

# Qmentum Internacional

## Estandares de Gobernanza



ACCREDITATION CANADA  
AGRÉMENT CANADA  
INTERNATIONAL

*Driving Quality Health Services  
Force motrice de la qualité des services de santé*



## ESTANDARES DE GOBERNANZA

Los estándares de gobernanza van dirigidos a responder a la creciente demanda internacional para mejorar la función de la gobernanza, y para promover el crecimiento en la contabilidad y en la gestión en la toma de decisiones en las organizaciones de cuidado de la salud. **Gobernabilidad** es el proceso de controlar el uso de bienes y recursos para lograr la misión o propósito de la organización. **Función de la gobernanza** es el conjunto de procesos aduaneros, políticas, regulaciones y que afectan a las instituciones en la forma cómo una organización de salud es dirigida o controlada. Acreditación Canadá reconoce cinco funciones clave de la gobernanza: desarrollo de la misión de la organización, visión y valores; recolección y uso de conocimientos e información; desarrollo de la organización; construcción de relaciones con otros grupos u organismos interesados; y rendición de cuentas.

La gobernanza puede lograrse de diferentes maneras según el tamaño de la organización, estructura, mandato y modelo de gobernanza. En América del Norte y partes de Europa, las organizaciones de salud son a menudo responsables de su función de gobernanza mediante un órgano directivo o Junta Directiva. Para algunas instituciones privadas, la función de gobernanza puede ser la responsabilidad de los propietarios. En otras jurisdicciones, esta función está bajo el control jerárquico de o vinculada al gobierno. El papel de los líderes de la organización en función de gobierno varía también internacionalmente: el liderazgo puede involucrarse mucho en la función de gobernanza o puede haber una clara división de responsabilidades del gobierno y la administración.

Dadas las variaciones en los modelos de gobernanza, los estándares pretenden captar la función del gobierno en una organización, independientemente del tamaño de gobernanza de la organización, estructura y mandato. Aunque el término “órgano directivo” se utiliza a lo largo de estos estándares, se pretende aplicar a modelos de gobernanza diferente.

Los estándares se agrupan en cuatro temas:

- Funciona como un Órgano Directivo Efectivo
- Desarrollo de una Dirección Clara para la Organización
- Apoyo a la Organización para Lograr su Mandato
- Ser Responsables y lograr Resultados Sostenibles

## Programa Qmentum Internacional de Acreditación

El Programa de Acreditación Qmentum International tiene tres niveles (Oro, Platino, Diamante):

- **Oro:** dirigido a estructuras básicas y procesos relacionados a elementos de orientación de mejora de seguridad y calidad.
- **Platino:** se basa en los principios de calidad y seguridad, y destaca los elementos clave en el cuidado del cliente, creando consistencia en la prestación de servicios mediante procesos estandarizados, con la participación de los clientes y del personal en la toma de decisiones.
- **Diamante:** enfoca su atención en el logro de la calidad supervisando los resultados, utilizando la evidencia y las mejores prácticas para perfeccionar los servicios, y competimos con organizaciones similares para mejorar nuestros sistemas.

Para todos los niveles, las organizaciones-clientes se someten a una inspección in situ cada tres años donde son evaluadas acorde con los lineamientos de Acreditación Canadá.

## Estructura de los Estándares

El conjunto de lineamientos está dividido en secciones que abordan diferentes aspectos de la calidad de servicio tales como la inversión en servicios, personal, prestación de servicios, sistemas de información y mejora de la calidad. Cada sección se compone de lineamientos, criterios y lineamientos relacionados.

**1.0 El estándar.** Una declaración del objetivo bajo el cual se agrupan los criterios relacionados.

**1.1 El criterio.** Un elemento cuantificable que define aquello que se necesita para alcanzar el estándar. Cada criterio es asignado un nivel de Oro, Platino o Diamante y es vinculado a una sola de las ocho dimensiones de calidad, identificadas por un icono: accesibilidad, centrado en el cliente, servicios de continuidad de servicios, eficacia, eficiencia, atención de la población, seguridad y vida laboral. Los evaluadores, evalúan cada criterio durante la visita in situ.

Algunos criterios son identificados como prácticas organizacionales necesarias (ROPs). Una ROP se define como una práctica esencial que las organizaciones deben tener para mejorar la seguridad de los pacientes y clientes y así minimizar el riesgo.

**Lineamientos:** Algunos criterios incluyen guías que proporcionan información adicional o sugerencias sobre cómo cumplir el mismo.

## Referencias y Recursos

Bader, Barry S [2008]. "Distinguiendo la gobernanza de la gestión". Tableros grandes, VIII(3). [www.greatboards.org/newsletter/reprints/Great-Boards-fall-2008-reprint-distinguishing-governance-and-management.pdf](http://www.greatboards.org/newsletter/reprints/Great-Boards-fall-2008-reprint-distinguishing-governance-and-management.pdf).

Bader, Barry S [2006]. "Calidad y seguridad del paciente: involucrando a su Consejo a tomar la iniciativa." *Cuidados de salud para directivos* Mar/Abr 2006:64-67.

Barclay, Kevin [2010]. "Gobernanza eficaz: ayudando a adquirir, adaptar y aplicar pruebas para mejorar la calidad y seguridad del paciente." *Cuidado de la Salud trimestral* 4 13 2010:14-15.

