



Sociedad Española de Nefrología

Plan estratégico 2016-2020

Septiembre 2016

Junta Directiva de la S.E.N.

Los miembros que componen la Junta Directiva de la legislatura 2014-2017 y que han impulsado este estudio son:

- Dra. María Dolores Del Pino y Pino (Presidenta)
- Dr. Manuel Macía Heras (Vicepresidente)
- Dra. Elvira Fernández Giráldez (Secretaria)
- Dra. Mercedes Salgueira Lazo (Tesorera)
- Dra. Marta Crespo Barrio (Vocal)
- Dr. Miguel Pérez Fontán (Vocal)
- Dr. Fernando Simal Blanco (Vocal)
- Dr. Rafael García Maset (Vocal)
- Dr. Alberto Ortiz Arduán (Vocal. Coordinador de docencia e investigación)
- Dr. Rafael Santamaría Olmo (Vocal. Coordinador de docencia e investigación)
- Dra. Patricia De Sequera Ortiz (Vocal. Coordinadora del comité de selección de trabajos)
- Dr. Mariano Rodríguez Portillo (Director de la revista Nefrología)
- Dr. Emilio Sánchez Álvarez (Coordinador de registros)

1. Índice

1. Índice	3
2. Presentación.....	5
3. Antecedentes	7
4. Objetivo del estudio	9
5. Metodología	10
5.1. Planteamiento multigrupal	10
5.2. Fases del estudio	10
5.3. Herramientas utilizadas	11
5.3.1. Entrevistas	11
5.3.2. Dinámicas de discusión y de trabajo grupales	12
5.3.3. Análisis DAFO y contrapartida de acciones	12
5.3.4. Árboles Critical to Quality	12
5.3.5. Cuadrantes de priorización de acciones.....	13
6. Entrevistas realizadas.....	15
7. Reformulación de la misión, visión y valores de la S.E.N.	16
8. Ámbitos estratégicos.....	18
9. Análisis de la situación de partida.....	20
9.1. Volumen de socios	20
9.2. Fuentes de financiación, y destino de los recursos económicos	21
9.3. Análisis de las entrevistas.....	22
9.3.1. Análisis de ámbito estratégico: la profesión	23
9.3.2. Análisis de ámbito estratégico: la Enfermedad Renal.....	26
9.3.3. Análisis de ámbito estratégico: la S.E.N. como Sociedad.....	28
9.3.4. Análisis de ámbito estratégico: la S.E.N. como institución	30
10. Identificación de factores clave de éxito.....	32
11. Líneas y objetivos estratégicos.....	34
11.1. Fortalecer la profesión	35
11.2. La Enfermedad Renal	37
11.3. La S.E.N. como institución	39

11.4.	La S.E.N. como Sociedad	41
11.5.	Resumen de los objetivos estratégicos	43
12.	Plan de acción	44
13.	Agradecimientos	53

2. Presentación

Desde su fundación, en el año 1964, la Sociedad Española de Nefrología (S.E.N.) se ha consolidado como una de las principales Sociedades Científicas en España, con más de 2.000 socios, con una importante presencia internacional, y con un catálogo de actividades y contenidos de gran calidad destinados al mundo de la Nefrología.

Desde la Junta Directiva de la S.E.N. hemos creído necesario impulsar, en estos momentos, la definición de un plan estratégico, que además de constituir un elemento de análisis y reflexión nos permita identificar y focalizar las principales líneas de actuación de nuestra Sociedad para los próximos años.

Contar con un plan estratégico es una herramienta indispensable para conducir adecuadamente todo tipo de organizaciones. Partiendo de un análisis de situación se definen las líneas básicas de trabajo en los próximos años para potenciar nuestros puntos fuertes, mejorar los puntos débiles, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Vivimos unos tiempos de cambio acelerado debido a la revolución de la tecnología y la comunicación. Hemos visto como en pocos años ha cambiado la forma en que nos comunicamos, la forma en que investigamos, la forma en que estudiamos, etc. Estamos asistiendo a un envejecimiento de la población con un aumento en la importancia de la cronicidad. Estamos inmersos en un proceso de cambio en la formación de nuestros médicos, tanto pregrado con la implantación del Plan Bolonia, como postgrado con la inminente implantación de la troncalidad. Estamos asistiendo a cambios en la financiación y la gestión de la atención sanitaria, con una mentalización cada vez mayor de los profesionales sobre lo limitado de los recursos. Se está produciendo un reposicionamiento de la industria respecto a la financiación de la formación e investigación de los profesionales.

Sin embargo, es justamente en este contexto cuando debemos aprovechar las extraordinarias oportunidades para la Nefrología y para la lucha contra las enfermedades renales. La gran preparación del Nefrólogo nos sitúa en una posición clave como nexo de unión entre las diferentes especialidades, que tratan las consecuencias derivadas de las patologías del riñón. La generación en la población de una cultura de prevención ante las enfermedades renales ya es, y será cada vez más, una de las grandes prioridades de las autoridades sanitarias.

En este estado de cosas, ahora más que nunca, debemos planificar nuestras actuaciones para alcanzar en los próximos años unos objetivos concretos y cuantificados que nos permitan desarrollarnos en la dirección que queremos.

En definitiva, el plan estratégico analiza los escenarios para detectar oportunidades y riesgos, define una visión de futuro para fijar rumbo, se seleccionan las estrategias o caminos que se van a seguir para unir el presente con el futuro deseado, diseña la estructura más adecuada para la misión y prepara el plan de acción con sus objetivos y cronogramas para cada componente de la organización.

Quiero agradecer sinceramente a todos aquellos que han participado en este estudio, y que han aportado de forma desinteresada conocimiento, opinión, e ideas. Entre ellos, Nefrólogos y Residentes de Nefrología, así como representantes de Asociaciones de Pacientes, de las Administraciones Públicas, de otras Sociedades Científicas, y de la industria.

En calidad de presidenta de la S.E.N., es para mí un honor presentar este Plan Estratégico 2016-2020.



Dra. María Dolores Del Pino y Pino

Presidenta de la Sociedad Española de Nefrología

3. Antecedentes

La Nefrología es una especialidad que ha estado siempre marcada por una rápida evolución debido a los constantes progresos científicos, pero que en los últimos años debe enfrentarse a unos nuevos retos:

- Se constata que la especialidad va dejando de ser atractiva para los MIR, que ya no la eligen entre las primeras opciones como sucedía hace años. Hay cierto desconocimiento de lo que es el Servicio de Nefrología, y es que en los planes docentes universitarios se dedican pocas horas a esta especialidad.
- Se percibe una progresiva pérdida de competencias por parte del Nefrólogo. Otras especialidades van asumiendo competencias también vinculadas al ámbito de las enfermedades renales de las que, anteriormente, se ocupaba el Nefrólogo.
- Superados los grandes avances que significaron en su día la diálisis y el trasplante, actualmente parece existir poca innovación en el ámbito de las patologías renales.

Esta percepción contrasta con el aumento progresivo de la prevalencia de las patologías renales y de sus consecuencias, a medida que la población española envejece.

En este sentido, destacamos las conclusiones del documento marco sobre la Enfermedad Renal Crónica dentro de la estrategia de abordaje de la cronicidad en el SNS, documento elaborado en febrero de 2015, e impulsado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad a través de la Subdirección General de Calidad y Cohesión de la Dirección General de Salud Pública, Calidad e Innovación, así como las Consejerías de Sanidad de las Comunidades Autónomas. Esta iniciativa contó con la participación de un gran grupo de especialistas, asociaciones, y Sociedades Científicas, incluida, por supuesto, la S.E.N.

En dicho documento marco, los profesionales sanitarios, las asociaciones de pacientes y las autoridades sanitarias competentes coincidieron en la necesidad de incluir la Enfermedad Renal Crónica en las Estrategias de las Enfermedades Crónicas, debido a su elevada prevalencia, morbilidad cardiovascular, infradiagnóstico, costes económicos, y su impacto sobre el bienestar de las personas afectadas.

La Enfermedad Renal Crónica supone un coste social y económico muy elevado: casi un 10 % de la población afectada, lo que conlleva un aumento del riesgo de muerte prematura y de llegar a necesitar diálisis y trasplante. Tan solo este último aspecto genera un 3% del gasto sanitario total. Ello requiere criterios coordinados entre los profesionales sanitarios que garanticen los mejores niveles de calidad en la prevención, diagnóstico y tratamiento.

Ante este escenario, el programa de acción de la Junta Directiva actual de la S.E.N. (2014-2017) incluyó como prioridad el revalorizar la especialidad de Nefrología, defendiendo las competencias propias, desarrollando áreas emergentes (reno-cardiovascular, Nefrología

intervencionista, aféresis terapéutica, gestión, fármaco-economía, ...), y reforzando el papel de liderazgo y responsabilidad de los Servicios de Nefrología en el ámbito asistencial, docente e investigador.

Este mismo programa indicaba que el Nefrólogo debe liderar equipos multidisciplinares de gestión de casos con enfermedad renal, siguiendo criterios de eficiencia, calidad asistencial y equidad, partiendo de la base que el paciente es el eje central del sistema.

Además, se llamaba la atención sobre la necesidad de desarrollar acciones en la docencia pregrado con el objetivo de fomentar el interés por la especialidad y facilitar su enseñanza/aprendizaje, así como la investigación clínica y básica en el trabajo diario de los Servicios de Nefrología.

Tras un primer período de andadura, la Junta Directiva de la S.E.N. considera más que justificada la necesidad de realizar un ejercicio de análisis estratégico para actualizar los parámetros y objetivos estratégicos de la Sociedad, alineándolos con las necesidades y oportunidades que se derivan del contexto actual.

El presente documento recoge los resultados de mencionado análisis estratégico, estableciendo las líneas de acción prioritarias de la S.E.N. para los próximos años.

4. Objetivo del estudio

El presente estudio tiene por objetivo la definición de las líneas de actuación, prioridades, y posicionamiento estratégico de la S.E.N. para los próximos 4 años, en base al análisis de los retos y oportunidades presentes en el contexto de la profesión, de la Enfermedad Renal, y de la propia Sociedad. La finalidad última es la de maximizar las contribuciones que la S.E.N. realiza a los diferentes grupos de interés implicados en el ámbito de las patologías que afectan al paciente renal.

5. Metodología

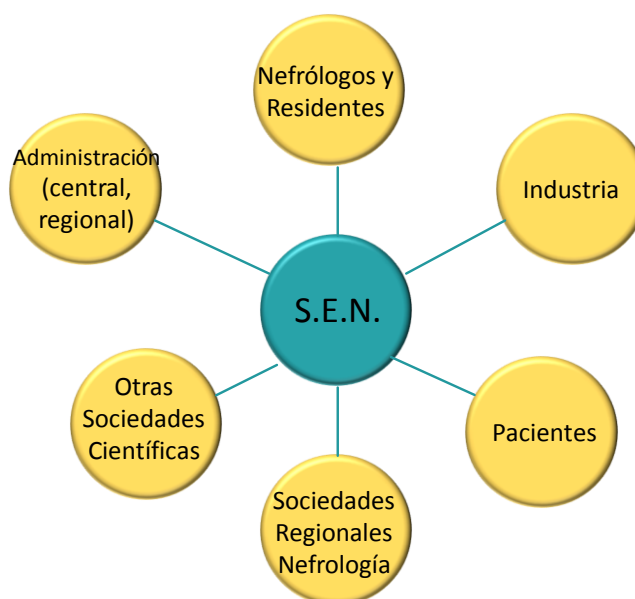
5.1. Planteamiento multigrupal

El proyecto se ha enfocado bajo un prisma multigrupal, esto es, asegurando la participación de los principales grupos de interés relacionados con la S.E.N. En el marco del estudio, nos referimos a los grupos de interés como los colectivos, o entidades, que están de alguna forma relacionados con la Sociedad en base a intereses comunes.

Cada uno de estos grupos de interés representa percepciones diferentes de una misma realidad, así como prioridades distintas respecto a las líneas de acción necesarias.

En concreto, han participado en este estudio, además de los miembros de la Junta Directiva de la S.E.N., representantes de los siguientes grupos de interés:

- Nefrólogos y Residentes de Nefrología.
- Las Sociedades Regionales de Nefrología.
- La Administración Pública, tanto central como autonómica.
- Otras Sociedades Científicas.
- Asociaciones de pacientes.
- La industria.



5.2. Fases del estudio

El presente estudio ha constado de las siguientes fases:

1. Establecimiento de los objetivos y prioridades del estudio, así como la validación de la metodología a emplear y del calendario global del proyecto, con la Junta Directiva de la S.E.N.
2. Proceso de toma de información, a través de la revisión de documentación y bibliografía existente, y de entrevistas y reuniones de trabajo dinamizadas con la

participación de figuras clave y representantes de todos los grupos de interés, así como los miembros de la Junta Directiva.

