

GOBERNANZA CORPORATIVA EN EL SECTOR SALUD

XXI CONGRESO DE LA SOCIEDAD CHILENA DE
ADMINISTRADORES DE ATENCIÓN MÉDICA Y
HOSPITALARIA

Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010

GOBERNANZA CORPORATIVA EN EL SECTOR DE SALUD



Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010

- LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS
- EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS
- LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO
 - LA GOBERNABILIDAD
 - LAS CARACTERÍSTICAS EXIGIBLES A SUS MIEMBROS
 - LAS ACTUACIONES
- LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO
 - EL TALLER PARA LA MEJORA
- LA PARTICIPACIÓN DE LOS MÉDICOS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO
- LOS SIETE PECADOS CAPITALES DEL GOBIERNO INEFICAZ
- LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LOS HOSPITALES DE CATALUÑA

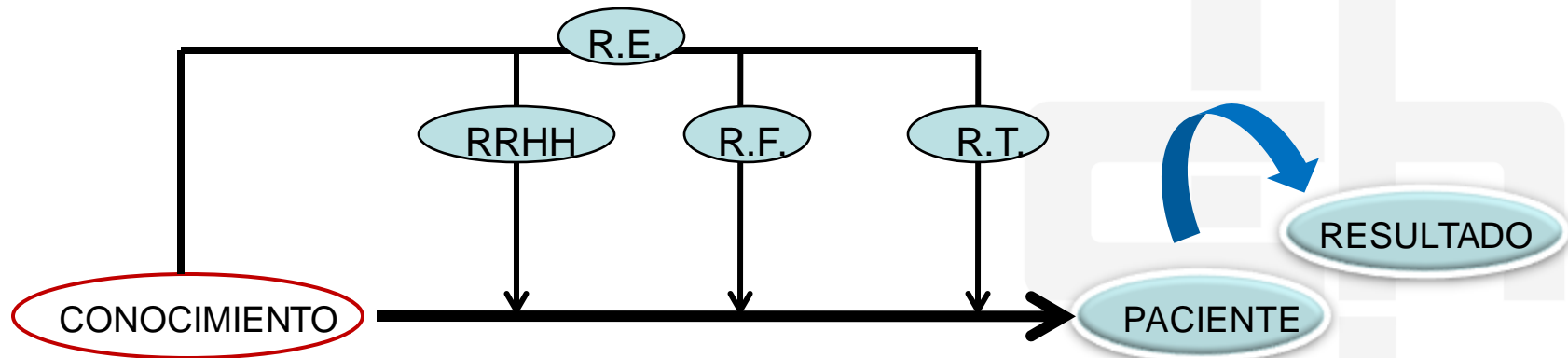
LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS

ORGANIZACIÓN: articulación humana de personas,
recursos económicos y medios físicos para conseguir
aquello que no es alcanzable por el esfuerzo individual

LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS

¿QUÉ HACEN?

Transforman unos recursos (conocimiento) depositados en los profesionales sanitarios, consumiendo recursos económicos en la utilización de bienes, servicios, medios físicos y tecnológicos.



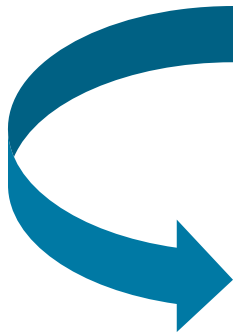
LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS

CLIENTES
PROVEEDORES
EMPLEADOS
GOBIERNOS

“STAKEHOLDERS”

LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS

LA PROPIEDAD DE LOS MEDIOS, MEDIANTE SU
“ÓRGANO DE GOBIERNO” BUSCA RESPUESTA A TRES
PREGUNTAS FUNDAMENTALES:



- ¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN?**
- ¿NUESTRO PROPÓSITO ES LA MEJOR OPCIÓN?**
- ¿CUÁL ES LA MEJOR MANERA DE ASUMIR NUESTROS FINES?**

EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO LOS CONSTITUYEN
LOS PROPIETARIOS O REPRESENTANTES DE ÉSTOS.
PUEDEN DOTARSE DE CONSEJOS ASESORES.
DEPOSITAN LA EJECUCIÓN DE SUS DECISIONES EN
LA DIRECCIÓN

