

PROYECTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA “REAL ACADEMIA DE MEDICINA Y CIRUGÍA DE VALLADOLID”

“STRATEGIC PLANNING PROCESS FOR THE REAL ACADEMIA DE
MEDICINA Y CIRUGÍA DE VALLADOLID”

Dr. D. Luis Javier García Frade

Vicepresidente 2º de la Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid

Correspondencia: Dr. L.J. García Frade. Servicio de Hematología.
Hospital Universitario Río Hortega. C/ Dulzaina - 47012 Valladolid
e-mail: jgarciafra@aehh.org

An Real Acad Med Cir Vall 2017; 54: 83 - 98

Resumen

Estrategia significa un medio que una organización elige para moverse desde un presente a un estado deseado en el futuro.

Un plan estrategico es un establecimiento de procesos organizativos para la identificación de un futuro deseable de la organización y desarrollo de guías de decisión.

Es una herramienta válida y util para guiar todo tipo de organización, incluyendo la organización académica. El nivel organizativo al cual el proceso de plan estrategico es relevante depende de su tamaño, complejidad y los diferentes servicios que se ofrecen.

Nuestra Academia puede estar en un apropiado nivel con tal que el plan sea alineado con otros planes de más alto niveles.

Los puntos relevantes para el éxito son: definir una misión y valores, desarrollo de visión, identificar y comunicar planificación de objetivos estrategicos, un liderazgo que se haga valer, definir papeles y responsabilidades, reunir información relevante histórica, repasar pasadas estrategias e identificar exitos y fracasos, establecer un limitado número de metas y objetivos en un periodo de tres a cinco años, planificar programas, ejecución, evaluación de indicadores de aplicación de medidas, monitorización y actualización.

El proceso de programación estrategica es programable y holistico e integra diferentes etapas, permitiendo la organización de la Academia para pretender relevantes transformaciones en el futuro.

Palabras clave: Plan estratégico, comunicar, visión, liderazgo, metas, indicadores de calidad, actualización.

Abstract

A strategy **is a mean** an organization **chooses** to move from where it is today to a desired state in the future. Strategic planning is the set of organizational processes for identifying the desired future of the organization and developing decisions guidelines. It is a valid and useful tool for guiding all types of organizations, including academic organizations. The organizational level at which the strategic planning process is relevant depends on the size, complexity and the differentiation of service provided. Our Academy can be an appropriate level as long as the plan is aligned with other plans at higher levels. Relevant points for success are: **define** mission and values, vision development, **identify and communicate** strategic planning objectives, **assert** leadership, **define** roles and responsibilities, **assemble** relevant historical data, **review** past strategies and **identify** successes and failures, analyzing the environment, **competitive** advantages and disadvantages, **establish** a limited number of goals and objectives for a three to five year horizon, planning schedule, implementation, evaluation applying measurement indicators, monitoring and updating. The process of strategic planning is programmable and holistic and integrates different periods of time, allowing the Academy organization to aim on relevant transformations for the future.

Key words: Strategic planning, communicate, vision, leadership, goals, quality indicators, update.

Introducción

La planificación estratégica consiste en establecer de manera sistematizada la forma en que una organización puede evolucionar desde el presente hasta la idea que desea para sí en el futuro. Establece el camino y las acciones que permitirán el cambio. Se basa en aprovechar oportunidades externas y desarrollar competencias internas, con el fin de cumplir la misión de la organización y generar valor ⁽¹⁾.

Este proyecto plantea un modelo de plan estratégico aplicado a la Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid, que pertenece a las Reales Academias de Medicina de Distrito.

La Academia de Medicina de Valladolid, es la segunda en antigüedad de España, sus orígenes se pueden documentar en el año 1731. La primera institución académica de la que se tiene conocimiento es la de Sevilla, sus orígenes datan de 1697 y la tercera es la Academia de Madrid, fundada en el año 1733, posteriormente pasaría a ser Academia Nacional ⁽²⁾.

