a fidelizar este colectivo, de las siguientes líneas de trabajo y objetivos de la SEN, ¿cuáles consideras que son críticos para afrontar con éxito los siguientes 5 años? (Clasificar por prioridad).
- 4) Como apuesta de futuro y para las 3-5 líneas priorizadas de cada una de las cuestiones anteriores, ¿cómo debemos avanzar y centrar el esfuerzo de la SEN? ¿Podéis proponer algunas ideas?

En tercer lugar, se llevaron a cabo una serie de entrevistas singulares a los miembros de la Junta Directiva. La relación de participantes se muestra en la [figura 1](#).

A través de estas dinámicas se recogieron visiones diferentes y complementarias, con tal de entender cuáles son los elementos críticos de la Sociedad que han de facilitar su mejor posicionamiento ante los retos del futuro, las oportunidades y los escenarios de cambio.

Para finalizar esta primera fase de diagnóstico, se complementó el análisis interno con el estudio de los planes estratégicos públicos de entidades internacionales de referencia mediante *online research*, identificando asimismo las tendencias de salud con mayor potencial de impacto en neurología. Esto permitió remarcar las singularidades y la diferenciación de la SEN, e identificar retos de futuro.

Entrevistas a la Junta Directiva	Dinámica participativa
<p>Dr. José Miguel Láinez Andrés (Presidente de la SEN)</p> <p>Dra. Cristina Íñiguez Martínez (Vicepres. y respons. del Área Científica)</p> <p>Dr. Jesús Porta Etessam (Vicepres. y respons. del Área de Relaciones Institucionales)</p> <p>Dr. David Ezpeleta Echávarri (Secretario de la Junta Directiva y respons. de las Áreas de Historia y de Cultura)</p> <p>Dra. María Teresa Martínez de Albéniz Zabaleta (Tesorera y respons. del Área de Gestión Económica)</p> <p>Dra. Mar Mendibe Bilbao (Vocal y respons. del Área de Docencia y Formación Continuada)</p> <p>Dr. Francisco Escamilla Sevilla (Vocal y respons. del Área de Atención a los Socios)</p> <p>Dra. Débora M^a Cerdán Santacruz (Vocal y respons. del Área de Neurólogos Jóvenes)</p> <p>Dr. David García Azorín (Vocal y respons. del Área Internacional)</p> <p>Dr. Javier Camiña Muñiz (Vocal y respons. del Área de Comunicación)</p> <p>Dra. Susana Arias Rivas (Vocal y respons. del Área de Relaciones Profesionales)</p> <p>Dra. Silvia Gil Navarro (Vocal y respons. del Área de Relaciones Sociales)</p>	<p>GE cefaleas</p> <p>GE dolor neuropático</p> <p>GE enfermedades cerebrovasculares</p> <p>GE enfermedades desmielinizantes</p> <p>GE gestión clínica y calidad</p> <p>GE humanidades e historia de la neurología</p> <p>GE neurogenética y enfermedades raras</p> <p>GE neurogeriatria (en funciones)</p> <p>GE neuro-oftalmología</p> <p>GE neurooncología</p> <p>GE neuroquímica-neurofarmacología</p> <p>GE trastornos de la vigilia y el sueño</p> <p>GE trastornos del movimiento</p> <p>GE ataxias y parapesia espásticas degenerativas</p> <p>Sección neurofisioterapia</p> <p>Sección neuropsicología</p> <p>Sección neuroterapia ocupacional</p> <p>Sociedad española de neurorrehabilitación</p> <p>SONES</p> <p>Club EMG - SELECNE</p>

Figura 1 Participantes.

Una vez incorporado el análisis de tendencias, el *benchmarking* y las visiones de los miembros de la SEN recogidas en los espacios de participación, se dio paso a la siguiente fase del Plan Estratégico.

Proyección estratégica

Por una parte, la reflexión de futuro de la SEN conlleva una propuesta de la identidad corporativa de la Sociedad: el propósito, la misión, la visión y los valores.

