

## Fortalecimiento y modernización institucional de la Academia Nacional de Medicina de México (Resultados e instrumentación 2010-2012)

Manuel H. Ruiz de Chávez<sup>1\*</sup>, David Kershenobich<sup>1</sup>, Armando Mansilla Olivares<sup>1</sup>, Javier Mancilla Ramírez<sup>1</sup>, Pablo Kuri Morales<sup>1</sup> y Alejandro del Valle Muñoz<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mesa Directiva de la Academia Nacional de Medicina 2009-2010; <sup>2</sup>Asesor de la Presidencia de la Mesa Directiva de la Academia Nacional de Medicina, México D.F., México

### Resumen

Con la finalidad de fortalecer la gestión académica y social de la Academia Nacional de Medicina de México (ANMM), desde el proyecto de trabajo presentado para contender por la vicepresidencia de la corporación, en el 2007 propuse al pleno de la institución desarrollar un ejercicio de planeación estratégica que, precisamente, apoyara la consecución de tal objetivo. La reflexión, que fue secundada por la mayor parte de los académicos, partió de la consideración de que si bien la Academia ha sido siempre un espacio de excelencia para el avance de la medicina en el país, ahora era necesario fortalecer, modernizar y darle una nueva proyección a su quehacer, sobre la base de un ejercicio de análisis y revisión de antecedentes, tareas, compromisos y visión de futuro, bajo una estrategia incluyente, plural y consensuada con el cuerpo de académicos de la corporación, es decir, por medio de un ejercicio de planeación estratégica. El resultado de este esfuerzo, sin duda positivo, es lo que se presenta en las páginas siguientes. Para ello, se parte de la descripción del proyecto inicial, se describe el proceso de su desarrollo técnico y metodológico, las líneas de acción consideradas como prioritarias por los académicos y los pormenores que implicaron su realización.

**PALABRAS CLAVE:** Planeación estratégica. Modernización institucional. Fortalecer. Prioridades.

### Abstract

In order to strengthen the academic and social management of the National Academy of Medicine of Mexico, from the draft paper presented to run for Vice President of the corporation, in 2007 I proposed to the plenary of the institution to develop a planning exercise strategy, in fact supporting the achievement of that objective.

The idea behind the proposal, which was supported by most scholars, started from the consideration that although the Academy has always been an area of excellence for the advancement of medicine in the country, it was now necessary to strengthen, modernize and give a new direction to its work, on the basis of an exercise analysis and background checks, work, commitment and vision, under a inclusive, plural and agreed strategy with the academic body of the corporation, i.e. through a designed planning exercise.

The result of this surely positive effort is presented in the following pages. To this end, part of the initial project description illustrates the process of technical and methodological development, the lines of action considered as priorities by academics, and details involving its realization.

This planning strategy project yielded three specific conclusions: (i) the necessity for a functional reorganization proposal of the Academy's structure; (ii) the need for a self-sustainability financial project to fortify the economic capacity of the Academy; and (iii) the need for an updated project on technological communication of the Academy.

**KEY WORDS:** Strategic planning. Institutional update. Priorities. Strengthen.

### Correspondencia:

\*Manuel H. Ruiz de Chávez  
Academia Nacional de Medicina  
Bloque «B» de la Unidad de Congresos  
Centro Médico Nacional Siglo XXI  
Av. Cuauhtémoc, 330  
Col. Doctores, C.P. 06725, México D.F.  
E-mails: [www.anmm.org.mx/anmm](http://www.anmm.org.mx/anmm)

## Introducción

La búsqueda continua del conocimiento y el espíritu comprometido de un grupo de médicos notables dieron origen a la primera Academia de México en 1836, aunque no fue hasta 1864 cuando se constituyó formalmente como Academia Nacional de Medicina de México (ANMM).

El reconocimiento y prestigio que le acompaña desde entonces es el resultado, por un lado, del legado de nuestros predecesores y, por el otro, de la calidad profesional y humana de cada uno de los actuales académicos que, organizados, multiplican los efectos de su vocación de servicio para beneficio de la sociedad.

La Academia tiene retos, fines y compromisos que se interrelacionan entre sí. Los retos surgen, sobre todo, de los nuevos tiempos, y hacen necesario, por ejemplo, fortalecer la dignidad del médico frente a los efectos de la comercialización corporativa de sus servicios o por cualquier otra causa que deshumanice su práctica profesional. De sus compromisos, destaca la importancia de fortalecer los principios éticos, sostenidos desde siempre ante el avance insospechable de la ciencia y la técnica, que deben ser nuestros aliados, no nuestros adversarios.

Los fines no son regidos por aspectos circunstanciales. Los caracteriza su vigencia permanente, que subraya el propósito académico de realizar y promover el estudio, la enseñanza y la investigación, con espíritu crítico y propositivo.

En sus estatutos, en donde se plasma todo lo anterior, se registra también el carácter jurídico de la Academia, que desde luego recoge las disposiciones legales y reglamentarias en la materia. De esta manera, es un privilegio y también una obligación de la Academia, impuesta por ley, participar en el Sistema Nacional de Salud como instancia consultora, así como intervenir en los procedimientos para el registro de los certificados de especialización. Del mismo modo, la Ley de Profesiones define nuestra responsabilidad para prestar la más amplia colaboración a la autoridad sanitaria. La Ley General de Salud, por su parte, contiene una disposición similar.

Por otro lado, un acuerdo presidencial dispone que los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal del Sector Salud consulten a la ANMM para la instrumentación de las políticas públicas, en la elaboración y ejercicio de planes y programas, así como en todas aquellas acciones en que éstos consideren necesario contar con la opinión calificada del órgano consultivo de más alto prestigio nacional en la materia.

Sobre la base de la normatividad referida, los estatutos precisan que la ANMM es una corporación científica constituida como asociación civil, consagrada a promover el estudio, la enseñanza y la investigación en el campo de la medicina, cuyos adelantos recoge, analiza y difunde, con la finalidad de actualizar conocimientos y orientar criterios, tanto de los profesionales de la salud como del público en general.