GOBERNAR = DIRIGIR
GESTIONAR = CONDUCIR

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

FUNCIONES

FORMULAR POLÍTICAS INSTITUCIONALES
TOMAR DECISIONES, ESCOGER
SUPERVISIÓN SISTÉMICA



MISIÓN
Y
PERDURABILIDAD

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

G
O
B
E
R
N
A
B
I
L
I
D
A
D

ALINEACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO CON LAS FINALIDADES INSTITUCIONALES

RESOLVER LOS CONFLICTOS DE INTERÉS INTERNO

RESOLVER LOS CONFLICTOS DE INTERÉS DE LOS *STAKEHOLDERS*

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

CARACTERÍSTICAS EXIGIBLES A SUS MIEMBROS (I)

- COMPROMISO CON LA PROPIEDAD
- FACILIDAD DE ANÁLISIS SISTÉMICO Y CONTROL RELATIVISTA
- HABILIDAD Y VOLUNTAD DE TRATAR CON VALORES, VISIÓN Y LARGO PLAZO
- HABILIDAD PARA DELIBERAR
- DISPOSICIÓN PARA COMPARTIR LA TOMA DE DECISIONES
- BUENA REPUTACIÓN

CARACTERÍSTICAS EXIGIBLES A SUS MIEMBROS (II)

- NO TENER CONFLICTOS DE INTERÉS
- COMPROMISO CON LA INDEPENDENCIA POLÍTICA Y SINDICAL
- BASAR SU ACTIVIDAD EN OPINIONES PROPIAS
- IDENTIFICAR EL CAPITAL CONOCIMIENTO

LA PIRÁMIDE DE LA BUENA GOBERNABILIDAD

Orlikoff i Assoc. 1996



Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO. ACTUACIONES

1ª dimensión
(Institucional)

- Establecer finalidades (misión y visión)
- Soporte y control de la dirección ejecutiva
- Garantizar la calidad de los servicios
- Asegurar la continuidad
- Mejorar la gobernabilidad

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO. ACTUACIONES

2ª dimensión
(Resultados)

- Viabilidad financiera
- Satisfacción del paciente y familia
- Satisfacción del financiador de los servicios
- Satisfacción de los agentes proveedores (externos e internos)
- Calidad y eficiencia
- Comparación y benchmarking

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO. ACTUACIONES

3^a dimensión
(Social)

- Responsabilidad social corporativa
- Participación
- Expectativas asumidas
- Transparencia y rendición de cuentas

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

CRITERIOS BÁSICOS DE ACTUACIÓN

- PRUDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES
- CONCIENCIA DE LOS COMPONENTES DE FIDEICOMISOS DE LA PROPIEDAD

AUTOEVALUACIÓN DE LA PRESIDENCIA

	Si	no			
• El Consejo ha hecho la descripción del lugar de la Presidencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• El papel, responsabilidades y autoridad de la Presidencia están claramente definidos en relación a los Consejeros y la Dirección Ejecutiva	totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	parcialmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	en desacuerdo <input type="checkbox"/>	
• Tenemos un procedimiento claro para el proceso de la selección de la Presidencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Elegimos la Presidencia un año antes que tome posesión para facilitar la transición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• Hay una duración máxima para ejercer la Presidencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
• La descripción del lugar es la base para la formación de la Presidencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• La actuación del presidente es valorada por el Consejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• La Presidencia lidera la organización y supervisa la Dirección Ejecutiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010

Conductas Constructivas

1. Avanzar información
2. Objetivos explícitos
3. Orientación al desarrollo de relaciones positivas
4. Respeto a las contribuciones de los otros
5. Compartir las debilidades
6. Ser claro cuanto a las expectativas

Conductas erosionantes

- Retener información
- Intenciones escondidas
- Concentrarse en detalles y evitar principios
- Relaciones basadas en ganar/perder
- Evitar reconocer las debilidades
- Esconder aquello que se desea

Conductas Constructivas

7. Respeto por las relaciones interpersonales
8. Visión a largo plazo
9. Buscar sinergias
10. Auto comprensión y también de los demás
11. Reconocer que no todo puede ser esto.
12. Ver los problemas como oportunidades