El propósito es aquello que las personas que forman parte de la empresa quieren conseguir para su bienestar. Tiene que ser consistente a largo plazo, cumplir los valores y la ética de las personas que la crean y participan.

La misión tiene que definir quién somos, por qué se congrega un conjunto de personas en el seno de una organización y los propósitos de actuación. Debe ser concisa, para poder ser recordada fácilmente por todos los agentes involucrados.

La visión comporta cierto análisis de la realidad social donde se interviene. Vendría a ser cómo se traslada la misión al terreno, reflejando el ideario, algo que se espera conseguir en los próximos años, en un medio plazo. Se pueden plantear visiones transformadoras de la realidad social e, incluso, visiones que comporten cambios radicales.

Los valores son los principios que configuran la actividad. Estos pueden venir definidos de entrada por razones constitutivas, como los valores del humanismo cristiano que inspiran muchas entidades religiosas y que van ligados intrínsecamente con la misión de la propia entidad.

Por otra parte, de cara a hacer una primera formulación de los pilares estratégicos, se realiza un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), al

cual se incluye metodológicamente la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) para reorientar y enfocar la estrategia de la organización para llegar a donde queremos.

En base a las oportunidades identificadas, definimos objetivos para traducirlos en ventajas; buscamos minimizar las amenazas y convertirlas en oportunidades; las fortalezas se consideran factores clave de éxito, y se definen estrategias para minimizar o anular las debilidades. Esto permite concretar la propuesta de valor y de los objetivos de la Sociedad en el contexto del análisis del entorno.

Formalización del plan

La definición y la validación del diagnóstico de situación y la identidad corporativa, complementadas por el análisis DAFO/CAME, conforman la base en la que se sustenta el plan de acción. Estos elementos orientan el camino a seguir, los planes a futuro y los alineamientos que han de caracterizar la entidad y proyectar su diferenciación.

De esta manera, se procede a la identificación de los pilares estratégicos del Plan Estratégico, que constituyen el paraguas bajo el cual se plantean un conjunto de objetivos estratégicos cuya consecución se espera permita afrontar los retos presentes y futuros. A su vez, estos objetivos comprenden un conjunto de acciones calendarizadas. La propuesta de plan de acción se elabora a partir del conocimiento obtenido en las fases previas y es validado y ajustado por la Junta Directiva.

En definitiva, el plan de acción no es más que el desarrollo de un plan de ruta con el horizonte 2025 para facilitar la organización de la implementación del Plan Estratégico.

Resultados

La primera fase del Plan requería la participación de la SEN en el proceso de reflexión estratégica. En este sentido, se ha contado con la participación de los socios de la organización, al haber obtenido 471 respuestas, así como con la participación de 20 miembros que representaban a los diferentes estamentos de la Sociedad (grupos de estudio y secciones) en un taller participativo desarrollado de forma presencial. Al mismo tiempo, se han realizado entrevistas a los 12 miembros que constituían la Junta Directiva, además de un total de 7 sesiones de trabajo. Las preguntas de la entrevista se formularon con el objetivo de adaptarlas al perfil del entrevistado, si bien tenían por objeto obtener conocimiento sobre el entorno de la SEN, la organización interna de la Sociedad y su cultura organizativa, su rol en la sociedad y su relación con los agentes de la especialidad, sus principales actividades, y los objetivos a medio y a largo plazo.

Tras este proceso de reflexión estratégica y las aportaciones del proceso participativo, se procedió a definir los elementos de la identidad corporativa de la SEN, a saber: el propósito, la misión, la visión y los valores, mostrados en la [tabla 2](#).

El análisis y matriz DAFO/CAME, que muestra los puntos fuertes y débiles de la SEN, así como las oportunidades y las amenazas detectadas, se detalla en las [tablas 3 y 4](#).

