

PLAN ESTRATÉGICO DE LA SER 2007-2009

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las sociedades científicas tienen el ineludible reto de impulsar, estimular e influir en el entorno social, profesional y científico, con el fin de contribuir a facilitar la adaptación, mejora continua e innovación permanentes de la especialidad y de quienes la desarrollan y representan. Vivimos en un mundo cada vez más globalizado, con crecientes niveles de especialización, con ciudadanos más exigentes y con una sensibilidad cada vez mayor por la obtención de la máxima seguridad y calidad. La Sociedad Española de Reumatología (SER) no es ajena en absoluto a esta realidad, y mantiene en plena vigencia su apuesta constante por ser un agente preocupado, proactivo, dinámico, innovador y, en síntesis, seguir siendo un motor del cambio. Si la SER quiere seguir manteniendo su posición de liderazgo en este marco, y continuar con su histórica preocupación por renovarse y seguir consolidándose como el agente de referencia en el aparato locomotor, tanto para los profesionales de la salud, como para los ciudadanos y agentes sociales, necesita ser competitiva y competente. Es con esta voluntad que inició, a finales de 2006, una reflexión sobre su papel actual, sobre el que debe de asumir en un futuro próximo y sobre cómo llevarlo a cabo, en definitiva, desarrolló un Plan Estratégico. Para ello contó con la ayuda de una empresa especializada, Antares Consulting.

METODOLOGÍA

Participantes

Se buscó la participación activa de socios de la SER con diferentes perfiles. El denominador común de los que intervinieron en el proceso era su pertenencia a la SER, su conocimiento global de la especialidad y de la Sociedad, de sus retos, así como una voluntad de potenciar a la SER. Para la selección de los socios no pertenecientes a la Junta Directiva, se realizó un muestreo aleatorio de centros en Madrid y Barcelona, por cuestiones logísticas, y se invitó a participar a un número de cinco profesionales por centro. Puede verse un listado en el apéndice de las personas que accedieron a participar.

Diagnóstico de la situación de partida

En las primeras semanas de 2007 tuvo lugar un ejercicio exhaustivo de diagnóstico de la situación actual, tanto interna, como respecto a su entorno profesional, científico y social. Para ello, personal de Antares llevó a cabo una **sesión inicial** con miembros de la Junta Directiva, varios **grupos focales** con socios, **entrevistas** con el personal de la SER para recabar datos internos de funcionamiento y organización, y un **análisis de entorno** (*Benchmarking*). El diagnóstico fue sintetizado en una **matriz DAFO / CAME** (Debilidades–Amenazas–Fortalezas–Oportunidades / Corregir–Afrontar–Modificar–Emprender), en base a la cual fue posible clarificar los **ejes estratégicos** de desarrollo de la SER.

El diagnóstico de la situación vigente se desarrolló analizando 12 áreas agrupadas en 2 perspectivas: interna y externa, y 4 grandes dimensiones: (1) Organización y (2) Operaciones, para la Perspectiva Interna; (3) Estrategia y (4) Cultura y Servicios, para la Perspectiva Externa (Ver Figura 1). Cada dimensión se subdividió en tres grandes ejes, permitiendo así analizar todas las áreas clave, tanto internas como externas, que influyen y definen a la Sociedad. Las áreas analizadas fueron: 1) visión compartida, 2) participación activa, 3) seguimiento permanente, 4) orientación al cliente, 5) innovación y aprendizaje, 6) comunicación y cooperación, 7) gestión del conocimiento, 8) gestión de procesos, 9) utilización de tecnologías, 10) adecuación de la estructura, 11) asignación de recursos y 12) gestión de alianzas y relaciones. Estas áreas son las habitualmente predeterminadas para analizar una organización cualquiera.