Asimismo, en los estatutos se precisa que la Academia, como organismo consultivo del Gobierno de la Nación, se ocupa de proponer soluciones a los problemas de la medicina mexicana, sea por solicitud del Gobierno federal o por propia iniciativa. No menos importante es señalar que está facultada, de acuerdo con la Ley General de Salud vigente, para dictaminar sobre la idoneidad de los consejos de especialidades médicas, tarea fundamental, junto con la certificación y recertificación que asegura la calidad de los profesionales de las ciencias médicas.

La Academia –gracias al vigor y entusiasmo de sus miembros– ha impulsado el desarrollo del conocimiento de las ciencias médicas, ha abierto sus puertas a las aportaciones de otros campos que conforman un espectro más amplio en el ámbito de la salud y las ciencias de la vida y, al mismo tiempo, no ha dejado de ser el más acucioso y crítico espacio de examen, deliberación, análisis y divulgación de los avances más notorios y trascendentes en estos campos.

Por ello, ahora, mantenerse a la vanguardia ante el despliegue del cúmulo de nuevos saberes y competencias vertiginosas al que asistimos día con día, y estar atentos a su traducción en tecnologías e innovaciones de diverso signo, en beneficio de la salud de la sociedad mexicana, exige su renovación, consolidación y fortalecimiento. De ahí la necesidad del proyecto que a continuación se describe y cuyos resultados se presentan de manera sumaria.

## Material y métodos

### Objetivos y metas

Con el propósito de diseñar un plan de mejora estratégica y funcional a corto y mediano plazo, que fortalezca el posicionamiento de la Academia como una agrupación científica de vanguardia en el país, se consideraron dos objetivos centrales como ejes de orientación de las actividades de planeación estratégica:

- Fortalecer y ampliar los mecanismos y medios de actualización, intercambio, promoción y difusión de los conocimientos médicos y de salud en

general, tanto para los profesionales de la salud como para la sociedad en su conjunto.

- Ampliar, modernizar y consolidar sus actividades de carácter consultivo para el Gobierno de la República, y de consulta para las instituciones públicas, privadas y sociales abocadas al mejoramiento de la salud, así como de beneficio a la comunidad.

Las metas trazadas incluyeron lo siguiente:

- Integrar un programa de acción y mejora institucional que fortalezca su quehacer académico y amplíe su esfera de influencia hacia el Gobierno y la sociedad mexicana, con el fin de incrementar su impacto en la gestión de la salud en el país.
- Diseñar una propuesta de modernización de los medios, instrumentos y bases de consulta, y actualización temática en salud y medicina.
- Formular y sentar las bases para la instrumentación de un esquema de consultoría dirigido a instituciones y organizaciones tanto de la sociedad civil como del sector privado.
- Desarrollar un plan estratégico de comunicación y medios para fortalecer su posicionamiento en la sociedad, así como su vinculación con otras academias internacionales abocadas a la medicina y las ciencias de la salud.

Sobre estas bases, el proyecto, desde la óptica del desarrollo institucional, consistió en desarrollar un plan instrumental a corto plazo, orientado a mejorar su desempeño de manera integral, propiciar su fortalecimiento y la proyección de sus actividades en beneficio de la población mexicana.

### **Factibilidad técnica**

Arribar a las metas trazadas y cumplir plenamente con los objetivos establecidos fue factible, ya que se integró un equipo de trabajo *ad hoc*, conformado por especialistas y profesionales del más alto nivel, quienes tienen interés y conocen el desempeño de la Academia. Por otra parte, su cumplimiento fue concretado en tanto se formularon objetivos alcanzables en el marco del tiempo y los límites establecidos en el protocolo formulado para su instrumentación.

### **Factibilidad económica e impacto socioeconómico**

Con los recursos solicitados al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología para una primera aproximación de mejora de la institución, fue factible alcanzar los

objetivos y metas trazadas, e instrumentar un mecanismo de planeación estratégica que generó propuestas de mejora y actualización continuas.

### **Diseño instrumental**

Con base en la propuesta de plan de trabajo presentada, y de la opinión y consideraciones de los académicos que integran esta corporación, se realizó el diseño instrumental de un plan integral de desarrollo institucional para el periodo 2009-2010, con la finalidad de buscar la mejora, el fortalecimiento y la proyección de las tareas, funciones y propósitos que persigue la ANMM, de acuerdo con lo señalado en sus estatutos.

Para el efecto se realizó un examen exhaustivo de sus antecedentes, compromisos y metas, así como un análisis estratégico de sus principales fortalezas y oportunidades, orientado a consolidar su desempeño institucional y definir pautas de mejora y desarrollo, recogiendo la experiencia explícita de los ex presidentes de la corporación.

Asimismo, se examinaron sus bases y recursos de información, de análisis y actualización de conocimientos, para proponer mejoras en este terreno, así como para promover un mayor y más efectivo protagonismo de su cuerpo académico.

En forma paralela, se estudió y, a partir de ello, se diseñó un plan de comunicación y difusión que consideró la modernización de sus medios de difusión y contacto con la sociedad, una mayor promoción de sus actividades y una mayor visibilidad corporativa.

Otro aspecto de primera importancia fue desarrollar un esquema operativo más efectivo para el desempeño de sus compromisos como órgano consultivo del Gobierno y de la sociedad, así como ampliar su interacción tanto en los ámbitos nacional y estatal, como internacional. Complementariamente, se previó un mecanismo de evaluación continua y mejora permanente, con el objeto de monitorear y ponderar su desempeño y alcances.

### **Previsión presupuestal**

El plan presupuestal considerado implicó que los recursos previstos fueran etiquetados específicamente para los rubros señalados, sin modificarse ni aplicarse en otras medidas, acciones o recursos.

Los recursos se previeron para los siguientes aspectos:

- Conformar un grupo de trabajo integrado por diferentes especialistas que condujeran y desarrollaran

el proyecto, tanto adscritos a la Academia como externos.