Se identificaron un total de cinco pilares estratégicos ([tabla 5](#)), con sus correspondientes retos, que a su vez se dotan de unos objetivos estratégicos ([tabla 6](#)) y un conjunto de acciones a implementar, elementos que conforman el plan de acción.

Tabla 2 Definición del propósito, misión, visión y valores de la SEN

Propósito	Contribuir desde la Neurología a mejorar la calidad de vida de las personas.
Misión	Promover la salud neurológica de la población, la máxima calidad en la atención al paciente neurológico y la satisfacción de sus socios.
Visión	Ser la Sociedad científica de Neurología de referencia en habla hispana.
Valores	Calidad. Liderazgo. Integridad. Participación. Innovación. Compromiso social.

Discusión

La participación obtenida en la encuesta a los socios de la SEN es plural, al contar con representación de numerosas especialidades y rangos de edad, siendo el perfil de los encuestados el siguiente:

- El 79% de los encuestados ejercen en la actualidad como neurólogos.
- El 77% tiene menos de 56 años y un 39% menos de 40.
- El 52% está especializado en neurología general (20%), cerebrovascular (20%), esclerosis múltiple (8%), trastornos del movimiento (6%), epilepsia (4%) y cefaleas (4%).

Tabla 3 Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen poco robusta. 2. Dependencia de Farmaindustria. 3. Cartera de servicios tradicional. 4. Relaciones poco estratégicas con los grupos de interés. 5. Nivel de despliegue TIC mejorable. 6. Fragmentación del conocimiento en grupos de estudio. 7. Marco de relación con el socio poco atractivo. 8. Modelo de gestión poco orientado a resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coyuntura social y económica. 2. Competencia con otras sociedades, asociaciones y Fundaciones. 3. Eventual pérdida de fuentes de financiación. 4. Posible desconexión de grupos de estudio. 5. Expectativas de las nuevas generaciones de profesionales. 6. Escasa cohesión con las sociedades regionales.
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevado número de socios y marcado apego. 2. Trayectoria consolidada de excelencia. 3. Crecimiento competencial vía socios. 4. Reconocimiento en países de habla hispana. 5. Organización en grupos de estudio. 6. Posición fuerte con Farmaindustria. 7. Fortaleza financiera. 8. Reunión Anual consolidada como referente. 9. Amplio potencial del área de proyectos. 10. Líder en actividades de formación. 11. Orientación a los grupos de interés. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectar una imagen compacta. 2. Ser la sociedad líder en los países de habla hispana. 3. Impulsar alianzas estratégicas. 4. Revisar y segmentar la cartera de servicios. 5. Explorar nuevas fuentes de financiación. 6. Explorar las oportunidades de las TIC. 7. Capitanear la estrategia en innovación en el ámbito de la neurología. 8. Valor en auge en la sociedad «cuidar mi salud».

Tabla 4 Matriz CAME

Fortalezas a Mantener - Estrategias ofensivas	Oportunidades a Explotar - Estrategias ofensivas
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la capacidad de relación de la SEN para posicionarse como entidad de referencia para la Neurología, las especialidades y disciplinas afines y todos los grupos de interés (incluidas asociaciones de pacientes). • Impulsar la adhesión de los socios (contemplando la tipología) a la SEN en sus diferentes actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar y potenciar el magnetismo de la SEN hacia los diferentes grupos de interés. • Redefinir la estrategia de la SEN en el ámbito de la innovación y la investigación. • Generar <i>engagement</i> de la SEN hacia la sociedad. • Proyectar elementos de diferenciación de la SEN hacia las nuevas generaciones de neurólogos.
Amenazas a Afrontar - Estrategias de supervivencia	Debilidades a Corregir - Estrategias de reorientación
<ul style="list-style-type: none"> • Afrontar estratégicamente fuentes de financiación diversas. • Repensar y segmentar la cartera de servicios ponderando el peso de la Reunión Anual. • Centrar, de forma singular, el marco de relación de la SEN con las asociaciones de pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avanzar hacia un modelo de gestión orientado a resultados que facilite una oferta de servicio excelente a todos los usuarios, y a la vez fomente la participación y las alianzas. • Reinventar el modelo de participación de los socios por áreas de interés específicas y transversales impulsando resultados tangibles y reforzando la comunicación interna.

