

## PRINCIPIOS Y DEBERES EN EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN MÉDICA DE LOS HOSPITALES Y CENTROS SANITARIOS\*

**Documento de Posición del Consejo de Colegios de Médicos de Cataluña**

**Noviembre de 2018**

*El presente documento surge de la propuesta de un grupo de médicos que participaron en los debates del 3r Congreso de la Profesión Médica de Cataluña, celebrado en Girona el 10 de noviembre de 2016. Concretamente, participaron en la ponencia “Liderazgo y participación”, cuyas conclusiones dejaron en evidencia la necesidad de disponer de una definición de los aspectos éticos y de las responsabilidades vinculadas al ejercicio del cargo de la dirección médica, así como de unos criterios de referencia que puedan ser de utilidad en situaciones de cierto conflicto.*

El/la director/a médico/a (DM)\*\* ostenta la responsabilidad en la asistencia médica en el centro o institución sanitaria y, por lo tanto, debe procurar y tratar de garantizar la calidad, la eficiencia, la seguridad y la armonía de las actuaciones asistenciales que se llevan a cabo.

La vocación de servicio a la institución, de manera genérica, y a los compañeros, en particular, debe constituir el eje vertebrador de la misión del DM, con el objetivo último de proporcionar la mejor atención a las personas enfermas y a la sociedad a la que éstas pertenecen.

La responsabilidad del DM viene condicionada por las funciones y el objetivo antes mencionados, así como por el privilegio de ostentar la confianza de los profesionales y de la dirección de la institución. En este sentido, la relación entre el DM y los facultativos se debe fundamentar en la mencionada confianza, el respeto y el profesionalismo.

No obstante, en la toma de decisiones, el DM a menudo se enfrenta al dilema de las diferentes lealtades como resultado del hecho de encontrarse en el centro de un triángulo en cuyos vértices se encuentran la gerencia, en representación del órgano de gobierno del centro; los facultativos y las personas enfermas a las que

atender. A pesar de ello, el DM debe tener presente que, como médico, su primera lealtad ha de ser hacia la persona enferma.

Por todo esto, el Consejo de Colegios de Médicos de Cataluña ha considerado adecuado definir los principios básicos, desde la vertiente ética y profesional, que deberían guiar el ejercicio del médico que desarrolla funciones de DM, en armonía con los recogidos en el Código de Deontología, al que, obviamente, está sujeto como médico. La especificación de estos deberes que contrae el DM en virtud de su cargo (decisiones relacionadas con la gestión), al margen de perseguir el óptimo funcionamiento del centro, constituye un apoyo esencial a sus actuaciones ante potenciales injerencias externas y un marco en el que ampararse en caso de eventuales conflictos profesionales.

Se debe también tener presente que las responsabilidades y funciones del DM en los diferentes centros no son siempre las mismas y que vienen condicionadas por el organigrama y el reglamento de cada centro (temporalidad, elección de la DM, funciones, etc.). En todo caso, este Documento pretende marcar unos elementos de reflexión común para la práctica del ejercicio de la Dirección Médica, en base a los siguientes principios y deberes, que se proyectan (i) hacia las personas enfermas, (ii) hacia los profesionales y (iii) hacia la institución y su entorno social.

(i) Hacia las personas enfermas

- El DM está obligado a procurar y a tratar de garantizar una asistencia médica segura, de calidad, eficiente y respetuosa con los derechos de los pacientes y de sus familiares o personas afines.
- El DM es el responsable de la gestión y de la calidad asistenciales del centro. Si con esta finalidad delega funciones en otros directivos, mandos médicos o profesionales, debe velar por que éstos sigan los mismos principios y criterios.
- Para cumplir con sus responsabilidades y objetivos, el DM se apoyará en otros directivos y mandos médicos y buscará el apoyo, la colaboración y el compromiso del resto de facultativos. Con este fin, establecerá las políticas y protocolos asistenciales –que serán elaborados y actualizados con la participación de aquellos que deban aplicarlos–, seleccionará a los

equipos de trabajo y creará las comisiones clínicas y asistenciales necesarias para garantizar la consecución de los objetivos que se propongan.

- De manera similar, el DM impulsará los mecanismos de control necesarios para la evaluación sistemática y periódica de la calidad con el objetivo de promover la mejora asistencial del centro.
- El DM ha de velar por la coordinación entre niveles asistenciales bajo la premisa de que toda la organización sanitaria está al servicio de las personas enfermas, siendo sensible a los problemas sociales relacionados con la enfermedad, la cronicidad y el final de la vida, y velando por la equidad territorial, facilitando las derivaciones entre centros de diferente nivel de complejidad.
- En caso de que el DM constate que la práctica médica de algún facultativo del centro es inadecuada, ya sea por técnica insuficiente o por deterioro de su estado de salud, y que puede poner en riesgo a sus pacientes, o bien que tiene un comportamiento éticamente o deontológicamente reprobable, el primero tiene la obligación de ponerlo en conocimiento del Colegio de Médicos, al margen de las medidas organizativas y correctoras que internamente le corresponda tomar para garantizar la seguridad de los enfermos.