- Realizar un ejercicio de consulta de expertos (académicos y especialistas externos a la Academia).
- Llevar a cabo el diseño de un plan básico de comunicación.
- Efectuar un foro de discusión y análisis sobre el desempeño, los desafíos y los escenarios futuros para la Academia, en donde se contara con la participación de profesionales de la medicina y la salud; representantes de los sectores público, privado y social; de instituciones de enseñanza superior y de la sociedad en general.
- Diseñar diversos apoyos y desarrollos tecnológicos vinculados a información bibliográfica para consulta, que puedan integrarse como un servicio para estudiantes, maestros y para los propios académicos, que permitan en una escala mínima recuperar un margen de recursos para su propia operación, así como integrar tres textos guía: propuesta de sustentabilidad financiera, propuesta de rediseño organizacional, y programa de modernización tecnológica, comunicación y posicionamiento institucional.

### **Beneficios a corto, mediano y largo plazo**

- Para la institución:
  - Mejora y fortalecimiento de las actividades sustantivas de la Academia: sesiones académicas, examen de investigaciones y estudios, difusión e intercambio de información.
  - Ampliación y consolidación de sus responsabilidades como órgano consultivo del Gobierno y de la sociedad.
  - Impulso de diversas áreas estratégicas para la modernización y actualización de la Academia y sus departamentos.
  - Mayor posicionamiento de la Academia entre la sociedad mexicana e incluso en el plano internacional, a través de su vinculación con otras organizaciones homólogas de norte, sur e Iberoamérica.
- Para la sociedad y el Gobierno:
  - Disponer de un espacio fortalecido y actualizado para su consulta y búsqueda de apoyo académico e información especializada en temas médicos y de salud en general, en donde se cuenta con el concurso de los profesionales de la medicina y las ciencias de la salud más reconocidos en sus campos.

- Contar con una instancia atenta, fortalecida y suficientemente informada, para anticiparse y generar recomendaciones técnicas basadas en evidencia científica, que orienten, informen y retroalimenten al Gobierno de la República sobre problemas de salud prioritarios en el país.
- Tender acceso a un foro del más alto nivel, para informarse sobre los principales problemas de salud y desafíos de diverso tipo, que inciden en su salud y en la práctica de la medicina en el país, y que son tratados y discutidos por reconocidos especialistas de la medicina y las ciencias de la salud.

### **Resultados**

Con la finalidad de identificar los aspectos de cambio y fortalecimiento más relevantes para la Academia, se efectuó un diagnóstico situacional, que se desarrolló en dos tiempos: primero, a través de una consulta realizada por medio de entrevistas abiertas no estructuradas conocidas como de respuesta eco, instrumento que permite recoger y ponderar el denominado valor agregado percibido; y en un segundo momento, a partir del ejercicio deliberativo efectuado a lo largo de dos días con un conjunto de académicos en Cuernavaca, Morelos, quienes fueron concentrados para tal efecto, tal como tradicionalmente lo contemplan los ejercicios de planeación estratégica.

### **Resultado de las entrevistas**

En el primer caso, se aplicó el instrumento de entrevista a 50 miembros de la Academia (muestra representativa), las cuales arrojaron un total de 2,014 comentarios. Estos comentarios se ordenaron en tres rubros: qué ha mejorado de la Academia; se debe mejorar, y propuestas de mejora y fortalecimiento. Los resultados se exponen a continuación.

### **Lo que ha mejorado**

- La cercanía con los académicos residentes fuera del Distrito Federal.
- Los cursos de actualización para los médicos generales.
- Las acciones de difusión.
- Las presentaciones que tienen lugar dentro del programa académico, así como la formulación de los programas de los distintos departamentos y los trabajos académicos y de otra índole efectuados.

- Existe una mayor y más efectiva comunicación entre académicos, con la Mesa Directiva y con los círculos de estudio que corresponden a la expresión de la Academia en las entidades federativas.
- Se cuenta con más información.
- Es mayor la presencia en los estados.
- Ha mejorado la asistencia a las sesiones académicas.
- Hay una mejor planeación de las actividades.
- Se han efectuado mejores proyectos de orden académico, el diseño del propio programa de sesiones semanales y los de apoyo a la actualización de los profesionales.
- Hoy la Academia está menos aislada, y es ahora más activa.
- Se ha actualizado continuamente el examen y difusión de los avances en el desarrollo del conocimiento médico y en ciencias de la salud, en función de las aportaciones de los académicos.
- Ahora no solo se permite, sino que se promueve, el que los académicos generen nuevas propuestas que fortalezcan el quehacer de la Academia.
- Las sesiones semanales son más dinámicas y contemplan temas de mayor impacto, lo que eleva su nivel.
- Incluir más temas de interés general, es decir, menos especializados.
- Espaciar las sesiones para tener una mejor audiencia.
- Agrupar las sesiones por especialidad.
- Aprovechar conocimientos de profesionistas no médicos.
- Presentar temas de salud pública de alcance nacional.
- Conjuntar a varias sociedades médicas para exponer temas de manera conjunta y desde diferentes perspectivas.
- Modernizar la Academia en su estructura administrativa y en su desempeño en general.
- Actualizar los marcos conceptuales de acuerdo con los desarrollos actuales de la medicina científica.
- Efectuar reuniones en diferentes sitios de la República.
- Generar y hacer públicas las recomendaciones consensuadas de los académicos en torno a temas vigentes, de actualidad y prioritarios para la preservación de la salud y el desarrollo del conocimiento médico y en ciencias de la salud.
- Contar con la tecnología adecuada para transmitir y recibir sesiones vía electrónica, y establecer un programa de videoconferencias.
- Descentralizar algunas actividades dejando el núcleo central de la organización en la ciudad de México.
- Hacer reuniones fuera de los recintos oficiales.
- Dar mayor dinámica a los trabajos de los departamentos que conforman la Academia.
- Modernizar la sede, así como eventualmente estudiar la posibilidad de cambiar la ubicación de la sede.
- Hacer una revisión a fondo de los objetivos, desempeño y alcances de la Academia, reestructurarla y diseñar nuevas estrategias de trabajo.
- Precisar los problemas de la Academia.
- Evitar cambios drásticos, pero sí implantar nuevas medidas de manera gradual.
- Replantear las actividades y las responsabilidades de sus miembros.
- Fomentar el ingreso de jóvenes profesionales de la medicina y las ciencias de la salud.
- Identificar a los investigadores médicos que están creando conocimiento nuevo.
- Incluir a más clínicos a fin de que su número no sea menor que el de los investigadores, pero incorporando también a distintos tipos de académicos.

