



## ARTÍCULO ESPECIAL

# La Federación Panamericana e Ibérica de Medicina Crítica y Terapia Intensiva elabora su plan estratégico



N. Raimondi<sup>a</sup>, A. Quintero Villareal<sup>b</sup>, A. Valdivia Nuñez<sup>c</sup>, M.C. Martín Delgado<sup>d,\*</sup>  
y Grupo de Trabajo ad hoc para la formulación del Plan Estratégico de la FEPIMCTI<sup>1</sup>

<sup>a</sup> División de Terapia intensiva, Hospital Juan A. Fernández, Buenos Aires, Argentina

<sup>b</sup> Servicio de Medicina Crítica, Imat Oncomédica, Montería, Colombia

<sup>c</sup> Consultor independiente en Gestión Estratégica y Administración, Estado de México, México

<sup>d</sup> Servicio Medicina Intensiva, Hospital Universitario de Torrejón, Torrejón de Ardoz, Madrid, España

Recibido el 31 de julio de 2018; aceptado el 28 de agosto de 2018

Disponible en Internet el 26 de octubre de 2018

### PALABRAS CLAVE

Medicina Intensiva;  
Plan estratégico;  
Federación  
Panamericana e  
Ibérica de Medicina  
Crítica y Terapia  
Intensiva

**Resumen** La Federación Panamericana e Ibérica de Medicina Crítica y Terapia Intensiva, A.C. (FEPIMCTI), ha elaborado su plan estratégico para los próximos 5 años. En este plan define su rumbo hacia el futuro, establece sus objetivos a largo plazo y trabaja para alcanzar el éxito. Sus objetivos estratégicos se enmarcan en consolidar la estructura legal, fiscal y administrativa, la actualización de sus estatutos, la implantación de un sistema de gestión de procesos englobados en una cultura de calidad, la puesta en marcha de comités de expertos, lograr la excelencia académica mediante la elaboración de programas formativos y dar visibilidad a la Federación. Sus principales valores hacen referencia a la equidad, profesionalismo, respeto y solidaridad social. La implantación del plan estratégico de forma colaborativa debe servir de motor de cambio para posicionar a la FEPIMCTI como sociedad científica relevante en la Medicina Crítica de los países miembros.

© 2018 Elsevier España, S.L.U. y SEMICYUC. Todos los derechos reservados.

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [mcmartindelgado@gmail.com](mailto:mcmartindelgado@gmail.com) (M.C. Martín Delgado).

<sup>1</sup> En el [anexo](#) constan los miembros del Grupo de Trabajo ad hoc para la formulación del Plan Estratégico de la FEPIMCTI así como los observadores que han participado.

**KEYWORDS**

Intensive Medicine;  
Strategic Plan;  
FEPIMCTI

## The Pan American and Iberian Federation of Critical Medicine and Intensive Therapy develops its Strategic Plan

**Abstract** The Pan-American and Iberian Federation of Critical Medicine and Intensive Therapy, A.C. (FEPIMCTI), has prepared its Strategic Plan for the next 5 years. In this Plan, it defines its course towards the future, establishes its long-term objectives and works to achieve success. Its strategic objectives are framed in consolidating the legal, fiscal and administrative structure, the updating of its statutes, the implementation of a process management system encompassed in a quality culture, the implementation of committees of experts, achieving academic excellence by developing training programs and giving visibility to the Federation. Their main values refer to equity, professionalism, respect and social solidarity. The implementation of the Strategic Plan in a collaborative manner must serve as a driving force for change to position FEPIMCTI as a relevant Scientific Society in the Critical Medicine of its member countries.

© 2018 Elsevier España, S.L.U. y SEMICYUC. All rights reserved.

La Federación Panamericana e Ibérica de Medicina Crítica y Terapia Intensiva, A.C. (FEPIMCTI), es una organización integrada por asociaciones de profesionales de la Medicina Crítica situadas en diferentes países del continente americano y la península ibérica. La FEPIMCTI fue constituida en la Ciudad de México, D.F., el 12 de septiembre de 1980, por los doctores Alberto Villazón Sahagún y Sergio Rangel Carrillo, con la intención de ampliar los horizontes y fortalecer la presencia de la Medicina Crítica en su ámbito geográfico de influencia<sup>1</sup>. En la actualidad incluye asociaciones y sociedades de 17 países del continente americano, España y Portugal, lo que supone un ámbito geográfico internacional de la mayor relevancia.