Una de las fortalezas identificadas mediante dicha encuesta es el elevado nivel de satisfacción de los socios con la SEN, que alcanza el 80%. El núcleo de la encuesta, no obstante, radicaba en la identificación de los puntos fuertes de la Sociedad, así como en la detección de las áreas de mejora. Los resultados obtenidos en este ámbito se sintetizan a continuación:

- Ámbitos prioritarios (aspectos que recogen un elevado nivel de acuerdo por parte de los socios).
 - Es importante potenciar el rol de la SEN y la imagen de la especialidad en nuestra sociedad.
 - Es necesario actualizar el catálogo de servicios.
 - La SEN debe avanzar en su posicionamiento en relación con otras sociedades científicas y entidades del ámbito nacional e internacional.
 - Es importante fomentar la interacción entre los profesionales de los diferentes ámbitos de la neurología.
 - Es importante representar los intereses de sus miembros ante las administraciones públicas.
- Aspectos con margen de mejora (aspectos con un nivel de acuerdo medio).
 - La calidad científica de las diferentes actividades es adecuada.
 - La SEN puede llegar a ser el referente internacional en formación neurológica en habla hispana.
 - La oferta formativa es suficientemente amplia, interesante y se adapta a las necesidades.
- Ámbitos que necesitan revisión (aspectos con bajo nivel de acuerdo).
 - La SEN promueve la innovación.
 - Las actividades dirigidas a los neurólogos jóvenes son atractivas.
 - El funcionamiento interno y la organización permiten dar respuesta a las necesidades de los socios.
 - La estrategia de comunicación permite dar respuesta a las necesidades de los socios

Las preguntas finales de la encuesta se orientaron a la identificación de los principales retos de futuro y propues-

Tabla 5 Identificación de los pilares estratégicos y retos 2025

1. Imagen de la SEN.
2. Cartera de servicios.
3. Espacios de participación.
4. Transformación digital.
5. Gestión orientada a resultados.

tas para afrontarlos, siendo la necesidad de potenciar la formación y la investigación las respuestas más recogidas.

En cuanto al taller participativo, las líneas de trabajo y los objetivos considerados más críticos para afrontar los próximos 5 años y para hacer más atractiva a la SEN y fidelizar al colectivo joven, son los siguientes:

- Capacidad de influencia ante la administración.
- Oferta formativa.
- Investigación.
- Capacidad de influencia y posicionamiento ante la sociedad.
- Adopción de las innovaciones asistenciales.
- Comunicación con el asociado.

En un contexto en el que la neurología clínica está cambiando de modo radical, la SEN debe ser protagonista de esos cambios usando todo el potencial de sus socios.

La puesta en común de las visiones de los participantes y las entrevistas realizadas a la Junta Directiva se emplearon para desarrollar el análisis DAFO y la matriz CAME (tablas 3 y 4).

Analizando los puntos débiles, cabe destacar que la estrategia de comunicación interna no está adaptada a las necesidades de los socios, siendo necesario potenciar los mecanismos de difusión, la participación y la involucración de los socios, en general, y mejorar la orientación de la comunicación y actividades hacia el neurólogo joven, en particular. La comunicación externa, a través de medios como la Web o la prensa, es un elemento clave a potenciar para cons-

Tabla 6 Identificación de los objetivos estratégicos

Imagen de la SEN

- O1.1 - Incorporar la voz de los grupos de interés.
- O1.2 - Liderar proactivamente las decisiones estratégicas de la especialidad (p.ej., necesidad de especialistas a medio y a largo plazo).
- O1.3 - Fomentar alianzas estratégicas para el desarrollo de acciones de concienciación y prevención de las enfermedades neurológicas.
- O1.4 - Promover espacios de innovación, colaboración y búsqueda de sinergias con los agentes relacionados con la especialidad.
- O1.5 - Optimizar la estrategia de comunicación interna y externa incluyendo elementos innovadores.