Esta Academia fue creada a instancias de la Universidad. La fundación de la Academia de Valladolid se hace pensando en los estudiantes, aunque desde el primer momento se invita a los médicos en ejercicio y a todos los profesores de la Facultad. Con el paso del tiempo este objetivo cambió y las actividades eran fundamentalmente de postgrado.

El sábado 27 de enero de 1731 se convoca Claustro Universitario. En la convocatoria se dice: “para una proposición de los señores de la Facultad de Medicina para crear una Academia Práctica de su profesión, que quieren fundar en esta Universidad”. La Universidad de Valladolid en carta de 28 de abril solicita su aprobación por el Rey, se había considerado ser útil a la causa pública y alivio de la salud humana. El 14 de noviembre de 1731 se aprueba por el Consejo Superior de Castilla y por S.M. Felipe V la creación y estatutos por los que se debía regir ⁽²⁾.

El advenimiento de la dinastía Borbónica tras la guerra de Sucesión lleva al nombramiento de Felipe de Anjou como rey de España con el nombre de Felipe V. Introduce la Legislación de Nueva Planta Cultural y toma el ejemplo francés de las Academias Nada mas terminar la contienda procede al establecimiento de la Real Academia Española.

La Constitución Española de 1978 en su título II, Art. 62 en el que se relacionan las competencias del Rey, en su apartado J) dice “El alto patronazgo de las Reales Academias” ⁽³⁾.

El decreto de 12 de junio de 1970, número 2.861/70 ⁽⁴⁾ contiene los estatutos de las Reales Academias de Medicina de Distrito, se mencionan las de Barcelona, Bilbao, Cádiz, La Coruña, Granada, Murcia, Palma de Mallorca, Santa Cruz de Tenerife, Sevilla, Valencia, Valladolid y Zaragoza. El distrito correspondiente a cada una coincidirá en extensión con el universitario respectivo. De conformidad con este texto el reglamento de régimen interior de la Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid ⁽⁵⁾ fue aprobado por orden del Ministerio de Educación y Ciencia el 16 de octubre de 1981.

Por último, el Decreto de La Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León nº 18/2002 ⁽⁶⁾ se refiere a la inscripción en el Libro-Registro de Reales Academias, de la Real Academia de Medicina y Cirugía de Castilla y León con sede en Valladolid.

Dar a conocer el pasado es imprescindible para reflexionar sobre el futuro y poder establecer el papel que debe de tener en la sociedad del siglo XXI.

Hay que señalar que acciones significativas de este proyecto han sido desarrolladas por la actual Junta Directiva. Es justo destacar la excelente labor realizada por nuestro presidente, Profesor Ángel Marañón Cabello, que ha logrado sostener e impulsar la Academia en esta época de crisis. Liderar la elaboración e implementación del plan estratégico, la existencia de un grupo conducido por su máximo representante ⁽⁷⁾ y el conocimiento de la metodología, son elementos esenciales en este proyecto.

Misión, visión y valores

Ser útil a la causa pública y alivio de la salud humana.

Esta frase esta recogida de la carta de solicitud del claustro de la Universidad al Rey D. Felipe V, fechada el 28 de abril de 1731 y se repite en la Real provisión de aprobación el 14 de noviembre de 1731 ⁽²⁾.

La Academia ha permanecido viva durante casi tres siglos, nunca llego a extinguirse la actividad por muy deprimida que esta llegara a estar. Es necesario dirigir este foro de debate no solo a médicos en ejercicio y profesores de la Facultad, también a aquellos para los que se dirigió inicialmente, los estudiantes. Por sus fines fundacionales incorpora a otras áreas del conocimiento, Farmacia, Veterinaria, Ciencias Químicas, Físicas, Biológicas e Ingenierías relacionadas con la Medicina. Por último, debe abrirse a la sociedad para cumplir su misión de servir a la causa pública y aliviar la salud humana. La visión de las Academias nos la indica Laín Entralgo, es el debate, la discusión de los resultados obtenidos, el contraste de opiniones y pareceres.

