

La Planeación Estratégica: La Brújula de la Acción

En un hospital, en donde se combinan la atención clínica de alta complejidad, la formación de nuevos profesionales y la creación de conocimiento, no tener un rumbo claro no solo es ineficiente, sino que puede ser peligroso. ¿qué hacer para asegurarnos de que cada decisión, ya sea sobre adquirir nueva tecnología o diseñar una nueva residencia médica, nos lleve a cumplir con nuestra misión?, la respuesta está en un proceso bien estructurado: **la Planeación Estratégica**. Lejos de ser un simple documento que queda guardado en un archivo, la planeación estratégica funciona la brújula que guía a las organizaciones de salud. Es el proceso mediante el cual definimos a dónde queremos llegar (visión), por qué existimos (misión) y cuál es nuestra forma de hacerlo (estrategias) dentro de un entorno de recursos limitados y crecientes demandas. Para un centro como el nuestro, que tiene que equilibrar la excelencia clínica, el rigor académico y la sostenibilidad, no es simplemente un lujo, es absolutamente necesario.

¿Qué es y Para Qué Sirve?: La planeación estratégica implica un proceso sistemático y participativo para tomar decisiones sobre los objetivos a mediano y largo plazo y las acciones que se requieren para lograrlos, no se trata de predecir el futuro, sino de crear el futuro deliberadamente.

¿Cómo se realiza una Planeación Estratégica?

Las Fases del Proceso: Un Ciclo Dinámico e Iterativo

La planeación estratégica es un ciclo dinámico e iterativo, que tiene varias fases en secuencia pero que están íntimamente conectadas (análisis, formulación, implementación, evaluación), es un modelo sólido, replicable y que ha resistido la prueba del tiempo, sus fases son:

- **Análisis Situacional (¿Dónde estamos?):** Esta es la fase de diagnóstico, se utilizan herramientas como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para evaluar la realidad interna (recursos, capacidades, cultura) y externa (competencia, entorno regulador y social). Se analizan también a todas las personas de interés dentro de la organización (pacientes, familias, UANL, organismos gubernamentales, etc.).
- **Formulación de la Estrategia (¿A dónde queremos ir y cómo?):** Aquí se establece o revisa la Misión (motivo de nuestra existencia), la Visión (lo que aspiramos a ser) y los Valores (principios que guían nuestra conducta).
- **Definición de Objetivos Estratégicos:** (metas concretas, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo - SMART) y se crean las Estrategias y Planes de Acción específicos, asignando responsables y recursos.
- **Implementación (¿Cómo lo haremos realidad?):** Esta es la fase más crítica, se trata de llevar la estrategia a la acción cotidiana. Necesitamos una estructura organizacional que la respalde, una comunicación efectiva en todos los niveles, presupuestos alineados y, sobre todo, un liderazgo comprometido para superar la inercia del día a día.
- **Evaluación y Control (¿Cómo vamos?):** Un plan sin un seguimiento no es más que teoría, por ello es imprescindible la monitorización de los indicadores clave de desempeño (KPI's) previamente establecidos (por ejemplo: tasas de infecciones asociadas a la atención, análisis de Eventos adversos, satisfacción de pacientes y residentes, impacto de publicaciones), para ello se dispone de múltiples herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que permite tener una visión completa de la Institución, ya que toma en cuenta las perspectivas financieras, las del paciente, a los procesos internos y de aprendizaje/crecimiento. Los resultados alimentan un ciclo de mejora continua, ajustando las acciones o incluso la estrategia misma.

Herramientas de Apoyo y Marcos de Referencia

Para navegar por cada fase, tenemos a nuestra disposición una serie de herramientas validadas:

- **Análisis PESTEL:** Examina factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales de nuestro macroentorno.
- **Matriz FODA:** Resume el diagnóstico interno y externo, generando estrategias ofensivas (Fortalezas-Oportunidades), defensivas (Fortalezas-Amenazas), de adaptación (Debilidades-Oportunidades) y de supervivencia (Debilidades-Amenazas).
- **Benchmarking:** Comparación con organizaciones que son un modelo de excelencia para identificar buenas prácticas.
- **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):** La herramienta clave para alinear la estrategia con la operación y medir el rendimiento de múltiples dimensiones.