3. Análisis de información, con el objetivo de identificar las áreas de mejora, los retos y las oportunidades, así como establecer las líneas estratégicas que debían vertebrar el estudio.
4. Diseño del plan estratégico, a través de un proceso de aproximación y validación con los miembros de la Junta Directiva, y con la aportación de la visión externa e independiente de los consultores. Esta fase incluye la redefinición de la misión, visión, y valores de la Sociedad, y, por supuesto, la identificación de las líneas estratégicas de actuación para los próximos años.
5. Diseño del plan de acción y siguientes pasos, con el objetivo de facilitar la puesta en marcha de acciones concretas que movilicen el plan diseñado.
6. Soporte para la comunicación del Plan Estratégico.

5.3. Herramientas utilizadas

A continuación se comentan, muy brevemente, las principales herramientas metodológicas utilizadas a lo largo del presente estudio estratégico.

5.3.1. Entrevistas

Tal como se ha avanzado anteriormente, para la toma de información se han utilizado entrevistas individuales y presenciales con figuras clave y representantes de los diferentes grupos de interés.

Estas entrevistas se han estructurado en base a un índice de preguntas previamente diseñado, con el objetivo de reunir información relevante de una forma ordenada y categorizada. Es importante señalar que se ha realizado énfasis en recoger las contribuciones mutuas entre cada uno de los grupos de interés y la S.E.N., tanto las existentes actualmente como las deseadas para el futuro. En concreto, esta doble perspectiva se ha basado en:

- Recoger, de cada grupo de interés, la percepción sobre las contribuciones que la S.E.N. realiza actualmente en favor del cumplimiento de los objetivos y funciones del grupo entrevistado, así como de lo que éste espera y necesita en el futuro para poder afrontar sus propias prioridades.
- Recoger, de cada grupo de interés, su percepción de cómo está contribuyendo hoy para que la S.E.N. pueda cumplir con su misión, así como explorar fórmulas para aumentar esta contribución.

- Recoger de la propia S.E.N. su percepción de las contribuciones que la Sociedad realiza a cada uno de los grupos de interés, así como de las que recibe por parte de ellos.

Este planteamiento cruzado ha enriquecido el proyecto, permitiendo detectar algunas diferencias relevantes en las percepciones mutuas.

5.3.2. Dinámicas de discusión y de trabajo grupales

Se han realizado sesiones de trabajo dinamizadas con los miembros de la Junta Directiva de la S.E.N. a lo largo del estudio. En estas sesiones se han compartido los resultados parciales del proyecto, y se han construido los pilares estratégicos del mismo, así como el plan de acción resultante.

5.3.3. Análisis DAFO y contrapartida de acciones

Para cada uno de los grandes ejes estratégicos del proyecto se han diseñado, y discutido, DAFOs (análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades) bajo su modelo estándar, que responde a detectar:

- Desde una visión interna, las fortalezas y las debilidades.
- Desde una visión externa, las oportunidades y las amenazas.

Sin embargo, la herramienta DAFO no es más que un mecanismo de análisis, no de acción. Es por ello que los DAFO se han complementado con su contrapartida en acciones, según el esquema siguiente:

- Acciones tendientes a sacar partido de las fortalezas.
- Acciones tendientes a superar las debilidades.
- Acciones tendientes a aprovechar las oportunidades.
- Acciones tendientes a neutralizar las amenazas.

5.3.4. Árboles Critical to Quality

Critical to Quality (CTQ) es una herramienta que forma parte de la metodología Six Sigma, y que permite, de una forma ordenada y progresiva, detectar los elementos críticos que deben existir para satisfacer las necesidades del receptor de un servicio o producto.

La adaptación que hemos realizado para este proyecto ha consistido en la utilización de árboles de factores clave, que van profundizando progresivamente en su nivel de detalle desde lo más general a lo más particular.

Esta herramienta permite estructurar las discusiones de forma eficiente, manteniendo una visión estratégica, y a la vez asegurando que se contemplan los principales factores clave sin excepción.

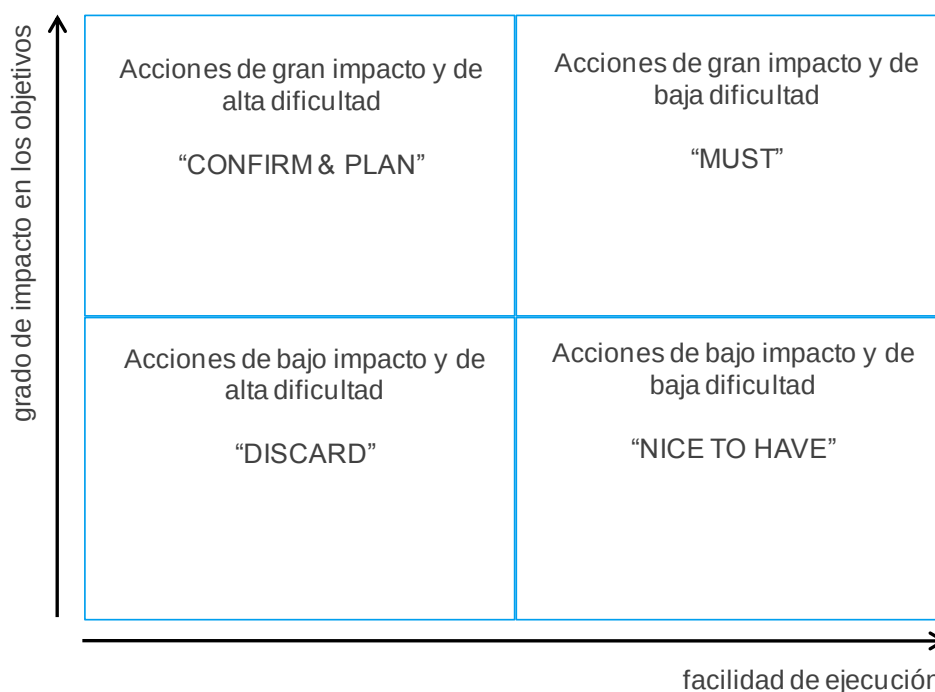
5.3.5. Cuadrantes de priorización de acciones

Los cuadrantes de priorización son especialmente útiles al diseñar un plan de acción que contempla potencialmente numerosas acciones, y que debe obligadamente ordenarlas y priorizarlas ante un escenario de recursos limitados.

Son dos las dimensiones que tradicionalmente se contemplan en estos cuadrantes:

- Por un lado, la facilidad (o dificultad) de realización de la acción. Ello puede responder a la necesidad de recursos que presenta la acción, o bien a la dificultad intrínseca de la misma por su propia dimensión, alcance, o calendario.
- Por otro lado, el impacto positivo que genera la acción respecto de los objetivos perseguidos.

De esta forma, la categorización de acciones respecto de estas dos dimensiones genera un mapa de decisión en base a 4 cuadrantes:



Las acciones que se agrupan en el cuadrante "MUST" acostumbran a ser consideradas "Quick-Wins", es decir, de rápido retorno. Por su parte, las acciones que recaen en el cuadrante "CONFIRM & PLAN" corresponden a actuaciones realmente de carácter estratégico, que

requieren una correcta formulación de sus objetivos, una planificación, y una dotación de recursos. Normalmente es necesario priorizarlas, y, en algunos casos, posponer algunas de ellas.

Las acciones agrupadas en el cuadrante "NICE TO HAVE" acostumbran a proporcionar a las organizaciones dinamismo y optimismo, en base a actuaciones de bajo impacto pero que pueden ser percibidas de forma muy positiva al dar respuesta a preocupaciones sencillas de responder.

Finalmente, las acciones ubicadas en el cuadrante "DISCARD" deben ser eliminadas del plan de acción, al ser grandes consumidoras de recursos y generadoras de poco beneficio.

6. Entrevistas realizadas

En total se han realizado 34 entrevistas, con representantes de los siguientes colectivos y entidades:

- La propia S.E.N., representada por su Junta Directiva.
- Nefrólogos.
- Residentes de Nefrología.
- Sociedad Madrileña de Nefrología.
- Sociedad Catalana de Nefrología.
- Sociedad Andaluza de Nefrología.
- Ministerio de Sanidad.
- Consejería de Sanidad de Andalucía.
- Organización Nacional de Trasplantes (ONT).
- Sociedad Española de Cardiología.
- Sociedad Española de Enfermería Nefrológica.
- Sociedad Española de Hipertensión - Liga Española para la Lucha contra la Hipertensión Arterial.
- Sociedad Española de Directivos de la Salud.
- Sociedad Española de Médicos Generales y de Familia.
- Sociedad Española de Medicina Interna.
- Federación Nacional de Asociaciones para la lucha contra las Enfermedades del Riñón (ALCER).
- Federación Española de Empresas de Tecnología Sanitaria (FENIN).
- AMGEN.

7. Reformulación de la misión, visión y valores de la S.E.N.

Cualquier organización, sea del tipo que sea, necesita responder a la pregunta de cuál es la razón de su existencia. Se trata de un elemento clave en la estrategia de la organización, ya que clarifica los ámbitos que le competen, y focaliza las líneas de acción que se emprenderán. Esta declaración se conoce como misión.

La misión inicial de la S.E.N. fue definida en el momento de su constitución como sociedad, y respondía al marco de realidades y prioridades que existían en ese momento.

El presente estudio estratégico parte de un panorama diferente de aquel, lo cual justifica adecuar la declaración de la misión de la S.E.N., actualizándola a un nuevo escenario y conjunto de prioridades.

La nueva definición de la misión de la S.E.N. es la siguiente:



"Promover la investigación, formación y difusión del conocimiento en los ámbitos que abarca la especialidad (Enfermedad Renal, Hipertensión Arterial, Diálisis y Trasplante, Nefrología Diagnóstica e Intervencionista y Trastornos Hidroelectrolíticos), para alcanzar la excelencia en el tratamiento del paciente y conservar la salud renal de la población a través de la prevención y asistencia, así como representar las aspiraciones profesionales de los miembros de nuestra Sociedad Científica".

De forma complementaria a la misión, la visión de una organización nos habla de sus aspiraciones, del objetivo último que se persigue. La formulación de la visión de la S.E.N. es la siguiente:

"Aspiramos a prevenir y curar la Enfermedad Renal"

Por otra parte, los valores identifican la esencia de la organización, sus señas de identidad, su ADN. Los valores de la S.E.N. que se han definido como consecuencia del trabajo de reflexión y construcción del Plan Estratégico son los siguientes:

- **Cuidamos a las personas.**
- **Trabajamos con compromiso y generosidad.**
- **Somos emprendedores e innovadores.**
- **Velamos por la excelencia.**
- **Actuamos éticamente.**
- **Trabajamos en equipo.**

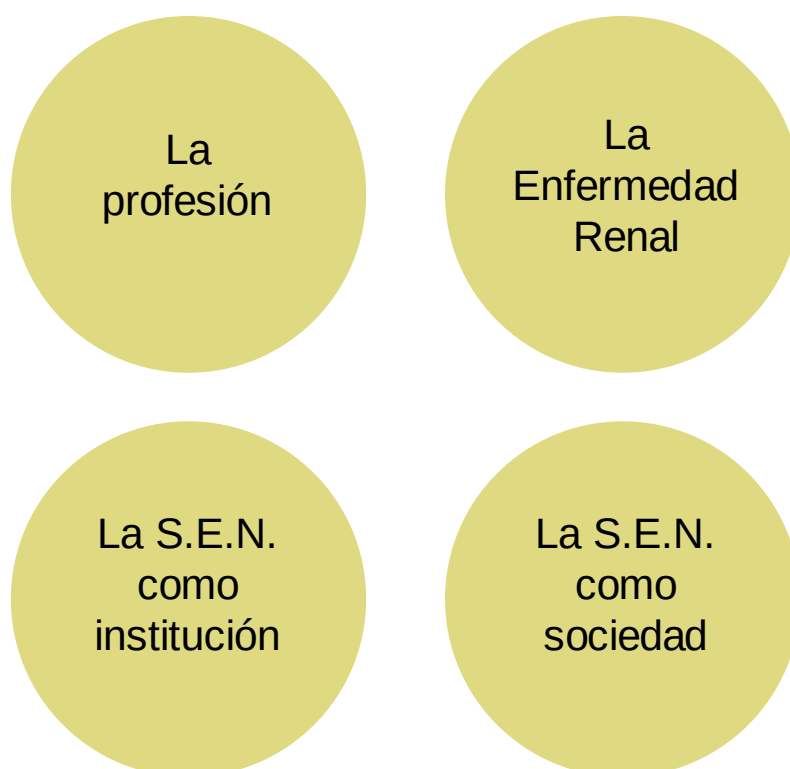
Será una tarea de todos en la S.E.N. potenciar estos valores esenciales, y reflejarlos en todo aquello que se haga.