Cartera de servicios

- O2.1 - Fortalecer la cartera de servicios para los neurólogos de habla hispana.
- O2.2 - Explorar alianzas estratégicas en el marco de los países de habla hispana.
- O2.3 - Ofertar servicios atractivos para las nuevas generaciones.
- O2.4 - Optimizar y diversificar la cartera para las empresas.
- O2.5 - Ampliar la oferta para la sociedad.

Espacios de participación

- O3.1 - Ampliar y diversificar los espacios de participación.
- O3.2 - Dinamizar la colaboración y la comunicación entre los grupos de estudio y comités.
- O3.3 - Facilitar y garantizar la comunicación bidireccional socio – Junta Directiva.

Transformación digital

- O4.1 - Elaborar el plan de digitalización de la SEN en todos los ámbitos de actuación.
- O4.2 - Facilitar la atención, la formación y la participación no presencial.
- O4.3 - Rediseñar la estrategia de comunicación externa (canales, redes sociales y páginas Web) para difundir todas las actividades y fortalecer la relación con el socio y la sociedad en general.

Gestión orientada a resultados

- O5.1 - Revisar la concordancia entre las áreas *core* y la estructura actual.
- O5.2 - Construir un cuadro de mandos y KPI's clave.
- O5.3 - Revisar la estrategia de comunicación y participación interna.
- O5.4 - Revisar la estrategia de desarrollo profesional.
- O5.5 - Analizar las funciones del personal y optimizar procedimientos y circuitos.
- O5.6 - Reorientar el modelo de gerencia.
- O5.7 - Plan de diversificación de las fuentes de financiación.

truir una imagen más robusta de la organización y ser una referencia para la sociedad en la educación, la prevención y la promoción de la salud del cerebro. El resto de las debilidades detectadas conllevan la necesidad de reflexionar sobre la posibilidad de explorar nuevas fuentes de financiación, repensar y actualizar la cartera de servicios y optimizar el funcionamiento interno de la SEN, incorporando un marco de evaluación de resultados y procesos de transparencia para una gestión más profesionalizada.

Entre los puntos fuertes, destaca la amplia trayectoria de la SEN, que fue creada en 1949, su elevado número de socios y la organización de diversos grupos de estudios. Esto ha contribuido a posicionar a la SEN como una sociedad de excelencia en el conocimiento, orientada a la sociedad y de referencia internacional, con capacidad de influencia en grupos de interés, en el entorno universitario y la administración pública. En este sentido, dichas fortalezas deben contribuir al rol de la SEN como actor clave en la reforma legislativa sobre la recertificación de los especialistas, en la planificación y en la docencia.

En cuanto a las amenazas y oportunidades, cabe destacar entre las primeras la escasa cohesión con otras sociedades regionales de la especialidad, el posicionamiento como actor influyente en un contexto de competencia con otras sociedades, asociaciones y Fundaciones, así como la redu-

cida atracción de la especialidad en un mercado laboral con expectativas diferentes por parte de los nuevos profesionales. Entre las segundas, el desarrollo tecnológico debe llevar a explorar las oportunidades de las TIC y a la adopción de la innovación asistencial, mientras que el reconocimiento de la SEN en países de habla hispana la ubica en una posición de liderazgo frente a las demás sociedades científicas que puede abrir el camino a nuevas fuentes de financiación, a alianzas estratégicas y a la mejora de su imagen en el marco internacional.

Finalmente, se definieron los cinco pilares estratégicos que orientarán el conjunto de objetivos y acciones a implementar durante el transcurso del Plan Estratégico ([tablas 5 y 6](#)). Estos elementos, que constituyen el plan de acción de la SEN, son la respuesta al conjunto de retos y oportunidades recogidos en las fases previas.