Es fácil comprender que reunir y armonizar los esfuerzos de países con tan diversos grados de desarrollo científico, social y económico, donde convergen diferentes modelos de Medicina Intensiva, con distintas estructuras organizativas y recursos en algunos casos limitados, que se combinan con expectativas e intereses propios muy respetables, constituye todo un reto para la Federación<sup>2,3</sup>.

Las sociedades científicas se crean con el fin de promover, desarrollar y compartir el conocimiento especializado, en nuestro caso, de la Medicina Crítica o Medicina Intensiva, con el fin de generar valor para sus asociados en diferentes ámbitos de su ejercicio profesional<sup>4</sup>.

A lo largo de sus 38 años de existencia, la Federación ha acumulado experiencias y logros diversos, sin embargo, como en toda organización que evoluciona, aún existen importantes desafíos por enfrentar y oportunidades de desarrollo por aprovechar.

Reconociendo esta realidad, la FEPIMCTI decidió elaborar un plan de largo plazo que le permitiera definir una imagen objetivo que considerara las necesidades, los intereses y las aspiraciones de sus sociedades miembros, aportando valor a sus asociados, constituyendo un nexo de unión y un marco de colaboración para ayudar a cada una de dichas sociedades para alcanzar su mejor nivel académico y científico.

Existen en el ámbito de las ciencias administrativas, diferentes formas para elaborar un plan estratégico. Por su comprobada efectividad, se eligió la metodología que se apoya en un modelo de planificación participativa en el cual

el cuerpo directivo de la FEPIMCTI, complementado con la asistencia de calificados representantes de las diversas asociaciones que la integran, trabajaron activamente en un taller de 2 días de duración, que tuvo lugar en la ciudad de Querétaro, México, los días 11 y 12 de octubre de 2017, en el marco del XLIV Congreso Anual del Colegio Mexicano de Medicina Crítica.

Durante este evento, se propició un análisis detallado de los factores internos y externos que determinan la situación actual y futura de la Federación. En efecto, mediante la realización de diversos ejercicios grupales, fue posible determinar las fortalezas y debilidades que caracterizan actualmente a la organización. También se analizaron las oportunidades y amenazas que podrían enfrentarse en el futuro inmediato. Así mismo, se identificaron diversos factores del entorno económico, social y científico, que al interconectarse permitieron construir tres escenarios susceptibles de presentarse en los próximos 5 años.

Con la información generada y mediante el consenso de los participantes, se pudieron definir la misión, la visión, los principios rectores, los objetivos estratégicos, los programas de acción, los indicadores de desempeño, así como las personas responsables de la ejecución del plan (fig. 1).

Dentro de los objetivos estratégicos que se han establecido en este plan, se ha dado prioridad a la consolidación de la estructura legal, fiscal y administrativa de la Federación, considerando este paso como imprescindible para alcanzar el resto de los objetivos.

El segundo objetivo estratégico identificado es la actualización de los estatutos que servirán como un marco regulatorio apropiado para generar el desarrollo futuro de esta organización.

Otros objetivos estratégicos establecidos son: implantar un sistema de gestión por procesos, definiendo y normalizando los procesos y los procedimientos directivos de la Federación, englobado en una cultura de calidad que permita sentar las bases para actuar de forma homogénea ante diferentes escenarios; un objetivo más es la creación de comités de expertos en diferentes áreas de la Medicina Intensiva buscando de manera transversal y participativa

Visión: Ser reconocida a nivel internacional, como una organización dinámica e incluyente que integra a las asociaciones, colegios y sociedades de Medicina Crítica del Continente Americano y la Península Ibérica para impulsar la investigación científica y la difusión del conocimiento en materia de Terapia Intensiva					
Misión: Apoyar la investigación y el desarrollo del conocimiento científico en las materias de su competencia, con el propósito de elevar la calidad de la atención al paciente crítico en beneficio de los propios enfermos, sus familiares, las instituciones afines, los profesionales de la salud y la sociedad en general.					
Valores	Impulsores Estratégicos				Principios
Equidad	1.- Fortalecer la estructura jurídico-administrativa de la FEPIMCTI	2.- Lograr la excelencia académica mediante la investigación	3.- Consolidar la presencia e imagen de la Federación	4.- Adoptar la cultura de calidad	Ser una Asociación:
Profesionalismo	Objetivo				Incluyente
Respeto					Innovadora
Solidaridad Social	1.1- Objetivo: Consolidar la estructura legal, fiscal y administrativa de la FEPIMCTI	2.1- Objetivo: Constituir comités expertos para impulsar la generación del conocimiento	3.1- Objetivo: Impulsar la creación e incorporación de nuevas sociedades en su ámbito de competencia	4.1- Objetivo: Incorporar la cultura de calidad en los procesos directivos de la FEPIMCTI	Abierta al Cambio
	1.2- Objetivo: Actualizar el Estatuto de la Federación	2.2- Objetivo: Elevar la calidad y cobertura de los cursos impartidos por la Federación			Autocrítica

**Figura 1** Sumario Estratégico 2017-2022 de la Federación Panamericana e Ibérica de Medicina Intensiva Crítica y Terapia Intensiva (FEPIMCTI).

impulsar el conocimiento como piedra angular de nuestra sociedad científica.