Se consideran valores de la institución ⁽⁵⁾:

- Cultivar y propulsar el estudio y la investigación de las ciencias médicas.
- Estudiar y publicar la geografía médica del distrito.
- Recoger cuantos materiales sean útiles para la formación de la Medicina española en general y castellano-leonesa en particular.
- Mantener la estrecha relación con la Universidad que ha caracterizado siempre a la Institución, conservar el rigor que ha caracterizado a nuestra vida académica y universitaria, fiel consecuencia del esfuerzo de nuestros antepasados.
- Espíritu de Colaboración con los Organismos de la Salud Pública, Instituciones y Corporaciones Médicas.

Formulación estratégica

Análisis del entorno

Clientes

1. Sector médico. Postgraduados en ejercicio, médicos sin ejercicio activo y estudiantes de medicina.
2. Sector institucional. Junta de Castilla y León, Consejería de Sanidad, Consejería de Agricultura. Ayuntamiento de Valladolid. Diputación Provincial de Valladolid. Colegio de Médicos, Colegio de Farmacéuticos.
3. Sector privado. Industria farmacéutica. Otros sectores de la industria privada, alimentación, etc.
4. Sociedad civil. Asociaciones de pacientes.

Competidores

- Sociedades científicas especializadas.
- Colegios de Médicos

Proveedores

- Universidad de Valladolid
- Junta de Castilla y León
- Ayuntamiento de Valladolid
- Diputación Provincial de Valladolid

Según Porter ⁽⁸⁾ deberíamos considerar cinco aspectos del entorno:

- a. Rivalidad existente entre los competidores del sector. Entendemos que si bien existen áreas de frontera con las sociedades científicas que pueden condicionar rivalidad, los enfoques son lo suficientemente distintos como para que sea un problema grave. Respecto a los colegios de médicos, su finalidad es más gremial y aunque de nuevo también puedan existir áreas de rivalidad, tampoco parecen determinantes.
- b. Existencia de barreras de entrada al sector, importancia y naturaleza. La entrada al sector está limitada a organizaciones que cubran de forma general el ámbito del conocimiento médico y que persigan un fin de foro de debate de utilidad pública. Como señala el decreto 18/2002, de 24 de enero, por el que se regulan las Academias en la Comunidad de Castilla y León. no se reconocerá más de una Academia en cada campo del saber, salvo que razones justificadas así lo hagan conveniente.
- c. Amenaza de productos o servicios substitutivos. Se pueden considerar substitutivos los programas de formación de los colegios de médicos y pueden suponer una cierta amenaza.
- d. Poder de negociación de proveedores. La posibilidad de alternativas a la actividad de la Academia es evidente que aumenta el poder de los proveedores. El hecho de que la figura de proveedor y cliente en bastantes ocasiones se solapan puede ser un arma de doble filo, como aspecto positivo puede hacer ver mejor al proveedor las ventajas de las actividades desarrolladas en la Academia.
- e. Poder de negociación de los clientes. Además de los clientes-proveedores (Universidad de Valladolid, Junta de Castilla y León, Ayuntamiento de Valladolid, Diputación Provincial de Valladolid, Industria farmacéutica) es relevante valorar la existencia de otros ámbitos institucionales en el distrito, empresas no farmacéuticas y sociedad civil, por la repercusión mediática positiva que esta última puede tener.

Análisis del interior

Recursos

Recursos humanos

La Academia está compuesta por miembros de número, honorarios, corresponsales y de honor ⁽⁵⁾. Numerarios serán cuarenta y cuatro, doctores en Medicina: 35, doctores en Farmacia: 4, doctores en Veterinaria, doctores en Ciencias (Física, Química, Biología, Ingeniería): 4. En la actualidad el número de académicos numerarios es de cuarenta y uno. Honorarios serán los que por edad, imposibilidad física o traslado se vean imposibilitados a contribuir a las actividades. En la actualidad el número es uno. Corresponsales serán un máximo de 88 y esta cifra está cubierta. El número de Académicos de Honor no podrá exceder de 5 españoles y tres extranjeros. En la actualidad el número es de cuatro. La Academia tiene como personal fijo una secretaria y contrata servicios de gestoría y mantenimiento de página web.

Recursos económicos.

