

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

OSASUN ETA KONTSUMO
SAILA

DEPARTAMENTO DE SANIDAD
Y CONSUMO

RECOMENDACIONES DEL CONSEJO ASESOR SOBRE EL BUEN GOBIERNO DE LA SANIDAD PUBLICA VASCA

Recomendaciones del Consejo Asesor sobre el Buen Gobierno de la Sanidad Pública Vasca

1. Planteamientos estratégicos para el buen gobierno de la sanidad pública vasca.

- 1.1. Convertir al País Vasco en Comunidad de referencia en el buen gobierno de la sanidad pública, tanto a nivel del Sistema Nacional de Salud como entre las Regiones de la Unión Europea con sistemas sanitarios públicos integrados.
- 1.2. Basar en los valores de la ética pública democrática la reorientación al buen gobierno de la sanidad pública vasca, tomando como referente las Recomendaciones del Consejo de Europa. Ello incluye los valores fundamentales (derechos humanos, cumplimiento de las leyes, democracia), los principios a los que responde la sanidad pública (universalidad, equidad, solidaridad) y los atributos que son específicos de buen gobierno (rendición de cuentas, transparencia, responsabilidad, participación, eficiencia, calidad, seguridad, respuesta a las necesidades, demandas y expectativas de los ciudadanos).
- 1.3. Impulsar un nuevo contrato social para una sanidad pública de calidad y eficiente con todos los sectores de la sociedad vasca (partidos políticos, profesionales, agentes económicos y sociales, pacientes y ciudadanos) tomando como referente compartido común los valores, principios y atributos del buen gobierno, buscando en base a ellos acuerdos y consenso en torno a reglas del juego democrático para gobernar y gestionar la sanidad pública, gobierne quien gobierne.
- 1.4. Rediseñar de acuerdo con los valores y principios compartidos del buen gobierno, la organización y el funcionamiento de toda la sanidad pública vasca tanto Osakidetza/Servicio Vasco de Salud (Osakidetza/SVS) y sus organizaciones (Hospitales, Comarcas, etc.), como la red de servicios de Salud Pública.
- 1.5. Revitalizar la salud pública, impulsando la prevención, protección y promoción de la salud, haciendo de la buena salud, y de la calidad de vida ligada a ella, una de las grandes prioridades de todas las políticas públicas de Euskadi.
- 1.6. Reorientar los servicios sanitarios hacia niveles más altos de calidad, efectividad y eficiencia, incluyendo en ello una atención especial a los enfermos crónicos, y una coordinación eficaz entre servicios sanitarios y sociales.

2. Concretar en diez compromisos los planteamientos estratégicos para avanzar en el buen gobierno de la sanidad pública vasca.

- 2.1. Responder con la mayor calidad, efectividad, eficiencia y equidad a las necesidades, demandas y preferencias de ciudadanos y pacientes en relación a la sanidad, planificando, gobernando y gestionando ésta a partir de la consideración de que los ciudadanos y los pacientes son sus auténticos propietarios, destinatarios y jueces.
- 2.2. Responder a esta exigencia ampliando al máximo el acceso y la transparencia en la información, la posibilidades de elección y de control, y, especialmente, desarrollando servicios específicos de atención a los ancianos, enfermos crónicos, mentales y dependientes en general, coordinándolos eficazmente con los servicios sociales y construyendo el sistema sociosanitario necesario, tanto por razones de solidaridad y justicia social como por su contribución decisiva a la calidad y la eficiencia del conjunto de la sanidad pública.
- 2.3. Llevar la preocupación por la salud más allá del Departamento de Sanidad y Consumo y de Osakidetza/SVS, integrando la prevención, la protección y promoción de la salud en todas las políticas públicas y en las prioridades del Gobierno Vasco, buscando para ello el compromiso de las Diputaciones, los Ayuntamientos y de todas las organizaciones sociales.
- 2.4. Aplicar en Osakidetza/SVS a todos sus niveles, los valores y principios del buen gobierno de los servicios públicos, revisando de acuerdo con ellos su actual esquema organizativo, de gobierno y gestión, dotando a su centro corporativo y a sus organizaciones de toda la autonomía que precisen para responder adecuadamente a su misión y poder prestar sus servicios con la mayor calidad y eficiencia. Para ello se facilitará, entre otras cosas, el desarrollo de innovaciones y experiencias piloto que permitan ensayar y evaluar reformas, y la capacidad de incentivar y premiar la excelencia profesional y la dedicación extraordinaria, así como de sancionar incumplimientos.
- 2.5. Implantar en todas las organizaciones de Osakidetza/SVS órganos colegiados de gobierno, para los que proponemos el nombre de “Consejos de Gobierno” con funciones de consejos de administración, máxima autoridad de la organización ante la que responde el director gerente, y con el mandato de cumplir la misión de la organización y velar por los intereses de los ciudadanos en relación al servicio sanitario público, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa vigente, los presupuestos y las indicaciones de las autoridades sanitarias y del órgano corporativo central del ente público Osakidetza/SVS.
- 2.6. Profesionalizar la función gestora para que sea más eficaz, y cuente con mayor legitimidad y autoridad, seleccionando y nombrando a los directores gerentes y a todos los cargos ejecutivos, de alta dirección, de responsabilidad clínica o gestora por procedimientos en los que exista concurrencia pública, participación de los respectivos Consejos de Gobierno, y en su caso, el asesoramiento profesional correspondiente.
- 2.7. Promover en todo Osakidetza/SVS una cultura de buenas prácticas y de ética profesional a todos los niveles (gobierno, gestión, práctica clínica), impulsando y en algunos casos exigiendo la existencia y el cumplimiento de reglas y códigos de conducta específicos para todos los responsables y profesionales de la sanidad (miembros de los Consejos de Gobierno, gestores ejecutivos, responsables de unidades, clínicos, etc.), con especial