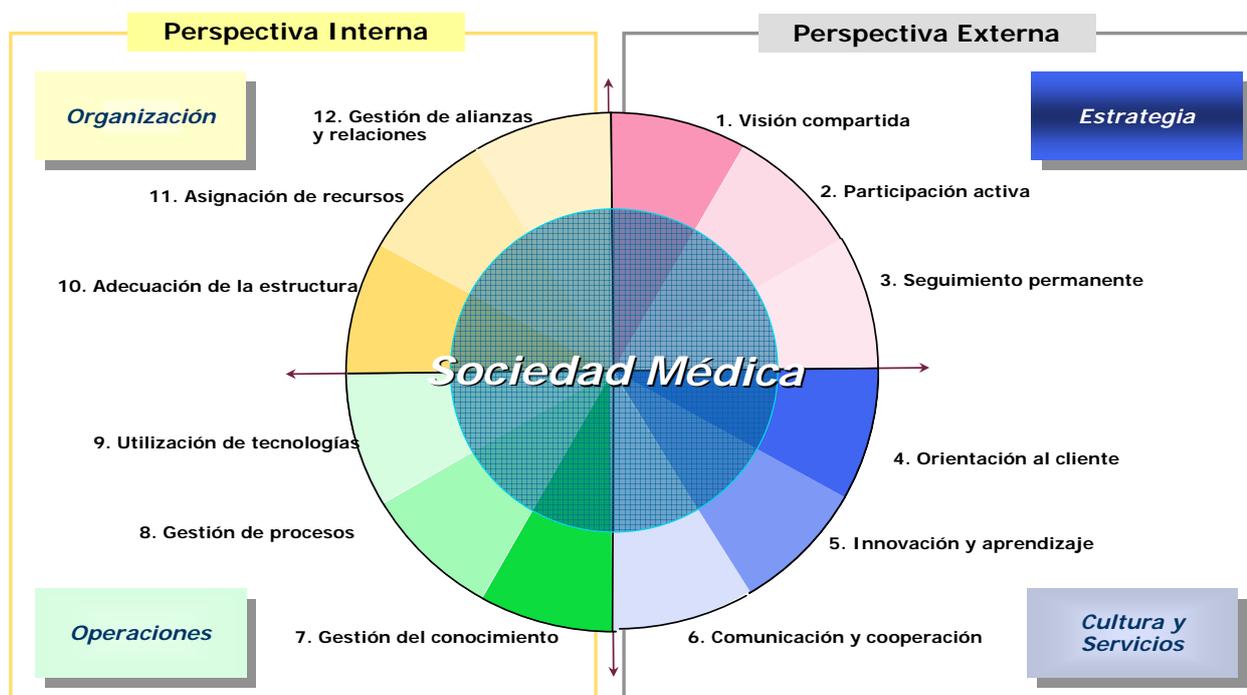


Figura 1. Dimensiones y ejes en los que se realizó el análisis de la situación vigente.

Para el análisis externo se analizaron las siguientes Sociedades de Reumatología: American College of Rheumatology (ACR), The British Society of Rheumatology (BSR), The European League Against Rheumatism (EULAR), Société Française de Rhumatologie (SFR). Además se analizaron Sociedades de otras especialidades: American College of Cardiology (ACC), Sociedad Española de Cardiología (SEC) y otras áreas, como el American College of Healthcare Executives (ACHE). Todas se compararon entre sí y en relación con la SER.

Definición de la misión, la visión y los valores de la SER

Finalizado el DAFO y expuestos los ejes estratégicos de desarrollo, se llevó a cabo un **taller**, también siguiendo la metodología de grupo focal, para concretar la definición de la Misión (cuál es la razón de ser), y de la Visión (qué queremos lograr con este plan) y se explicitaron los Valores que guían o deberían guiar a la SER.

Definición de los Objetivos y Mapa estratégico, Indicadores y Estándares

Para llevar a cabo la elaboración de este Plan Estratégico se optó por una metodología validada internacionalmente, la del **Balanced Scorecard (BSC)**. El BSC es una herramienta integral, que recoge los objetivos estratégicos definidos, relacionándolos y distribuyéndolos en 4 perspectivas: (1) agentes de interés, (2) procesos internos, (3) aprendizaje y desarrollo, y (4) recursos. Esta herramienta actúa al mismo tiempo como un sistema de gestión estratégico, un instrumento de comunicación y un sistema de medida (cuadro de mandos integral).

Siguiendo la metodología BSC, se formularon 15 **objetivos estratégicos** clave y sus interrelaciones, configurando así el **mapa estratégico** de la Sociedad. De cada uno de los objetivos se definieron, de forma pormenorizada, 34 **indicadores** medibles y cuantificables, fijando para cada uno metas concretas o estándares a 31 de diciembre de 2009. La función de estos indicadores es permitir el seguimiento del nivel de éxito de los objetivos propuestos.

Definición de los Programas Estratégicos

Una vez clarificadas las metas de los indicadores para final de 2009, se formularon los 8 programas estratégicos (iniciativas en terminología BSC), que recogen las **acciones** que se llevarán a cabo para cambiar la realidad vigente y lograr los objetivos fijados. Para cada programa estratégico se estableció un responsable global único, apoyado por un equipo "ejecutor" que se encargará de desplegar el plan de acción, seguir su evolución y gestionar el conjunto del proyecto respectivo.

RESULTADOS

Diagnóstico de la situación vigente en 2007

El diagnóstico realizado permitió determinar el nivel de desarrollo relativo que tiene la SER en cada una de las áreas analizadas. Como puede verse en la Figura 2, el desarrollo general no es muy alto y además varía mucho entre áreas. Las más desarrolladas son: participación activa, orientación al cliente y asignación de recursos.