Conductas erosionantes

- Yo soy el más importante
- Todo es negociación
- Fomentar la división del trabajo
- Aislamiento y hacer trabajar a los otros
- Dejar entrever que hay otras alternativas
- “Blindarse”

AUTOEVALUACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS REUNIONES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO



- El Orden del Día era adecuado
- Se han asumido los objetivos específicos de la reunión
- El grupo ha empleado bien el tiempo disponible
- Han intervenido todos los miembros
- Cómo podía haber mejorado la reunión

AUTOEVALUACIÓN Y PROCESOS DE MEJORA

EL TALLER PARA LA MEJORA DE LA GOBERNALIDAD CORPORATIVA

LAS 10 PREGUNTAS

LOS CUESTIONARIOS

LA PARRILLA

EL MAPA DE LA GOBERNABILIDAD

AUTOEVALUACIÓN Y PROCESOS DE MEJORA

QUÉ PERSIGUE EL TALLER



PREGUNTAS Y REFLEXIONES

QUÉ NO PERSIGUE EL TALLER



ENCONTRAR RESPUESTAS
DEFINITIVAS

AUTOEVALUACIÓN . LAS DIEZ PREGUNTAS

1. ¿Tenemos claro qué es la gobernación de una organización?
2. ¿Sabemos por qué y para qué existen los Órganos de Gobierno?
3. ¿Nos damos cuenta de los cambios del entorno?
4. ¿Conocemos la razón de ser de la organización y las responsabilidades del Órgano de Gobierno?
5. ¿El Órgano de Gobierno apoya y controla la Dirección Ejecutiva?
6. ¿El Órgano de Gobierno está comprometido con la calidad del servicio?
7. ¿El Órgano de Gobierno se reconoce responsable de la sostenibilidad de la organización?
8. ¿El Órgano de Gobierno se preocupa de si mismo y cómo se organiza?
9. ¿El Órgano de Gobierno sabe qué ha de hacer?
10. ¿El Órgano de Gobierno se preocupa de mejorar?

AUTOEVALUACIÓN . LOS CUESTIONARIOS. LA CAPACIDAD DE GENERAR CONFIANZA

	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Para la selección de nuevos miembros, se especifican en el proceso, las expectativas y los compromisos del órgano de gobierno				
El órgano de gobierno ha definido estándares de conducta con los que se autoevalúan anualmente				
El órgano de gobierno periódicamente examina sus fortalezas y debilidades y considera que ha de hacer para mejorar				
Anualmente el órgano de gobierno y la Dirección celebran una "retirada" para discutir los temas clave y desarrollar las relaciones internas				
La organización colabora con diferentes grupos comunitarios para mejorar la salud de la población				
Los profesionales están comprometidos con el desarrollo de la organización				
El órgano de gobierno ha definido conjuntamente con la Dirección Ejecutiva los objetivos anuales que serán empleados para la evaluación del rendimiento alcanzado				
La organización da a conocer a la comunidad el informe anual de los servicios proveídos y lo que han costado				
La misión institucional describe el compromiso con la comunidad y se tiene en cuenta para tomar decisiones importantes del órgano de gobierno				
El órgano de gobierno tiene visibilidad y la organización se asegura que la comunidad conoce que es lo que hace y quien sirve en el órgano de gobierno				

Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010

AUTOEVALUACIÓN . LA PARILLA DEL TRABAJO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

