

# **Claves para desarrollar un plan estratégico en el marco de la gestión clínica. Instituto de Psiquiatría y Salud Mental del Hospital Clínico San Carlos de Madrid**

Álvarez Giménez E, Ruiz Valiente R, Reneses Prieto B, López-Ibor Aliño JJ

Hospital Clínico San Carlos

## **Introducción**

La concepción de un servicio hospitalario y de los requerimientos de su líder ha cambiado con el paso del tiempo. El estado de desarrollo actual de la atención sanitaria exige que los principios generales de la gestión informen la dirección de los servicios asistenciales.

Esto supone el paso del paradigma explicativo al paradigma predictivo en el proceso de toma de decisiones con el objetivo de disminuir la incertidumbre.

La consecuencia de ello es que los servicios hospitalarios requieren una dirección que contemple la posibilidad de gestionar el servicio como un todo con sus procesos y resultados globales y también que cada profesional se responsabilice de su propia actividad, su tiempo y sus resultados. A su vez, los servicios requieren un sistema organizativo claro y flexible, acorde con las necesidades asistenciales, docentes y de investigación. El desarrollo del servicio y de los integrantes del mismo debería ser, además un objetivo de la dirección.

La introducción de los principios de la gestión clínica en los servicios psiquiátricos ha demostrado su utilidad en el terreno de los resultados, la evaluación de necesidades, la satisfacción de los equipos y el desarrollo de la investigación.

Uno de los elementos necesarios para desarrollar de forma realista y continuada la gestión de un servicio es su planificación estratégica. Esta herramienta permite diseñar a corto y medio plazo los objetivos estratégicos, la táctica para conseguirlos, el ajuste de recursos necesarios y el sistema de evaluación.

Basándonos en la evidencia acumulada acerca de las ventajas de la planificación estratégica en el plano de los servicios y en la experiencia propia de la aplicación de la gestión clínica a una red de dispositivos de salud mental aglutinados en el Servicio de Psiquiatría del Hospital Clínico San Carlos, se ha desarrollado un plan estratégico basado en una metodología de mejora de la calidad y en la participación de los profesionales.

Este trabajo tiene como objetivo mostrar la viabilidad de la planificación estratégica en el plano de los servicios de psiquiatría basada en una metodología particular con una amplia base de participación y diseño de la estrategia de abajo a arriba.

## **Material y métodos**

El Instituto de Psiquiatría y Salud Mental del Hospital Clínico San Carlos de Madrid aborda la elaboración de su Plan Estratégico 2008-2011, utilizando para ello una nueva metodología, basada en un modelo participativo, y en

el marco teórico-técnico de la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad.

El objetivo de la Dirección del instituto es, formular su estrategia a partir de las propuestas, de abajo a arriba, de los integrantes del mismo. Para ello, se constituye un equipo de trabajo multidisciplinar, mediante una convocatoria de carácter voluntario a los 204 profesionales que componen el instituto.

Para el desarrollo metodológico del trabajo, se define como marco teórico de referencia el modelo de excelencia de la EFQM (*European Foundation Quality Management*) y sus criterios de análisis.

El trabajo está planificado en reuniones grupales sistematizadas por cada uno de los ámbitos que establece el modelo EFQM, es decir, se analizan los nueve criterios que integran el modelo, tanto los que hacen referencia a "agentes facilitadores" (lo que hace el instituto para); como los que hacen referencia a "resultados" (lo que el instituto logra).

Dichas sesiones de trabajo están perfectamente estructuradas en cuanto a tiempo y forma (7 reuniones de 5 horas cada una), y tienen dos objetivos claros (tarea común):

1. Identificar y priorizar problemas estratégicos.
2. Definir y priorizar las iniciativas de mejora asociadas. Para ello, se utilizan dos herramientas básicas: la "tormenta de ideas" y la "parilla de priorización".

Dada la dinámica del trabajo, el número de integrantes en cada una de las sesiones está limitado a 10/12 personas, decidiendo los profesionales, de forma voluntaria, y en función de su interés, en qué criterio quieren participar.

Una vez concluida esta etapa, el equipo directivo del instituto procede al análisis y consolidación de las propuestas, para la formulación definitiva del plan estratégico.

Las reuniones grupales son coordinadas por dos profesionales de la gestión, siendo uno ajeno al instituto y otro un integrante de la plantilla del mismo; y las del equipo directivo cuentan con la asesoría técnica de un experto.

Como elementos complementarios se proponen la realización de dos encuestas para valorar la calidad percibida por los pacientes y la satisfacción de los profesionales, y de un formulario de evaluación del proyecto dirigido a los participantes.

## Resultados

Para su plan estratégico, el instituto desarrolla su propia metodología y logra implantarla con buenos resultados en todas sus fases.

El proceso se inicia con una convocatoria del equipo directivo del instituto dirigida a los integrantes del mismo (204 profesionales) para su participación voluntaria en el proyecto y 24 (11,8 %) de ellos aceptan el desafío. Esta respuesta es acorde a las expectativas, tanto en número como en presencia de todos los estamentos, entendiéndose que se trata de una organización con importante actividad asistencial en el día a día.

La aplicación de las herramientas como "tormenta de ideas" y "parrillas de priorización", diseñadas para el desarrollo de las reuniones, suponen una optimización de tiempos y recursos. Esta dinámica es una ventaja en relación a otras herramientas, como pueden ser el envío de formularios para su

cumplimentación y entrevistas personales, que exigen posterior análisis y tratamiento de la información, documentos intermedios para su consenso y otros recursos adicionales.

Por tanto, en cada sesión, quedan consensuados, definidos y priorizados, los problemas estratégicos y las iniciativas de mejora.

Por último, y lo más importante es que el instituto ha elaborado su plan estratégico cumpliendo con los objetivos marcados inicialmente de lograr una planificación de abajo arriba, en la que todos los profesionales tuviesen la oportunidad de participar y con la referencia de los criterios establecidos por

del modelo europeo de excelencia de la EFQM.

## Conclusiones

El Instituto de Psiquiatría y Salud Mental del Hospital Clínico San Carlos propone una metodología para su planificación estratégica basada en la confianza, la colaboración y la participación como valores fundamentales de la cultura corporativa y en la excelencia como marco de referencia, entendiendo que la misma permite una mayor implicación de sus profesionales a la hora de definir el "rumbo" de la organización y las estrategias a seguir y de hacer realidad las acciones futuras de mejora.