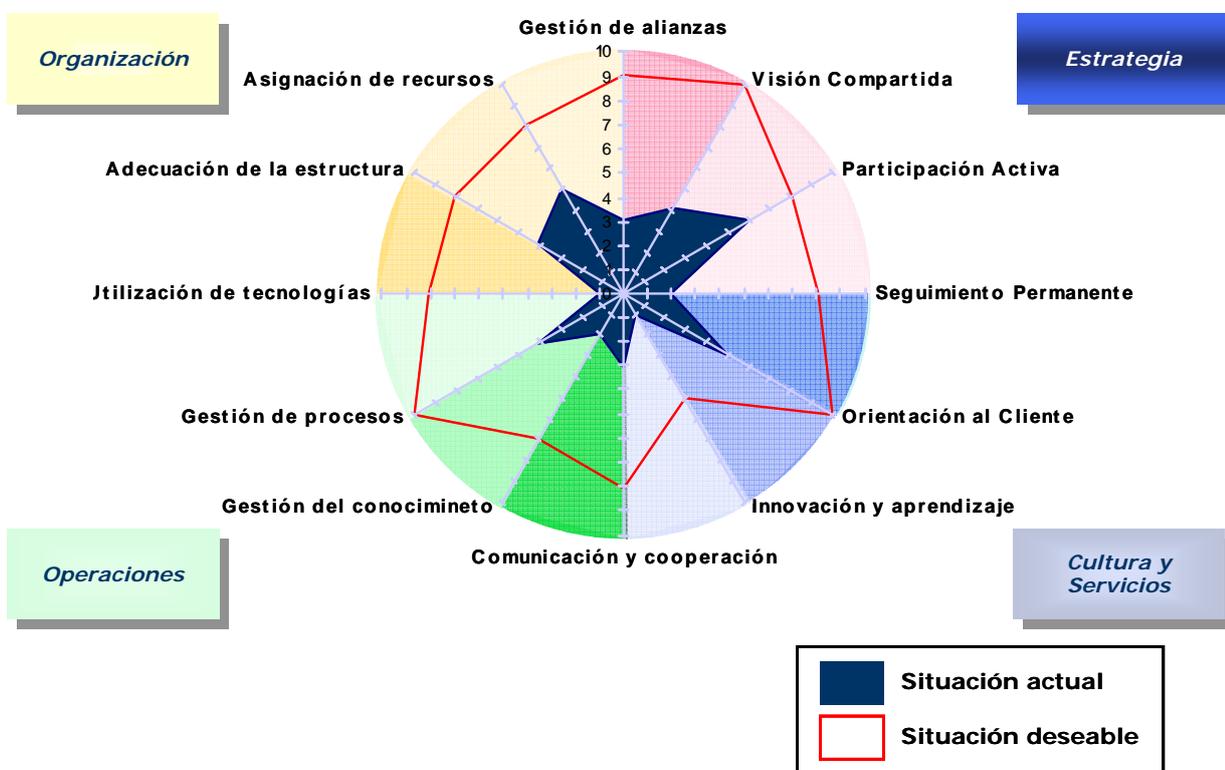


Figura 2. Resultado del análisis por cada una de las 12 áreas propias de cualquier organización. La línea roja indica la situación deseable y el azul sólido la vigente en el momento del análisis.

Finalmente, los resultados del análisis se sintetizaron en la matriz DAFO / CAME (Figura 3), señalando así las principales conclusiones del diagnóstico de la situación actual de la SER y sus implicaciones, es decir, ¿qué es necesario Afrontar, Empezar, Corregir o Modificar?



		Amenazas	Oportunidades
		<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de fuga de competencias con especialidades "frontera". Dependencia de otras especialidades-niveles asistenciales para la captación de pacientes. Escaso reconocimiento, especialmente por el ciudadano medio, las administraciones públicas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> El mapa de relaciones de beneficio potencial para la SER es amplio. Potencial de desarrollo de los servicios web. Desarrollo de servicios complementarios para el socio (tarjeta de crédito, descuento en viajes, becas de formación ...). Aprovechamiento de las nuevas tecnología para potenciar el alcance de las actividades de formación. Desarrollo de una cartera de servicios profesionales. Los canales de financiación tienen importantes posibilidades de desarrollo.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Buena solidez económica y fuerte capacidad para atraer inversión. Elevada capacidad de atracción para la afiliación de reumatólogos. Gestión del conocimiento de la Unidad de Investigación. Valor percibido de los servicios de apoyo a la investigación. La productividad Unidad de Investigación y su capacidad de crecimiento proporcional a recursos. Actividades de formación. La calidad y perfil de la revista cada vez más cerca de la indexación. 	Afrontar: - Consolidar la reputación y el reconocimiento de la especialidad. - Generar conocimiento de valor para todos los agentes de interés.	Emprender: - Diversificación de servicios con alto valor añadido. - Aprovechamiento del pleno potencial de las nuevas tecnologías.
	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de los roles de responsabilidad y varios de los de ejecución (RECI) están en la Junta Directiva. Las fuentes de financiación están poco diversificadas. El mapa de relaciones de beneficio potencial está escasamente desarrollado. No hay una visión compartida de la SER (no está definida). Nivel de participación-implicación de los socios. Plataforma de gestión de socios poco flexible y de accesibilidad limitada. Bajo desarrollo de los servicios orientados al networking. Escasa presencia en el mundo universitario. 		

Figura 3. Matriz DAFO / CAME resultante del análisis de la situación vigente.

Reflexión estratégica 1: Los ejes estratégicos de la SER

Se determinaron los 3 ejes que enmarcan las áreas fundamentales en las que se debe concentrar la estrategia de desarrollo de la Sociedad para los próximos años:

- Eje 1 - Fortalecer la gestión:** El fortalecimiento de la gestión permitirá optimizar el funcionamiento y la eficiencia de la estructura de la SER, tanto en términos de gestión económico-financiera, como de servicios ofrecidos, consolidando su desarrollo y capacidad de acción.
- Eje 2 - Servicios de valor añadido:** La SER debe ofrecer a sus socios todo un abanico de servicios, especialmente concebidos y desarrollados a medida de sus expectativas y necesidades y que vayan desde el fortalecimiento y potenciación profesional, hasta el beneficio y bienestar personal: atractivos, de calidad, accesibles y de vanguardia.
- Eje 3 - Generar conocimiento:** Como pilar básico y referente en el aparato locomotor, la SER debe potenciar la generación de nuevos conocimientos, promover la innovación y la mejora continua de la calidad en la especialidad, y ser un canal de divulgación efectivo y de impacto en los ámbitos profesional, científico y social de su interés.

Estos ejes están íntimamente relacionados entre sí y repercuten a tres niveles, el propio de la SER, los socios y los ciudadanos.

Reflexión estratégica 2: La Visión, Misión y Valores de la SER

De los talleres, se extrajo, con un alto nivel de consenso, que la Visión u objetivo de la SER con este plan estratégico es "Posicionar a la Reumatología como la especialidad médica de referencia del Aparato Locomotor".