atención a la prevención de conflictos de interés, y a la ejemplaridad ética en el desempeño de las responsabilidades, con transparencia y rendición de cuentas, siguiendo el ejemplo de los mejores servicios de salud y los referentes internacionales de la Responsabilidad Social Corporativa.

- 2.8. Adoptar procedimientos para que la toma de decisiones a todos los niveles de la sanidad pública esté bien informada y sea transparente y abierta a la consulta y la participación cívica, política y de expertos, para mejorar con ello la calidad de las normas. Para ello, entre otras medidas, las decisiones de importancia estarán basadas en libros blancos o informes, abiertos a consulta pública, en los que se analicen los problemas, alternativas y políticas que se proponen, de forma que la lógica de éstas sea pública y pueda recibir críticas y aportaciones de todos los ámbitos de la sociedad.
- 2.9. Hacer de la transparencia la prueba más visible del compromiso de la sanidad pública vasca con los principios del buen gobierno, de modo que, para facilitar la rendición de cuentas y la participación social, política y cívica, se haga pública “por defecto”, accesible y utilizable en internet, toda la información disponible que no desvele datos personales.
- 2.10. Implicar activamente a los médicos y a todos los profesionales sanitarios en la sostenibilidad de la sanidad pública, en la elaboración de políticas de salud, en la gestión y en la toma de decisiones, potenciando o creando estructuras efectivas de participación y asesoramiento profesional, así como buscando la revitalización de las organizaciones profesionales para que respondan a las necesidades y retos de la medicina del siglo XXI.

3. Buenas prácticas de gestión para la sanidad pública vasca.

- 3.1. A nivel “macro” (conjunto del sistema, entorno político, legal y social, Departamento de Sanidad y Consumo, Osakidetza/SVS organización central corporativa) las “buenas prácticas” de gobierno, organización y funcionamiento de los servicios sanitarios públicos, vienen determinadas por los principios y valores del buen gobierno, así como por la experiencia de los sistemas sanitarios públicos integrados de referencia (países nórdicos - Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca-, Reino Unido y Nueva Zelanda). Todo ello aconseja:
 - Trabajar por lograr un alto nivel de consenso político y social en torno a los principios y condiciones que hacen posible y favorecen el buen gobierno en la administración pública y en la sanidad. Este compromiso compartido debiera incluir explícitamente por su relevancia para la sanidad pública vasca, una administración sanitaria políticamente neutral, profesionalizada y estable, a nivel intermedio y alto (dirección pública profesional).
 - Fortalecer, si cabe, el papel que corresponde al Consejero de Sanidad y al Departamento de dirección política, orientación estratégica y fijación de objetivos generales para el gobierno del conjunto de la sanidad pública vasca, diferenciando este rol del que está delegado en el Consejo de Administración de Osakidetza/SVS, en sus órganos directivos y en organizaciones (Comarcas, Hospitales, etc.).
 - Promover activamente una cultura política democrática de ética pública, con normas y códigos de conducta que favorezcan –y en su caso

obliguen a: (a) Un alto nivel de transparencia y de rendición de cuentas en todas las organizaciones y actividades, (b) La declaración y prevención de todo tipo de conflictos de interés, fraudes o corrupción, (c) La publicidad, justificación, y explicación de las decisiones, debiendo las importantes ir precedidas de informes (libros blancos) públicos, abiertos a consulta de ciudadanos y expertos, (d) Prevenir conflictos que puedan afectar negativamente a los pacientes, sometiendo las diferencias a fórmulas de arbitraje, (e) El rechazo de privilegios injustificados en las condiciones de trabajo en relación a otros sectores de la sociedad, protegiendo siempre el interés público.