8. Ámbitos estratégicos

En un proyecto como el presente, y ante la importante cantidad de información que se maneja, la mayor parte de la cual proveniente de entrevistas, es conveniente, ya desde las fases iniciales, identificar grandes ámbitos, que llamaremos estratégicos, que permitan agrupar los datos y orientar las líneas de acción que se acabarán definiendo.

Es importante señalar que la identificación de estos ámbitos estratégicos se produce como consecuencia del análisis de la información recogida en la primera fase del estudio, y no como un ejercicio apriorístico. Sin embargo, en aras de una mejor comprensión, se presentan en este punto del documento. Ello permite vertebrar el contenido posterior en base a estos grandes ejes.

Los ámbitos estratégicos que se identifican son los siguientes:



- La profesión: agrupamos en esta área temática todo aquello relativo a la Nefrología como especialidad, a su presente y a su futuro. También se incluye en esta área lo que se refiere al Nefrólogo como profesional, así como a la capacidad que tiene la especialidad para atraer y potenciar el talento.
- La Enfermedad Renal: en esta área englobamos todo lo referente a la prevención, asistencia, y tratamiento de la patología renal. Se incluyen en este ámbito estratégico

aspectos como la generación de una consciencia sobre la importancia de la Enfermedad Renal y su prevención, tanto en las Administraciones Públicas como en la sociedad en general.

- La S.E.N. como institución (marco de relaciones externas): nos referimos, en esta área estratégica, a la visibilidad de la Sociedad, y a su papel como máximo órgano representativo de la Nefrología en España, así como a la capacidad de influencia que tiene la S.E.N. para impulsar sus objetivos. Incluye, asimismo, todo lo referente a la colaboración y a la coordinación con otras Sociedades.
- La S.E.N. como Sociedad (marco de relaciones internas): aquí incluimos aspectos internos de la S.E.N., como su organización, el nivel de participación y aportaciones de sus socios, la disponibilidad y acceso a los recursos, las actividades que lidera o avala, etc.

Lógicamente, estos ámbitos estratégicos están muy relacionados entre sí, como se podrá comprobar en la fase de análisis de la situación actual, y también en la definición de los objetivos estratégicos que se persiguen.

Por tanto, los ámbitos estratégicos pueden ser considerados como ópticas, o dimensiones, complementarias que facilitan la ordenación y el análisis de la información.

9. Análisis de la situación de partida

En este capítulo se describe la situación de partida, respecto a los factores relevantes para el estudio estratégico.

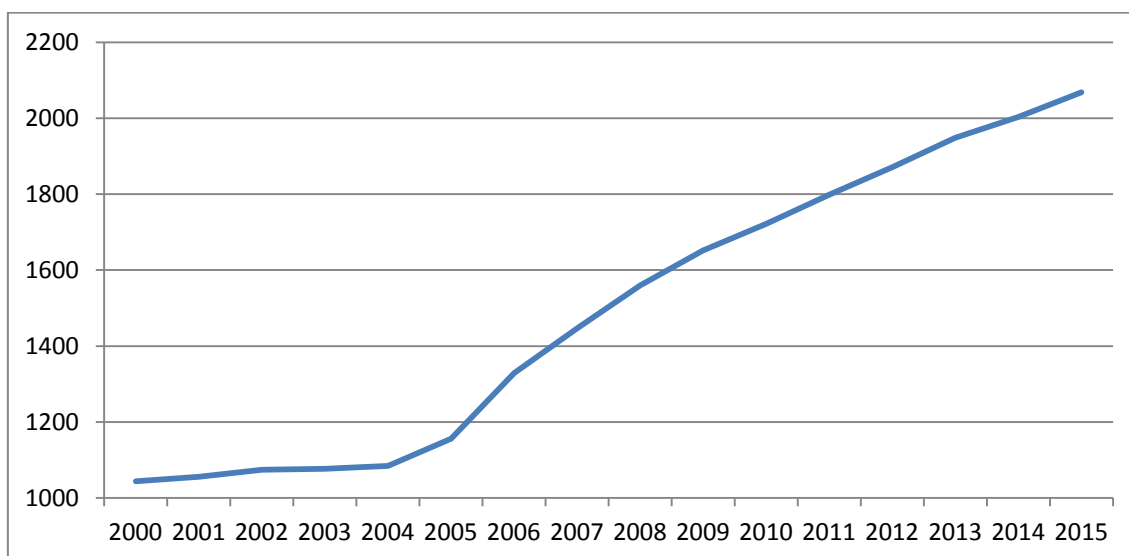
En primer lugar, se recogen algunos de los principales macro-indicadores de la Sociedad. El objetivo de esta información es disponer de una cierta fotografía de partida acerca de la dimensión de la S.E.N. y de las actividades que realiza.

A continuación, se realiza un análisis de los resultados de las entrevistas realizadas a los diferentes grupos de interés, y se presentan los diagramas DAFO para cada uno de los 4 grandes ejes estratégicos introducidos anteriormente.

9.1. Volumen de socios

A inicios del año 2016 la S.E.N. contaba con 2.068 socios.

La evolución de socios en los últimos años ha sido la siguiente:



Es destacable el aumento progresivo de miembros de la S.E.N., aumento que se agudiza a partir del año 2005.

Los datos más recientes acerca del número total de Nefrólogos existentes en España que hemos podido consultar son los recogidos en el estudio "Oferta y necesidad de especialistas médicos en España (2010-2025)", realizado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en el año 2009. Según este estudio, existían en España unos 1.600 Nefrólogos, contabilizando tanto los empleados públicos como también los Nefrólogos que trabajaban en centros privados.

El mismo año 2009, los registros de la S.E.N. indican que el número de socios era de 1.652.

Los socios de la S.E.N. incluyen, además de Nefrólogos en activo, a residentes, a investigadores especializados en otras ramas científicas que están relacionados con las patologías renales, y también a algunos Nefrólogos ya retirados. A pesar de ello, y a la vista de las cifras anteriores, el volumen de socios de la S.E.N. puede interpretarse como muy relevante y altamente representativo de la profesión.

9.2. Fuentes de financiación, y destino de los recursos económicos

En aras de garantizar transparencia, desde Noviembre de 2004 los fondos de la S.E.N. se gestionan a través de la Fundación SENEPRO, aprobada en Asamblea General de Socios en Octubre de 2004 e inscrita en el Registro de Fundaciones del Ministerio de Educación y Ciencia en Marzo de 2005. Se trata de una Fundación sin ánimo de lucro, cuyos fines son el estímulo y la divulgación de la investigación y la formación en Nefrología dentro del ámbito de la S.E.N.

Las fuentes y destinos de financiación se resumen en la siguiente tabla:

INGRESOS	INVERSIONES
Prestaciones Servicios (Industria)	Becas y Ayudas Investigación
Inscripciones congreso	Estudios S.E.N.
Cuotas Socios	Congreso
Donaciones (Industria)	Grupo editorial
Otros	Formación Continuada

La principal fuente de ingresos la constituye el Congreso de la S.E.N., que supone más del 50% de los mismos. Otras fuentes de ingresos las constituyen los cursos de formación y los estudios avalados por la industria. En la tabla siguiente se resumen las fuentes de ingresos de la S.E.N. en los últimos años (expresado en porcentajes sobre el total):

Ingresos por actividad	2015	2014	2013	2012	2011	2010
AYUDAS DE INVESTIGACIÓN Y OTRAS BECAS Y AYUDAS	5,2	5,9	2,2	3,3	3,1	3,6
CURSOS DE FORMACIÓN DE RESIDENTES Y MÉDICOS DE PLANTILLA	7,7	14,7	22,2	27,2	9,6	9,2
ESTRATEGIAS DE SALUD RENAL	0,6	0,2	0,7	0,3	0,2	0,2
CONGRESO NACIONAL DE LA S.E.N.	59,3	51,7	48,8	43,6	53,0	51,2
ESTUDIOS AVALADOS Y PROMOVIDOS	19,6	11,9	8,1	5,6	16,2	12,7
GRUPO EDITORIAL	4,7	11,6	14,9	17,5	15,5	20,1
ACTIVIDADES GENÉRICAS (WEB,...)	2,0	1,4	2,2	1,7	1,6	0,8
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN NO IMPUTADOS A ACTIVIDADES	1,0	2,6	1,0	0,8	1,0	2,2
	100	100	100	100	100	100

La industria contribuye de una forma primordial a la financiación de la S.E.N., a través de diversos canales, como patrocinios de actividades, prestación de servicios, o donaciones. En este sentido, la industria también sufraga en su mayor parte las inscripciones al Congreso anual.

Los fondos obtenidos se reinvierten como se muestra en la siguiente tabla (expresados en porcentajes sobre el total):

Recursos Económicos Empleados	2015	2014	2013	2012	2011	2010
AYUDAS DE INVESTIGACIÓN Y OTRAS BECAS Y AYUDAS	23,2	21,4	19,6	11,8	8,7	13,4
CURSOS DE FORMACIÓN DE RESIDENTES Y MÉDICOS DE PLANTILLA	7,0	14,2	19,4	23,3	9,5	10,7
ESTRATEGIAS DE SALUD RENAL	0,9	0,4	0,6	0,3	0,5	0,4
CONGRESO NACIONAL DE LA S.E.N	35,1	38,4	34,0	31,0	37,7	33,2
ESTUDIOS AVALADOS Y PROMOVIDOS	15,4	6,3	4,2	6,7	15,7	16,6
GRUPO EDITORIAL	12,5	14,5	17,0	21,6	19,1	21,1
ACTIVIDADES GENÉRICAS (WEB,...)	3,1	2,5	1,6	2,3	5,6	2,2
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN NO IMPUTADOS A ACTIVIDADES	2,9	2,3	3,6	3,1	3,1	2,4
	100	100	100	100	100	100

Destacar que en los últimos años se ha incrementado el porcentaje destinado a financiar becas y ayudas a la investigación, así como el porcentaje destinado a estudios de la S.E.N.

Los fondos de la Fundación SENEfro están saneados, son públicos y se presentan anualmente a los socios en la Asamblea General.

9.3. Análisis de las entrevistas

A través de las entrevistas realizadas se han recogido, para cada grupo de interés, informaciones relevantes para el presente estudio, especialmente por lo que refiere a las llamadas contribuciones mutuas, así como a las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas que tanto la S.E.N. como Sociedad como la Nefrología en general presentan.

En el marco de este proyecto, entendemos por contribuciones las aportaciones de todo tipo que un grupo de interés realiza hacia la S.E.N. y que ayudan a la Sociedad a cumplir con su misión y funciones, así como las aportaciones que realiza la S.E.N. hacia cada uno de los grupos de interés y que ayudan a estos grupos a cumplir con sus misiones y funciones.

Las informaciones recogidas se han ordenado y agrupado en función de los cuatro grandes ámbitos estratégicos introducidos anteriormente, y para cada uno de estos ámbitos se ha confeccionado un diagrama DAFO que permita evaluar la situación actual.

Han sido muchas las aportaciones y, por tanto, los aspectos de detalle que han acabado poblando los diagramas DAFO, aunque presentamos a continuación un resumen agregado, con los principales titulares resultantes. Por razones de confidencialidad se ha omitido el origen de las informaciones.

9.3.1. Análisis de ámbito estratégico: la profesión

Fortalezas • El Nefrólogo posee un gran conocimiento sistémico y una alta preparación. • La Nefrología es una especialidad que proporciona oportunidades para la investigación. • No existe paro en esta especialidad.	Debilidades • La especialidad parece no ser tan atractiva: no se atrae al talento. • Se percibe una progresiva pérdida de competencias frente otras especialidades. • Se percibe desánimo debido a la pérdida de competencias y a la presión asistencial. • Existe la percepción en el entorno que algunos Nefrólogos se han centrado exclusivamente en la diálisis. • La cultura de investigación no está suficientemente extendida. • El trasplante está al alcance de un número muy reducido de Nefrólogos. • Es una especialidad dura, que trata pacientes crónicos.
Oportunidades • Por su preparación y conocimiento, un Nefrólogo puede convertirse en referente transversal en su hospital. • El cambio generacional va a generar nuevas plazas para Nefrólogos jóvenes. • Existen modelos de referencia en los que los servicios de Nefrología han conseguido aunar y coordinar competencias en aras de una mayor calidad asistencial. • La incidencia en la prevención, a través de la mayor coordinación con otras especialidades y en la actividad extra-hospitalaria.	Amenazas • No se perciben en un corto plazo innovaciones, ni en tecnología ni en fármacos. • La afectación que pueda tener la troncalidad en la especialidad. • En la universidad se le da una importancia relativamente baja a la Nefrología. El Nefrólogo no participa en la formación pre-graduada. • Se podrían seguir perdiendo competencias a causa de la presión asistencial, de la súper-especialización, y del desánimo.