Para ello, se decidió que la Misión de la SER es “Influir activa y positivamente en todos los agentes de interés en el campo de la Reumatología”. Algunas de las ideas que surgieron de los talleres para lograr esta misión fueron: “La SER debe ser promotora permanente de la formación y el desarrollo profesional en aparato locomotor”, “Impulsora de la investigación relevante en reumatología”, “Responsable de la definición y el continuo perfeccionamiento de guías y estándares”, “Referente para la adecuación y calidad de las políticas sanitarias relacionadas con la especialidad” y “La influencia debe llevarse a cabo con sentido agudo de la pertinencia y de la oportunidad”, “Con un sentido claro del impacto científico, social y económico, coherente con nuestra visión”, “Siendo la “referencia de las referencias”” y “Estando presente en los lobbies correctos reconocidos como de alto valor añadido”.

Por otra parte, el marco de referencia que debe inspirar y regular la vida de la SER, se concretó en 6 valores corporativos: “Transparencia”, “Excelencia científica y profesional”, “Innovación”, “Participación”, “Integridad” y “Compromiso social”.

Reflexión estratégica 3: La estrategia de la SER

Para cada una de las cuatro perspectivas del BSC se han definido una serie objetivos estratégicos específicos, que la SER se plantea alcanzar a finales de 2009. Todos ellos conforman el Mapa estratégico (Figura 4).

Perspectiva 1: Usuarios

La perspectiva Usuarios engloba las propuestas de valor que la SER quiere ofrecer a sus agentes de interés para atender a sus necesidades y, a la vez, posicionarse conforme a su Visión. Esto se traduce en 4 objetivos estratégicos:

1. **Ampliar el reconocimiento de la reumatología:** como objetivo último del plan estratégico, la SER pretende aumentar el reconocimiento de la especialidad en todos los ámbitos de interés. Este objetivo repercute de forma positiva tanto a la SER como a sus socios.
2. **Aumentar el prestigio de la SER:** asimismo, el plan estratégico persigue aumentar el prestigio de la SER como referente en su ámbito de actuación, y que pueda actuar como un agente reconocido y válido en el campo del aparato locomotor.
3. **Proporcionar acceso al conocimiento científico-técnico actualizado:** este objetivo pretende asegurar la identificación y difusión de todos aquellos conocimientos científico-técnicos que se consideren relevantes para el reumatólogo.
4. **Promover la mejor calidad en la práctica asistencial:** como sociedad médica, la SER debe ser garante de la máxima calidad asistencial en el ámbito del aparato locomotor. Para ello, no sólo debe fijar estándares de referencia para la mejora de la calidad en la práctica asistencial en reumatología, sino que debe velar por su difusión, seguimiento y actualización / revisión permanente.

Perspectiva 2: Procesos Internos

Esta perspectiva determina los objetivos estratégicos dirigidos específicamente a los procesos internos de la organización, en los que la SER debe ser excelente para lograr las propuestas de valor que quiere ofrecer a sus agentes de interés. Esto se traduce en 6 objetivos estratégicos:

1. **Asegurar una comunicación efectiva hacia los agentes de interés:** este objetivo pretende garantizar que la SER transmita de forma efectiva y a quienes corresponde la información que considere de interés en el momento adecuado.
2. **Desarrollar una oferta de servicios innovadora para los asociados:** el desarrollo de servicios para los socios es una de las bases de la actividad de la Sociedad. En este sentido, la SER se plantea ampliar y potenciar tanto los servicios como los canales de participación, para implicar de forma creciente a los socios en las actividades de la propia organización.

- 3. Colaborar activamente con otros agentes para alcanzar objetivos comunes:** la SER debe identificar aquellas sinergias positivas que se puedan generar con otros agentes, con el objetivo de promover posibles colaboraciones que conlleven una situación beneficiosa para todos.
- 4. Promover el liderazgo científico en el ámbito de la reumatología:** como sociedad científica, la SER debe liderar las acciones dinamizadoras y facilitadoras de la colaboración y producción científica en su ámbito, estimulando la participación activa de sus miembros.
- 5. Desarrollar la infraestructura tecnológica:** teniendo en cuenta que la SER debe ofrecer y hacer accesibles sus servicios a todos los asociados ubicados por todo el territorio estatal, debe sacar el mayor provecho posible a los recursos tecnológicos, los cuales deben orientarse tanto a mejorar la estructura y gestión interna, como a desarrollar los servicios orientados al exterior.
- 6. Implantar la gestión por procesos:** para fortalecer la gestión y el desarrollo interno de la Sociedad, la SER debe apoyarse en un modelo organizativo y de gestión formalizado, y orientado hacia los procesos, que repercuta en un modelo de gestión integral orientado a la generación de valor.