- Subvención Junta de Castilla y León.
- Subvención Universidad de Valladolid. Edición de Anales de la Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid y de la Sesión inaugural del año académico. Gastos de electricidad, telefonía y limpieza

BALANCE ECONÓMICO AÑO 2015

SALDO al 2-1-2015: 43.954 €

INGRESOS:

21 - 5	Transf. S	10.000
22 - 7	Ingreso Medalla Dr. M.	210
28 - 7	Tranferencia D	1.200
18 - 9	Donación anónima	1.000
17 - 10	Donación Empresa DC.....	500
Total	56.864€

Inmovilizado – (15.000 B. y 500 Premio D) 41.364€

GASTOS:

Premio R. A.....	500
Secretaría Personal (nominas y extras.).....	6.796
extraordinaria 2014.....	1.200
Seguridad Social.....	3.098
Memoria.....	1.193
Hojas Premios.....	115
Tarjetas nombramientos.....	91
Anales.....	519
Bandera C y L.....	260
Cuadro Reyes.....	270
Sisconnect (fotocop).....	289
Limpieza (7 meses) + 90 bombillas.....	710
Secretaria.....	477
Franqueo.....	230
Línea ADSL.....	782
Página Web.....	242
Gastos bancarios.....	48
Fotógrafo.....	126
Canon Sede.....	72
Otros.....	150
GASTOS:.....	18.428

Total: 22.936 euros, saldo al 30 de diciembre de 2015.

En el 2016 los ingresos fueron 15.120 euros y los gastos 17.163 euros, manteniendo un inmovilizado de 15.500 euros. El saldo a 30 de diciembre de 2016 es de 20.893 euros.

*Recursos estructurales.**Sede.*

Según orden del Ministerio de Cultura de 1 de diciembre de 1978, la Dirección General del Patrimonio Artístico y Cultural cede una parte del edificio monumental conocido como Palacio de los Vivero en Valladolid. Aunque no se conoce con exactitud, se supone que fue construido hacia 1440. El 18 de octubre de 1469 se celebró en este edificio el matrimonio entre Fernando de Aragón e Isabel de Castilla, “casi cuatro horas después del medio día en la sala rica”, lo que convirtió al Palacio en un símbolo de la historia de Valladolid y de España ⁽²⁾.

La sede consta de sala de sesiones, biblioteca, secretaria y despachos. Equipos de ofimática, proyección y sonido.



Aspectos legales

Reglamento de la Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid, orden Ministerial de 16 de marzo de 1981 ⁽⁵⁾.

Actividades

Art. 7º. Sesiones científicas durante el período hábil del curso en las que serán leídos o hablados trabajos clínicos o de investigación en forma de comunicaciones que proyecten lo que sea fruto de la experiencia personal de los disertantes ⁽⁵⁾.

Art.8º. Organizar actos de extensión cultural en forma de conferencias que puedan ser dictadas por personalidades médicas o no de reconocido prestigio. Podrá ser discutido en sesión especial tipo Mesa redonda o Simposio.

Art. 42. Publicación de los “Anales de la Real Academia”.

Art. 45. Organización de la biblioteca.

Art. 47. Elaboración de los informes que solicitasen las Corporaciones oficiales o entidades particulares.

Art. 48. Concesión de premios, ateniéndose a la situación económica de la Corporación y los logrados merced a las aportaciones que al respecto pudiera recabar de Instituciones, Corporaciones, Entidades bancarias y particulares.

Art. 49. Si los recursos de la Corporación lo consintiesen podrían concederse becas para ampliar estudios y aportaciones económicas que, en la medida de lo posible, vengan a remediar situaciones de precariedad a viudas u otros familiares de médicos.

Art. 58. La sesión inaugural del curso tendrá lugar el día del mes de enero de cada año, que se acuerde en la Junta general de diciembre, y que constará de los actos siguientes: 1. Lectura de la Memoria de actividades del curso anterior, por el secretario general. 2. Lectura de un trabajo doctrinal, clínico o de investigación por un académico numerario, siguiendo turno de antigüedad. 3. Adjudi-

cación de los premios concedidos en el año último. 4. Apertura del curso por el Presidente de la Corporación.