Es necesario contextualizar históricamente el escenario que se presenta en el esquema anterior para una adecuada interpretación del mismo.

La Nefrología en España es una especialidad relativamente joven, que apareció con fuerza en la década de los 60 y 70 del siglo pasado, como respuesta a la problemática de la Enfermedad Renal y a la constatación de su importancia y de su impacto en la sociedad.

En relativamente poco espacio de tiempo, la Nefrología vivió unos avances muy significativos, impulsados por la innovación proveniente tanto de la industria como de las mejoras en las terapias y tratamientos clínicos. La aparición y extensión de las terapias renales sustitutivas fueron elementos dinamizadores, que además situaron a España entre los países más avanzados del mundo en este ámbito.

La especialidad vivió unos años de esplendor, en los que los médicos jóvenes se sentían atraídos por ella. Así, la Nefrología se encontraba a la vanguardia de las especialidades preferidas por los MIR, lo cual, de alguna forma, aseguraba la atracción del talento.

Este atractivo se reforzaba por las grandes oportunidades que la Nefrología proporciona para la investigación. A pesar que el riñón es un órgano muy complejo, con una enorme afectación sistémica, es relativamente poco conocido desde el punto de vista científico. Además, es mucho el camino a recorrer en cuanto a la recopilación y al manejo de la información epidemiológica relevante.

Sin embargo, de forma gradual, la capacidad de atracción de la Nefrología ha ido cambiando substancialmente, y se perciben en los entrevistados ciertas dudas respecto al futuro de la especialidad:

- Se constata una progresiva pérdida de competencias por parte del Nefrólogo, en su día a día, frente a otras especialidades. Desde el punto de vista asistencial, la Nefrología hospitalaria presenta actualmente fronteras a veces poco definidas, y que en muchos casos se resuelven caso a caso, a un nivel local, con especialidades como Cardiología, Urología, los servicios de UCI, Medicina interna, o Radiología. Ello no sólo complica el proceso de tratamiento de los pacientes, sino que también incide en la pérdida de oportunidad para la mejora de la prevención. Además, en un nivel más práctico, el Nefrólogo se encuentra con el hecho de que algunas de las intervenciones que anteriormente realizaba están siendo actualmente gestionadas por los Radiólogos, Urólogos, o incluso por los equipos de enfermería, por citar unos ejemplos.
- Existe un cierto riesgo de que esta tendencia pueda seguir en los próximos años. Por un lado, la fuerte presión asistencial y la escasez de recursos, sumadas a un volumen creciente de pacientes con patologías renales, hace que el Nefrólogo, en algunos casos, ceda parcelas de competencias. La súper-especialización que ha ido apareciendo en la Nefrología es un elemento que tampoco ayuda en ese sentido. Todo ello ha ido minando la motivación del Nefrólogo, siempre hablando en términos generales, lo cual podría conducir, en el futuro próximo, a que la tendencia de pérdida de competencias prosiguiese debido a una cierta resignación ante este escenario.
- No se perciben grandes innovaciones en el corto plazo que puedan dar un nuevo impulso a la especialidad. Nos estamos refiriendo a innovaciones diferenciales, como lo fueron en su día la diálisis y el trasplante. Incluso existen dudas razonables sobre el interés que actualmente puede despertar la Nefrología para que la industria revolucione la especialidad, cuando sigue existiendo espacio de progreso y de retorno de las inversiones en el campo de la diálisis.
- Se percibe un cambio importante en lo que se refiere a la capacidad que tiene la especialidad para atraer el talento, y la Nefrología ya no aparece entre las especialidades más cotizadas entre los primeros números de MIR. A parte de los factores anteriormente citados, como la pérdida de competencias, que pueden actuar como desmotivadores, estamos ante una especialidad dura, que en general se centra en tratar a pacientes crónicos, la mayoría de los cuales progresarán hacia terapias sustitutivas como única solución viable.

Como ya se ha comentado, todo ello ha conllevado un cierto estado de desánimo y de impacto en la propia autoestima del Nefrólogo en general.

Sin embargo, las fortalezas y oportunidades son muy relevantes y esperanzadoras:

- Existe el reconocimiento, en todos los ámbitos que han tomado parte en el estudio, que un Nefrólogo es un profesional con una muy alta preparación y un gran

conocimiento sistémico de la medicina. En esta fortaleza radica una de las principales oportunidades que se identifican en el estudio, como es la capacidad que un Nefrólogo clínico puede tener de posicionarse como una figura de referencia en su hospital. Una figura transversal, que pueda aconsejar y guiar respecto a las prácticas de prevención y tratamiento de las patologías derivadas de la Enfermedad Renal. No estamos hablando de una posición jerárquica ni orgánica, sino una posición más bien apoyada sobre el liderazgo personal y de carácter consultivo.

- Por desgracia, la Enfermedad Renal es una enfermedad con una alta prevalencia, convirtiéndose en una de las mayores consumidoras de recursos sanitarios. En este contexto, la Nefrología adquiere renovada importancia como especialidad, tanto en el ámbito asistencial, como investigador.
- Existen casos de éxito en los que algunos Servicios de Nefrología han sabido, y han podido, crear un entorno en el que las técnicas médicas relevantes están coordinadas por el propio Servicio, en beneficio de una mayor calidad en la atención al enfermo renal.
- Sin duda, el ámbito de la prevención es un enorme campo por recorrer. Está claro que una mayor y mejor prevención, a través, por ejemplo, de la promoción de hábitos saludables, tendría un gran impacto en la prevalencia y consecuencias de la Enfermedad Renal en la población. Incluso superada la fase de prevención, un diagnóstico precoz incidiría muy positivamente en el tratamiento y en la evolución de los pacientes. Todo ello puede pasar por afianzar y evolucionar la coordinación con otras especialidades, como Medicina interna por ejemplo, así como por una mayor presencia del Nefrólogo en el ámbito extra-hospitalario. De nuevo, aunque esta presencia en los centros de salud no estaría apoyada por modelos orgánicos o jerárquicos, podría sin embargo ser desarrollada a través de la iniciativa personal.

9.3.2. Análisis de ámbito estratégico: la Enfermedad Renal

Fortalezas • Los términos “diálisis” y “trasplante” se conocen y tienen fuerza. • Se dispone de datos de registro para demostrar el impacto de la Enfermedad Renal. • Alta prevalencia de la Enfermedad Renal y de sus consecuencias.	Debilidades • Existe mucho ámbito de mejora en la coordinación entre especialidades para una mejor prevención y tratamiento. • No existe, en general, un discurso fármaco-económico potente. • La Enfermedad Renal no está suficientemente ponderada a la hora de generar las políticas sanitarias. • No existe suficiente consciencia del impacto de la Enfermedad Renal en la sociedad. • La Enfermedad Renal no está presente en los medios. • No se explotan suficientemente los datos existentes para generar mayor conocimiento epidemiológico.
Oportunidades • La S.E.N. es el interlocutor más solvente para actuar como asesor de las Administraciones Públicas en el diseño de las políticas de prevención. • Potenciar y aprovechar la relación con ALCER como palanca para generar atención. • Se puede actuar más en el ámbito de la atención psicosocial y de la integración laboral de los pacientes. • La coordinación con otras especialidades, como palanca en la mejora de la prevención. • Aprovechar las herramientas tecnológicas (control remoto, etc.) en el abordaje de la Enfermedad Renal.	Amenazas • Los beneficios de la prevención de la Enfermedad Renal se enmarcan en el largo plazo, mientras que las políticas sanitarias acostumbran a priorizar el corto plazo. • La Enfermedad Renal no está incluida en los planes de salud de algunas comunidades.

El escenario que se plantea actualmente respecto de la Enfermedad Renal está marcado principalmente por la percepción de desequilibrio entre la importancia de la Enfermedad Renal (en cuanto a su prevalencia, sus consecuencias, y el impacto tanto en la sociedad como en el gasto sanitario), y el grado de atención que recibe en la definición de las políticas sanitarias y en los medios de comunicación.

Se detectan diversos factores que pueden haber propiciado este desequilibrio:

- En primer lugar, se reconoce que el ámbito de las patologías renales es muy desconocido para el gran público, más allá de la diálisis y del trasplante. Otras enfermedades han conseguido, a lo largo de los años, generar el interés y captar la atención de la sociedad, como es el caso de las cardiovasculares. Curiosamente, el hecho que, en muchos casos, las afecciones cardiovasculares tienen su origen en disfunciones renales es desconocido por la población. Por supuesto, este desconocimiento general acaba incidiendo negativamente en la capacidad que se pueda tener para incidir en políticas sanitarias, o para impactar con mensajes de prevención.
- En relación con el punto anterior, y bajo una visión autocrítica, se podría admitir la necesidad de adoptar una posición más activa respecto a la generación de informaciones y datos de interés, tanto para medios como para las Administraciones Públicas. En particular, parece que la adopción de un lenguaje más enfocado al

racional coste-beneficio, así como la capacidad para gestionar de una forma más global y eficiente los numerosos datos que producen los Servicios de Nefrología del país, serían factores clave que ayudarían en esta línea de conseguir un mayor impacto de la S.E.N. en el ámbito comentado.

- En una visión más global parece claro que una mejor prevención de la Enfermedad Renal puede tener efectos beneficiosos sobre los parámetros macroeconómicos en el medio y largo plazo. No en vano, la prevención se debe iniciar ya en etapas muy tempranas de la vida, mientras que los efectos derivados de la Enfermedad Renal suelen aparecer en paralelo con el envejecimiento. Este hecho se percibe como un elemento dificultador a la hora de poder incidir en las políticas sanitarias, que normalmente suelen primar enfoques y acciones más centrados en la obtención de beneficios a corto plazo.
- Por otra parte, se reconoce la necesidad de mejorar y reforzar la coordinación con otras especialidades para poder incidir de una forma determinante en la prevención y la atención integral del paciente con Enfermedad Renal. En efecto, son varios los eslabones de la cadena asistencial que tienen un papel importante en el tema de la prevención (y en el tratamiento posterior) de la Enfermedad Renal, como por ejemplo los profesionales de asistencia primaria, así como el colectivo de enfermeras de estos Servicios y de los Servicios de diálisis. Aunque por supuesto se están realizando importantes esfuerzos de coordinación, no sólo por parte de la S.E.N. y de las Sociedades representantes de las especialidades implicadas, sino también, y de forma muy relevante, por parte de los diferentes profesionales en sus lugares de trabajo y en su actividad de día a día, la importancia de la prevención de la Enfermedad Renal bien merece seguir trabajando para mejorar la mencionada coordinación.

De nuevo, las oportunidades que se presentan son notables y dignas de mención:

- La S.E.N., como representante de la gran mayoría de los Nefrólogos del país, es justamente el interlocutor necesario que deben tener las Administraciones Públicas para debatir y generar políticas sanitarias cada vez más efectivas en cuanto a la prevención de la Enfermedad Renal. Esto significa que, en la medida en la que se consiga despertar más interés acerca de la Enfermedad Renal, la S.E.N. conseguirá, casi de forma automática, una posición de mayor influencia en la definición de mencionadas políticas.
- La muy buena relación que existe entre la S.E.N. y ALCER es una sólida base para seguir trabajando conjuntamente en el objetivo común de despertar la atención de las Administraciones y de los medios de comunicación sobre la Enfermedad Renal.
- Justamente, uno de los puntos a mejorar comentados anteriormente constituye, a la vez, una gran oportunidad para incidir de forma práctica en la prevención. Se trata de la coordinación con otras especialidades. Es por ello que las acciones estratégicas que se derivarán del presente plan deberán contemplar ámbitos de colaboración y

coordinación amplios, en el campo asistencial pero también en el formativo, y, por qué no, en el investigador.

9.3.3. Análisis de ámbito estratégico: la S.E.N. como Sociedad

Fortalezas • La S.E.N. es un referente en la especialidad, con más de 2.000 socios, y está presente en la comisión nacional de la especialidad. • La S.E.N. se percibe como una Sociedad solvente y de prestigio. • Existe orgullo de pertenencia a la S.E.N. • La S.E.N. dispone de una gran proyección en Latinoamérica. • El congreso anual de la S.E.N. • La revista confeccionada por la S.E.N. es reconocida como muy prestigiosa.	Debilidades • Es necesaria una mayor coordinación con las Sociedades Regionales de Nefrología respecto a actividades e información. • Aunque se realizan numerosas actividades formativas, no existe una definición estratégica de la formación que se ofrece, y ello conduce a solapamientos y redundancias. • La mayoría de miembros de la S.E.N. son Nefrólogos, y existe una baja participación de otras ramas científicas implicadas en la investigación en el ámbito de las patologías renales. • Se percibe una baja participación activa de los socios en las diferentes actividades que se organizan, excepto en el Congreso. De forma especial, se encuentra a faltar más participación de los Nefrólogos más jóvenes.
Oportunidades • Fomentar la relación con otras Sociedades Científicas, en busca de una mayor eficiencia en las actividades de formación e investigación. • Un marco formativo estratégico debe permitir optimizar los recursos que la industria destina en este ámbito.	Amenazas • Los recursos cada vez son más escasos. No se vislumbran innovaciones en Nefrología a corto plazo que puedan volver a atraer el interés de la industria.