### **Lo que debe fortalecerse**

- La imagen y distribución de la Gaceta Médica de México (órgano oficial de difusión de la Academia).
- La Academia en ocasiones no representa a la globalidad de la comunidad médica.
- Su función como órgano consultivo del Gobierno Federal y la emisión de más pronunciamientos oportunos y sustentados en evidencia científica, como fue el caso ante la epidemia de Influenza, el tabaquismo y el reto de las adicciones, entre otros. Es decir sus pronunciamientos deben posicionarse de mejor manera y en muchos casos darlos a conocer a la opinión pública y a la sociedad en su conjunto.
- Modernizar la Academia en su estructura administrativa y en su desempeño en general.

### **Las propuestas de mejora y fortalecimiento**

- Mejorar el desarrollo, dinámica y temática de las sesiones.

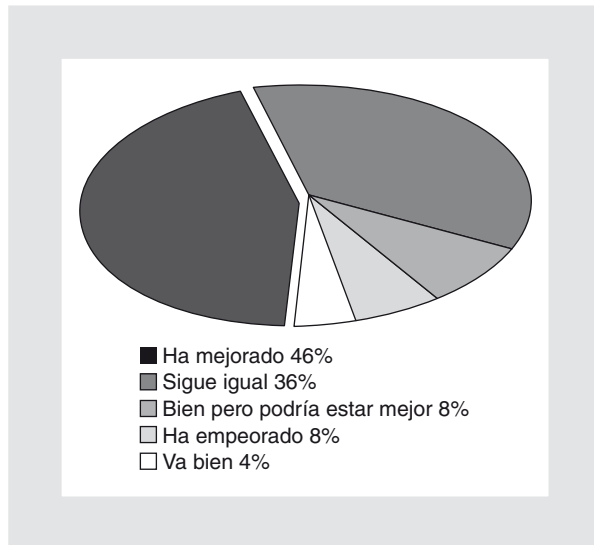


Figura 1. Percepción de los académicos entrevistados.

- Incrementar el número de académicos nuevos.
- Revisar los mecanismos de ingreso y selección de miembros.
- Contar con asociados de primer ingreso de carácter transitorio que tengan que cumplir requisitos de trabajo para la academia), para que posteriormente, accedan a la categoría de miembros numerarios (con tareas específicas) y, más adelante, se conviertan en miembros vitalicios.
- Mejorar la comunicación externa, dar mayor difusión de la Academia y comunicar masivamente sus actividades.
- Influenciar críticamente sobre la comunidad médica mexicana.
- Mejorar la comunicación interna y utilizar más los medios electrónicos para ello.
- Impulsar programas de difusión entre los propios académicos.
- Promover la consulta de la información por medio de Internet.
- Crear sitios electrónicos dependiendo de las áreas de especialización.
- Incrementar la vinculación con el Gobierno.
- Replantear el horario de las sesiones ordinarias.
- Mejorar la biblioteca.
- Incluir en las actividades sustantivas a todos los académicos.
- Generar un proyecto de donadores que puedan aportar recursos económicos a la Academia.

En suma, como puede observarse en la figura 1, una mayor proporción de académicos señalan que, aunque hay necesidad de realizar cambios, modernizar y

fortalecer la corporación, ésta, paulatinamente y en algunas áreas, presenta avances. No obstante, el segundo grupo más numeroso de académicos entrevistados expresa que en realidad la Academia continúa igual que siempre, sin retrocesos pero sin mejoras ostensibles.

El resto de las opiniones no tienen un peso realmente significativo, pero la manifestación de un 14%, si consideramos dos de las tres partes minoritarias (8 y 6%), induce la necesidad de mejorar a la corporación. Si ello lo examinamos con un criterio más abierto, resulta que la mayoría de los académicos (50%) sí se pronuncia por la necesidad de mejorar su desempeño y fortalecer la institución.

Como se desprende del análisis de la figura 2, el aspecto señalado con mayor frecuencia es el de mejorar las sesiones académicas, seguido de la necesidad de modernizar integralmente la corporación y fomentar una mayor asistencia a las sesiones. En tercer lugar aparece la necesidad de realizar efectivamente una revisión a fondo de la Academia, en términos de su estructura, desempeño y funciones; el cuarto lugar lo ocupa el replanteamiento del manejo o desempeño de sus miembros; en quinto lugar, mejorar la comunicación externa, seguido de hacer lo propio en cuanto a la comunicación interna; después, incrementar la comunicación con las autoridades gubernamentales y, finalmente, en octavo lugar aparecen dos propuestas: valorar la posibilidad de cambiar la sede de la corporación y hacer un diagnóstico que en realidad se fusiona con la propuesta señalada en el tercer lugar, relativa a efectuar una revisión a fondo de la Academia.

De todo ello se coligen dos cosas definitivas: por un lado, la necesidad de cambiar; por otro, la de fortalecer la corporación con base a un examen acucioso, situación que, como se verá más adelante, es el resultado del ejercicio de planeación estratégica realizado.

### **La reunión de análisis y planeación estratégica**

Como resultado de la reunión de trabajo celebrada en Cuernavaca, Morelos, a lo largo de dos días –28 y 29 de agosto– se desarrolló un ejercicio detallado de análisis que arrojó las pautas de decisión y acción del proyecto. En la primera sesión de trabajo se analizó la información del sondeo realizado previamente, que se describió en el punto anterior. Sus resultados se examinaron, se discutieron y fueron validados en su mayor parte por los participantes.