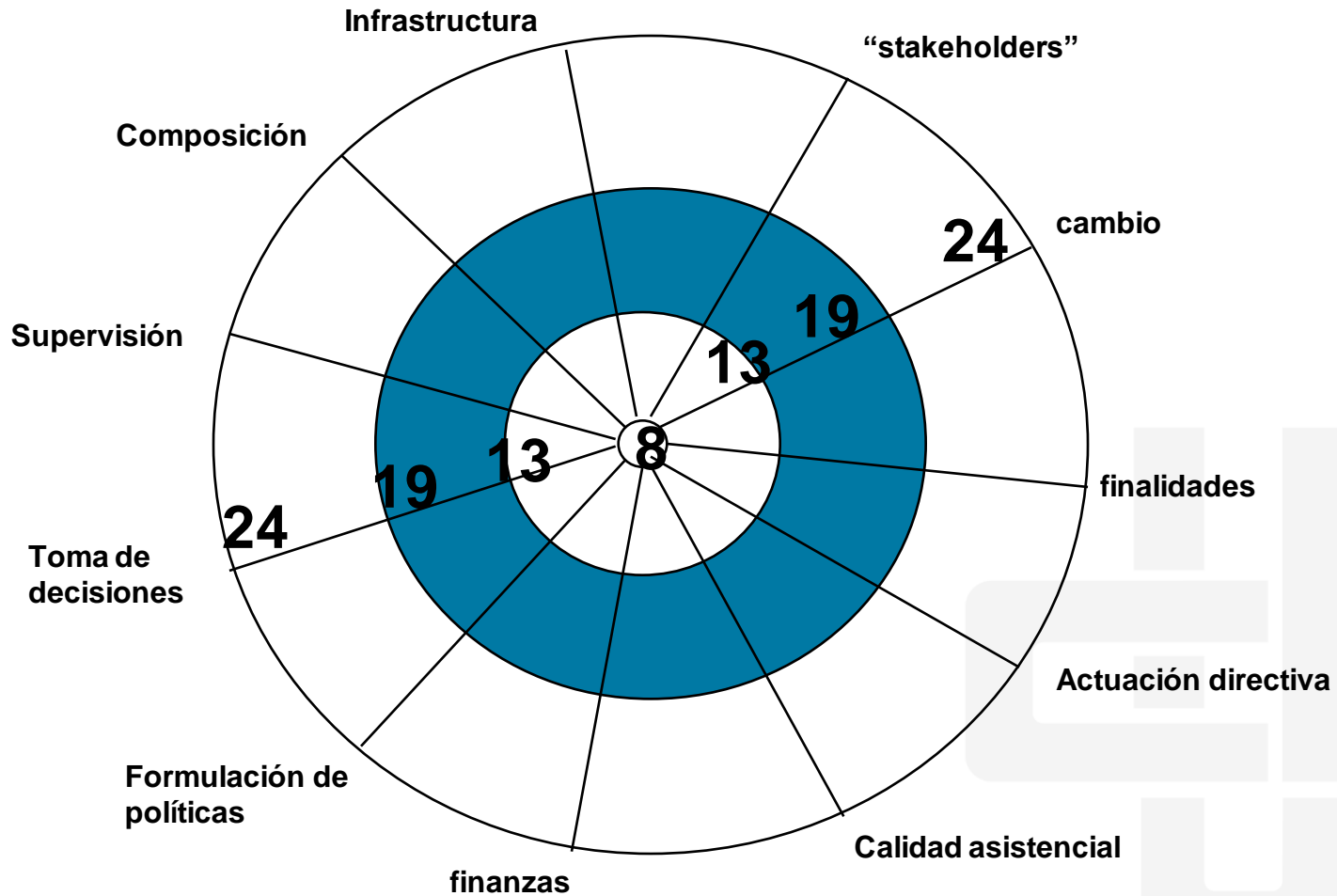
ACCIONES RESPONSABILIDADES	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES	TOMA DE DECISIONES	SUPERVISIÓN SISTÉMICA
FINALIDADES ORGANIZACIONALES			
CONTROL DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA			
CALIDAD DEL SERVICIO			
FINANZAS INSTITUCIONALES			
EL PROPIO FUNCIONAMIENTO			

Indicar en cada casilla si el órgano de gobierno RETIENE o DELEGA competencias y funciones en sus miembros

Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010

EL MAPA DE LA GOVERNABILIDAD (D.D. Pinter, 1998)



Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010

LA PARTICIPACIÓN DE LOS MÉDICOS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

¿Conviene su participación?