La situación actual de la S.E.N. desde el punto de vista interno está claramente marcada por la disminución de recursos a disposición para desarrollar las múltiples actividades de la Sociedad.

Tal como se comentó en el apartado 9.2, los recursos de la S.E.N. proceden de dos fuentes, bajo una visión simplificada: de sus socios, a través de las cuotas anuales; y de la industria, a través de actividades, ayudas, y donaciones, la mayor parte de las cuales se vehiculan a través de la Fundación SENEPRO.

La dimensión de estas fuentes de financiación no admite, sin embargo, comparación. En términos generales, la S.E.N., de forma similar a lo que ocurre con muchas otras Sociedades Científicas, obtiene la mayoría de sus recursos de la industria. Este hecho provoca que la Sociedad sea muy sensible a las variaciones de contexto, como por ejemplo al marco macroeconómico del país y, por ende, al de la industria farmacéutica y tecnológica; y, por supuesto, al interés estratégico que la industria asigna a la Nefrología en cada momento.

En este sentido, la reciente crisis económica, así como la aparente falta de innovaciones importantes en el corto plazo en el ámbito de la Nefrología, marcan una situación de progresiva escasez de recursos para la S.E.N.

La buena noticia es que los comentados son factores coyunturales que, por tanto, pueden variar. Por otro lado, existen importantes oportunidades para la optimización de los recursos existentes.

Por ejemplo, el disponer de un marco estratégico para la formación debería permitir tanto a la S.E.N. como a las Sociedades Regionales de Nefrología, a los propios hospitales, y a la industria focalizar mejor los recursos formativos hacia las áreas y ámbitos de conocimiento esenciales y, al mismo tiempo, evitar redundancias, que a veces se producen a nivel local/regional. Adicionalmente, una mayor y mejor coordinación con otras Sociedades Científicas afines podría permitir abrir nuevas vías de colaboración para compartir determinadas actividades, incluso formativas.

Otro de los factores que aparecen en el análisis de información realizado es la posición de relativa baja participación activa de los socios de la S.E.N. Mientras se constata un claro orgullo de pertenencia a la Sociedad, reforzado por la imagen de solvencia y profesionalidad de ésta, un muy alto nivel de asistencia al Congreso anual, y una percepción de gran calidad de la información que la Sociedad genera (por ejemplo, a través de su prestigiosa revista), la posición general del socio parece estar más centrada en el seguimiento que en la participación proactiva. Esta característica parece ser especialmente relevante en el colectivo de los Nefrólogos más jóvenes.

Siguiendo la línea de necesaria autocrítica que estamos manteniendo en el presente estudio, parece clara la necesidad de incentivar y facilitar espacios de colaboración y de participación para los miembros de la S.E.N. y para los colectivos jóvenes.

Muy probablemente, el propio impulso del presente plan estratégico, y del plan de acción que se derivará, generará necesidades de liderazgo y de gestión de proyectos que requerirán de la participación activa de miembros como refuerzo a la Junta Directiva. Este hecho puede conllevar la delegación de espacios de responsabilidad de determinadas iniciativas dentro del colectivo de la Sociedad.

9.3.4. Análisis de ámbito estratégico: la S.E.N. como institución

Fortalezas - La S.E.N. es un referente en la especialidad, con más de 2.000 socios, y está presente en la comisión nacional de la especialidad. - La S.E.N. se percibe como una Sociedad solvente y de prestigio.	Debilidades - La Sociedad tiene una baja presencia en medios de comunicación. - La Nefrología, y la S.E.N., son bastante desconocidos para la sociedad en general. - La influencia de la S.E.N. ante las Administraciones Públicas para la definición de políticas sanitarias y de formación se demuestra actualmente limitada.
Oportunidades - ALCER se posiciona como un socio estratégico, que puede contribuir a mejorar el impacto de las acciones de la S.E.N. - Por peso y prestigio, la S.E.N. debería ser el interlocutor estratégico por naturaleza de las Administraciones Públicas.	Amenazas - Ser considerado un actor secundario por parte de las Administraciones Públicas (ello implicaría poder influenciar poco en políticas sanitarias, o en modelos formativos). - Centrarse únicamente en el colectivo de Nefrólogos clínicos podría provocar la pérdida de interés por parte de otros colectivos (como el docente, el investigador, o el Nefrólogo de diálisis).

En el análisis que se deriva de las entrevistas por lo que se refiere a la S.E.N. como institución (visión externa de la Sociedad) aparece de nuevo un claro contraste de factores:

- Por un lado, la gran relevancia de la institución, como referente imprescindible en el ámbito de la Nefrología. No en vano, la S.E.N. dispone actualmente de más de 2.000 socios, dentro de los cuales se encuentran la gran mayoría de los Nefrólogos de España. Además, la Sociedad se percibe por parte del entorno como una entidad solvente y de alto prestigio.
- Por otro lado, la S.E.N. apenas es conocida fuera del entorno más cercano a la Nefrología. Su presencia en los medios de comunicación es muy limitada. Aunque la presencia en medios no es, por sí misma, un objetivo, se trata ciertamente de una importante palanca que permite tanto difundir y llegar a la población, con temáticas relacionadas con la prevención, como también ganar peso y relevancia en beneficio de los objetivos que se persiguen.

Así mismo, se percibe actualmente una posición de cierta debilidad de la S.E.N. frente las Administraciones Públicas. Esta posición se refleja en asuntos tan relevantes como la afectación de la troncalidad en la especialidad, o en el hecho que algunas Comunidades Autónomas no contemplan suficientemente la problemática de la Enfermedad Renal en sus planes de salud. En este sentido, otras especialidades médicas parecen tener posiciones de mayor peso e influencia. Lógicamente existen diversas causas que lo pueden justificar, algunas de las cuales ya han sido comentadas previamente en el análisis que estamos presentado.

Este escenario de desequilibrio debe cambiar, y a ello contribuirán varios hechos. Quizás el más relevante es el que, por desgracia, marca la propia prevalencia de la Enfermedad Renal. Con el envejecimiento progresivo de la población las patologías renales adquirirán una mayor representación en el gasto sanitario, y necesariamente justificarán una mayor atención de las autoridades sanitarias. Adicionalmente, la S.E.N., a través de varias de las líneas de acción que se derivan del presente estudio estratégico, y que se presentan más adelante en el documento, aumentará las oportunidades para la aportación y el trabajo conjunto con la Administración.

Finalmente, en este apartado consideramos importante destacar que la S.E.N. representa a un colectivo a la vez numeroso y diverso. Esta diversidad se plasma en la especialización y tipologías de sus miembros: Nefrólogos clínicos, docentes, e investigadores; Nefrólogos especializados en diálisis y trasplante; MIR; investigadores pertenecientes a otras ramas científicas; socios internacionales. El plan estratégico que presentamos es sensible ante esta diversidad, y pretende dar respuesta, en mayor o menor medida, a las diferentes preocupaciones, oportunidades, y aspiraciones, de mencionados colectivos.

10. Identificación de factores clave de éxito

Una vez analizada la situación actual podemos preguntarnos cuáles deberían ser los principales factores clave de éxito sobre los que la S.E.N. debería focalizarse en los próximos años para poder cumplir con la misión definida.

Bajo una perspectiva sintética, y para cada uno de los 4 grandes ámbitos estratégicos que estamos utilizando para vertebrar el estudio, podemos identificar los siguientes factores de éxito, que, como es lógico, están íntimamente relacionados entre ellos, y pueden interpretarse como dimensiones diferentes de una misma realidad:



- "Volver a convertir la Nefrología en una especialidad atractiva": este factor de éxito conlleva no sólo la capacidad de atraer el talento hacia la especialidad, y de potenciar el talento existente, sino también, y muy especialmente, el reposicionamiento del Nefrólogo como figura de referencia transversal. Ello implicará complementar la formación del Nefrólogo en áreas más allá de las técnicas o científicas, por ejemplo enfocadas al liderazgo y a la gestión. También requerirá una mayor coordinación con otras especialidades, así como aumentar el campo de acción hacia el ámbito extra-hospitalario. Por supuesto, tal como comentábamos en el análisis de situación actual, se deberá construir, entre todos, el marco que favorezca la adopción de un posicionamiento personal favorable al cambio. Todo ello sin olvidar el papel que la S.E.N. deberá seguir jugando para influenciar positivamente ante las Administraciones Públicas en todo aquello que afecte a la especialidad.

- "Impactar para mejorar la prevención, asistencia y tratamiento del paciente": en este factor de éxito se engloban aspectos tan relevantes como el refuerzo de la coordinación con otras especialidades, especialmente en el ámbito de la prevención. El análisis y gestión de datos epidemiológicos, y garantizar unos niveles similares de calidad en los Servicios de Nefrología son, también, aspectos que se identifican dentro de este factor de éxito.
- "Aumentar la capacidad de influencia": este factor de éxito focaliza la necesidad de influenciar de una forma más decisiva ante las Administraciones Públicas y la sociedad en general, en cuestiones esenciales que tienen que ver con la Nefrología y las patologías renales. Líneas de acción destinadas a la información y comunicación serán claves en este sentido, como por ejemplo aumentar la presencia en medios de comunicación y en redes sociales. También jugarán un papel relevante las alianzas con otras Sociedades, y la capacidad para implicar en el proyecto a figuras influyentes que compartan preocupaciones y objetivos similares respecto de la Enfermedad Renal.
- "Poder hacer más, con menos": este factor de éxito describe de forma muy explícita la necesidad de potenciar al máximo las actividades que impulsa la S.E.N. en un contexto de recursos escasos. Se trata de una interpretación amplia del término recurso. Por supuesto incluye recursos económicos, y en este sentido se deberán analizar las posibilidades de incrementarlos, y, en cualquier caso, de optimizar los recursos existentes, alineándolos con la estrategia definida. Pero también incluye recursos humanos, para conseguir una participación más activa de los miembros de la S.E.N., lo cual debería permitir impulsar líneas de acción de una forma más efectiva.

11. Líneas y objetivos estratégicos

A partir de la información que describe la situación de partida, de los comentarios recogidos en las entrevistas realizadas a los grupos de interés, y del conocimiento interno existente en la S.E.N., muy especialmente en los miembros de su Junta Directiva, se identifican los objetivos estratégicos que deben conducir al escenario futuro deseado.

La derivación de este escenario futuro y de los objetivos estratégicos se realizó básicamente a través de sesiones facilitadas de trabajo con la Junta Directiva de la S.E.N., y con la aportación de la visión externa por parte de los consultores. Tal como se ha explicado en el capítulo de metodología, se trabajó siguiendo un proceso adaptado de árbol CTQ.

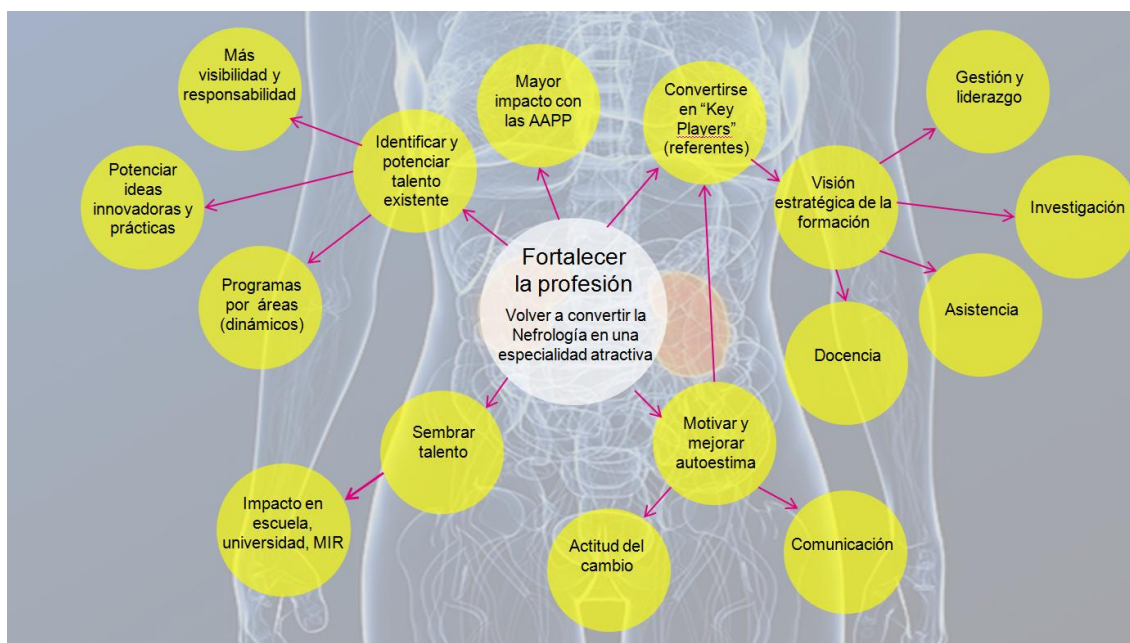
A lo largo del proceso de discusión se inyectaron líneas de acción derivadas de los análisis DAFO para cada uno de los ejes estratégicos, de la forma siguiente:

- De las fortalezas se derivaron líneas de acción tendientes a sacar partido de ellas.
- De las debilidades se derivaron líneas de acción tendientes a superarlas.
- De las oportunidades se derivaron líneas de acción tendientes a aprovecharlas.
- De las amenazas se derivaron líneas de acción tendientes a neutralizarlas.