Perspectiva 3: Aprendizaje y Desarrollo

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo incluye las bases de mejora y de continuidad futura de la organización. Son aquellos aspectos críticos que la Sociedad debe superar para que pueda evolucionar, desarrollarse y crecer como organización. Esto se traduce en los siguientes objetivos estratégicos:

- 1. Estimular la implicación activa de los asociados:** puesto que los socios son el mayor valor de la Sociedad, su nivel de implicación es crucial para el desarrollo de la misma. Este objetivo pretende concretar los esfuerzos encaminados a atraer a los socios hacia las actividades organizadas por la SER.
- 2. Desarrollar un Equipo de Gestión altamente cualificado:** el volumen de actividad que genera actualmente la SER, teniendo en cuenta la voluntad de mejorar los servicios que ofrece y que éstos sean de mayor valor añadido, hace necesario un equipo de gestión cualificado y resolutivo que disponga de los recursos necesarios para su actividad. En este sentido, este objetivo pretende optimizar el funcionamiento y eficiencia de la estructura organizativa de la SER.
- 3. Clarificar los ámbitos de responsabilidad:** debido al modelo de renovación temporal de la Junta Directiva (que comporta cambios cada 2 años) y el solapamiento y saturación de funciones que se observa hoy, con el fin de optimizar su gestión, se deben clarificar y equilibrar debidamente las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva y del equipo de gestión.

Perspectiva 4: Recursos

La perspectiva recursos de la SER determina la estrategia de gestión económico-financiera que debe seguir la organización para alcanzar todos los objetivos que se propone, y que proporcione una sostenibilidad futura. Esto se traduce en 2 objetivos estratégicos:

- 1. Ampliar los canales de financiación:** actualmente, la obtención de financiación para la realización de los proyectos de la Sociedad no es una gran dificultad, sin embargo, la SER concentra la mayor parte de su financiación en el sector farmacéutico. Este hecho supone un riesgo en la medida en que las fuentes de financiación se encuentran muy poco diversificadas. Es por ello, que garantizar un mayor equilibrio entre las fuentes de financiación de la SER es un objetivo estratégico a medio plazo.
- 2. Mantener la solidez económica:** asimismo, la SER goza de una buena salud económica, sin embargo, para conservar esta situación es imprescindible controlar una serie de magnitudes económico-financieras que orienten la necesidad de actuación cuando sea necesario.

Selección de indicadores

Una vez definido el Mapa Estratégico, se concretaron una serie indicadores, cuyo fin es medir el grado de alcance de cada uno de los objetivos estratégicos. Asimismo, se establecieron las metas que la SER debe

alcanzar para cada indicador a fecha diciembre de 2009 (Ver descripción general en Tabla 1). Para ello, se ha elaborado una ficha donde se recogen sus características (definición, fórmula de cálculo, metas, etc.). Asimismo, se les ha asignado un responsable operativo perteneciente a la Unidad de Gestión o a la Unidad de Investigación, quien debe garantizar su medición periódica según los parámetros establecidos internamente.