Art. 59. Tendrán lugar Juntas de gobierno y Juntas generales.

Si revisamos los datos de los cuatro últimos ejercicios recogidos en las Memorias presentadas por el Secretario General, tenemos los siguientes datos:

-**2013.** Lección inaugural, 26 sesiones científicas, sesión conjunta con Academias de Bellas Artes y Jurisprudencia. 9 premios concedidos. Nombramiento de medalla de honor. 2 nuevos académicos electos, 3 nuevos académicos corresponsales ⁽⁹⁾.

-**2014.** Lección inaugural, 18 sesiones científicas, sesión conjunta con Academias de Bellas Artes y Jurisprudencia. 10 premios concedidos. Nombramiento de medalla de honor. 3 nuevos académicos electos y 3 nuevos académicos corresponsales ⁽¹⁰⁾.

-**2015.** Lección inaugural, 16 sesiones científicas, sesión conjunta con Academias de Bellas Artes y Jurisprudencia. 9 premios concedidos. Nombramiento de medalla de honor. 2 nuevos académicos electos y 5 nuevos académicos corresponsales ⁽¹¹⁾.

-**2016.** Lección inaugural, 18 sesiones científicas, sesión conjunta con Academias de Bellas Artes y Jurisprudencia, sesión conjunta de las Reales Academias Sanitarias, 8 premios concedidos. Nombramiento de medalla de honor. 2 nuevos académicos electos y 3 nuevos académicos corresponsales ⁽¹²⁾.

Matriz DAFO

Una vez realizado el análisis del exterior y el interior, establecemos la matriz DAFO como ayuda al plan estratégico ⁽¹³⁾.

1. Debilidades. Dificultad de financiación. Crisis económica. Visibilidad limitada, en especial para los jóvenes. Comunicación pobre. Escasa presencia en red.
2. Amenazas. Dependencia casi exclusiva de fuentes institucionales.
3. Fortalezas. Institución histórica. Disponer de expertos de reconocido prestigio en las diferentes áreas de conocimiento. Reconocimiento institucional. Independencia.
4. Oportunidades. Organización transversal, equipo multidisciplinario. Sin clara competencia directa. Acción socio-sanitaria.

Líneas y objetivos estratégicos

Líneas

1. Posición en el siglo XXI
2. Actividad.

3. Comunicación.
4. Financiación.
5. Calidad

Objetivos estratégicos

1. Redefinir y posicionar la Institución en el siglo XXI
 - Consensuar un proyecto común
 - Participación de los miembros
 - Presentación del plan de la Institución en el ámbito científico
 - Presentación del plan de la Institución en el ámbito de las Instituciones
 - Presentación del plan de la Institución ante la empresa privada
 - Presentación del plan de la Institución ante la sociedad civil
 - Aumentar la visibilidad en pregraduados y postgraduados menores de 30 años
2. Actividad.
 - Transversalidad
 - Interés socio-sanitario
 - Sesiones científicas dirigidas
 - Foros de debate
 - Sesión inaugural
 - Premios
 - Publicación “Anales de la Real Academia”
 - Biblioteca activa
3. Comunicación
 - Dirigida al ámbito de la comunidad de Castilla y León
 - Prensa local
 - Radio local
 - Actualización de página web
 - Correo periódico a los miembros
4. Financiación
 - Vías de financiación adicional procedentes de la industria
 - Sustentar la financiación procedente de la Comunidad Autónoma
 - Incrementar el apoyo en la Universidad
 - Buscar apoyo de instituciones públicas del distrito, ayuntamientos, etc.
5. Calidad
 - Control de calidad de las sesiones
 - Control de calidad de evaluación de premios
 - Control de calidad de instalación
 - Control de calidad de equipos

Planificación operativa

Objetivos operativos

Redefinir y posicionar la Institución en el siglo XXI

Consensuar un proyecto común.

Realizar la presentación del plan en junta de gobierno, junio 2016.

Mención resumida en asamblea general, diciembre de 2016.

Presentación en sesión de la Academia, febrero 2017.

Participación de los miembros.