- Adecuar y/o desarrollar las normas y mecanismos que permitan a Osakidetza/SVS disponer de toda la autonomía necesaria para el cumplimiento de su misión. Esta autonomía debe impulsarse en una doble dirección: por un lado, de Osakidetza en relación con la Administración General, y por otro, de las organizaciones (Hospitales, Comarcas sanitarias, etc.) en relación con la Organización central (corporativa) de Osakidetza/SVS; la especificidad y complejidad de los servicios sanitarios modernos aconseja que éstos tengan un marco organizativo y regulatorio propio, similar al de una empresa pública, como sucede en los países con sistemas sanitarios públicos integrados de referencia internacional.
 - Establecer normas de transparencia (publicidad y acceso a la información, sistemas abiertos y accesibles, Memorias Anuales estandarizadas, indicadores comunes de rendimientos, de productividad, de calidad, costes, ratios, etc.) que permitan el acceso de todos a la información sobre la sanidad pública vasca, la evaluación comparada de las organizaciones de Osakidetza/SVS (Servicios clínicos, Hospitales, Comarcas, etc.) y la emulación de los mejores.
- 3.2. A nivel “meso” (organizaciones de Osakidetza/SVS –Hospitales, Comarcas, etc.-) las “buenas prácticas” de gobierno, organización y funcionamiento de los servicios sanitarios públicos, derivan en buena medida de las existentes al nivel macro (conjunto del sistema y de su entorno político, legal y social), pero tienen aspectos específicos que incluyen, entre otros, los siguientes grandes apartados:

- Órganos de gobierno y gestión. Su diseño y funcionamiento debe responder a los valores y principios del buen gobierno, así como a la mejor evidencia empírica de lo que funciona; ello implica la instauración de Consejos de Gobierno y una gestión profesional, tema que por su importancia estratégica y especificidad tiene su apartado propio dentro de este Informe.
- Servicios a la población y a los pacientes. Son la razón de ser de la organización sanitaria; su efectividad, eficiencia y resultados dependen de la calidad de la práctica clínica, y ésta de los valores y la profesionalidad del personal sanitario, así como de la cultura de gestión y servicio de la organización; a su vez, todo ello depende críticamente del buen gobierno del conjunto del sistema sanitario y de cada uno de sus componentes. El mandato de este Consejo Asesor no incluye estudiar los servicios que presta la sanidad pública vasca pero es importante dejar constancia de la estrecha relación existente entre su calidad y eficiencia y la adopción de los valores y principios del buen gobierno.

- Buenas prácticas en la organización y funcionamiento interno. La experiencia de otros sistemas sanitarios, y de los mejores centros internacionales, avala la recomendación de contar en las páginas de internet e intranet de Osakidetza/SVS, y de sus centros, con una relación-repositorio completo de todas las normas de la organización, conformando un directorio explícito de sus “buenas prácticas”, y el referente que regula todos los procedimientos (*policies and procedures*); para que este catálogo cumpla su papel, entre otras cosas, es conveniente que sea actualizado de forma permanente, que cada norma del mismo cuente con una persona responsable de su seguimiento y actualización a fecha prefijada, y que cuente con todo el apoyo institucional como referente de buenas prácticas.

4. Órganos colegiados de gobierno (Consejos de Gobierno) en todas las organizaciones de Osakidetza/Servicio Vasco de Salud.

- 4.1. El gobierno de todas las organizaciones de Osakidetza/SVS (Hospitales, Comarcas Sanitarias, etc.) deberá realizarse a través de órganos colegiados –Consejos de Gobierno– en los que el Consejero de Sanidad, como responsable máximo de la sanidad pública ante el Gobierno y el Parlamento, para el mejor desempeño de sus responsabilidades, delega parcialmente su autoridad y funciones en los miembros de los Consejos de Gobierno depositando en ellos su confianza; por ello su nombramiento (cualquiera que sea su procedencia institucional o “representatividad”) debe corresponder al Consejero, bien directamente, o a través del Consejo de Administración de Osakidetza/SVS que él preside.
- 4.2. Estos Consejos de Gobierno, representarán a la autoridad del ente público Osakidetza/SVS en sus organizaciones y ante ellos rendirán cuentas los directores gerentes.
- 4.3. Sus competencias y responsabilidades deberán ser similares a las que corresponden a Patronatos y Consejos de Administración, para lo cual, dentro del marco corporativo común de Osakidetza/SVS tendrán competencias sobre todos los aspectos de organización y funcionamiento de las organizaciones que gobiernan, de modo que éstas tengan toda la autonomía necesaria para un funcionamiento ágil y eficiente -estas competencias sólo podrán ser ejercidas a través del Director Gerente de la organización-. Serán responsables de: (1) definir la estrategia de la organización, (2) controlar y evaluar sus resultados, (3) asegurar la consideración de las necesidades locales, teniendo en cuenta a la población y a los profesionales sanitarios, (5) garantizar la aplicación de las normas de buen gobierno, (6) participar en el nombramiento del equipo directivo, evaluar sus resultados y proponer su revocación, y (6) velar por el buen funcionamiento del gobierno clínico de la organización (calidad y seguridad de la atención).
- 4.4. Los miembros de los Consejos de Gobierno de las organizaciones de Osakidetza/SVS tendrán el mandato, y asumirán el compromiso de cumplir la misión de la organización en cuyo Consejo sirven, velando por los intereses de los ciudadanos en relación al servicio sanitario público, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa vigente, los presupuestos, la política y objetivos sanitarios del Departamento de Sanidad y Consumo, así

como las directrices e indicaciones del órgano corporativo central de Osakidetza/SVS.