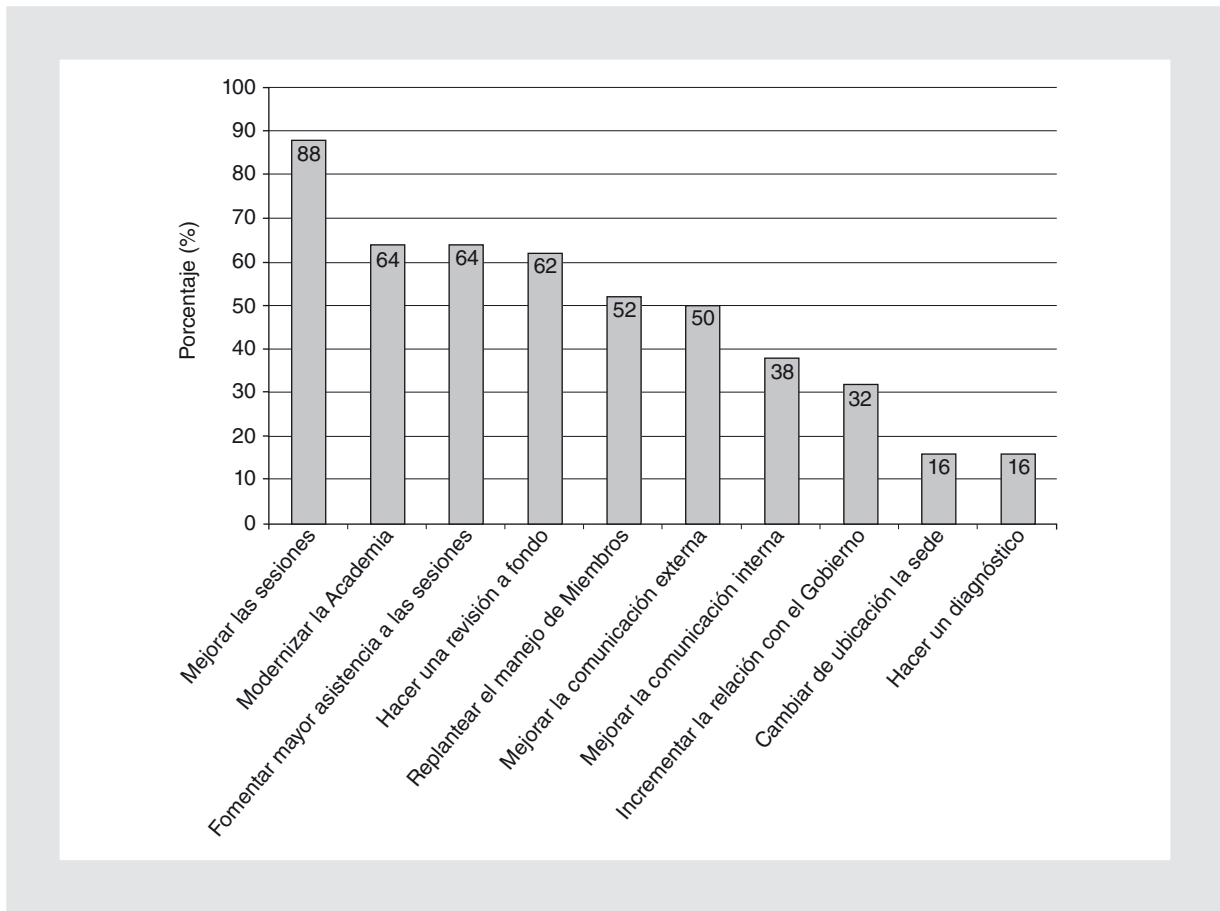


Figura 2. Propuestas con mayor número de menciones.

En base a la evidencia presentada, se propusieron iniciativas de cambio orientadas a atender los asuntos identificados. Esos dos días de trabajo respondieron a las siguientes expectativas:

- Generar propuestas para mejorar la ANMM.
- Redefinir la misión de la ANMM.
- Elaborar un plan estratégico de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Redefinir la misión.
- Resolver las problemáticas identificadas de la ANMM.
- Intentar mejorar las acciones de la Academia. Reposicionar la Academia ante el país y la sociedad médica y científica, precisando su misión.
- Redefinir la misión. Consolidar y expandir su acción.
- Definir los objetivos del Congreso Nacional (XLI).
- Identificar ideas concretas para trascender. Establecer mecanismos para aterrizarlas.
- Que las acciones sean realizables.
- Definir la sustentabilidad financiera.

- Identificar recursos que permitan concretar las propuestas.
- Analizar la estructura operativa y proponer opciones.

Para concretar el diagnóstico global, se formaron grupos de trabajo para abordar diferentes tópicos:

- Grupo A:
  - Redefinir la misión de la Academia.
  - Diseñar una estrategia de sustentabilidad financiera.
  - Revisar la funcionalidad interna.
  - Responsabilidad social.
  - Proyección hacia el médico general.
  - Vínculo con el sector de la salud, tanto público como privado.
  - Criterios de admisión y permanencia.
  - Comunicación externa.
  - Círculos de estudios.
  - Sesiones académicas.
- Grupo B:
  - Financiamiento (fideicomiso, autosuficiencia, independencia).