Otro objetivo de largo plazo está orientado a lograr la excelencia académica a través de la elaboración de programas formativos y cursos que aborden áreas temáticas relacionadas con el enfermo crítico, con una estructura sólida y consistente y que permita replicarlos de forma efectiva y eficiente en diferentes países.

La incorporación de nuevas sociedades científicas o impulsar su creación en aquellos países en los que todavía no están constituidas, y en las que el apoyo de la Federación puede resultar relevante, ha sido otro de los objetivos que han surgido en la elaboración del plan. Lo anterior implica un esfuerzo intenso y continuo a fin de poder avanzar en el proceso de integración de los organismos encargados de la Medicina Crítica en la región que cubre la Federación.

Finalmente, consolidar la presencia, imagen y visibilidad de la Federación se ha considerado un impulsor estratégico o elemento crítico de éxito, por lo que se deberán abordar nuevos canales de comunicación y participación que aseguren el posicionamiento de la FEPIMCTI como una sociedad científica de referencia en el entorno de la Medicina Crítica.

Una vez definidos los objetivos y las estrategias anteriores, es necesario poner en práctica los programas de trabajo y hacer la labor de seguimiento de los mismos a fin de asegurar los resultados esperados.

Durante el mes de junio del presente año, aprovechando el marco del Congreso de Medicina Crítica celebrado en la Ciudad de Panamá, se realizó el primer ejercicio de seguimiento y evaluación de los avances del plan. Los resultados son alentadores y, a 6 meses de la elaboración del plan, se puede afirmar que los programas se han ido cumpliendo en tiempo y forma.

Lograr estos objetivos, producto del análisis, el debate y el consenso de los directivos y miembros distinguidos de la Federación, permitirá alcanzar la imagen de futuro deseada que constituye su visión, misma que se describe a continuación:

«La FEPIMCTI desea ser reconocida a nivel internacional, como una organización dinámica e incluyente que integra a las asociaciones, colegios y sociedades de Medicina Crítica del continente americano y la península ibérica, cuyo propósito es impulsar el desarrollo y difusión del conocimiento y la investigación científica en materia de Terapia Intensiva, apoyada en equipos multidisciplinarios altamente calificados, bajo principios éticos de humanismo, rigor científico, solidaridad social y profesionalismo para beneficio de los pacientes críticos, las instituciones de salud, los propios intensivistas y la sociedad en general».

La planificación estratégica consiste en llevar a un documento, de forma sistematizada y ordenada, la manera en que una organización piensa trascender desde su situación actual hasta la situación que desea para sí misma en el futuro. Sería el conjunto de criterios de decisión y las propias decisiones que toma y ejecuta una organización, para orientar de forma determinante y permanente sus actividades y su configuración. El plan estratégico tiene una clara vocación transformacional, buscando la ventaja competitiva de la organización<sup>5</sup>.

En resumen, un plan estratégico aporta valor añadido a una organización, obliga a pensar a su cuerpo directivo en el futuro, aumenta la predisposición y preparación para enfrentar el cambio, mejora la coordinación de actividades, permite anticiparse a los eventos inesperados reduciendo

posibles conflictos, mejorar la comunicación y ajustar los recursos disponibles a las oportunidades<sup>6</sup>.

En general, las sociedades científico-médicas dirigidas por sus Consejos o Juntas Directivas, elegidos mediante elecciones democráticas, toman decisiones basadas en sus propios criterios y experiencias sin contar con el marco de referencia que proporciona un plan estratégico, lo que condiciona el futuro —al menos a corto o mediano plazo— de estas sociedades. Existen experiencias que demuestran el valor que aporta la estrategia en la dirección de estas asociaciones, obligando a la clara asunción de responsabilidades en el ámbito de las decisiones que condicionan el futuro de la sociedad, impulsa a la sociedad a ser más participativa —especialmente si se implica a todos los grupos de interés— y reduce la posibilidad de error en la toma de decisiones, bajo el concepto de decisión basada en la estrategia<sup>7</sup>.