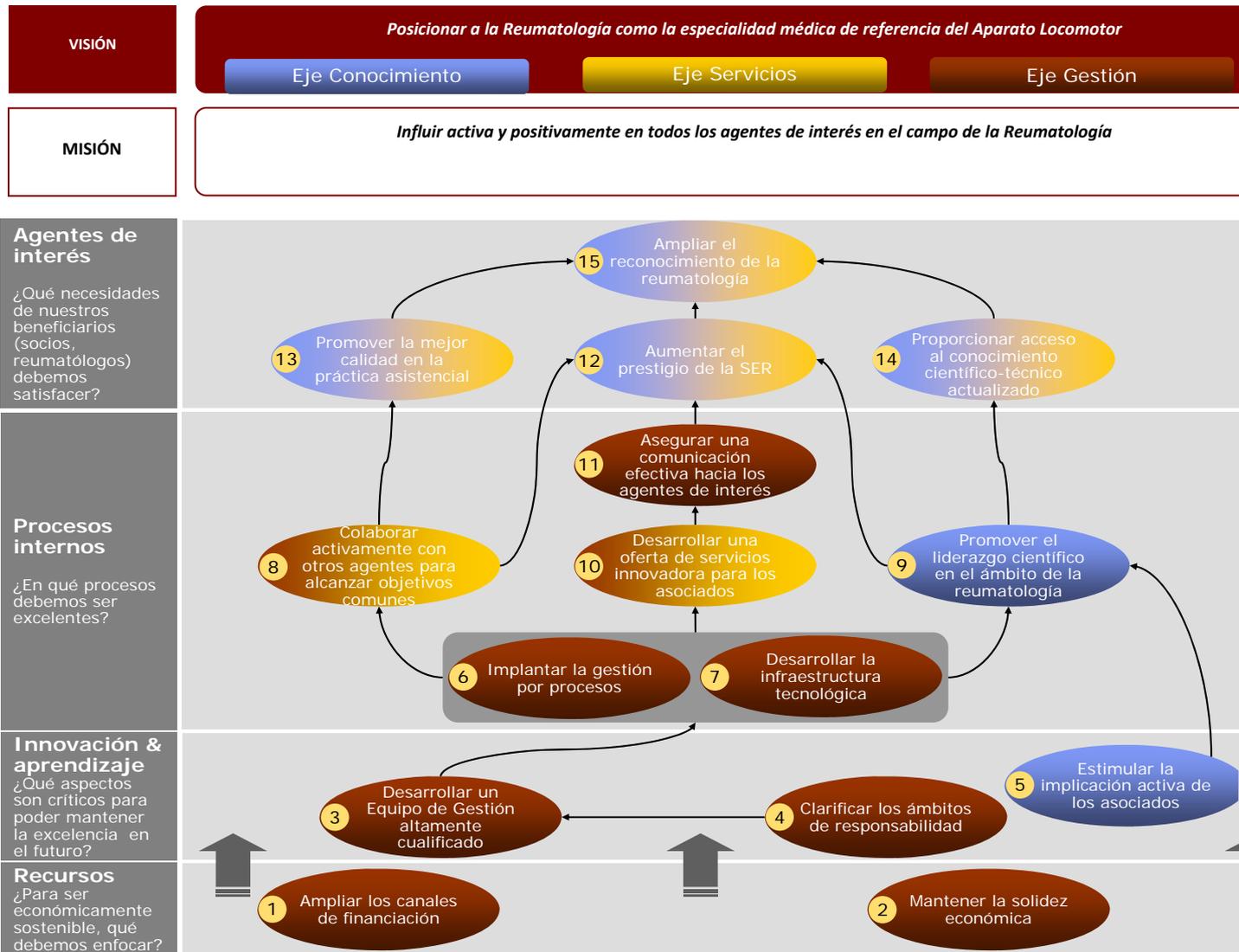


Figura 4. El Mapa Estratégico de la SER. Recoge todos los objetivos estratégicos en sus respectivas perspectivas, y los niveles de interdependencia entre unos y otros (flechas). Cada uno de los objetivos estratégicos está representado mediante un color que determina el eje estratégico en el que actúa.

Tabla. Selección de indicadores por objetivo estratégico

Descripción indicadores	Nº Indicadores	Objetivos Estratégicos	Perspectiva
Enfocados al control de los financiadores y al volumen de financiación que aporta cada uno de ellos.	2	Ampliar los canales de financiación	Recursos
Basados en ratios financieros de control del endeudamiento y la solvencia de la Sociedad.	2	Mantener la solidez económica	
Optimización de la estructura de gestión.	1	Desarrollar un equipo de gestión altamente cualificado	Innovación y aprendizaje
Para los todos los procesos identificados en la SER, el rol que juegan todos los agentes involucrados (roles de responsabilidad, de ejecución, de consulta y de informados).	1	Clarificar los ámbitos de responsabilidad	
Participación de los socios en las diversas actividades de la SER en función de parámetros establecidos (tipo de actividad, tipo de socio).	4	Estimular la implicación activa de los asociados	
Grado de desarrollo del mapa de procesos de la SER y el grado de avance del proceso de implantación de la gestión por procesos.	2	Implantar la gestión por procesos	Procesos Internos
Grado de desarrollo de la infraestructura tecnológica de la SER, tanto de la plataforma de gestión de los socios como de la Web.	2	Desarrollar la infraestructura tecnológica	
Número de acciones o actividades que la Sociedad realiza con otros agentes externos, y de agentes externos con los que se colabora.	3	Colaborar activamente con otros agentes	
Potencial investigador de la SER en su ámbito, así como la actividad investigadora de la Sociedad.	2	Promover el liderazgo científico en el ámbito de la reumatología	
Aceptación de los nuevos servicios que ofrece la Sociedad.	2	Desarrollar una oferta de servicios innovadora para los socios	
Impacto que tiene la comunicación externa de la SER.	2	Asegurar una comunicación efectiva hacia los agentes de interés	
Repercusión de las publicaciones de la SER y reconocimiento de la Sociedad por parte de los organismos decisores a nivel de políticas sanitarias.	2	Aumentar el prestigio de la SER	
Número de guías y estándares que la Sociedad elabora.	2	Promover la mejor calidad asistencial	Agentes de interés
Capacidad que tiene la SER para ofrecer a sus asociados servicios de formación e investigación.	4	Proporcionar acceso al conocimiento científico-técnico actualizado	
Utilidad científica y médica, atractivo e imagen de la reumatología en diversos agentes externos seleccionados como de interés.	3	Ampliar el reconocimiento de la reumatología	

Programas estratégicos

Una vez diseñado el Mapa estratégico y los indicadores para cada objetivo, se han identificado 8 programas estratégicos que recogen todas las iniciativas que la SER debe emprender para la consecución real del Plan AvanSER. Todas las actividades y servicios que desarrolla y ofrece la SER hoy han quedado, a su vez, enmarcados dentro de cada uno de los programas estratégicos propuestos. De esta forma, cada programa estratégico tiene como fin desarrollar una serie de acciones para alcanzar las metas definidas en cada indicador y, por consiguiente, alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos definidos en el Plan.

Para cada programa estratégico se ha definido un responsable (miembro de la Junta Directiva) y un ejecutor (perteneciente al personal contratado por la FER). Los 8 Programas son: Gobierno, Finanza, Funciona, Implica, Ciencia, Horizonte, Referencia y Transparencia y sus objetivos se detallan en la Figura 5. Los 8 proyectos formulados impactan en la totalidad de objetivos estratégicos y, consecuentemente, su desarrollo garantiza el logro conjunto de la estrategia definida. La Figura 6 muestra la información desde la perspectiva de los objetivos estratégicos.