En cualquier caso se realizó en todo momento un esfuerzo para mantenerse durante el proceso dentro de una visualización estratégica.

A continuación se recogen los mapas estratégicos conceptuales derivados para el escenario futuro, así como los grandes objetivos identificados.

11.1. Fortalecer la profesión



Objetivos:

- O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento
- O02-Promover la investigación, el desarrollo, y la transferencia
- O03-Reposicionar al Nefrólogo como referente transversal
- O04-Disponer de una visión estratégica de la formación

- O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento:

La gestión del talento está representada en los objetivos estratégicos en sus dos vertientes.

Por una parte, es necesario favorecer la atracción del talento hacia la especialidad. Ello debe pasar por acciones como la mejora de la imagen de la Nefrología y su presencia en las universidades. Una imagen más ajustada a la realidad y a las grandes oportunidades que ofrece la Nefrología, con énfasis en la alta prevalencia de las patologías renales y de sus consecuencias, al papel del Nefrólogo como elemento clave en la prevención, y a la importancia de la investigación.

Por otro lado, y de forma similar a como pasa en cualquier organización basada en el conocimiento, se deben crear las condiciones que favorezcan el afloramiento del talento existente y su desarrollo, a través de instrumentos como la definición de recorridos formativos específicos, o rotaciones por determinados servicios y grupos investigadores.

- O02- Promover la investigación, el desarrollo, y la transferencia:

La investigación ha formado parte de la Nefrología desde la aparición de la especialidad. La mejora de la práctica asistencial debe venir apoyada por avances en el conocimiento, y la investigación debería representar una parte significativa de la actividad del Nefrólogo.

- O03- Reposicionar al Nefrólogo como referente transversal:

Una de las líneas estratégicas más relevantes en este ámbito es la de reposicionar la figura del Nefrólogo como un referente transversal, tanto en el hospital como también en el ámbito extra-hospitalario, apoyado por su gran conocimiento sistémico, y justificado por el carácter pluripatológico de la Enfermedad Renal. Como ya hemos comentado a lo largo del documento, no estamos hablando de un posicionamiento jerárquico ni orgánico, y se apalanca en un planteamiento personal, en base a la proactividad y a la capacidad para crear redes de contacto y relaciones. En otras palabras, el Nefrólogo puede convertirse en un referente a través de su liderazgo y del reconocimiento por parte de su entorno, en un proceso paulatino y natural.

Lógicamente será necesario reforzar un conjunto de habilidades necesarias, que van más allá del ámbito científico (a través de un planteamiento estratégico de la formación, como se describirá en el siguiente apartado).

En cualquier caso, para que se pueda producir este reposicionamiento, el Nefrólogo deberá afrontar esta oportunidad con voluntad decidida y con una actitud abierta al cambio y flexible. La S.E.N., por su parte, deberá promover este posicionamiento personal, introduciendo el mensaje del cambio y acompañando al Nefrólogo en el citado camino.

Por supuesto, el gran beneficiado en último término del reposicionamiento del Nefrólogo es el paciente.

- O04-Disponer de una visión estratégica de la formación:

Tal como comentábamos, la Sociedad debe acompañar el proceso de reposicionamiento del Nefrólogo, y en este sentido se identifica una importante línea de actuación respecto de la formación, en un sentido estratégico.

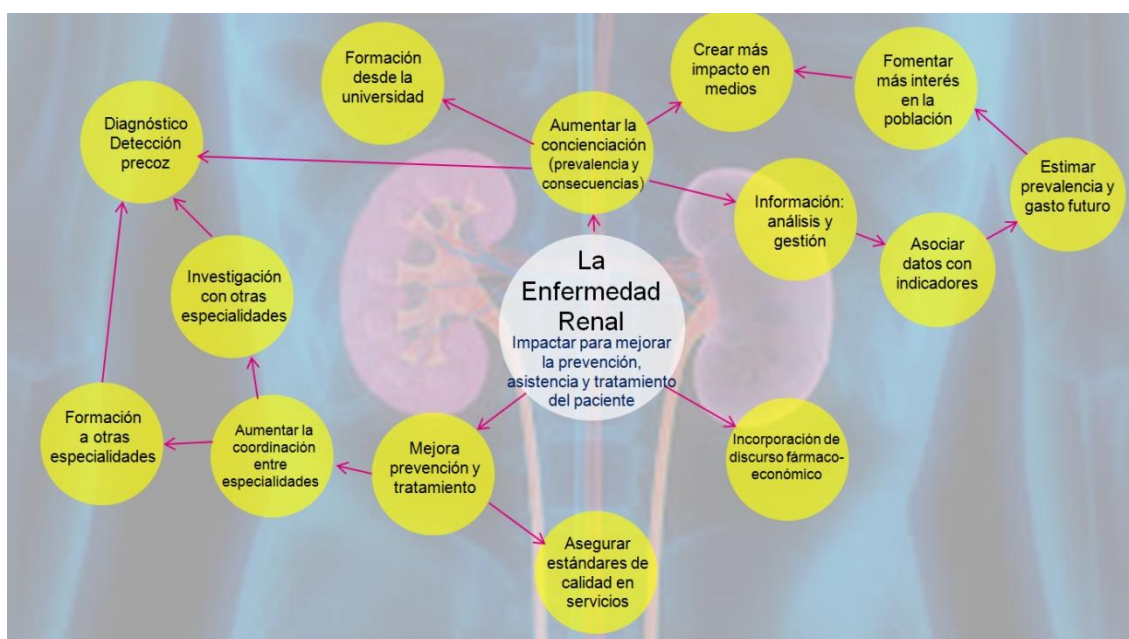
El Nefrólogo deberá reforzar sus conocimientos en un marco amplio, no sólo por lo que se refiere a aspectos científicos. Se requerirá un planteamiento formativo global y de alcance, que incorpore elementos enfocados a potenciar las capacidades de liderazgo y de comunicación interpersonal, y también a reforzar los conocimientos en el ámbito de la gestión, incluyendo la adopción de un enfoque de coste-beneficio y discurso fármaco-económico.

En este sentido, la creación de un planteamiento formativo global por parte de la S.E.N. es una excelente herramienta no solo para focalizar las acciones formativas

promovidas por la Sociedad, sino también para guiar y facilitar la armonización de las diferentes acciones formativas que en el ámbito más regional y local se realizan. En efecto, la S.E.N. puede ofrecer un modelo formativo que sirva de referente y que pueda ser adoptado por las entidades que lo precisen.

Consideramos importante resaltar el objetivo final de las líneas estratégicas recién comentadas. El refuerzo a la profesión, a la especialidad, redundará, por supuesto, en un beneficio para el Nefrólogo y, en general, para todos los miembros de la S.E.N., pero de forma más fundamental incidirá sobre la mejora de la efectividad y calidad de la prevención y tratamiento de la Enfermedad Renal; en definitiva, sobre el paciente. La prevalencia y el impacto de la Enfermedad Renal justifican sobradamente que la Nefrología deba ser una especialidad de referencia, con capacidades potentes en los ámbitos asistenciales, docentes, e investigadores.

11.2. La Enfermedad Renal



Objetivos:

- O05- Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal, y aumentar la concienciación
- O06- Mejorar la gestión y análisis de la información epidemiológica
- (O04-Disponer de una visión estratégica de la formación)

- O05- Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal, y aumentar la concienciación:

Este ambicioso objetivo incorpora diversas facetas, muchas de ellas interrelacionadas con los demás objetivos estratégicos del plan que presentamos, como por ejemplo la disponibilidad de un plan de formación con visión estratégica, la potenciación de la relación y cooperación con otras Sociedades Científicas y otras especialidades, y la capacidad para gestionar de una forma más eficiente los datos epidemiológicos. No en vano, uno de los fines del plan estratégico es justamente provocar un impacto positivo y diferencial sobre la problemática de la Enfermedad Renal y sus consecuencias.

Sin embargo, destacamos en este ámbito dos facetas relevantes que son propias de este objetivo.

Por una parte, se considera importante dar un paso más hacia una cierta unificación de los estándares de calidad de los Servicios de Nefrología y de diálisis.

Por otra parte, se identifica como factor clave la necesidad de mejorar la concienciación sobre la importancia de la Enfermedad Renal a todos los niveles, influyendo en las Administraciones Públicas y en la sociedad en general. Ello se debería traducir en una mayor presencia de la problemática renal en los planes de salud confeccionados por las diferentes Administraciones del Estado, lo cual no es el caso actualmente.

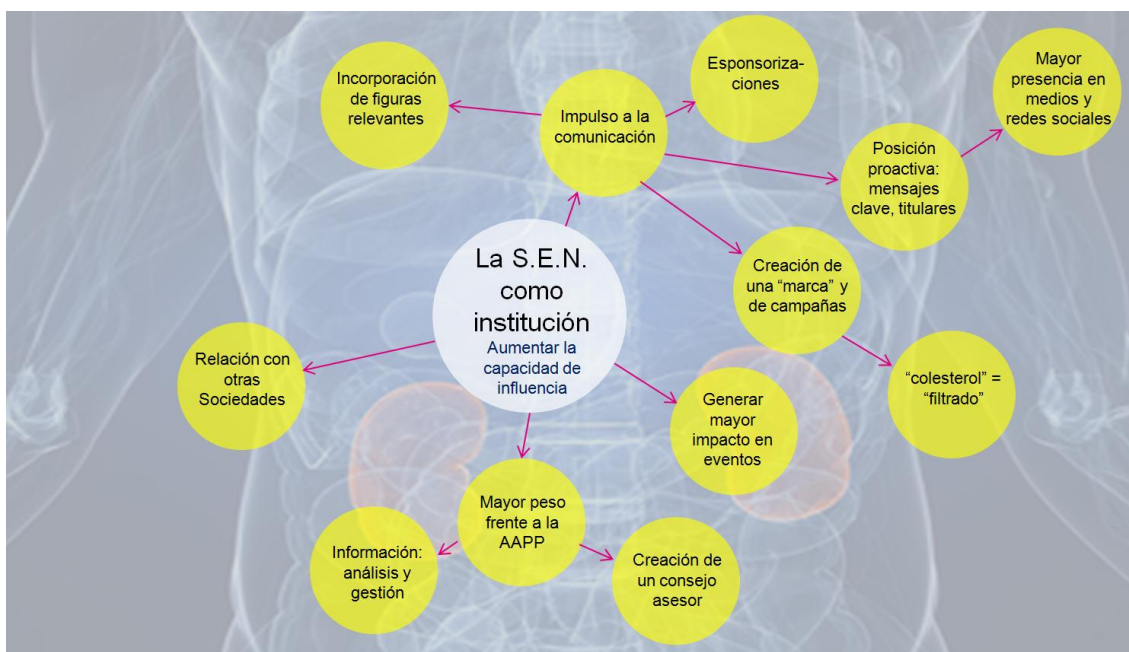
- O06-Mejorar la gestión y análisis de la información epidemiológica:

La disponibilidad de datos epidemiológicos, y la capacidad de análisis y gestión de los mismos es fundamental.

Por un lado, buena parte del éxito que se pueda tener en la mejora de la concienciación se apoyará en la disponibilidad de indicadores clave que sustenten y justifiquen la necesidad de mayor atención por parte de las Administraciones Públicas y de la sociedad en general.

Por otro, la disponibilidad de datos agregados, cada vez más completos, y su análisis bajo diferentes prismas a través de herramientas de minería de datos debe ser claramente una palanca para incidir directamente en una mejora de las acciones de prevención y asistenciales.