- 4.5. En la composición de los Consejos deberían distinguirse tres tipos de miembros: (1) miembros corporativos o internos, pertenecientes a Osakidetza/SVS o al Departamento de Sanidad y Consumo; su función en los Consejos sería llevar a los mismos las líneas estratégicas corporativas y sus normas e indicaciones, tanto las generales y comunes del conjunto de Osakidetza/SVS como las específicas para cada institución-organización; (2) miembros que representen a la población local a la que sirven las organizaciones de Osakidetza/SVS y por ello deberían ser concejales propuestos por los ayuntamientos y, (3) miembros cuya pertenencia al Consejo sea a título personal individual, nombrados por su contribución potencial al gobierno de la organización, dada su experiencia, formación y trayectoria cívico-profesional.
- 4.6. Se recomienda que entre los miembros a título individual de los Consejos, evitando y/o haciendo siempre explícitos todo tipo de conflictos de interés y sesgos, se busque la presencia de consejeros que, además de aportar a los mismos sus conocimientos y experiencia profesional y cívica: (a) sean conocedores de la población local, (b) aporten al Consejo la riqueza de sensibilidades sociales y la pluralidad de valores existente en la sociedad, (c) y que entre ellos exista siempre al menos un profesional sanitario, nombrado entre los nominados por sus respectivos Colegios que, siendo ajeno a la organización de cuyo Consejo es miembro, aporte a la misma su reconocido prestigio, experiencia y visión profesional.
- 4.7. La efectividad de los nuevos Consejos de Gobierno de Osakidetza/SVS depende críticamente de su buen diseño y características, del acierto en definir el perfil de sus miembros y en su nombramiento, así como de sus normas de funcionamiento. Por ello, teniendo en cuenta la mejor experiencia internacional y las circunstancias de la sanidad pública vasca, se recomienda:
 - Que esté bien definido el perfil y las características generales, personales y de formación, experiencia, trayectoria profesional y cívica que deberán tener los miembros a título individual de los Consejos;
 - Que en este perfil tenga un gran peso la consideración de servicio público y voluntariado cívico que significa servir a la sociedad en un Consejo de Gobierno de una organización de Osakidetza/SVS;
 - Que se favorezca el aprovechamiento social de la experiencia, conocimientos y disponibilidad de tiempo de las personas jubiladas en plenitud de capacidades;
 - Que la aceptación formal de la responsabilidad de ser miembro de un Consejo implique –con la formalidad contractual que se estime conveniente- un compromiso de dedicación al mismo no menor de 2-3 días al mes, que deberá ser mayor para la Presidencia del Consejo;
 - Que, dado el carácter de voluntariado cívico-social de la pertenencia a estos Consejos, la misma sea realizada de forma altruista, sin otra remuneración que el reintegro de los gastos;
 - Que la Presidencia de los Consejos no tenga carácter ejecutivo y sea desempeñada por miembros a título individual de los Consejos (externos a Osakidetza/SVS), en función de las circunstancias;

- Que el número total de miembros de los Consejos sea tal que favorezca su funcionamiento eficaz;
 - Que la duración del nombramiento de los consejeros sea prefijada entre 3 y 5 años, si no está vinculada a cargo alguno, y que se pueda prolongar al menos a dos periodos consecutivos; que en lo posible se procure que su duración sea asíncrona con las mandatos legislativos;
 - Que, para favorecer la continuidad y la transmisión de experiencia, los nombramientos iniciales de los miembros a título individual de los Consejos tengan una duración escalonada en el tiempo, de modo que no sean nunca renovados todos estos consejeros simultáneamente;
 - Que la independencia de criterio de los consejeros para defender los intereses de la sanidad con ética de servicio público tenga al menos la protección que supone que tanto su nombramiento como cese se realicen con transparencia y con sujeción a procedimientos reglados.
- 4.8. La introducción de estos nuevos Consejos de Gobierno, con todo lo que ello supone, implica un gran cambio cultural, tanto en la sanidad pública vasca como en la gestión de lo público en nuestro medio; constituye también un reto de primer orden, organizativo y de gestión del cambio. Por ello, su eficaz funcionamiento hace imprescindible: (a) un fuerte liderazgo al más alto nivel y (b) la organización en el centro corporativo de Osakidetza/SVS de una Unidad especializada, dedicada a implementar su puesta en marcha, responsable entre otras de las siguientes funciones:
- Elaborar un Reglamento General de los Consejos de Gobierno de las organizaciones de Osakidetza/SVS que cuente con protocolos de seguimiento; esta normativa debería incluir, entre otros puntos, la definición del perfil y características de los consejeros externos, las reglas para su nombramiento y cese, su Código de Conducta, la regulación de conflictos de interés (personales, profesionales, comerciales, laborales, etc.);
 - Gestionar todo lo referente a los miembros de los Consejos, la convocatoria y recepción de nominaciones (propuestas) de candidatos a miembros a título personal de los Consejos y de los consejeros que representan a la población local, las propuestas de nombramientos y ceses de todos los consejeros, etc.;
 - Organizar la formación específica de los nuevos miembros de los Consejos, preparándoles para su responsabilidad;
 - Garantizar que todos los miembros de los Consejos disponen de los medios necesarios para el desempeño eficaz de su función;
 - Monitorizar el desempeño de los Consejos, llevando registro de sus actas y acuerdos, realizando o encargando evaluaciones periódicas de los mismos;
 - Impulsar la transparencia y difusión pública de la labor de los Consejos por todos los medios, pero especialmente, a través de intranet e internet, difundiendo todos los datos relevantes de su composición y actividades, incluyendo –siempre que no haya datos protegidos por ley- toda la información que manejan (orden del día, actas, documentación de las reuniones, etc.); esta apertura pública de los Consejos debiera incluir al menos una reunión anual abierta.

