

PROPUESTA DE DECÁLOGO PARA EL BUEN GOBIERNO DE LOS CENTROS SANITARIOS Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN

Desde la Organización Médica Colegial, y recogiendo la inquietud profesional y social por los problemas del gobierno y gestión de los centros públicos sanitarios, hemos querido proponer para el debate general una serie de principios que permitan avanzar en el buen gobierno de la sanidad pública, y en la eficacia y profesionalización de su gestión.

Así, en los próximos meses, y con las aportaciones, críticas y sugerencias de distintas personas, organizaciones e instituciones, nos gustaría consolidar un documento de referencia, que haríamos llegar a las autoridades y agentes políticos y sociales para impulsar cambios hacia el buen gobierno y la profesionalización directiva.

En este ánimo hacemos un llamamiento a todos los colectivos y profesionales interesados a participar en esta discusión y a avanzar conjuntamente en esta línea de mejora donde debemos hacer un especial esfuerzo de responsabilidad, auto-exigencia y de generosidad en beneficio de nuestros ciudadanos y como contribución a la sostenibilidad y la excelencia del Sistema Nacional de Salud.

Guillermo Sierra Arredondo
Presidente de la Organización Médica Colegial (OMC)

PRINCIPIOS PARA EL BUEN GOBIERNO DE LOS CENTROS SANITARIOS¹

Un objetivo central para el Sistema Nacional de Salud es el buen gobierno de sus centros, que conduce a la eficiencia y rentabilidad social de las instituciones, utilizando como activos de valor la transparencia y la confianza en los procesos de gestión al servicio de la sociedad.

Las prácticas de buen gobierno exigen no solo el cumplimiento de las normas legales –*conformance*–, sino un compromiso de responsabilidad social en los procesos y mecanismos de ejecución basado en los principios de integridad moral, epiqueya o equidad, plena dedicación responsable y ejemplaridad –*performance*–.

Por ello, el buen gobierno tiene que ver con la calidad personal y relacional, y por consiguiente, con los criterios éticos que determinan las decisiones en base a la misión social de la institución.

Las pautas para un buen gobierno que refuerce la reputación social requieren no sólo de órganos colegiados para regular el funcionamiento autónomo y responsable de las instituciones, sino de sistemas de evaluación e instrumentos de control que garanticen la veracidad y transparencia de todas las actuaciones de la organización.

El debate del buen gobierno institucional ha tenido un lugar relevante en el mundo de la empresa (Informes Olivencia y Aldama), pero aún no ha ocupado un lugar central en el debate de modernización de las administraciones públicas, ni en los desarrollos de los órganos y sistemas de gobierno de instituciones sanitarias. La referencia inicial de la Ley de Ordenación de Profesiones Sanitarias (disposición adicional décima) para formalizar procesos de selección y evaluación de directivos, es valiosa en tanto que abre un debate sanitario y social, al cual el presente documento de principios pretende contribuir desde un ámbito más amplio que incluye tanto la gestión profesionalizada como el buen gobierno de los centros, entendiendo que ambos componentes son complementarios y sinérgicos.

Se enuncian a continuación los diez principios para el buen gobierno de los centros sanitarios:

¹ El término “Centro Sanitario”, en el sentido usado en este texto, se refiere a unidades de gestión de establecimientos públicos de atención sanitaria, que pueden ser hospitales, gerencias de atención especializada, gerencias de atención primaria, gerencias de área, o cualquier otra estructura o unidad directiva institucional o territorial para centros que provean servicios sanitarios. El término directivo se refiere al director gerente o dirección ejecutiva de primer nivel, pero se hace extensivo también a los directivos de segundo nivel o funcionales que conforman el equipo de dirección (vicegerentes, directores asistenciales, directores médicos, directores de enfermería, directores de gestión y servicios generales, etc.)

1- ÓRGANOS COLEGIADOS PARA EL BUEN GOBIERNO

Todas las organizaciones de alta especialización y complejidad precisan de la existencia de un órgano colegiado de gobierno (consejo de administración o junta de gobierno) con autonomía para tomar las decisiones estratégicas, y con autoridad para supervisar la función directiva y la gestión. Las organizaciones sanitarias públicas españolas, no pueden seguir siendo una excepción.