Beneficios: en general

- **Alinea esfuerzos:** Convierte la misión y visión en prioridades concretas, asegurando que todos los departamentos y profesionales trabajen juntos hacia el mismo objetivo.
- **Anticipa el cambio:** En un sector que siempre está evolucionando (debido a nuevas tecnologías, cambios regulatorios, epidemiológicos y financieros), nos permite identificar tendencias y estar listos con respuestas proactivas.
- **Optimiza recursos:** Distribuye el poco tiempo, talento y capital a iniciativas que realmente aportan valor a pacientes, estudiantes y a la sociedad.
- **Fomenta el compromiso:** Involucrar a líderes clínicos, administrativos y docentes en este proceso crea un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.
- **Facilita la medición:** Ayuda a establecer indicadores clave (KPIs) para monitorear el progreso y garantizar la rendición de cuentas de forma objetiva.

Planeación Estratégica: La Brújula de la Acción



Beneficios Concretos para un Hospital Universitario

- **Para el Paciente:** Atención más segura y efectiva, centrada en sus necesidades, gracias a procesos clínicos optimizados y recursos bien utilizados.
- **Para la Academia:** Programas de formación más sólidos y ajustados a las necesidades del sistema de salud, con un ambiente propicio para la investigación.
- **Para el Profesional:** Claridad en expectativas, oportunidades de desarrollo alineadas con los objetivos institucionales y un sentido de propósito compartido.
- **Para la Institución:** Mayor resiliencia ante crisis, reputación fortalecida, optimización financiera y cumplimiento de acreditaciones (por ejemplo, estándares de la Joint Commission International).

Obstáculos y Cómo Superarlos: Reconocer las barreras es el primer paso:

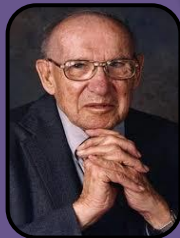
- **"La urgencia clínica ahoga la importancia estratégica. Solución:** Integrar revisiones estratégicas en agendas de liderazgo protegidas y crear equipos de proyecto dedicados.
- **Resistencia al cambio:** El "siempre se ha hecho así" es el enemigo de la innovación. **Solución:** Comunicación transparente, participación temprana de los líderes naturales clínicos y celebración de avances pequeños.
- **Planificación desconectada de la ejecución:** El "plan en el cajón". **Solución:** Usar el Balanced Scorecard para vincular objetivos estratégicos con metas departamentales e individuales.
- **Falta de indicadores relevantes:** Medir lo fácil, no lo importante. **Solución:** Enfocar los KPIs en resultados en salud, satisfacción) y no solo volumen de actividad.
- **Falta de liderazgo sostenido:** El compromiso de los líderes, no solo del área de Calidad. **Solución:** Hacer de la estrategia el tema principal de la institución.

La frase del mes

"La mejor manera de predecir el futuro es crearlo"

— Peter Ferdinand Drucker

Consultor y profesor de negocios, tratadista austriaco, y abogado de carrera, considerado el mayor filósofo de la administración)



1909 - 2007

Comité editorial

Dr. med. Oscar Vidal Gutiérrez
 Director de la Facultad de Medicina y Hospital Universitario

Subdirección de Planeación, Desarrollo y Calidad
 Dr. med. Víctor Manuel Peña Martínez
 Dr. med. Rodolfo Márquez Martín
 Ing. Rodrigo Bueno Campa

MENSAJE DE LA DIRECCIÓN

Deseo de corazón que hayan pasado unas excelentes fiestas decembrinas, con salud, paz y momentos de reflexión que renuevan el ánimo y fortalecen el espíritu.

Iniciamos este nuevo año con profundo agradecimiento y reconocimiento a cada integrante de la Facultad de Medicina y Hospital Universitario, el año que concluyó nos reafirmó que la excelencia no es obra de esfuerzos individuales, sino el resultado del trabajo en equipo y del compromiso cotidiano.

Nuestra institución se ha construido sobre valores sólidos: profesionalismo, humanismo, responsabilidad y mejora continua, por lo que hoy vemos el futuro con optimismo, pero con los pies bien puestos en la tierra, conscientes de que los grandes logros se alcanzan con disciplina, colaboración y una cultura de calidad.

El nuevo año nos plantea metas claras y ambiciosas: fortalecer la seguridad del paciente, consolidar procesos de calidad, impulsar la formación académica de excelencia, fomentar entornos de trabajo más humanos y seguir siendo un referente nacional en atención, docencia e investigación. No son retos menores, pero contamos con el activo más valioso: ustedes.

Reciban nuestros mejores deseos para este nuevo año, con aprecio y reconocimiento.

Dr. med. Oscar Vidal Gutiérrez
 Director de la Facultad de Medicina y Hospital Universitario