- Estructura organizativa funcional (dirección ejecutiva y otros).
- Marco jurídico (revisión estatutaria).
- Modernización funcional (tecnología y otros recursos comunicacionales).
- Definición de procedimientos (sesiones, ingreso, permanencia).
- Posicionamiento de la Academia (nacional e internacional).
- Publicaciones (gaceta, libros, boletines, otros).
- Derechos y obligaciones de los académicos.
- Mecanismos para incidir en políticas públicas (enseñanza, investigación, planeación, modelos de prevención y atención).
- Redefinición de la misión. (Ética y humanismo, cultura, pro actividad).
- Grupo C:
  - Crear un comité para analizar los temas de las sesiones.
  - Financiamiento de la ANMM: Grupo Carso, Nestlé, Teletón, Telmex, etc. Modificar la figura jurídica de la ANMM y diversificar estrategias.
  - Continuidad con innovación de los programas.
  - Mayor integración de los académicos de los estados en el programa de la ANMM.
  - Redefinir los criterios de admisión de investigadores y clínicos.
  - Órgano consultivo del Gobierno federal, científico, social y humanístico (imagen pública y social).
  - Interacción con el poder legislativo y judicial.
  - Informática y producción editorial.
  - Vinculación con universidades e instituciones de educación superior y sociedades médicas y hospitales de alta especialidad.
  - Redefinir la necesidad de especialidades y especialistas.
- Grupo D:
  - Estudios temáticos prioritarios para la medicina o para las políticas públicas y para la sociedad.
  - Liderazgo en la promoción, desarrollo y reglamentación de las investigaciones en el terreno biomédico.
  - Participación activa en la propuesta y realización de reglamentos nacionales vinculados con la enseñanza de la medicina.
  - Eficiencia de los comités y programas de la Academia (*Pronadameg* y *Gaceta*).
- Buscar y fortalecer el vínculo con los organismos gubernamentales en los temas estratégicos de salud.
- Difundir la medicina científica, humanística y social.
- Modernización de la gestión administrativa y sustentabilidad financiera.
- Ética médica e industria farmacéutica.
- Mejora tecnológica para el desempeño de las funciones sustantivas y adjetivas de la ANMM.
- Revisión de la estructura jurídica y organizacional académica (duración del periodo de la Mesa Directiva).
- Grupo E:
  - Garantizar un mecanismo de financiamiento que dé seguridad económica.
  - Profesionalización de su administración para su buena operación y que sea capaz de trascender a las siguientes gestiones.
  - Que sea un verdadero cuerpo consultivo de las instituciones de salud y de las autoridades gubernamentales.
  - Ampliar la participación de sus miembros y lograr un sentido de pertenencia.
  - Fortalecer el liderazgo del gremio médico a nivel nacional.
  - Profesionalización de los programas de comunicación interna y externa.
  - Vinculación con las instituciones médicas nacionales e internacionales.
  - Regular la relación de los médicos con la industria farmacéutica y biomédica.
  - Impulsar y desarrollar el profesionalismo médico.
  - Promover el desarrollo y actualización de la medicina general.

### **Ejercicio de priorización**

Del análisis de estos grupos sobre los aspectos relevantes relativos a la situación actual de la Academia, se desprendieron los siguientes puntos torales, que más tarde se sometieron a un ejercicio de priorización:

- Financiamiento (fideicomiso, autosuficiencia, independencia).
- Posicionamiento de la Academia (nacional e internacional).
- Publicaciones (gaceta, libros, boletines, etc.).
- Redefinición de la misión (ética y humanismo, cultura, pro actividad).



- Modernización funcional (tecnología).
- Definición de procedimientos (sesiones, ingreso, permanencia).
- Mecanismos para incidir en políticas públicas (enseñanza, investigación, planeación modelos de prevención y atención).
- Proyección hacia el médico general.
- Vínculo con el sector salud público y privado.
- Impulsar y desarrollar el profesionalismo médico.
- Estructura organizativa funcional (dirección ejecutiva y otros).
- Marco jurídico (revisión estatutaria).
- Vinculación con universidades e instituciones de educación superior, y sociedades médicas y hospitales de alta especialidad.
- Redefinir la necesidad de especialidades y de especialistas.
- Mayor integración de los académicos de los estados en el programa de la ANMM.
- Círculos de estudios.
- Redefinir los criterios de admisión de investigadores y clínicos.
- Órgano consultivo del Gobierno federal, científico, social y humanístico (imagen pública y social).
- Ampliar la participación de sus miembros y lograr un sentido de pertenencia.
- Criterios de admisión y permanencia.
- Crear un comité para analizar los temas de las sesiones.
- Estudios temáticos prioritarios para la medicina o para las políticas públicas y para la sociedad.
- Fortalecer el liderazgo del gremio médico a nivel nacional.
- Liderazgo en la promoción, desarrollo y reglamentación de las investigaciones en la biomédica.
- Comunicación externa.
- Sesiones académicas.
- Participación activa en la propuesta y realización de reglamentos nacionales vinculados con la enseñanza de la medicina.
- Derechos y obligaciones de los académicos.
- Continuidad con innovación de los programas.

### **Resultados del ejercicio de priorización (Fig. 3)**

Del mismo modo que para precisar los aspectos más relevantes de la Academia se conformaron grupos de trabajo, lo propio se hizo para considerar los aspectos que debían considerarse en el planteamiento de la misión o propósito de la Academia. Los

aspectos centrales, de manera agregada, fueron los siguientes:

- Pronunciarse sobre los problemas de salud del país.
- Promover el progreso de la medicina.
- Impulsar la calidad de la atención médica, la enseñanza y la investigación.
- Representar a la profesión médica.
- Reconocer la excelencia en la práctica de los médicos.
- Realizar actividades medicosociales en beneficio de la comunidad.
- Promover el estudio, la enseñanza y la investigación. Actualizar conocimientos y orientar criterios.
- Proponer soluciones a los problemas de salud.
- Analizar la situación de la medicina.
- La ANMM es un grupo colegiado, científico y humanista.
- Promover la difusión del conocimiento científico en salud.
- Orientar a la sociedad en temas de salud de interés e impacto públicos.
- Asesorar a los tres niveles de Gobierno en programas de salud.
- Vigilar la profesionalización y la calidad de la atención médica.
- Ser líder nacional.
- Promoción y desarrollo del conocimiento médico.
- Propiciar la excelencia en el desarrollo del conocimiento y práctica de la medicina y las ciencias de la salud.
- Ética y humanismo médico.
- Actualización del conocimiento científico.
- Promoción de la educación.
- Pronunciamiento sobre los grandes problemas de salud y sus soluciones.
- Reconocer y estimular los méritos profesionales.
- Promover y vincular la participación de otros profesionales en la solución de los problemas de salud.
- Promover el estudio, la difusión de los avances científicos y tecnológicos de las ciencias de la salud en beneficio de la comunidad médica y la sociedad.
- Elaborar y promover principios, valores y normas que mejoren el ejercicio profesional de la medicina.