En relación con el primer pilar (Imagen de la SEN), la SEN quiere posicionarse como la sociedad científica de referencia para la sociedad en el cuidado de su salud neurológica. Por una parte, es necesario que la población conozca la importancia de las enfermedades neurológicas y que visualice a la SEN como su aliado en el autocuidado de su salud y, de forma singular, de su sistema neurológico. Por otra parte, es importante consolidar una imagen que reafirme su valor y la posición de liderazgo frente a otras sociedades científicas.

ficas, generando sentimiento de pertenencia en los socios, oportunidades para crecer en socios, captar más financiación y, en definitiva, aumentando la capacidad de influencia ante las Administraciones. La imagen perseguida ha de facilitar, entre otros, la concienciación de la SEN frente a la importancia de las enfermedades neurológicas y los elementos de prevención a su alcance, el trabajo colaborativo con los agentes implicados en el desarrollo de la especialidad, la capacidad de influencia ante las diferentes administraciones, la búsqueda de financiación y su expansión en los países de habla hispana. Es importante que la imagen genere también adhesión en las generaciones más jóvenes de neurólogos.

En relación con el segundo pilar (Cartera de servicios), la SEN quiere disponer de una cartera de servicios abierta. El principal cliente de la SEN son sus socios, para los cuales el factor clave de atracción y satisfacción es una cartera de servicios de valor y adaptada a sus necesidades. Por otra parte, la SEN mantiene vínculos estratégicos con la industria, las asociaciones de pacientes, las sociedades médicas o científicas; en este ámbito debe explorar estrategias colaborativas para lograr sus objetivos.

En suma, una cartera de calidad, innovadora y conocida por los demandantes de servicios de la Sociedad, es un elemento indispensable para posicionarse como referente en neurología ampliando la base de socios, consolidarse en el mercado de los países de habla hispana y diversificar las fuentes de financiación. En este aspecto, se considera necesario redefinir la cartera de servicios bajo una mirada de crecimiento competencial, reforzando el ámbito de la formación como servicio clave, incluyendo servicios singulares con carácter propio y con impacto, contemplando las tendencias de la neurología y los avances tecnológicos y a la vez incluyendo elementos de innovación. El objetivo es disponer de una cartera de servicios atractiva para los neurólogos en general, incluyendo profesionales de países de habla hispana, profesionales no neurólogos, empresas y sociedad, y para las nuevas generaciones en particular.

En relación con el tercer pilar (Espacios de participación), la SEN aspira a ser un espacio de desarrollo compartido de la especialidad. Fomentar la participación activa de las diferentes tipologías de asociados en la estrategia y en la operativa de la sociedad es uno de los factores de éxito como sociedad de excelencia en el conocimiento de la neurología, y contribuye a aumentar la adherencia y la satisfacción del asociado, el sentido de pertenencia y a la vez facilita la captación de nuevos socios con una mirada multidisciplinar. En este ámbito cabe intensificar la comunicación bidireccional con el socio. Es importante que la SEN revise la organización actual en grupos de estudio, comisiones y secciones para garantizar que se cubren todos los ámbitos de interés emergentes. A la vez se debe impulsar un trabajo de verificación de los objetivos, funcionamiento, resultados y equilibrado acceso a cada uno de estos espacios. La estructura debe contemplar espacios transversales y vertebradores que puedan dar soporte a todas las actividades de la SEN, garantizar la interconexión, potenciar la multidisciplinariedad y la correcta difusión de las actividades, objetivos y resultados y aprovechar la transformación digital para explorar nuevas modalidades de relación.

