

## Regreso al futuro: de nuevo un plan estratégico

### Manel Peiró

Director del Executive Master en Dirección de Organizaciones Sanitarias  
ESADE

El Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona organizó recientemente una jornada sobre tendencias de futuro en el sector salud, como punto de partida de su nuevo plan estratégico y colofón al periodo estratégico anterior iniciado diez años atrás durante los cuales el hospital ha desarrollado e implantado sucesivamente dos planes estratégicos. La transformación de la institución durante este periodo ha sido espectacular, tanto debido al acierto de las decisiones tomadas como, conviene subrayarlo, a la fuerte implicación de los profesionales del centro con la institución y con el proceso estratégico, y a la continuidad y estabilidad del órgano de gobierno y del equipo directivo del hospital.

La realización de un plan estratégico supone dedicar un tiempo considerable a reflexionar sobre el futuro que le aguarda a la institución y cómo abordarlo, clarificando lo que debería hacer, lo que quiere hacer y lo que puede hacer. Este proceso es algo habitual y deseable. El plan estratégico permite orientar las decisiones que irá tomando la institución a lo largo del periodo previsto a partir de un acuerdo básico sobre el proyecto que se va a impulsar, la dirección que se va a tomar y los resultados que se esperan obtener. Para que todo ello se cumpla, la primera premisa es la continuidad en el gobierno y en la dirección de la institución, que garantice el desarrollo del plan a lo largo del tiempo.

Para que una institución pueda estar bien gestionada es imprescindible disponer de un órgano de gobierno que le confiera continuidad y preserve la identidad del centro. En España, y a diferencia de lo que ocurre en buena parte de los países de nuestro entorno, la gran mayoría de los hospitales y centros de salud carecen de un órgano de gobierno propio, papel que asume desde la distancia el departamento de salud correspondiente, por lo que el ciclo político condiciona la permanencia del gerente y el equipo directivo en el puesto. Los buenos o malos resultados de su gestión quedan supeditados a su cercanía con el partido en el gobierno, de modo que cuando hay cambio de gobierno, y no digamos ya si el cambio afecta al partido político en el gobierno, la sustitución de los equipos directivos suele tener un efecto prácticamente inmediato. Las sucesivas victorias electorales de un mis-

mo partido y por consiguiente su permanencia en el gobierno contribuyen a explicar una mayor longevidad de los gerentes al frente de las instituciones sanitarias, cuando pocos años atrás apenas superaba los dos años.

Generalizando y siendo injusto con casos particulares, las instituciones del sistema sanitario español padecen demasiada injerencia política, un exceso de burocracia y un déficit de autogobierno y de gestión de las mismas. Dada la complejidad de las instituciones sanitarias y las transformaciones que se avecinan, sería deseable un escenario distinto, en el que las organizaciones sanitarias tuviesen más capacidad de decisión, fuesen más ágiles y se pudiesen adaptar mejor al futuro que asoma. ¿Cómo van a asumir el progresivo envejecimiento de la población y el predominio de los enfermos crónicos? ¿Cómo van a adaptarse a los cambios tecnológicos que ya están funcionando y que se van a generalizar de un modo imparable? Los smartphones son el instrumento predilecto de nuevas aplicaciones de carácter médico, algunas pretenden facilitar el diagnóstico dermatológico remoto, otras informar sobre el desarrollo de ensayos clínicos o permitir una consulta sobre listas de espera. El cambio tecnológico va mucho más allá, obviamente, y afectará a muchos ámbitos y a muchos actores. A los pacientes les otorgará un mayor protagonismo, estarán más informados, tendrán más aplicaciones a su alcance para interactuar con su médico o entre ellos. Las posibilidades diagnósticas de enfermedades genéticas se diagnosticarán con mucha mayor rapidez y facilidad con nuevas técnicas de secuenciación y a un menor coste. Se transformarán los sistemas de formación y preparación de los profesionales que verán la aparición de nuevos roles en los equipos. La utilización de big-data en el sector sanitario es algo inevitable y su impacto va a ser formidable. A una escala menor, algunos hospitales americanos comparten regularmente información sobre buenas prácticas y efectos adversos, mejorando sus resultados de seguridad de los pacientes.

De estos asuntos y de algunos más se habló en la jornada del Hospital de Sant Joan de Déu, que se prepara de la mejor manera para abordar su nuevo plan estratégico y afrontar su futuro. Tiene la experiencia, ha demostrado su capacidad, sus profesionales están comprometidos con el proyecto y tiene la autonomía de gestión suficiente para adaptarse con rapidez y éxito a este nuevo contexto. Su nuevo plan estratégico contribuirá sin duda a ello. ■