5. Profesionalización de la gestión: directivos profesionales para el buen gobierno y gestión de la sanidad pública vasca.

- 5.1. La eficacia, legitimidad y autoridad en la gestión requiere la profesionalización y estabilidad contractual de los gestores, diferenciando su papel del de los políticos responsables últimos de la sanidad pública:
 - Para ello la sanidad pública vasca debería dotarse, en sus diferentes niveles y especializaciones, de directivos profesionales para la gestión de todas sus organizaciones y servicios;
 - Estos directivos deberían contar con una regulación específica para su selección, atribuciones, condiciones de empleo y cese, reconocimiento de trayectoria directiva, código de conducta y evaluación de resultados, adaptada a cada situación y tomando como referente las prácticas de los sistemas sanitarios más ejemplares;
- 5.2. La estabilidad, legitimidad y autoridad que precisa la dirección pública profesional requiere, además del cumplimiento estricto por parte de estos profesionales de las leyes y las normas obligatorias para todos, de su adhesión a un Código de Conducta específico que, entre otros puntos, incluya la lealtad a los valores del servicio público, la explicitación de todo tipo de conflictos de interés, y el compromiso estricto de neutralidad político-partidaria en el desempeño de sus funciones, así como de lealtad a la Administración de cada momento.
- 5.3. El proceso de selección de los directivos para puestos de especial responsabilidad a cualquier nivel de las Organizaciones de Osakidetza/SVS ha de basarse fundamentalmente en datos objetivos de la profesionalidad e idoneidad para el cargo, a través de procedimientos reglados de selección en los que exista concurrencia pública, participación de los respectivos Consejos de Gobierno y, en su caso, de los órganos de asesoramiento profesional.
- 5.4. Las condiciones de empleo de los directivos deberán tener una regulación propia que incluya, entre otros aspectos: dedicación en régimen de exclusividad, contrato específico para cada puesto, duración del contrato y condiciones de renovación y rescisión (con cese siempre motivado y en su caso previsión de indemnizaciones), retribuciones (fijas y variables vinculadas al cumplimiento de objetivos), y por último, adhesión explícita a los Códigos de Conducta correspondientes.
- 5.5. Los valores y el estilo de la función directiva en Osakidetza/SVS deberían estar reflejados en un Código de Conducta que, además de los puntos indicados arriba, contenga: sometimiento a los principios de legalidad, transparencia e imparcialidad en la toma de decisiones, estilo de trabajo abierto y participativo, compromiso con la promoción personal y profesional de los trabajadores, austeridad y eficiencia en el uso de los recursos, rendición de cuentas (realizada con carácter periódico y sistemático, tanto a instancias internas como externas), y compromiso con la innovación y la gestión del conocimiento para el desarrollo individual y corporativo.
- 5.6. La evaluación de los resultados obtenidos de la actividad encomendada a los directivos se establecerá como práctica común, con el objetivo de incentivar la excelencia profesional y sancionar el incumplimiento; para ello Osakidetza/SVS se debiera dotar de un procedimiento objetivo de medición

de resultados y hacer esta evaluación determinante en la política de fidelización de los directivos.

6. Instrumentos para garantizar comportamientos íntegros en la sanidad pública vasca: Códigos de Conducta, Regulación de Conflictos de Interés, Prevención y Detección de Fraude y Corrupción y otras medidas para garantizar conductas éticas.