### **Propuesta final de Misión**

La Academia Nacional de Medicina de México es una corporación científica y humanista, integradora de

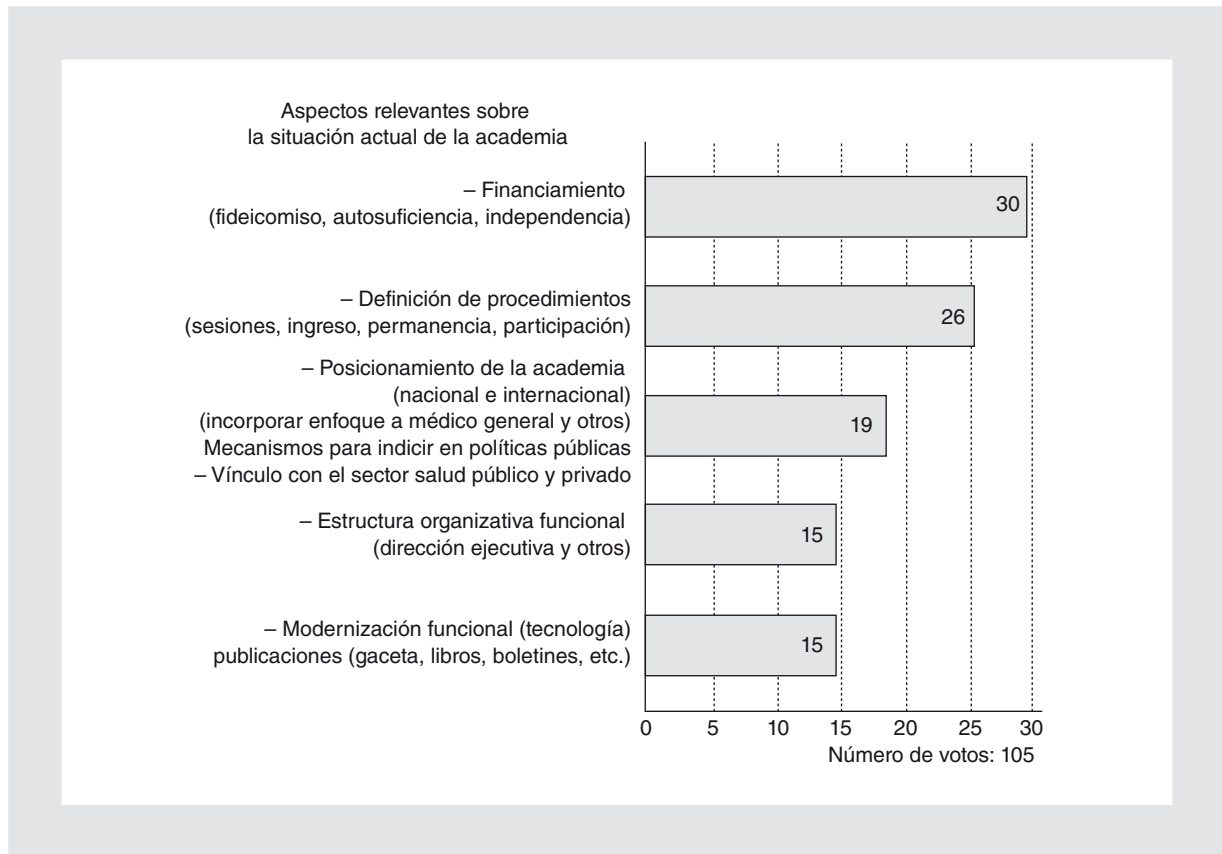


Figura 3. Resultados del ejercicio de priorización.

los líderes de las ciencias médicas, dedicada a preservar la salud y promover el profesionalismo.

### Propuestas iniciales de visión

- Ser referente del profesionalismo médico al servicio de la salud.
- Los líderes de la profesión médica al servicio de la salud.
- Líderes de la medicina por servir a la salud.
- Liderazgo por servicio.

### Propuesta final de visión

Ser referente de excelencia y profesionalismo en la medicina.

### Discusión

#### Iniciativas de cambio finales

- Acciones de desarrollo con la consultoría externa:
  - Autosuficiencia financiera.

- Reestructuración organizativa y funcional de la ANMM.
- Modernización en la información, comunicación y tecnologías.
- Acciones de desarrollo interno:
  - Sesiones.
  - Ingreso, progreso y permanencia.

#### Descripción y propuestas de las acciones de desarrollo externo

- Autosuficiencia financiera.  
Propuesta: garantizar que la Academia sea financieramente autosuficiente para darle independencia y sustentabilidad operativa a largo plazo. Modificar el esquema de financiamiento. Diversificar las fuentes de financiamiento. Desarrollar una propuesta presupuestal de mediano y largo plazo (de 3 a 10). Establecer formalmente un comité de finanzas en el que participen el vicepresidente y el tesorero. Desarrollar una estrategia de cabildeo ante el H. Congreso de la Unión para que se establezca un mecanismo de asignación de

- recursos en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). Fortalecer el vínculo con las instituciones donadoras actuales y potenciales, y formalizar mecanismos que garanticen sus aportaciones. Establecer vínculos formales para el financiamiento con las organizaciones de la sociedad civil y la iniciativa privada.  
Responsables: Mesa Directiva y académicos integrantes del Comité de Finanzas.
- Reestructuración organizativa y funcional de la ANMM.  
Propuesta: profesionalizar la administración. Conservar la Mesa Directiva sin cambios. Crear una Secretaría Ejecutiva que dé permanencia y seguimiento a los proyectos, con independencia de los cambios de presidencia. Oficializar capítulos por regiones y otros criterios en vez de círculos.  
Responsables: Mesa Directiva o comité específico.
  - Fortalecimiento de la comunicación y las herramientas tecnológicas correspondientes (página web, teletransmisión, entre otras herramientas).  
Propuesta: uso de las nuevas tecnologías de la información en la mejora de los procesos administrativos, educativos, de servicios y de acceso, y difusión del conocimiento emanado de la Academia; vínculo de comunicación entre los miembros de la Academia con otros organismos o instituciones y con la sociedad; captura y guarda de la información en medios electrónicos; apoyo a la realización y conducción de las actividades científicas y académicas; alianzas estratégicas con instituciones afines.  
Responsables: Mesa Directiva y comité específico.
  - Acciones de desarrollo interno.  
Mejora del desarrollo de las sesiones.  
Propuesta: elevar el valor de la Academia para los académicos fomentando mayor participación física y virtual. Desarrollar una página web que sirva de medio de comunicación verdadero –de dos vías– y en la que se produzcan y difundan contenidos de alto valor.  
Propuesta: a través de un ejercicio itinerante para acercar la Academia a diversos grupos, se pone en la mesa el programar una secuencia temática que atienda problemas prioritarios nacionales. Asimismo, crear un comité que analice los temas y proponga a los ponentes. Cambiar el formato a mesas panel con diversos especialistas abordando temas prioritarios. Integrar otro cuerpo de trabajo –comité o comisión– que identifique los temas