En relación con el cuarto pilar (Transformación digital), la SEN quiere posicionarse como una sociedad científica innovadora y accesible. El desarrollo tecnológico actual está transformando el mundo en general y el sector de los servicios ofrece nuevas modalidades de gestión, atención y relación que se deben incorporar para avanzar hacia un modelo de gestión moderno y orientado a resultados que impulse a la SEN hacia un posicionamiento de entidad moderna, atractiva, excelente y sostenible. Es vital incorporar sistemas de análisis de datos y diseñar un cuadro de mandos que dé soporte a la toma de decisiones para avanzar hacia la gestión orientada a resultados. Por otro lado, el cambio en las expectativas de los usuarios hace indispensable la incorporación de herramientas TIC que faciliten nuevas modalidades de relación y consoliden una imagen atractiva para los grupos de interés. La modalidad de servicios online y los espacios de relación no presencial abren un abanico de posibilidades a considerar para la consolidación en el mercado de habla hispana.

En relación con el quinto y último pilar (Gestión orientada a resultados), la SEN apuesta por ser una entidad eficiente y sostenible. Se considera necesario avanzar hacia un modelo de gestión más profesionalizado que permita proyectar la entidad hacia el futuro, un modelo orientado a resultados y a la transparencia, que apueste por las alianzas estratégicas, garantice la sostenibilidad de la entidad y asegure la excelencia de los servicios. Es también necesario identificar cuáles son las áreas core de la sociedad y las necesidades de cada uno de los grupos de interés para poder examinar si la estructura organizativa actual de la SEN es óptima. En este sentido, el papel del área de gerencia puede avanzar hacia un papel más transversal de soporte a la estrategia establecida por la Junta Directiva, siempre asegurando que dispone de una estructura ejecutiva adecuada. Esta reorganización implica una revisión de la estrategia de desarrollo profesional, el avance en la transformación digital, la mejora de la comunicación y otros.

Conclusiones

La SEN reconoce la necesidad de disponer de un instrumento vertebrador de las líneas estratégicas que se espera favorezcan su posición como actor clave dentro de la especialidad de neurología frente a los retos actuales y futuros. El Plan Estratégico se ha realizado de manera transversal, contando con la participación de los diferentes estamentos de la Sociedad, y ha concluido con la elaboración de un plan de acción, dotado de un conjunto de pilares estratégicos, objetivos y acciones, elementos que orientan el camino a seguir, los planes a futuro y los alineamientos que han de caracterizar la entidad y proyectar su diferenciación.

Financiación

El presente trabajo ha sido financiado por la Sociedad Española de Neurología (SEN) a través de la contratación de servicios de consultoría, y a su vez ha participado en el desarrollo del Plan Estratégico como actor principal.

Conflicto de intereses

Los autores declaran la existencia de una relación financiera con la SEN, que ha contratado servicios de trabajo de asesoramiento y consultoría para acompañar al equipo directivo en el desarrollo de un Plan Estratégico.

Bibliografía

1. Sociedad Española de Neurología [consultado 12 Ago 2024]. Disponible en <https://www.sen.es/>.
2. Intersectoral Global Action Plan on Epilepsy and Other Neurological Disorders. 2022-2031. Geneva: World Health Organization; 2023.
3. Mintzberg H, Quinn JB, Voyer J. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación; 1997.
4. Porter ME. ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review |. 2011.
5. Porter ME. Competitive strategy. Measuring Business Excellence. 1997;1:12–7.
6. Restrepo IAM, Restrepo LAM. Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. Revista Escuela de Administración de Negocios. 2005;53:84–93.
7. Astigarraga PO, Saera MB, Delgado MM, Peña MH, de Lorenzo AG, Vidal FG. Documento sobre la situación del modelo español de Medicina Intensiva. Plan estratégico SEMICYUC 2018-2022. Med Intensiva. 2019;43:47–51.
8. World Stroke Organization [consultado 12 Ago 2024]. Disponible en: <https://www.world-stroke.org/>.
9. American Association of Neurological Surgeons [consultado 12 Ago 2024]. Disponible en: <https://www.aans.org/>.
10. European Academy of Neurology [consultado 12 Ago 2024]. Disponible en: <https://www.ean.org/>.
11. American Academy of Neurology [consultado 12 Ago 2024]. Disponible en: <https://www.aan.com/>.