Sí, atendiendo a 3 razones:

1. Aportarían visión sanitaria y específicamente médica, contribuyendo a una mejor decisión sobre prioridades (capital conocimiento)
2. Aportarían sensibilidad profesional sobre la eficiencia
3. Aportarían su experiencia anterior sobre el funcionamiento de otras instituciones y organizaciones profesionales en las que trabajara

LA PARTICIPACIÓN DE LOS MÉDICOS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Características de los candidatos:

- Buena reputación profesional
- Ajeno al cuerpo facultativo del centro
- Conocimientos sanitaristas
- Alguna experiencia en funciones de responsabilidad
- Las de todo Consejero

LOS 7 PECADOS CAPITALES DEL GOBIERNO INEFICAZ

1. El Gobierno representativo
2. Falta de orientación a la Misión
3. Resistencia al cambio
4. Información insuficiente e inadecuada
5. Mantenimiento de consejeros inadecuados
6. Estructuras de soporte inadecuadas
7. Falta de singularización en las responsabilidades

* J.E. Orlikoh & M.K. Totten. *Systems Thinkings in Governance. Trustee 52, Jan. Workbook 1999*

DECÁLOGO DE LA UNIÓN SOBRE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LOS HOSPITALES DE CATALUNYA

Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010

EN RELACIÓN CON SU COMPOSICIÓN

Presidencia: profesionalizada, con experiencia en la dirección y gestión empresarial, no necesariamente del ámbito sanitario, con dedicación parcial y en la función principal de liderar el consejo de gobierno.

Consejeros: mezcla de consejeros “outsiders” que aporten valor añadido (prestigio profesional en el ámbito de la actividad institucional) y de representantes directos de la propiedad. En todos los casos no pueden presentar conflictos de intereses.

EN RELACIÓN CON LAS FINALIDADES

- Preservar Misión, Visión y Valores de la entidad.
- Definir las líneas estratégicas de la entidad.
- Garantizar la continuidad institucional y empresarial.
- Supervisar la gestión para garantizar el cumplimiento de las finalidades y los valores siendo delegable la gestión en un ejecutivo, manteniendo excluidos de esta delegación las políticas estratégicas, la rendición pública de cuentas y la gestión patrimonial.
- Preservar el equilibrio necesario que permita crear valor teniendo en cuenta las necesidades de los clientes-usuarios, la satisfacción de los empleados, el cumplimiento con los proveedores y auditores y el respeto con el entorno y el medioambiente.

EN RELACIÓN CON SUS COMPONENTES

- Compromiso con la propiedad y con el área específica de la Misión.
- Facilidad para pensar en términos de sistema y de contexto
- Habilidad para tratar con valores, visión y largo plazo
- Habilidades para participar activamente en deliberaciones
- Disposición a delegar, a permitir a otros a tomar decisiones
- Reputación

EN RELACIÓN CON SU FUNCIONAMIENTO

- Disponer de un código ético propio de cada entidad que recoja los aspectos singulares y propios de la atención sanitaria
- Disponer de un reglamento interno de funcionamiento en el que el papel y funciones de la Presidencia deberían estar claramente determinados.
- El Orden del Día ha de recoger temas de estrategia
- Es necesario que monitorice los resultados en relación con la gestión de las estrategias y las políticas acordadas.
- Únicamente la dimensión del órgano de gobierno ha de justificar un Comité Ejecutivo

EN RELACIÓN CON SU PERMEABILIDAD CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

- El gobierno representativo (consejeros en representación de los diferentes grupos de intereses) es la máxima exposición del conflicto de intereses. Conviene evitar el conflicto de intereses con la incorporación de profesionales y sindicatos, proveedores o clientes, con intereses directos en la institución.

EN RELACIÓN CON LA RETRIBUCIÓN DE LOS CONSEJEROS

- El presidente podrá ser retribuido por su dedicación
- Los consejeros deben ser retribuidos por sus asistencias a las reuniones

EN RELACIÓN CON LAS RELACIONES ÓRGANO DE GOBIERNO-DIRECCIÓN EJECUTIVA

- No se pueden normalizar los papeles concretos de unos y de otros, pero sí que es necesario determinar dos grandes ámbitos: el de la definición y el de la ejecución.
- Está muy condicionada por las personalidades de los Presidentes y del Gerente por lo que respecta a los solapamientos.
- Por todo esto, es determinante la autonomía del órgano de gobierno para nombrar y relevar al Director Ejecutivo

**RECORDEMOS:
PARA ESTAR BIEN GESTIONADO UN
HOSPITAL HA DE ESTAR BIEN
GOBERNADO**

Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010



MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Dr. Boi Ruiz Garcia

Santiago de Chile, 12 de Mayo de 2010