prioritarios y convoque a los ponentes de las mesas, así como difundir las sesiones a través de medios electrónicos y programar las sesiones en sedes itinerantes.

Responsables: el Comité y Mesa Directiva.

- Del ingreso, progreso y permanencia

Propuesta: implantar nuevos criterios de admisión que favorezca el ingreso de líderes jóvenes y clínicos de admisión que favorezcan el ingreso de los líderes jóvenes y médicos clínicos. Dar de baja a personas que no aportan o dañan el carácter institucional de la ANMM.

Responsables: Mesa Directiva y comités.

Adicionalmente, se consideró necesario impulsar un mejor posicionamiento de la Academia con la finalidad de convertirse en el principal referente para las autoridades gubernamentales, la comunidad médica y otras instancias públicas y privadas (la sociedad) relacionadas con la medicina. Ello implica incrementar relaciones formales, sólidas y permanentes con las principales corporaciones médicas internacionales; lograr que las autoridades, la comunidad médica y las instancias relacionadas con la medicina reconozcan el liderazgo de la corporación y, asimismo, establecer vínculos permanentes con nuestros pares a nivel internacional.

Estas tareas relativas al posicionamiento de la Academia, si bien forman parte del bagaje de propuestas y tópicos examinados en el ejercicio de planeación estratégica del cual se da cuenta en este informe, serán desarrolladas gradualmente e incorporadas al programa de trabajo de la Academia a futuro.

## Conclusiones

Mediante el recorrido metodológico descrito en el presente informe, la Academia Nacional de Medicina de México ha puesto al día su propósito, trazado en términos de una misión y una visión claras y actuales, de frente a las necesidades, cambios y avances del conocimiento médico, así como la innovación y el desarrollo tecnológico en el contexto de las ciencias de la salud y la vida.

Las líneas de trabajo identificadas como estratégicas responden a los aspectos seleccionados como esenciales para su fortalecimiento como institución, cuyo liderazgo y prestigio tienen mayor relevancia para la sociedad, así como para garantizar su proyección de futuro.

Las acciones de cambio y los procedimientos recomendados son un camino cierto para fortalecer y renovar el carácter institucional de la Academia. Cuatro son los pilares que le darán sustento: impulsar y actualizar su contribución a la ciencia y la comunidad médica; renovar y consolidar el interés, el compromiso y la participación de los académicos; asegurar su permanencia y su viabilidad financiera, y, lo más importante, seguir contribuyendo a la salud y el bienestar de México.

En esencia, lo propuesto lleva a renovar la capacidad ejecutiva y de gestión del equipo de trabajo; a ensanchar y fortalecer las fuentes de recursos financieros, y a establecer un nuevo ámbito de comunicación e interacción, tanto entre los académicos como con la sociedad interesada. De su adecuada instrumentación, seguimiento y renovación permanente dependerá que lo ya diseñado sirva a los propósitos planteados.

Es necesario subrayar que se trató de un ejercicio incluyente, en donde la mayor parte de los académicos que integran la corporación vertieron sus análisis, ideas y consideraciones sobre los cambios propuestos y el nuevo arreglo institucional.

Cabe advertir que, en tanto fue un desarrollo de planeación estratégica, sus resultados instrumentales se irán desarrollando gradualmente, a través del compromiso de las mesas directivas siguientes, de acuerdo con sus planes de trabajo. Se considera que estos avances deben ser capitalizados progresivamente en

beneficio de la Academia Nacional de Medicina de México y de la salud de la población en su conjunto.

## Agradecimientos

Los autores agradecen al equipo del ingeniero Enrique Taracena Figueroa por su colaboración como consultores externos, con lo que se hizo posible efectuar este proyecto de fortalecimiento institucional de la Academia.

## Bibliografía

- Academia Nacional de Medicina de México. Presidentes 1864-2006. México, 2006.
- Álvarez Torres M. Manual de planeación estratégica. La metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo. México: Panorama editorial S.A de C.V.; 2006.
- Comisión mexicana sobre macroeconomía y salud. Macroeconomía y salud: invertir en salud para el desarrollo económico. México: Secretaría de Salud; 2006.
- Discursos y programas de trabajo de los ex presidentes de la Academia Nacional de Medicina 1960-2006. Editado por la Academia Nacional de Medicina de México.
- Rodríguez de Romo A, Castañeda López G, Robles Valencia R. Protagonistas de la medicina científica mexicana 1800-2006. México: UNAM, Facultad de Medicina/Plaza y Valdés editores; 2008.
- Sallenave, JP. Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Editorial Norma; 2002.
- Taracena Figueroa E, Pérez Colin J, Betancourt C. Informe de resultados, consulta y subproyectos I, II y III. México: Mimeo; 2010.
- Taracena Figueroa E, Pérez Colin J, Betancourt C. Proyecto de planeación estratégica para la Academia Nacional de Medicina de México, 2009-2010.
- Uribe Elias R. El pensamiento médico contemporáneo. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes; 2007.
- Cortés Riveroll J, Pérez González D, Rosales de Gante S, Viesca Treviño C. Historia antigua de la medicina. México: Facultad de Medicina Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; 2007.