6.1. Garantizar el buen gobierno precisa tener como referente los valores a los que éste responde, cumplir las leyes y las normas, así como contar con esquemas de organización y funcionamiento que resulten efectivos. Sin embargo todo ello, siendo necesario no es suficiente, como muestra la experiencia: son imprescindibles además instrumentos complementarios que refuercen las garantías de integridad en las conductas de todos los miembros de la organización, haciéndolas operativas y medibles. La existencia de estos instrumentos adicionales refuerza además la confianza que la organización inspira en la sociedad y en su personal, haciendo visible y explícito el compromiso de la organización con los principios de buen gobierno y en especial con el comportamiento íntegro de todos los miembros de la organización. Entre estos instrumentos destacan: los códigos de conducta, la regulación de conflictos de interés, unidades para prevenir el fraude y la corrupción, así como entidades y figuras especiales para velar por la integridad:

- Códigos de Conducta. Los Códigos de Conducta son instrumentos cada vez más utilizados en todo tipo de organizaciones por su contribución a adecuar los comportamientos y decisiones, individuales y colectivos, a buenas prácticas y estándares éticos, favoreciendo la cultura de integridad. Por ello, la sanidad pública vasca debiera dotarse de un Código de Conducta General, obligatorio para todo su personal, e impulsar Códigos de Conducta más específicos para aquellas actividades profesionales o responsabilidades de gestión que así lo requieran.
- Regulación sobre Conflictos de Interés. La regulación explícita de los conflictos de interés es un instrumento imprescindible en una organización que quiera ofrecer a la sociedad garantías de transparencia, integridad y buenas prácticas. Por ello, la sanidad pública vasca debiera dotarse de una normativa sobre Conflictos de Interés, obligatoria para todo su personal, que defina los diversos tipos de conflictos de interés y establezca pautas claras de conducta al respecto, tomando como referente las existentes en los sistemas sanitarios de otros países.
- Unidad de Prevención y Detección de Fraude y Corrupción. La corrupción en todas sus variantes (fraude, soborno, nepotismo, clientelismo, etc.) es la antítesis del buen gobierno; muchos organismos internacionales (Consejo de Europa, OECD, etc.) recomiendan estrategias e instancias activas contra la corrupción en el sector público, incluida la sanidad; así, tanto en los EEUU (Medicare), como en Europa (NHS británico) tienen unidades especiales para la prevención, detección e investigación de casos de fraude y corrupción. Siguiendo estas recomendaciones y ejemplos, Osakidetza/SVS debiera dotarse de un servicio/unidad responsable de desarrollar su política anti fraude y corrupción y llevar a cabo todas las acciones que ello requiera, entre otras: un “Plan de Prevención del riesgo de fraude y corrupción”, una “Guía de Actuación en

Caso de Sospecha de Corrupción”, procedimientos para denunciar, procesar y actuar en casos de corrupción, información y formación sobre estos temas, etc.

- Otras instancias y medidas recomendadas: La reflexión para dotar a la sanidad pública vasca de instrumentos eficaces para promover la integridad y comportamientos éticos, debería incluir el estudio de la conveniencia de crear instancias que han tenido resultados muy positivos en otras organizaciones, entre ellas:
 - Un “Comisionado de Integridad” de Osakidetza/SVS, al que puedan dirigirse los ciudadanos y el personal sanitario ante una sospecha fundada de incumplimiento del Código de Conducta, de las Reglas sobre Conflictos de Interés o casos de corrupción;
 - Un “Comité de Integridad” de Osakidetza/SVS que sería la instancia superior responsable de todos los temas relacionados con la integridad a nivel corporativo, incluida la elaboración y seguimiento de los Códigos de Conducta, la Regulación de Conflictos de Interés, el Plan de Prevención del Riesgo de Fraude y Corrupción, la Guía de Actuación en Caso de Sospecha de Corrupción, etc.;
 - Contratación externa de un abogado que pueda actuar como punto de contacto adicional y asesor confidencial para tratar casos de sospecha de corrupción e incumplimiento de la normativa de integridad de la sanidad pública vasca;
 - Incluir en todos los contratos que Osakidetza/SVS firme con proveedores externos de bienes y servicios una cláusula anti-corrupción, por la que la parte contratante se declare enterada de las Normas de Integridad de Osakidetza/SVS y se obligue a observarlas;
 - Incluir un curso sobre comportamiento y normativa de integridad en la formación de entrada que debieran recibir todo el personal de la sanidad pública vasca.

7. Asesoramiento y participación de los profesionales en la sanidad pública vasca.

- 7.1. Nivel de Departamento de Sanidad y Consumo y Osakidetza/SVS centro corporativo (servicios centrales). A este nivel el asesoramiento y la consulta profesional están en la actualidad regulados por una normativa específica; se recomienda vivamente su revitalización y fortalecimiento, con la inclusión en estas instancias de asesoramiento del Consejo de Médicos del País Vasco, el Consejo de Enfermería, de Odontología, de Farmacia, y demás profesiones sanitarias, revisando para ello los mecanismos y procedimientos actualmente existentes y creando otros nuevos,, en el caso de que éstos fueran considerados necesarios, previa consulta con las organizaciones profesionales.
- 7.2. Nivel de las Organizaciones sanitarias de Osakidetza/SVS (Hospitales, Comarcas, etc.). A este nivel el sistema de asesoramiento y participación profesional es si cabe más crítico e importante, porque el *input* profesional tiene aquí un impacto directo en los servicios, y contribuye a implicar y motivar a los profesionales con su organización, al ver que su opinión cuenta en las decisiones del día a día;