11.3. La S.E.N. como institución



Objetivos:

- 007-Disponer de un plan de comunicación
- 008-Fortalecer el peso frente a la Administración Pública
- 009- Reforzar la relación y cooperación con otras Sociedades

- 007-Disponer de un plan de comunicación:

Sin duda, este es uno de los objetivos estratégicos más transversales. La S.E.N. necesita generar un mayor impacto comunicativo en diversos ámbitos, y de forma muy especial en la sociedad en general, con mensajes de prevención y de hábitos de salud. Este plan de comunicación debe contemplar diversos canales, incluidos las redes sociales.

La creación de una marca, que actúe de paraguas y aglutine las diversas campañas comunicativas que puedan llevarse a cabo, se identifica, también, como una potente palanca en beneficio de este objetivo.

A medio y largo plazo, el impulso a la comunicación debería poder situar entre el público en general una cierta cultura relacionada con las patologías renales, de forma similar a como se ha conseguido en otras especialidades (como, por ejemplo, el concepto "colesterol" relacionado con las enfermedades vasculares).

Todo ello debería facilitar la adopción, por parte de población, de una consciencia que conduzca finalmente hacia una cultura de la prevención. Será necesario, en esta línea, conseguir atraer la atención de los medios de comunicación hacia la problemática de las patologías renales y de sus consecuencias.

- O08-Fortalecer el peso frente a la Administración Pública:

La capacidad de influencia positiva que la S.E.N. tenga con la Administración Pública es claramente un elemento clave para el impulso de los objetivos estratégicos que se persiguen.

Ya se ha indicado anteriormente la importancia de asegurar la adecuada presencia de la problemática renal en los planes de salud en todo el Estado. En efecto, la capacidad de influir en el momento de la definición de las políticas sanitarias es esencial.

Existen, además, otros ámbitos de actuación a alto nivel que son críticos y que afectan a las demás líneas estratégicas del presente plan. Uno de los más evidentes es el formativo. En concreto, el que se refiere a la problemática de la definición e introducción de la troncalidad en los planes formativos y su impacto en la Nefrología.

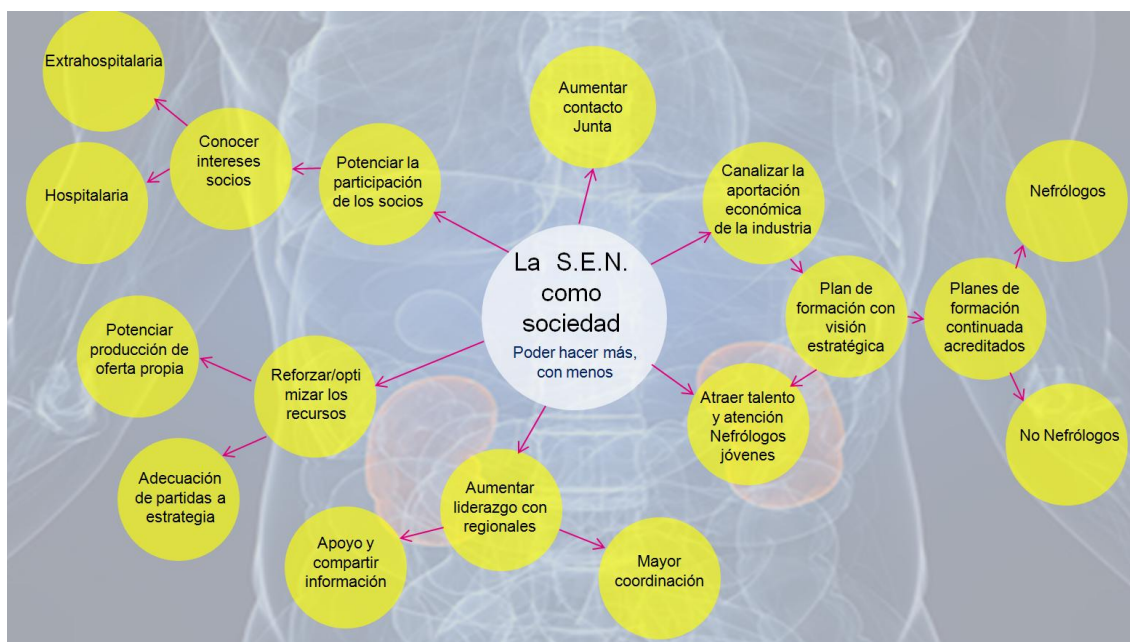
- O09-Reforzar la relación con otras Sociedades:

En línea con lo comentado hasta ahora, impulsar y reforzar la cooperación con otras especialidades y Sociedades, y, de forma muy destacada con las Sociedades Regionales de Nefrología, aparece como uno de los objetivos más transversales del plan estratégico.

Esta cooperación debe abarcar diversos frentes, como los referentes:

- a la prevención, con una especial interrelación entre Nefrólogos, el ámbito extra-hospitalario, y también el de Enfermería Nefrológica;
- al ámbito asistencial, con el fortalecimiento de la cooperación con especialidades como Medicina interna, Farmacia Hospitalaria, Cardiología, Epidemiología, o Radiología por citar algunas;
- al ámbito investigador, compartiendo líneas investigadoras con otras Sociedades y con especialidades no sólo médicas;
- al ámbito formativo, con el apoyo mutuo no solo en el campo científico, sino también gestor;
- y al de concienciación e influencia ante la Administración Pública y la sociedad en general, a través de la potenciación de actividades conjuntas con otras Sociedades y con asociaciones de pacientes.

11.4. La S.E.N. como Sociedad



Objetivos:

- O10- Potenciar la participación de los socios
(001-Identificar, atraer y desarrollar el talento)
- O11- Reforzar y optimizar los recursos
(004-Disponer de una visión estratégica de la formación)

- O10- Potenciar la participación de los socios:

El activo más importante de la S.E.N. son sus miembros. Es natural, por tanto, que uno de los objetivos estratégicos esté focalizado en ellos.

Como suele ser el caso en Sociedades de este tipo, en la mayoría de las ocasiones la participación de los socios es unidireccional, como receptores y destinatarios de los contenidos de las diferentes actividades que realiza o promueve la S.E.N. Es el caso de la asistencia a actividades formativas o al propio Congreso anual, o también como receptores de la revista.

Precisamente, una de las grandes oportunidades que se identifica es la promoción de la participación activa de los socios. En efecto, contando con una base de miembros tan extensa, y teniendo en cuenta su alta capacitación, las posibilidades que se abren para poder enriquecer continuamente las actividades que se realizan, en base a su contribución, son inmensas.

Además, y tal como se avanzaba en este documento, parece claro que el impulso del plan estratégico que estamos presentando requerirá de una importante capacidad de gestión de las diferentes iniciativas que se derivan. Sin duda, la delegación de la

gestión de algunas de estas iniciativas a socios que no formen parte de la Junta Directiva es un factor de dinamización del que no se puede prescindir.

Finalmente, es necesario que la S.E.N. conozca cada vez mejor a sus socios, para poder identificar justamente las capacidades de participación y de gestión que comentábamos anteriormente, y, a la vez, para poder dar respuesta a las diferentes necesidades que los miembros de la Sociedad requieran.

- O11-Reforzar y optimizar los recursos:

En el contexto macroeconómico complejo en el que nos encontramos, los recursos para poder impulsar acciones son cada vez más escasos. La industria farmacéutica y tecnológica, en particular, se encuentra, desde hace algún tiempo, sometida a grandes presiones, derivadas de la necesidad por parte de los gobiernos de gestionar el gasto sanitario de una forma más estricta y eficiente.

El resultado para la S.E.N. es un escenario de escasez creciente de recursos. Es por ello que el último de los objetivos estratégicos identificados debe cubrir precisamente este aspecto, y definir acciones destinadas, por una parte a obtener nuevas fuentes de financiación, y por otra a optimizar los recursos existentes en base a alinearlos al máximo con las líneas estratégicas establecidas en este plan.

11.5. Resumen de los objetivos estratégicos

En la tabla siguiente se recogen los objetivos estratégicos anteriormente comentados, así como una indicación de su contribución a cada uno de los factores clave de éxito identificados en el estudio.

	La profesión Volver a convertir la Nefrología en una especialidad atractiva	La Enfermedad Renal Impactar para mejorar la prevención, asistencia y tratamiento del paciente	La S.E.N. como institución Aumentar la capacidad de influencia	La S.E.N. como sociedad Poder hacer más, con menos
O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento.	X	X		
O02-Promover la investigación, el desarrollo y la transferencia.	X	X		X
O03-Reposicionamiento del Nefrólogo como referente transversal.	X	X	X	
O04-Disponer de una visión estratégica de la formación.	X	X	X	
O05-Mejorar la prevención, el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación.	X	X	X	
O06-Mejorar la gestión y análisis de información epidemiológica.	X	X	X	
O07-Disponer de un plan de comunicación.		X	X	
O08-Fortalecer el peso frente a la Administración Pública.	X	X	X	
O09-Reforzar la relación y cooperación con otras Sociedades.		X	X	X
O10-Potenciar la participación de los socios.				X
O11-Reforzar y optimizar los recursos.				X

12. Plan de acción

Una vez identificados los objetivos estratégicos, se han identificado y analizado las diversas acciones que son necesarias para impulsarlos.

En concreto, se han identificado 22 acciones. La tabla siguiente muestra las acciones a realizar, así como su contribución a los objetivos estratégicos:

	O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento	O02-Promover la investigación, el desarrollo, y la transferencia	O03-Reposicionar al Nefrólogo como referente transversal	O04-Disponer de una visión estratégica de la formación	O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la ER y aumentar la concienciación	O06-Mejorar la gestión y análisis de la información epidemiológica	O07-Disponer de un plan de comunicación	O08-Fortalecer el peso frente a la Administración Pública	O09-Reforzar la relación y cooperación con otras Sociedades	O10-Potenciar la participación de los socios	O11-Reforzar y optimizar los recursos
A01-Facilitar la búsqueda de trabajo a los residentes	●										
A02-Mayor incidencia en los planes de formación	●										
A03-Identificar el talento para su desarrollo	●										
A04-Fomentar la participación de los socios más jóvenes en los congresos	●										
A05-Creación de una oficina de soporte para la investigación en la S.E.N.	●	●			●	●					
A06-Potenciar la investigación a través de promover rotaciones por unidades	●	●			●	●					
A07-Creación de una guía para facilitar la relación entre los Nefrólogos y Atención Primaria			●		●	●					
A08-Realizar el Plan de Formación del Nefrólogo	●		●	●	●	●					
A09-Influenciar en los planes de salud de las CCAA para que la ER esté presente					●			●			
A10-Recopilar los planes de salud nacionales					●						
A11-Recopilación de los avales de calidad existentes					●						
A12-Diseñar un modelo integrado de gestión de la información					●	●	●	●			
A13-Promover la marca "Código Riñón"					●		●				
A14-Diseñar el Plan de comunicación					●		●	●			
A15-Creación de un consejo asesor					●			●			
A16-Promover las relaciones con otras Sociedades					●	●	●	●	●		
A17-Captación de nuevos socios (nacionales, internacionales, ramas científicas)	●	●			●					●	
A18-Potenciar las contribuciones de los miembros de la Junta Directiva a través de un mayor contacto entre ellos										●	
A19-Disponer de un mayor conocimiento del socio										●	
A20-Explorar nuevas formas de gestión de los recursos con la industria											●
A21-Conseguir nuevas fuentes de financiación											●
A22-Diseñar un plan de recursos alineado con la estrategia											●

A continuación se describen con más detalle las acciones. El orden en el que aparecen corresponde a su relación con los objetivos estratégicos, y no es indicativo de prioridad.

- **A01-Facilitar la búsqueda de trabajo a los Residentes:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento

En esta acción se analizarán, e implantarán, mecanismos y herramientas que faciliten la colocación laboral una vez finalizadas las residencias y que acompañen al Residente en este proceso. Ello incluye, por ejemplo, potenciar la bolsa de trabajo ya existente, realizar cursos de orientación y acompañamiento, y proporcionar elementos de asesoramiento para la confección de currículum vitae. Con ello no solo se facilitará la transición laboral, sino que se contribuirá a que los Nefrólogos jóvenes puedan focalizarse de forma más rápida y efectiva en las tareas asistenciales e investigadoras.

- **A02-Mayor incidencia en los planes de formación universitarios:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento

El objetivo principal de esta acción es atraer a los futuros Nefrólogos desde la etapa de estudiantes. Para ello, se identifican dos líneas de actuación principales:

- Aumentar la capacidad de influencia de los Nefrólogos en los planes de estudios, aumentando el número de Nefrólogos que son profesores titulares y catedráticos.
- Aumentar el atractivo de la asignatura, a través de facilitar material docente multimedia atractivo que incluya resolución de casos.

- **A03-Identificar el talento para su desarrollo:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento

O10-Potenciar la participación de los socios

La acción contempla la determinación de las características esenciales que definen el talento, así como los mecanismos de identificación del mismo.

