

# Una brújula ética para orientar la labor del director médico

DECÁLOGO  
CON LOS DEBERES  
BÁSICOS DE UN  
DIRECTOR  
MÉDICO

El Consejo de Colegios de Médicos de Cataluña ha aprobado un documento donde define los deberes de esta figura en relación a los enfermos, el resto de profesionales y la institución

MADRID **NURIA MONSÓ**  
nuria.monso@unidadeditorial.es

Liderar no es fácil. En el caso del director médico, la toma de decisiones puede complicarse por las tres lealtades con las que convive esta figura: a la institución y sus superiores; al personal facultativo a su cargo, y, por descomulgado y en última instancia lo más importante, a los pacientes. Por ello, el Consejo de Colegios de Médicos de Cataluña ha elaborado un documento para definir los deberes deontológicos, más allá del cumplimiento de las funciones, que implica este cargo.

El documento nace del debate de la ponencia sobre Liderazgo y Participación del 3º Congreso de la Profesión Médica de Cataluña celebrado en Girona en noviembre de 2016. La coordinadora de la ponencia y vicepresidenta del Colegio de Médicos de Barcelona, Elvira Bisbe, trasladó la propuesta a la junta colegial y promovió la elaboración del documento en un grupo de trabajo con profesionales de las cuatro provincias catalanas. El documento está ceñido a los responsables del ámbito hospitalario, y en un futuro se elaborará uno específico sobre atención primaria, entre otros motivos porque hay centros en los que el coordinador procede de otro colectivo sanitario, como Enfermería.

El coordinador del grupo de trabajo, Antoni Castells, director médico del Hospital Clínico de Barcelona, pone en valor el documento porque va más allá de describir las funciones del cargo. "Me pareció interesante, porque los aspectos éticos los vinculamos al trato con el paciente y no tanto en la dirección de una institución", explica en una entrevista con DM.

## RECURSOS, EQUITAD...

El documento, que define un total de 24 principios éticos (ver *apoyo*) persigue cierto equilibrio entre su compromiso con los enfermos, los profesionales y el centro. Para Castells, "el hecho de dejar por escrito los deberes del director médico es una forma de reforzar e incluso proteger su papel frente a posibles injerencias tanto desde dentro como desde fuera del hospital".

La lista de deberes es amplia y diversa: garantizar la calidad asistencial, promover la evaluación y la participación de los profesionales en los objetivos y gestión del centro, facilitar la sinergia entre



El código ético para directores médicos contiene principios relacionados con la calidad, la participación en la gestión, etc.

centros y la equidad territorial, detectar y promocionar el talento, etc. El documento recuerda que muchas de estas funciones se pueden delegar, y de ser así, esos responsables deberían regirse por los mismos principios.

En uno de los puntos se reconoce el deber y derecho del director médico de reclamar los recursos necesarios para la mejora de la calidad asistencial. "Al ser el máximo responsable de la asistencia, está legitimado para hacerlo, pero éramos conscientes de que era necesario añadir como nota de prudencia que también hay que atender a las condiciones económicas del país y de la comunidad, e incluir la necesidad de manejarlos con eficiencia", reconoce el coordinador.

El borrador se mostró el pasado verano a gerentes de hospitales catalanes "porque no queríamos que se convirtiera en un elemento de discusión entre unos y otros", pero, según Castells, no pusieron ningún inconveniente.

La responsabilidad ética del director médico no se limita a lo que es la gestión del centro donde trabaja. Otro de los puntos indica que debe velar por la coordinación entre niveles y ser sensible a los problemas sociales, la cronicidad y el final de la vida y velar por la equidad territorial, facilitando las derivaciones entre centros de diferente complejidad.

Este punto se añadió a raíz de las observaciones de uno de los miembros del grupo de trabajo,

que dirige un centro comarcal. "Tanto la dirección del centro emisor como la del receptor tendrían que facilitar este encaje", argumenta Castells, "porque si no, lo que se está creando es una inequidad territorial, donde la población de una zona no puede tener los mismos resultados en salud que la que vive cerca de un hospital de tercer nivel". Además, el texto hace hincapié en la colaboración y creación de sinergias con otros agentes en otros ámbitos, como la investigación.

## MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

Por otra parte, se citan varios compromisos en cuanto a los profesionales del centro. Se recuerda al director médico que toda práctica

"Dejar por escrito los deberes del director médico refuerza su papel frente a posibles injerencias internas y externas", afirma Castells

Debe promover la resolución de conflictos entre profesionales y colaborar con otros hospitales para evitar la inequidad territorial

profesional inadecuada (sea por falta de técnica, problemas de salud o un comportamiento reprochable) debe ponerla en conocimiento del colegio de médicos, además de aplicar mecanismos internos.

También se enfatiza que el director tiene que contribuir a que los profesionales participen en la gestión, "porque pueden aportar mucho valor a la organización y además contribuye a que la sientan más suya", defiende Castells.

Hay varios principios basados, en esencia, en la idea de que el director médico tiene el deber de colaborar en la prevención y resolución de conflictos entre profesionales, incluso estableciendo mecanismos de mediación si es necesario. "Debe intentar resolver estas situaciones en las que normalmente no hay un único culpable, sino que hay diferentes partes con sus puntos de vista y que probablemente tengan su parte de razón. El director no se puede inhibir de esos problemas y debe compartir su gestión con los responsables del departamento donde se hayan producido".

¿Y si el director médico es quien tiene un conflicto con alguien del centro? El documento no aborda esa situación concreta, aunque Castells explica que, más allá de los mecanismos existentes en los centros o los del propio colegio médico si es un conflicto deontológico, el texto "obliga a ser garantes y respetar los derechos de los profesionales y, en consecuencia, también debemos rendir cuentas".

Resumen elaborado por DM de los 24 principios definidos por el Consejo de Colegios de Médicos de Cataluña:

## HACIA LOS PACIENTES

- Tratar de garantizar una asistencia médica segura, de calidad, eficiente y respetuosa con los derechos de los pacientes, sus familiares o personas afines.
- Impulsar los mecanismos de control necesarios para la evaluación sistemática y periódica de la calidad con el objetivo de promover la mejora asistencial del centro.
- Velar por la coordinación entre niveles asistenciales y la equidad territorial, facilitando las derivaciones entre centros de diferente nivel de complejidad.
- Si la práctica médica de algún facultativo del centro es inadecuada, debe informar al colegio de médicos, al margen de las medidas organizativas y correctoras internas.

## HACIA LOS PROFESIONALES

- Velar por el cumplimiento de los deberes y derechos fundamentales y del Código de Deontología por parte de los facultativos del centro.
- Favorecer la armonía en las relaciones interprofesionales y el trabajo en equipo. Si es necesario, establecerá mecanismos de resolución extrajudicial de conflictos.
- 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.
- Facilitar el aprendizaje activo y permanente, la investigación y la implicación de los profesionales en la gestión clínica del centro, favoreciendo su participación.

## HACIA LA INSTITUCIÓN Y SU ENTORNO SOCIAL

- Promover la mejora de la calidad asistencial. Evaluar y reclamar los recursos necesarios, siempre amparándose en criterios de eficiencia y supeditado a la situación económica.
- Favorecer la interacción con otros centros, instituciones académicas y de investigación para establecer colaboraciones y sinergias.