- La importancia del buen funcionamiento de las Juntas Facultativas-Técnico Asistenciales o Comisiones Técnicas, Comisiones de Calidad, etc. requiere evaluar su desempeño y su papel en la práctica, para revitalizar y fortalecer su contribución a la calidad de los servicios, a la participación de los profesionales y a la buena marcha general del conjunto de la organización sanitaria;
 - En la normativa interna de las organizaciones sanitarias debe estar especificado el listado de temas en los que sea preceptivo recabar la opinión y asesoramiento de las Juntas Facultativas-Técnico Asistenciales o Comisiones Técnicas y de las diferentes Comisiones de Calidad;
 - En todo caso, un tema central del asesoramiento profesional habrá de ser la gestión clínica (implicación de los profesionales en la gestión de los recursos, favorecer la continuidad asistencial, mejorar la organización y funcionamiento de los servicios clínicos, etc.), atendiendo especialmente a todos los aspectos de calidad de la práctica profesional.
 - La participación profesional en la sanidad pública incluye una dimensión de responsabilidad y compromiso con la sostenibilidad del sistema sanitario público, como recogen los códigos deontológicos de las profesiones sanitarias.
- 7.3. Para fortalecer, el asesoramiento profesional, tanto a nivel central como a nivel de todas las organizaciones de Osakidetza/SVS, dándole mayor visibilidad y, sobre todo, haciendo que sea un componente formal del proceso de toma de decisiones, se recomiendan, entre otras, las siguientes iniciativas concretas:
- Dar difusión y publicidad de los informes a través de internet e intranet: que los informes y actas de las reuniones de estos órganos colegiados profesionales sean puestos en la página de internet de la organización; esta medida es crítica para la efectividad, legitimación, fortalecimiento y visibilidad del asesoramiento profesional sanitario;
 - Abrir a consulta profesional todos los documentos sobre políticas y proyectos que afecten a la actividad clínica, dando respuesta a los mismos;
 - Valorar la participación profesional del personal médico, de enfermería, farmacia, etc. en estos órganos como mérito para su reconocimiento y promoción profesional y a efectos de carrera profesional de Osakidetza/SVS;
 - Puesta en marcha de mecanismos formales de consideración de los informes: ello podría implicar, entre otras medidas, que un punto fijo del Orden del Día de las reuniones ordinarias de los Consejos de Gobierno debería ser la consideración de las recomendaciones e informes emitidos por los órganos profesionales de asesoramiento. Para ello se recomienda que así quede recogido en el Reglamento de los Consejos de Gobierno ordinarios de las organizaciones de Osakidetza/SVS.

8. Participación ciudadana para el buen gobierno de la sanidad pública vasca.

- 8.1. La participación ciudadana en la sanidad, al nivel que más importa al paciente, requiere la existencia de una amplia posibilidad de elección dentro de la sanidad pública vasca y, sobre todo, la existencia en la misma de una cultura organizativa y profesional en la que el paciente tenga en todo momento la información que precisa para tomar sus propias decisiones y el control de todo aquello que concierne a la atención a su salud.
- 8.2. Además, en una sanidad centrada en la persona-paciente, el papel activo y la participación del ciudadano en la misma, tiene que incluir –como señala la *Estrategia para Afrontar el Reto de la Cronicidad en Euskadi*- la potenciación del autocuidado y autonomía del paciente, la responsabilización con su propia salud, pero también con la sostenibilidad del conjunto del sistema sanitario; todo ello exige que Osakidetza/SVS ofrezca activamente a sus pacientes y a los ciudadanos el apoyo y los instrumentos de todo tipo (educativo, de información, “paciente experto”, cultura profesional de atención personalizada, etc.) que esta reorientación requiere.
- 8.3. A nivel institucional la participación ciudadana en el gobierno de la sanidad pública, se realiza fundamentalmente a través del proceso político democrático por el que se elige y controla a los gobernantes; esta participación se hace más próxima y operativa con las Recomendaciones para el buen gobierno de Osakidetza/SVS de este Informe, especialmente con la creación de Consejos de Gobierno y la presencia en los mismos de representantes de los Ayuntamientos y de consejeros a título personal, vinculados a la comunidad local.
- 8.4. Además, una buena respuesta de los servicios sanitarios públicos a los pacientes y ciudadanos exige la existencia institucional de un sistema para que las quejas, denuncias, sugerencias y reclamaciones tengan mecanismos eficaces y rápidos de respuesta; para hacer más efectivas estas formas de participación es recomendable que exista un punto permanente del Orden del Día ordinario de los Consejos de Gobierno de las organizaciones de Osakidetza/SVS que sea: *“Conocimiento y consideración de las quejas, denuncias, sugerencias y reclamaciones de ciudadanos y pacientes”*.
- 8.5. Colocar al paciente y a la población en el centro de la sanidad pública vasca requiere que ésta refuerce proactivamente los instrumentos que le permiten la identificación de necesidades, de demandas y preferencias de los pacientes, cuidadores, familiares y ciudadanos en general, así como monitorizar el nivel de satisfacción con los servicios, poniendo esta información a disposición de la sociedad con la mayor transparencia. En tal sentido, recomendamos que Osakidetza realice de manera periódica y sistemática encuestas de opinión enfocadas a los distintos tipos de usuarios y de servicios con el fin de asegurar que el diseño de estos servicios y de los procesos asistenciales tomen en consideración al paciente y sus cuidadores en todos sus elementos (adecuación, información, comodidad, etc.).