(ii) Hacia los profesionales

- El DM está obligado a velar por el estricto cumplimiento de los deberes fundamentales y del Código de Deontología por parte de todos los facultativos del centro.
- El DM ha de ser garante del respeto a los derechos éticos y deontológicos y de todo orden por parte de los facultativos del centro.
- Por encima de cualquier consideración jerárquica, el DM debe tener en cuenta que cualquier facultativo del centro es un compañero que merece un respeto impuesto por la costumbre médica universal y, como tal, debe tratarle.

- El DM debe velar por la armonía entre los facultativos del centro, favoreciendo las relaciones interprofesionales y el trabajo en equipo, con la finalidad de promover la cooperación multidisciplinar, la integración de procesos y la continuidad asistencial.
- De manera más específica, el DM debe prevenir y, eventualmente, resolver conflictos profesionales entre facultativos. En caso de que sea necesario, establecerá mecanismos de resolución extrajudicial de conflictos (arbitraje, mediación, etc.) donde estén representados los diferentes estamentos médicos y la dirección del centro.
- De manera similar, en el caso de que el DM tenga conocimiento de que se ha producido alguna actuación o se ha tomado alguna decisión con la que el médico responsable del paciente está en desacuerdo, o no ha sido consultado, éste deberá resolver el conflicto con la participación de los mandos médicos implicados.
- El DM debe actuar con la máxima transparencia, ponderación y defensa del bien común ante los cambios organizativos que impliquen a los profesionales para prevenir o reducir los potenciales conflictos.
- El DM ha de favorecer, conjuntamente con otros directivos y mandos médicos, la buena reputación, la promoción y la satisfacción profesional de todos los facultativos del centro.
- El DM ha de promover la participación e implicación de los facultativos en la definición de los objetivos asistenciales y la evaluación de resultados, de acuerdo con los criterios generales del centro.
- El DM debe facilitar el aprendizaje activo y permanente de los facultativos del centro, entendiéndolo como un derecho y una obligación de los mismos, así como proporcionar instrumentos y formación para favorecer la corresponsabilización de los profesionales en la toma de decisiones.
- El DM, de acuerdo con las posibilidades del centro y nivel asistencial, promoverá la investigación y la innovación como elementos implícitos en la práctica profesional.
- El DM estimulará la implicación de los profesionales en la gestión clínica del centro, de acuerdo a la evidencia científica disponible y, en las comisiones o comités participativos, tanto a nivel general (comités de calidad, de seguridad clínica, de mortalidad, de ética asistencial, etc.),

como en el seno de los departamentos o servicios, favoreciendo a su vez la percepción de ser partícipe del buen funcionamiento del centro y del sentimiento de pertenencia y compromiso con el mismo.

- El DM ha de detectar, cuidar y promover el talento profesional.

(iii) Hacia la institución y su entorno social

- El DM está obligado a velar por el buen nombre de la institución y, por lo tanto, su conducta profesional y ética debe ser exquisita y alineada con la misión, la visión y los valores del centro. De manera similar, en caso de que tenga conocimiento de algún comportamiento inadecuado por parte de algún facultativo del centro que pueda lesionar a la institución, tiene la obligación de poner los medios necesarios para corregirlo de acuerdo con la dirección del centro o, si no es posible hacerlo, ponerlo en conocimiento de las entidades médicas corporativas y/o de las autoridades sanitarias. En el caso de que otros profesionales sanitarios puedan incurrir en algún comportamiento inadecuado que pueda lesionar a la institución, lo pondrá en conocimiento del responsable profesional correspondiente.
- El DM ha de promover la mejora de la calidad asistencial que proporciona el centro a la sociedad a la cual se debe. Con este fin, ha de evaluar y, eventualmente, solicitar a las autoridades sanitarias o responsables económicos del centro los recursos necesarios para llevarla a cabo, siempre amparándose en criterios de eficiencia y supeditado a los condicionantes económicos del entorno.
- De manera similar, el DM favorecerá la interacción con otros centros sanitarios e instituciones académicas y/o de investigación del entorno para establecer colaboraciones y sinergias que puedan contribuir a una mejora en la asistencia de los pacientes.
- El DM velará por la actualización periódica del código ético institucional, así como por su difusión y por su conocimiento por parte de todos los facultativos del centro.
- El DM estimulará las iniciativas adecuadas para aproximar la institución a su entorno social y, en especial, a la población a la que se debe. El DM

velará por la coordinación con el resto de áreas de bienestar social que presten servicios a las personas.

**Autores:**

Antoni Castells (coordinador), María José Abadías, Elena Álvarez, Elvira Bisbe, Lluís Esteve, Josep Mercadé, Màrius Petit, Noemí Pou, Alessandro Sionis, Marc Soler, Josep Terés y Agustín Urrutia.

*Este documento se dará a conocer entre los profesionales y responsables de centros asistenciales e instituciones sanitarias de Cataluña, tanto del ámbito público como privado, y, especialmente, entre los directores médicos, directores asistenciales y gerentes de los centros. También se difundirá entre la administración sanitaria, sindicatos, organizaciones patronales, colegios profesionales de toda España y las Comisiones de Deontología respectivas.*

\*En relación a los centros de atención primaria, está previsto elaborar un documento específico.

\*\*En algunos centros, el organigrama de dirección contempla la figura del director asistencial, entre la dirección médica y la dirección general o gerencia.