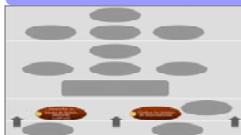
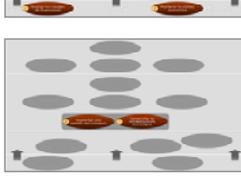
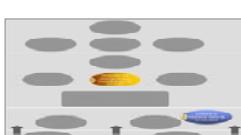
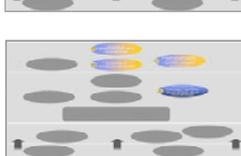
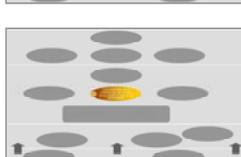
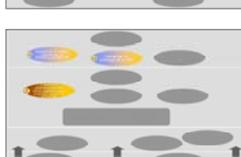
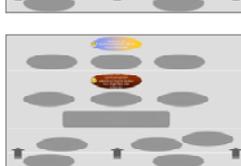
	Objetivo general de cada Proyecto Estratégico (iniciativa)	Objetivos estratégicos a los que contribuye
I P. Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el funcionamiento y eficiencia de la estructura organizativa de la SER, clarificando y equilibrando las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva y del equipo de gestión; impulsando la potencia en autonomía y asunción de responsabilidades de este último. 	
II P. Finanza	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de desarrollo económico que permita a la SER, además de mantener la solidez económica conseguida, aprovechar nuevas y diferentes fuentes y canales de financiación, diversificando su riesgo actual. 	
III P. Funciona	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar el desarrollo de una organización orientada hacia los procesos (entendidos como secuencia de actividades en las que intervienen una serie de recursos y capacidades dirigidas a producir valor) y que potencie sus recursos tecnológicos de forma alineada y coherente con este objetivo. 	
IV P. Implica	<ul style="list-style-type: none"> Abrir nuevos canales de participación potenciando dinámicas facilitadoras y atractivas (de beneficio mutuo), para implicar de forma creciente a los socios en las actividades de la SER. 	
V P. Ciencia	<ul style="list-style-type: none"> Situar a la SER en la vanguardia nacional e internacional, en términos de producción objetiva y tangible de conocimiento válido y de alto impacto científico, profesional y social, en el ámbito del aparato locomotor. 	
VI P. Horizonte	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la identificación y transmisión eficaz, oportuna y accesible de todos aquellos nuevos conocimientos científico-técnicos relevantes para el reumatólogo, mediante una plataforma de productos y servicios de alto valor añadido. 	
VII P. Referencia	<ul style="list-style-type: none"> Ser garante de la máxima calidad asistencial en el ámbito del aparato locomotor, liderando además, la colaboración con las diferentes especialidades y perfiles profesionales relacionados. 	
VIII P. Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> Planificar la comunicación de la SER (tanto interna como externa) de manera proactiva y dirigida, para aumentar la difusión de sus iniciativas, y el reconocimiento y notoriedad de la reumatología como especialidad de referencia del aparato locomotor. 	

Figura 5. Detalle de los objetivos generales de cada programa estratégico.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Proyectos estratégicos (Iniciativas)							
		Programa Finanza	Programa Gobierno	Programa Funciona	Programa Referencia	Programa Ciencia	Programa Transparencia	Programa Horizonte	Programa Implica
Agentes de interés	Ampliar el reconocimiento de la reumatología								
	Aumentar el prestigio de la SER								
	Promover la mejor calidad en la práctica asistencial								
	Proporcionar el acceso al conocimiento científico-técnico actualizado								
Procesos Internos	Asegurar una comunicación efectiva de la SER a todos los Stakeholders								
	Desarrollar una oferta de servicios innovadora para los asociados								
	Desarrollar la infraestructura tecnológica								
	Implantar la gestión por procesos								
	Colaborar activamente con otros agentes para alcanzar objetivos común								
	Promover el liderazgo científico en el ámbito de la reumatología								
Innovación & Aprendizaje	Desarrollar un Equipo de Gestión altamente cualificado								
	Clarificar los ámbitos de responsabilidad								
	Estimular la implicación activa de los asociados								
Recursos	Ampliar los canales de financiación								
	Mantener la solidez económica								

■ Impacto directo sobre el objetivo
■ Impacto indirecto sobre el objetivo

Figura 6. Impactos de los programas estratégicos en los objetivos estratégicos del Plan.

DISCUSIÓN

La definición de la estrategia, aunque necesaria e importante, no tiene ningún efecto en la organización si no se implanta. En este sentido, la SER se ha comprometido a hacer de la estrategia un proceso continuo que incluya la evaluación periódica de los resultados alcanzados, y la actualización y ajuste anual de los resultados esperados.

El éxito de todo proceso estratégico se basa en 3 componentes indispensables: una buena definición de la estrategia a seguir, la definición de indicadores que puedan medir el grado de consecución de la misma y una correcta gestión de la evolución de los mismos. El Plan Estratégico que se ha elaborado y el compromiso de la actual Junta Directiva y la anterior deberían contribuir para que se cumplan estos tres componentes y hacer de este nuevo Plan Estratégico un éxito de la SER y de sus socios.

Implantación de los programas y sus consecuencias

Los programas se están implantando en mayor o menor grado. Los programas Funciona y Gobierno han sido los primeros en implantarse, dado que sobre ellos se sustentan muchos de los otros programas. Las consecuencias han sido la aplicación de la gestión por procesos y la reestructuración de la Organización de la SER y de la Fundación Española de Reumatología (FER). Se ha clarificado la función de la SER como órgano de decisión política y la FER como organismo que ejecuta las decisiones de la FER, a la que se supedita en todo lo relativo al Plan estratégico, pero con gestión propia orientada a la consecución de los mismos objetivos estratégicos que la SER. Dentro de esta re-estructuración se ha identificado la necesidad de un gestor general altamente cualificado para la FER (Ver Figura 7).