Este órgano colegiado de gobierno tendría la virtualidad de representar de forma más eficaz, transparente y cercana en la vida del centro a los poderes públicos que en último término detentan los derechos de propiedad, en nombre de los ciudadanos y de la propia sociedad.

Se necesita mayor autonomía de gestión para los centros, y ello requiere de la existencia de órganos de gobierno, que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas ante la sociedad, y que eviten los sesgos de arbitrariedad a los que puede llevar una gestión autónoma sin un gobierno institucional bien articulado.

2- CIUDADANÍA Y TRANSPARENCIA PARA EL BUEN GOBIERNO

El órgano colegiado de gobierno de los centros sanitarios, sin perjuicio de la representación de control que corresponde a la institución propietaria, debiera garantizar una presencia amplia y diversa de instituciones, entidades locales, y/o personas de alta reputación profesional o social, para que exista la mayor transparencia y rendición de cuentas ante el Gobierno y la sociedad, y también para facilitar la imbricación cívica del centro sanitario.

3- ÓRGANOS CONSULTIVOS PROFESIONALES PARA EL BUEN GOBIERNO

El buen gobierno de los centros sanitarios se asienta en la existencia y vitalidad de órganos consultivos profesionales para la participación de los médicos y otros profesionales en la gestión del centro, así como en las comisiones de mejora de la calidad asistencial y de cuidados. La actividad profesional médica y sanitaria necesita de la autonomía responsable de las unidades clínicas, que deberá promoverse alineando objetivos y motivaciones, dotando de instrumentos de información para la gestión, transfiriendo capacidad de decisión y organización, y creando sistemas explícitos y transparentes de rendición de cuentas basados en resultados.

4- CONTRATOS Y OBJETIVOS EXPLÍCITOS PARA EL BUEN GOBIERNO

El buen gobierno exige tanto la explicitación de los objetivos y metas del centro, como la definición de los recursos puestos a su disposición los financiadores para lograrlos: la relación contractual entre los sistemas públicos de salud, la formalización de compromisos e indicadores, la evaluación periódica y explícita de resultados, y la existencia de incentivos y penalizaciones en función de

desempeños, son elementos centrales para garantizar una gestión participada y responsable.

5- SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CULTURA DE EVALUACIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO

El buen gobierno de los centros exige un sistema de información y cuadro de mando que tenga las características de estabilidad, integración, veracidad, accesibilidad, referencia poblacional de indicadores, y transparencia interna y externa, para hacer posible la rendición de cuentas a la sociedad, y la cultura de evaluación y de la mejora continuada.

El sistema de información de los centros y servicios sanitarios debe permitir su comparación con otros centros de la misma y de distintas comunidades autónomas, como condición para poder valorar desempeños, mejorar los estándares de productividad y emular desarrollos efectivos y eficientes.

6- LA BUENA GESTIÓN EXIGE LA EXISTENCIA DE ÓRGANOS COLEGIADOS PARA BUEN GOBIERNO

El órgano colegiado de gobierno tendrá un papel central en la aprobación de los documentos clave de la vida de los centros: reglamentación y normas de funcionamiento, presupuesto anual, planes de inversiones, estructura de activos patrimoniales, planes estratégicos y directores, cambios en cartera de servicio, contrato programa o similar, evaluación control y seguimiento de los contratos programa, decisiones estratégicas, y la Memoria Anual. La Memoria Anual debería constituir un documento central en la rendición de cuentas y balance de la gestión, en donde se concrete el principio de transparencia y cultura de la evaluación.

7- LA BUENA GESTIÓN EXIGE PROFESIONALIDAD DIRECTIVA

En los órganos colegiados de gobierno están representados los responsables políticos e institucionales de los que depende el centro sanitario, así como representantes de la comunidad y la ciudadanía a la que sirve. Sin embargo, los puestos directivos deberían ser desempeñados por profesionales de la gestión sanitaria. Para ello es esencial que la selección de los gestores de los centros se realice a través de una convocatoria abierta (publicación en diarios oficiales o en prensa general) para propiciar la máxima difusión y atracción de candidatos, y con un procedimiento de concurrencia competitiva. El órgano de gobierno deberá resolver el nombramiento, o como mínimo conocer las candidaturas y emitir informe razonado a la entidad propietaria del centro que estatutariamente tenga la autoridad de nombrar al directivo. Los dictámenes del órgano de gobierno, serán accesibles a los candidatos y a cualquier institución social representativa.