Con una dirección orientada según objetivos, planificar en el último trimestre de 2016 un orden de las sesiones para el año siguiente.

Mantener el orden de presentación de la Lección inaugural en la sesión de apertura del curso académico.

Presentación del plan de la Academia en el ámbito científico.

- Universidad de Valladolid (primer cuatrimestre 2017).
- Facultad de Medicina (primer cuatrimestre 2017).
- Colegios de Médicos del distrito (primer cuatrimestre 2017).

Presentación del plan de la Academia en el ámbito de las Instituciones políticas.

- Junta de Castilla y León (segundo cuatrimestre 2017).
- Ayuntamientos y Diputaciones del distrito (segundo cuatrimestre 2017).
- Ofrecer apoyo asesor.

Presentación del plan de la Academia ante la empresa privada.

- Industria farmacéutica (incremento en 2017 de un 20% de entrevistas).
- Industria agroalimentaria (incremento de un 10% de entrevistas).
- Otras industrias del distrito (incremento de un 10% de entrevistas).

Presentación de la Academia ante la sociedad civil.

- Asociaciones de pacientes (incremento de un 10% de entrevistas).
- Otras Academias de distrito (Bellas Artes, Jurisprudencia)-y autonómicas (Medicina y Farmacia de Salamanca, Veterinaria de León) (mantenimiento cifras actuales).

Aumentar la visibilidad ante pregraduados y postgraduados menores de 30 años.

- Programas de formación clínica para estudiantes de últimos cursos de Medicina.
- Programas de formación para estudiantes de otras áreas de Ciencias de la Salud.
- Solicitar un Premio de la Facultad de Medicina.

Actividad

Sesiones científicas.

- Con objetivo de buscar la transversalidad. Sesiones conjuntas implicando diferentes especialidades (al menos dos sesiones con participación de dos o más áreas de conocimiento). Foros de debate, con participación de expertos externos.
- Rotar las sesiones por áreas de conocimiento (planificar en el último trimestre de 2016).
- Dar apoyo educativo, curso de formación clínica para estudiantes de Medicina y otras áreas de Ciencias de la Salud. Vincular un premio a la Facultad de Medicina.

Temas de interés socio-sanitario general

- Medio ambiente, alimentación, poli-medicación, atención al anciano. etc. (al menos dos sesiones al año).
- Vacunas (una sesión anual).
- Patologías prevalentes (al menos dos sesiones al año).
- Enfermedades raras (al menos dos sesiones al año).

Sesión inaugural

- Presentación a la prensa y otros medios de comunicación.
- Designar Ponente entre académicos, según orden de antigüedad.
- Invitar ponente externo de relevancia y adjudicar medalla de honor.

Premios y becas

- En el pasado ejercicio: Real Academia de Medicina de Valladolid, Colegio oficial de Médicos, Colegio oficial de Farmacéuticos, Colegio oficial de Veterinarios, Asociación española contra el cáncer, Universidad Europea Miguel de Cervantes, Africo-Vall y Makoplas. Se pretende a corto plazo consolidar el número y la dotación actual.
- Difundir los premios utilizando todos los medios de comunicación.
- Promover becas para proyectos de investigación transversales, prospectivos, que puedan ser motivo de una tesis doctoral.

Biblioteca.

- Conexión con la biblioteca de la Universidad en 2017.
- Comunicar por correo electrónico la disponibilidad de los fondos a los miembros, (tercer cuatrimestre 2017).

Comunicación***Dirigida preferentemente al ámbito de la comunidad de Castilla y León***

- Valladolid y provincia.
- Distrito.
- Resto de la Comunidad.

Prensa local.

- Contactar con los responsables de Sanidad de los medios (tercer cuatrimestre 2017).
- Enviar notas de prensa de los actos (comenzar en primera sesión de enero 2017).
- Comunicar con prensa digital (tercer cuatrimestre 2017).

Radio local.

Contactar con los responsables de Sanidad (tercer cuatrimestre 2017).

- Comunicar los actos que van a tener lugar (comenzar primera sesión enero 2017).

Actualización de página web.