Las principales barreras para asegurar el éxito de un plan estratégico son: no involucrar a las personas adecuadas o no abordar los asuntos más relevantes, no tener en cuenta los recursos necesarios para alcanzar su implementación o agotar el esfuerzo en la etapa planificadora sin llevar el plan a su práctica<sup>8</sup>.

El plan estratégico de la FEPIMCTI debe ser capaz de llevar a esta Federación a una posición estratégica en la que las sociedades nacionales que la componen se sientan incluidas y representadas, dispuestas y motivadas a participar para elevar la Medicina Intensiva de todos los países que la componen a un nivel de excelencia que redunde en la mejora de la atención ofrecida a los pacientes críticos y a sus familias. El desarrollo científico y la investigación deben ser los motores que lideren este cambio y para ello los fines de la Federación deben alinearse para hacerlo posible.

Desde el Comité Directivo de la Federación, esperamos firmemente que este plan estratégico cumpla los objetivos para los que ha sido elaborado, y para ello se requiere su difusión y la participación de todos los implicados, mediante un proceso sistemático, racional e integrador, que permita centrar a la organización en las transformaciones necesarias, relevantes y duraderas para el futuro.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Agradecimientos

Al ingeniero Abel Valdivia Nuñez (México) por su trabajo como consultor en la elaboración del plan. Al Colegio Mexicano de Medicina Crítica (COMMEC) y a la Asociación

Panameña de Medicina Crítica y Terapia Intensiva (APMCTI) por el soporte en la realización de los talleres.

## Appendix A. Anexo

**Participantes en el Grupo de Trabajo ad hoc para la formulación del Plan Estratégico de la FEPIMCTI:** Néstor Raimondi (Argentina); Agamenón Quintero Villarreal (Colombia); Rolando A. Gimbernat (Argentina); José Luis Vergara Centeno (Ecuador); Alfredo A. Matos (Panamá); Sebastián Ugarte U. (Chile); Gloria Rodríguez-Vega (Estados Unidos); María Cruz Martín (España); Guillermo Castorena Arellano (México); Víctor Manuel Sánchez Nava (México); Ignacio Previgliano (Argentina); Alfredo A. Sierra Unzueta (México).

**Observadores:** Humberto Arenas Márquez (presidente de la Federación Latinoamericana de Terapia Nutricional, Nutrición Clínica y Metabolismo [FELANPE]); Diego Arenas Moya (secretario de la Federación Latinoamericana de Terapia Nutricional, Nutrición Clínica y Metabolismo [FELANPE]).

## Bibliografía

1. Celis-Rodríguez E, Rubiano S. Desarrollo del cuidado intensivo en Latinoamérica. *Todo Hosp.* 2007;97-100.
2. Castro R, Nin N, Ríos F, Alegría L, Estenssoro E, Murias G, et al., Latin-American Intensive Care Network - LIVEN ([www.redliven.org](http://www.redliven.org)). The practice of intensive care in Latin America: a survey of academic intensivists. *Crit Care.* 2018;22:39, <http://dx.doi.org/10.1186/s13054-018-1956-6>.
3. Estenssoro E, Alegría L, Murias G, Friedman G, Castro R, Nin Vaeza N, et al., Latin-American Intensive Care Network (LIVEN). Organizational issues, structure, and processes of care in 257 ICUs in Latin America: A study from the Latin America Intensive Care Network. *Crit Care Med.* 2017;45:1325-36.
4. Olaechea Astigarraga PM, Bodi Saera M, Martín Delgado MC, Holanda Peña MS, García de Lorenzo y Mateos A, Gordo Vidal F, Grupo de Trabajo de Planificación, Organización y Gestión de la Sociedad Española de Medicina Intensiva, Crítica y Unidades Coronarias (GTPOG-SEMUCYUC). Documento sobre la situación del modelo español de Medicina Intensiva. Plan estratégico SEMICYUC 2018-2022. *Med Intensiva.* 2018, <http://dx.doi.org/10.1016/j.medin.2018.04.008>.
5. Rodríguez Perera F, Peiró Posadas M. La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Rev Esp Car.* 2012;65:749-54.
6. Porter ME. What is strategy? *Harv Bus Rev.* 1996;4-21.
7. Martín MC, Ruiz J, Blanch L, Díaz E, Grupo de trabajo ad hoc para la formulación del Plan Estratégico de la SOCMIC. Plan estratégico de la Sociedad Catalana de Medicina Intensiva y Crítica (SOCMIC). *Med Intensiva.* 2003;27:32-41.
8. Mintzeberg H. The rise and fall of strategic planning. *Harv Bus Rev.* 1994:107-11.