Esta identificación del talento no es más que el primer paso hacia lo que se pretende en último término: asegurar el desarrollo del talento a través de diferentes mecanismos, esencialmente formativos y académicos.

- **A04-Fomentar la participación de los socios más jóvenes en los congresos:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento

O10-Potenciar la participación de los socios

Esta acción persigue promover espacios de participación activa para los socios más jóvenes en las reuniones científicas, especialmente en las promovidas por la S.E.N., y particularmente en su Congreso Anual. Con ello se pretende, a la vez, contribuir al desarrollo del talento y ofrecer visibilidad al mismo.

- **A05-Creación de una oficina de soporte para la investigación en la S.E.N.:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento

O02-Promover la investigación, el desarrollo, y la transferencia

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

O06-Mejorar la gestión y análisis de la información epidemiológica

La investigación es, como se ha descrito anteriormente en el documento, uno de los pilares fundamentales de la Nefrología. Por ello, con esta acción la S.E.N. pretende reforzar esta capacidad, a través de la creación de una oficina interna de apoyo para dinamizar la acción investigadora de los Nefrólogos. En concreto, la oficina proporcionaría soporte en aspectos estadísticos, documentalistas, y en la redacción de artículos y estudios.

- **A06-Potenciar la investigación a través de promover rotaciones por unidades:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento

O02-Promover la investigación, el desarrollo, y la transferencia

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

O06-Mejorar la gestión y análisis de la información epidemiológica

Esta acción persigue facilitar a los Nefrólogos jóvenes la rotación por diferentes unidades de investigación, como medida para desarrollar sus competencias en este ámbito.

- **A07-Creación de una guía para facilitar la relación entre los Nefrólogos y Atención Primaria:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O03-Reposicionar al Nefrólogo como referente transversal

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

O06-Mejorar la gestión y análisis de la información epidemiológica

El reposicionamiento del Nefrólogo como un referente transversal pasa, en buena medida, por el establecimiento de lazos de colaboración con el ámbito extra-hospitalario, especialmente en materia de prevención. Existen ejemplos de buenas prácticas en este sentido, y la acción identificada pretende establecer una guía, en base a estas buenas prácticas, que facilite mencionada colaboración.

El objetivo final es la mejora en la prevención y tratamiento de la Enfermedad Renal.

- **A08-Realizar el Plan de Formación del Nefrólogo:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento

O03-Reposicionar al Nefrólogo como referente transversal

O04-Disponer de una visión estratégica de la formación

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

Esta es una de las acciones de más calado del plan de acción identificado. Se trata de confeccionar un plan de formación de carácter estratégico, que contemple los elementos formativos clave para el Nefrólogo moderno. Se contemplarán elementos formativos referidos a contenidos científicos, y a competencias como el liderazgo, la comunicación, o la gestión.

El plan de formación creado por la S.E.N. podrá contribuir a canalizar y focalizar las diferentes acciones formativas que se realizan, tanto a nivel nacional como regional/local, en la medida que constituirá un modelo de referencia que será puesto a disposición de las Sociedades Regionales de Nefrología, de los propios hospitales y Servicios de Nefrología y diálisis, y de la industria.

- **A09-Influenciar en los planes de salud de las CCAA para que la Enfermedad Renal esté presente:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

O08-Fortalecer el peso frente a la Administración Pública

Si realmente se pretende incidir en la mejora de la prevención y del tratamiento de las patologías renales es evidente que se requiere que desde las Administraciones Públicas se contemple a la Enfermedad Renal como un elemento clave, y que, por tanto, esté recogida en los planes de salud que se confeccionen.

Con esta acción, la S.E.N., en estrecha colaboración con las Sociedades Regionales de Nefrología, pretende asesorar a las Comunidades Autónomas para conseguir la presencia de la Enfermedad Renal en los correspondientes planes de salud.

- **A10-Recopilar los planes de salud nacionales:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

Relacionada con la acción anterior, la S.E.N. mantendrá actualizado un repositorio de todos los planes de salud existentes en España, que estarán a disposición de los miembros de la Sociedad.

- **A11-Recopilación de los avales de calidad existentes:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

En España existen diferentes estándares de calidad para los Servicios de Nefrología y de diálisis. Aunque la homogeneización de estos estándares es un objetivo complejo, la S.E.N. los recopilará, analizará, y generará recomendaciones al respecto.

- **A12-Diseñar un modelo integrado de gestión de la información:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

- O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación
- O06-Mejorar la gestión y análisis de la información epidemiológica
- O07-Disponer de un plan de comunicación
- O08-Fortalecer el peso frente a la Administración Pública

La capacidad de poder recopilar y analizar, bajo diferentes prismas y perspectivas, la información epidemiológica es clave para avanzar en el conocimiento de las patologías renales, de su incidencia, y de sus consecuencias.

Esta acción pretende, en estrecha colaboración con las Sociedades Regionales de Nefrología, potenciar el uso de los Registros a través de la definición de variables mínimas comunes, la publicación anual del Informe de diálisis y trasplante, la proposición de nuevos estudios y publicaciones, la difusión de los datos a nivel local, y el fomento de medidas de prevención de la Enfermedad Renal en función de los datos expuestos.

- **A13-Promover la marca “Código Riñón”:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

- O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación
- O07-Disponer de un plan de comunicación

La creación de esta marca permitirá generar un mayor impacto sobre todas las acciones comunicativas que se realicen. El objetivo final es el de conseguir un mejor conocimiento en la población acerca de las enfermedades renales, su prevención, y sus consecuencias.

- **A14-Diseñar el Plan de comunicación:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

- O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación
- O07-Disponer de un plan de comunicación
- O08-Fortalecer el peso frente a la Administración Pública

El plan de comunicación deberá realizarse bajo la perspectiva estratégica dibujada en el presente estudio. Se trata, pues, de un plan de comunicación ambicioso y de largo

recorrido, que incluirá contenidos dirigidos a la comunidad médica (eventos, noticias sobre la especialidad, avances e innovaciones, etc.) y a los medios generalistas (datos y estadísticas sobre la Enfermedad Renal, claves para su prevención y tratamiento, recomendaciones de nutrición y estilo de vida saludable, etc.).

Asimismo incluirá acciones, como por ejemplo campañas destinadas a la sensibilización de la población, o una mayor presencia y actividad en las redes sociales.

- **A15-Creación de un consejo asesor:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

O08-Fortalecer el peso frente a la Administración Pública

Esta acción se focaliza en crear un órgano asesor, formado por profesionales de diferentes ámbitos, que contribuya a promover y fortalecer el papel de la S.E.N. en los órganos de gestión y decisión de políticas, formación e investigación sanitaria, así como mejorar la efectividad de las acciones de prevención y tratamiento de la Enfermedad Renal.

- **A16-Promover las relaciones con otras Sociedades:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

O06-Mejorar la gestión y análisis de la información epidemiológica

O07-Disponer de un plan de comunicación

O08-Fortalecer el peso frente a la Administración Pública

O09-Reforzar la relación y cooperación con otras Sociedades

La mayoría de los objetivos que se identifican en el plan estratégico requieren de una mayor relación y colaboración con otras sociedades. Nos referimos a entidades que estén relacionadas con el tratamiento y la prevención, la investigación, y la docencia sobre las patologías renales. Ello incluye a las Sociedades Científicas que representan a diversas especialidades médicas, así como a la Enfermería Nefrológica. También incluye a las asociaciones de pacientes.

Por supuesto, y de forma muy especial, se pretende reforzar la relación entre la S.E.N. y las Sociedades Regionales de Nefrología. Esta colaboración debe facilitar las sinergias existentes y potenciales, así como dar salida a algunos de los entregables que la S.E.N. pueda elaborar en beneficio de la Nefrología en nuestro país (como es el caso del plan de formación comentado anteriormente).

- **A17-Captación de nuevos socios (nacionales, internacionales, ramas científicas):**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O01-Identificar, atraer y desarrollar el talento

O02-Promover la investigación, el desarrollo, y la transferencia

O05-Mejorar la prevención y el tratamiento integral de la Enfermedad Renal y aumentar la concienciación

O10-Potenciar la participación de los socios

Como se destacaba anteriormente en el presente documento, el mayor activo de la S.E.N. son sus miembros. La captación de nuevos socios es una medida que se orienta al enriquecimiento de este fondo de conocimiento y de capacidades.

Aunque la S.E.N. es actualmente el referente de la mayoría de los Nefrólogos en España, es cierto que existe mucho camino por recorrer en la inclusión de miembros provenientes de otras ramas científicas, como por ejemplo investigadores en el campo de la biología, bioquímica, o farmacia, por citar algunos.

Así mismo, se considera importante potenciar la presencia en la S.E.N. de socios internacionales, y de forma muy especial provenientes del ámbito latinoamericano.

- **A18-Potenciar las contribuciones de los miembros de la Junta Directiva a través de un mayor contacto entre ellos:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O10-Potenciar la participación de los socios

La elaboración del plan estratégico da lugar, como se presenta en este documento, a un ambicioso plan de acción, que tiene a la Junta Directiva de la S.E.N. como su órgano impulsor y gestor.

Parece claro que la capacidad que la S.E.N. pueda tener para ejecutar en paralelo las acciones definidas va a requerir la participación activa de miembros de la Sociedad, bajo la tutela de la Junta.

Este escenario de realización de acciones en paralelo bajo el impulso y tutela de la Junta Directiva justifica sobradamente la necesidad de potenciar un mayor intercambio y trabajo conjunto entre los miembros de la Junta.

Esta acción se focaliza en definir e implantar mecanismos y/o herramientas que permitan un contacto mayor y más eficiente entre ellos.

- **A19-Disponer de un mayor conocimiento del socio:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O10-Potenciar la participación de los socios

Una de las palancas para potenciar la participación activa de los socios es conocer mejor sus intereses y sus preocupaciones para poderles dar respuesta. Este mejor conocimiento de los miembros de la S.E.N. pasa, también, por disponer de información de segmentación interna.

Esta acción se focaliza en definir e implantar los mecanismos que permitan conocer mejor al socio, y mantener actualizada la información relevante.

- **A20-Explorar nuevas formas de gestión de los recursos con la industria:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O11-Reforzar y optimizar los recursos

Sin lugar a dudas, la industria contribuye de forma esencial al mantenimiento de las actividades de la S.E.N. Por ello es importante que la Sociedad trabaje conjuntamente con los representantes de la industria para explorar fórmulas que permitan optimizar los recursos que ésta aporta a las actividades formativas, docentes e investigadoras en el ámbito de las patologías renales.

- **A21-Conseguir nuevas fuentes de financiación:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O11-Reforzar y optimizar los recursos

En el contexto de escasez de recursos que se ha venido comentado a lo largo del estudio, parece evidente que se deberán encontrar nuevas formas de financiación que permitan impulsar las acciones que persigue la S.E.N.

Esta acción pretende explorar, y analizar formas adicionales de financiación.

- **A22-Diseñar un plan de recursos alineado con la estrategia:**

Objetivos estratégicos a los que contribuye:

O11-Reforzar y optimizar los recursos

El impulso a los objetivos que se derivan del presente estudio estratégico requiere un análisis detallado de los recursos disponibles actualmente, con independencia de la exploración de nuevas fuentes de financiación. Se deberá asegurar que la distribución de los recursos sea coherente con las prioridades estratégicas.

13. Agradecimientos

La S.E.N. desea expresar su agradecimiento a las siguientes entidades, por su participación en el presente estudio (por orden alfabético):

-**ALCER**, Federación Nacional de Asociaciones para la Lucha contra las Enfermedades del Riñón.

-**AMGEN**.

-**Coordinación Autonómica de Trasplantes del Servicio Andaluz de Salud de la Junta de Andalucía**.

-**FENIN**, Federación Española de Empresas de Tecnología Sanitaria.

-**ONT**, Organización Nacional de Trasplantes.

-**Subdirección General de Calidad y Cohesión del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad**.

-**SAN**, Sociedad Andaluza de Nefrología.

-**SCN**, Sociedad Catalana de Nefrología.

-**SEC**, Sociedad Española de Cardiología.

-**SEDEN**, Sociedad Española de Enfermería Nefrológica.

-**SEDISA**, Sociedad Española de Directivos de la Salud.

-**SEH-LELHA**, Sociedad Española de Hipertensión - Liga Española para la Lucha contra la Hipertensión Arterial.

-**SEMI**, Sociedad Española de Medicina interna.

-**SEMG**, Sociedad Española de Médicos Generales y de Familia.

-**SOMANE**, Sociedad Madrileña de Nefrología.

Asimismo, la S.E.N. quiere agradecer la participación entusiasta de los **Nefrólogos y Residentes de Nefrología** que han tomado parte en este estudio.