- 8.6. Adicionalmente, la participación ciudadana como un mecanismo que favorece el buen gobierno debe tener en la ciudadanía organizada en torno al Tercer Sector un cauce reglado de participación. En este sentido, debería existir un sistema estable y permanente de participación, con (a) un marco regulador de la participación (normativa destinada a institucionalizar, ordenar, facilitar o promover la participación), que incluya regulación de derechos de petición, de iniciativa, de intervención, etc.; y (b) órganos consultivos estables de participación, buscando facilitar la interlocución con el sector a través de la agrupación de estas asociaciones, evitando su fragmentación, y promover nuevos canales (tipo web 2.0) para que participen pacientes, cuidadores y asociaciones.

9. Recomendaciones adicionales-finales.

- 9.1. Las organizaciones sanitarias tienen una notable complejidad y son extraordinariamente sensibles al entorno social y político del que forman parte. Las recomendaciones de este informe suponen un notable cambio cultural, organizativo y de procedimientos en la sanidad pública vasca, cuya implementación requerirá un esfuerzo sostenido en el tiempo y contar con un amplio consenso social, político y profesional. Ello hace totalmente imprescindible un gran esfuerzo inicial de explicación y difusión de los valores y objetivos a los que responde esta iniciativa de buen gobierno para Osakidetza/SVS.
- 9.2. La identificación de la sociedad vasca, de sus organizaciones sociales, políticas y profesionales, con los valores de ética pública a los que responde esta iniciativa de buen gobierno de Osakidetza/SVS, requiere un amplio esfuerzo colectivo de formación en valores democráticos, de ética pública y profesional. Ésta debe llegar a todos los ámbitos de la sociedad, pero de un modo especial a todo el personal de Osakidetza/SVS, formando parte del esfuerzo propuesto el proceso de acogida de nuevos profesionales tanto de pregrado como de especialización y su formación.
- 9.3. La instauración de Consejos de Gobierno y de gestores profesionales en las organizaciones de Osakidetza/SVS es sólo un primer paso necesario, no suficiente, para mejorar la sanidad pública vasca. Para que esta reforma desarrolle todo su potencial debe ir acompañada de un cambio cultural en sintonía con los valores a los que responde la idea del buen gobierno y con otras medidas que contribuyan a hacer más eficaz, eficiente y ética, la tecno estructura de gobierno, organización y gestión de Osakidetza/SVS, manteniéndola permanentemente actualizada. Por ello se considera imprescindible que la instauración de los Consejos de Gobierno no sea una medida aislada y se realice conjuntamente con todas las demás recomendaciones de este Informe.
- 9.4. La naturaleza de los cambios propuestos, su complejidad y novedad en nuestro medio puede aconsejar su puesta en marcha escalonada, tanto a través de experiencias piloto en organizaciones pioneras, como a través de un proceso participativo que implique a los cuadros responsables y al conjunto del personal; en cualquier caso, este proceso debiera incluir en su diseño un sistema de evaluación.
- 9.5. La continuidad y renovación del compromiso de la sociedad vasca con los valores del buen gobierno y de la sanidad pública, hace recomendable que se realice un Informe Anual de Monitorización del Buen Gobierno de

Osakidetza/SVS, encargado a una instancia externa y de competencia reconocida (idealmente departamento universitario o instituto de investigación en servicios sanitarios).

- 9.6. En esta misma línea de favorecer la evaluación, la innovación y el espíritu de superación, se recomienda que anual o bienalmente se realice un Informe sobre el Desempeño de la Sanidad Pública Vasca, con un enfoque comparado, tanto en relación con otras Comunidades Autónomas como con las regiones punteras de la UE con sistemas públicos integrados.
- 9.7. Los Términos de Referencia de este Informe se centran únicamente en la sanidad pública vasca, pero ésta no está aislada respecto a la sanidad privada con la que tiene servicios concertados, y depende de un amplio conjunto de proveedores comerciales. Por todo ello hay que señalar que los valores y principios del buen gobierno son también aquí obligados y aplicables tanto a la regulación de la sanidad privada y a su monitorización por el Departamento de Sanidad y Consumo, como a la relación entre sanidad pública y privada, siendo especialmente importante evitar y/o declarar los conflictos de interés, y prevenir situaciones de fraude o corrupción.
- 9.8. Todas las recomendaciones que contiene este documento referidas a Osakidetza deben aplicarse, con las adecuaciones que procedan, a la Organización de la Salud Pública que resulte de la Ley de Salud Pública de Euskadi que, en el momento de redactar este texto, se encuentra en fase de elaboración.