- Mejorar la página web (revisión contrato actual, 2017).
- Mantenimiento de la página.
- Actualización que aporte información de las actividades de la Academia.
- Contacto con ETS de Telecomunicaciones.

Correo periódico a los miembros.

- Comunicación de las sesiones un mes antes (encuesta de satisfacción en diciembre 2017).
- Comunicar las acciones de la Academia a los miembros (encuesta satisfacción en diciembre 2017).

Financiación***Vías de financiación adicional procedentes de la industria.***

- Sesiones multidisciplinarias financiadas por la Industria farmacéutica (incremento anual 10%).
- Búsqueda de benefactores en otras empresas (incremento 10%).

Sustentar la financiación procedente de la Comunidad Autónoma.

- Reuniones periódicas con responsables de Sanidad y Cultura (anual, con presentación de objetivos y actividades de la Academia).

Incrementar el apoyo en la Universidad.

- Reuniones periódicas con el rectorado (anual con presentación de objetivos y actividades de la Academia).

Buscar apoyo de instituciones públicas del distrito, ayuntamientos, etc.

- Solicitar apoyo en base a objetivos comunes y acciones realizadas (anual).

Calidad

Control de calidad de las sesiones.

- Evaluación del nivel científico (anual por la Junta Directiva).
- Evaluación de la asistencia (recuento de asistentes por sesión).
- Encuesta a asistentes sobre nivel de satisfacción (semestral).

Control de calidad de evaluación de premios.

- Evaluación del nivel de los trabajos (Junta Directiva).
- Evaluación del cumplimiento de las normas y plazos (Junta Directiva).

Control de calidad de instalaciones.

- Vigilancia de estado y mantenimiento (semestral).

Control de calidad de equipos.

- Mantenimiento periódico de equipos de imagen y sonido (trimestral).
- Valoración anual de necesidad de renovación de equipos.

Evaluación de resultados

La Junta Directiva realizará un seguimiento del grado de cumplimiento de objetivos. Se fundamentará en evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos operativos propuestos y de la información externa que pueda detectar cambios en el entorno. Es importante que las mediciones sean factibles y se lleven a cabo, eliminar aquellas que se consideren inútiles e introducir nuevas que aparezcan convenientes. La realización de modificaciones mejorará la evolución del plan estratégico ⁽¹³⁾.

Reformulación estratégica

Dentro de las funciones de la Junta Directiva está la evaluación anual de los resultados, de forma que si fuera necesario habría que añadir o suprimir algún objetivo estratégico. Por principio se mantendrían por un período más prolongado las líneas estratégicas señaladas que solo se cambiarán en última instancia.

Se plantea gestionar el cambio planificando las transformaciones necesarias, relevantes y duraderas para el futuro ⁽¹²⁾. Actuar de forma gradual e integradora, lograr una transformación paso a paso. Como ejemplifica la metáfora del agua, cambio permanente, adaptado a la circunstancias.

Bibliografía

1. Trullenque F. Dirigiendo estratégicamente hacia el futuro. *Harv-Deusto Bus Rev* 2007; 153: 62-67.
2. Corporales López L. Historia de la Real academia de Medicina y Cirugía de Valladolid. 2007.
3. Constitución Española. 27 diciembre, 1978.
4. Decreto de 12 de junio de 1970, número 2.861/70.
5. Reglamento de la Real academia de Medicina y Cirugía de Valladolid. 1981.
6. Decreto 18/2002, de 24 de enero, por el que se regulan las Academias en la Comunidad de Castilla y León
7. Zuckerman AM. *Healthcare strategic planning*. 2nd ed. Health Administration Press, 2005.
8. Porter ME. The five competitive forces that shape strategy. *Harv Bus Rev* 2008; 78-93, 137.
9. Velasco Martín A. Memoria de la Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid correspondiente al año 2013.
10. Velasco Martín A. Memoria de la Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid correspondiente al año 2014.
11. Velasco Martín A. Memoria de la Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid correspondiente al año 2015.
12. Velasco Martín A. Memoria de la Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid correspondiente al año 2016.
13. Rodríguez Perera F, Peiró M. La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Rev Esp Cardiol* 2012; 65(8): 749-754.