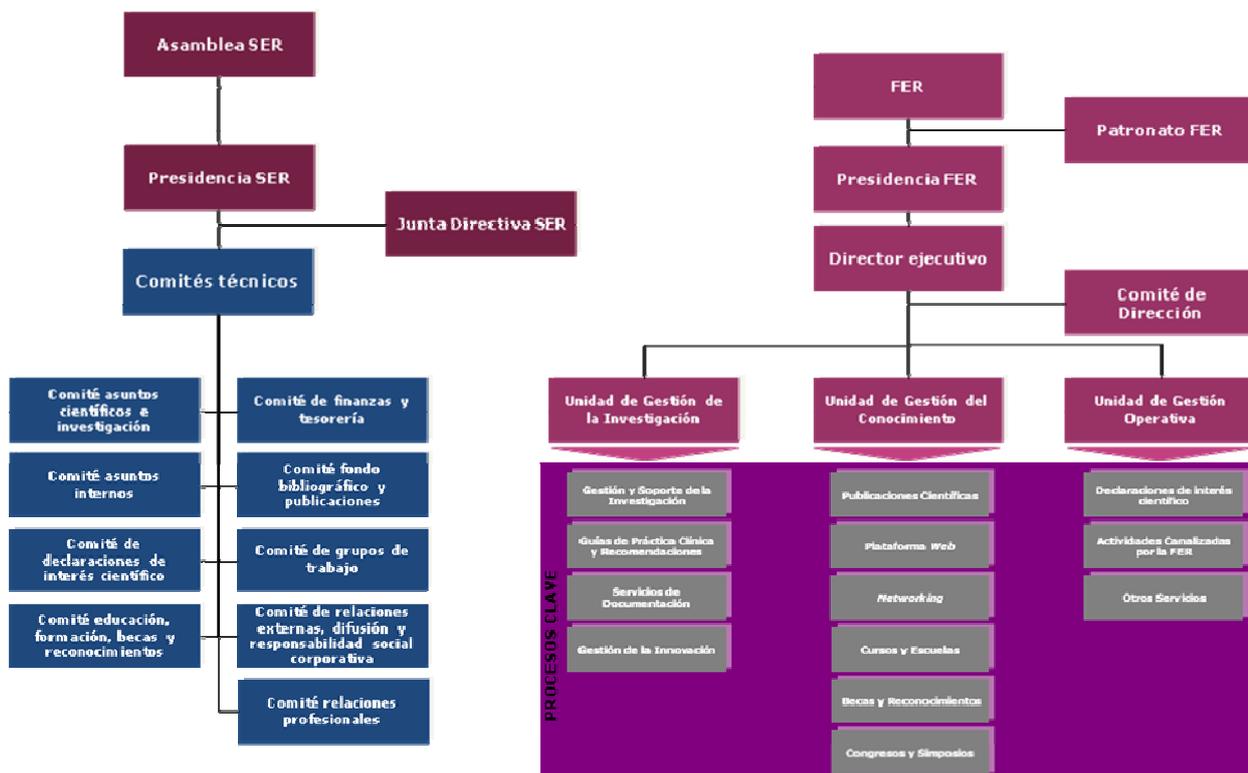


Figura 7. Nueva estructura organizativa de la SER y la FER

Actualización del Plan Estratégico

El Plan estratégico y los indicadores se utilizarán de ahora en adelante como guía para el seguimiento de los objetivos de la SER, independientemente del Presidente elegido. La metodología utilizada permite que a finales de 2009, o después de cada Presidencia, se pueda actualizar el Plan AvanSER sin necesidad de repetir todo este proceso, sino tan sólo actualizando los objetivos estratégicos y redefiniendo – ajustando indicadores y sus metas –, perfilando y lanzando así a la SER para sus próximos años de andadura.

Agradecimientos

El desarrollo de este plan estratégico ha sido posible gracias al apoyo económico desinteresado de Pfizer y de Wyeth, a la dirección profesional de Antares Consulting, en concreto agradecemos la ayuda de Lluís Triquel, Juan Carlos Álvarez y M^a Carmen González, al personal de la FER y de la SER, a la Junta Directiva del Dr. Blanch y a la colaboración desinteresada de los socios.

Apéndice. Personas que han intervenido de forma directa en la elaboración del Plan

- Dr. Josep Blanch i Rubió (Presidente actual SER y FER)
- Dra. Rosario García de Vicuña (Presidenta Electa SER)
- Dr. Manuel A. Guzmán Úbeda (Secretario SER)
- Dr. José Vicente Moreno Muelas (Vicepresidente SER: Coordinador del Comité de Asuntos Externos y Difusión)
- Dr. Javier Rivera Redondo (Vicepresidente SER. Coordinador del Comité de Asuntos Científicos)
- Dr. Alejandro Olivé Marqués (Vicesecretario SER. Coordinador del Comité de Educación y Formación)
- Dr. Juan M. Sánchez Bursón (Tesorero SER)
- Dr. Fco. Javier del Toro Santos (Vocal SER. Coordinador del comité de Educación y Formación)
- Dr. Jordi Monfort Faure (Vocal SER)
- Dr. Luis Morillas (Comité de Fondo Bibliográfico y Publicaciones SER)

- Dr. Cayetano Alegre de Miguel
- Dra. Estíbaliz Loza Santamaría
- Dra. Ruth López González
- Dra. Pilar Fernández Dapica
- Dra. Isabel Mateo
- Dra. Lydia Abasolo Alcázar
- Dr. Antonio Collado Cruz
- Dr. José Valero Sáiz
- Dra. M. Cristina Arnal Guimerá
- Dr. Joan Miquel Nolla Solé
- Dr. Francisco Narvárez García
- Dra. Loreto Carmona (Responsable de la Unidad de Investigación FER)
- Sra. Ester Luaces (Responsable Unidad Gestión Operativa FER)
- Sr. Raúl Frutos (Unidad Unidad Gestión del Conocimiento FER)