8- CRITERIOS DE EXCELENCIA EN LA SELECCIÓN PARA PROMOVER LA BUENA GESTIÓN Y LA PROFESIONALIZACIÓN DIRECTIVA

En los procesos de selección de directivos, se deben asumir unos criterios o principios básicos y comunes que den unas garantías mínimas de competencia

profesional, y que en su aplicación generalizada favorezcan el desarrollo de la excelencia directiva vía capitalización de competencias. Cabría formular los siguientes tres principios:

- acreditar formación directiva apropiada,
- demostrar experiencia anterior que avale la adquisición de habilidades y competencias suficientes,
- y evaluar de forma documentada los desempeños en experiencias profesionales y gerenciales anteriores.

9- CONTRATO DIRECTIVO PARA UNA GESTIÓN ESTABLE Y PROFESIONALIZADA

Los directivos deben tener un contrato por tiempo determinado, en el que se debe establecer un mecanismo formalizado y transparente para la eventualidad de un cese antes de finalizar el mismo. Estos ceses serán siempre motivados y decididos, o en su caso informados, por el órgano colegiado de gobierno del centro sanitario. Los dictámenes del órgano de gobierno, serán accesibles a cualquier institución social representativa

Estos procedimientos buscan aumentar la estabilidad de los directivos para que sean factibles proyectos de gestión y cambio institucional más dilatados y menos vulnerables a alternancias políticas, siempre bajo la supervisión del órgano colegiado de gobierno. Cuando se establece que el cese de directivos tiene que guardar relación con factores objetivables del desempeño, estamos: aportando estabilidad institucional, creando incentivos para un comportamiento eficiente, favoreciendo la selección progresiva de los mejores, consolidando mecanismos de aprendizaje y desarrollo directivo, y haciendo identificable la responsabilidad social corporativa de la organización.

10- LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO DIRECTIVO Y LA BUENA GESTIÓN EN EL SISTEMA NACIONAL DE SALUD

Se debe acordar desde una perspectiva de Sistema Nacional de Salud, y en el contexto de la Ley de Ordenación de Profesiones Sanitarias, una línea de actuación para el desarrollo directivo que apoye los procesos anteriores; promoviendo la investigación en servicios sanitarios y la formación en administración y gestión sanitaria; fomentando los estudios comparativos entre centros y servicios sanitarios; buscando medios de agregar y hacer disponible la información de recursos, actividad, resultados y costes de los centros sanitarios; facilitar repositorios de información donde sean fácilmente accesibles los planes estratégicos, los presupuestos, los planes directores, las Memorias Anuales, y en general los documentos clave para obtener información sobre la planificación, gestión y evaluación de los centros; facilitar procedimientos para recopilar y transferir entre los distintos servicios de salud autonómicos, información de resultados y desempeños de instituciones y cuadros directivos.

Estas actividades desplegadas de forma colaborativa por todos los agentes, dotan de legitimidad institucional y social a todo el proceso de desarrollo directivo, y tienen un efecto a medio plazo de favorecer ganancias de competencias profesionales, y mejoras de eficiencia en el propio sistema al



aumentar la capacidad de comparar y emular los desarrollos y resultados excelentes.

Madrid, a 9 de febrero de 2005

Este decálogo ha sido elaborado por encargo de la Organización Médica Colegial por:

José Ramón Repullo Labrador, Jefe del Departamento de Planificación y Economía de la Salud, Escuela Nacional de Sanidad, Instituto de Salud Carlos III.

José Manuel Freire Campo, Jefe del Departamento de Salud Internacional, Escuela Nacional de Sanidad, Instituto de Salud Carlos III.

Luis Ángel Oteo Ochoa, Jefe del Departamento de Desarrollo Directivo y Gestión de Servicios Sanitarios, Escuela Nacional de Sanidad, Instituto de Salud Carlos III.