Conway, James [2008]. Llevando a los consejos directivos a bordo: Participación de los Consejos Directivos en calidad y seguridad." *La revista de la Comisión Mixta sobre calidad y seguridad del paciente*, 34: 214-220.

Davey, Tracey L. [2010]. "La importancia estratégica de las relaciones y herramientas para la toma de decisiones". *Foro de gestión sanitaria* 23: 135-137.

Instituto para la mejoría del Cuidado de la Salud "Lleve a los consejos directivos a bordo". [www.ihl.org/IHI/Programs/Campaign/BoardsonBoard.htm](http://www.ihl.org/IHI/Programs/Campaign/BoardsonBoard.htm).

Instituto de medicina [2001]. *Cruzando el Abismo de calidad: un nuevo sistema de salud para el siglo 21* Washington, DC. [www.nap.edu/openbook.php?record\\_id=10027&page=1](http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=10027&page=1).

Jiang, H. Joanna [2008]. "Compromiso del órgano directivo en Calidad: resultados de una encuesta de líderes hospitalarios y del sistema." *Diario de gestión sanitaria*, 2 53: 121-134.

Reinertsen, J et al [2005]. "Siete Puntos de Liderazgo que Influyen para la Mejora del Nivel de Salud en la Organización." Serie de innovación de IHI. [www.improvingchroniccare.org/downloads/1.1\\_seven\\_leadership\\_leverage\\_points.pdf](http://www.improvingchroniccare.org/downloads/1.1_seven_leadership_leverage_points.pdf).

Qualtec de Six Sigma. [www.ssqi.com](http://www.ssqi.com).

Vaughn T et al [2006]. "Compromiso de liderazgo en iniciativas de mejoramiento de la calidad: resultados de la encuesta de mejora de calidad a los Ejecutivos" *Diario de la seguridad del paciente* 1 2: 2-9.



# FUNCIONANDO COMO UN ÓRGANO DIRECTIVO EFICAZ



EFICIENCIA



EFICIENCIA



EFICIENCIA

**1.0 El órgano directivo opera según la definición de roles y responsabilidades y cumple con sus obligaciones legales a este respecto.**

**1.1 La organización tiene una estructura de gobernanza definida.**

**Prioridad: Baja**



ORO

## **Lineamientos:**

Estructuras de gobernanza y rendición de cuentas serán diferentes acorde a la organización y a su tamaño, el mandato, y si ésta es pública o propiedad privada. Las posibles estructuras incluyen a un individuo o a un grupo de dueños, comité de gobierno o ministerio o órgano directivo.

El tener una estructura de gobernanza definida proporciona claridad para todos los miembros de la organización, incluyendo directivos, líderes clínicos y personal con respecto a quién es responsable de la toma de las decisiones finales y de la supervisión general de la dirección de la organización.

**1.2 La estructura de gobernanza de la organización se identifica en un organigrama.**

**Prioridad: Alta**



ORO

## **Lineamientos:**

El organigrama distingue claramente la estructura de gobierno; proporciona en su caso información en cuanto a tamaño y organización del órgano directivo (si es aplicable), e identifica las relaciones de subordinación.

**1.3 El Órgano Directivo ha escrito la documentación que identifica sus roles y responsabilidades y cómo éstos se llevan a cabo.**

**Prioridad: Alta**



ORO

## **Lineamientos:**

La documentación, que bien puede incluir una carta, constitución, estatutos o documentos de política operacional, aclara la división de responsabilidades entre el órgano directivo y los líderes de la organización. La división de responsabilidades entre el órgano directivo y el presidente ejecutivo o director sénior y otros líderes varía según los modelos particulares de gobernanza.

En general, las responsabilidades del órgano directivo son estratégicas y están centradas en las decisiones que afectan la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Por ejemplo, el órgano directivo es generalmente responsable de

supervisar a sus propios miembros; seleccionar y evaluar al director ejecutivo o el director sénior; supervisar el proceso de planificación estratégica; la aprobación de capital y presupuesto de operación de la organización ,proporcionando supervisión financiera global; aprobar las políticas corporativas de la organización y garantizar que las políticas se cumplan; trabajando con la organización para identificar y gestionar los riesgos e identificar oportunidades estratégicas para la mejora; monitorear el desempeño de la organización, incluyendo el logro de los objetivos estratégicos y objetivos; aprobar transacciones importantes como inversiones de capital o compras de gran equipamiento ; asegurando que la organización cumple con los requisitos legales y reglamentarios, así como las obligaciones de información, monitoreo y rendición de cuentas; asegurar que se cumplan con los códigos o marcos de comportamiento ético ;garantizar estrategias y planes de comunicación apropiadas; y administración adecuada y eficaz a través de reuniones periódicas, subcomités, y equipos de trabajo.

Cuando hay varios niveles de gobernanza, las funciones y responsabilidades están bien definidas y entendidas por cada nivel, la información es fluente y constante entre los niveles, y la función de gobernanza es coordinada e integrada en cada nivel.

Cuando los directivos participan estrechamente en la supervisión de las organizaciones de servicios de salud, las responsabilidades de la organización y de los directivos están bien definidas y entendidas.



1.4

El Órgano directivo tiene procesos propios para supervisar las funciones de gestión de auditoría y finanzas, calidad y seguridad y el manejo de recursos humanos.



**Prioridad: Alta**

#### **Lineamientos:**

Dependiendo del tamaño y la organización del órgano directivo, estas funciones pueden ser supervisadas por el mismo órgano directivo que gobierna como un comité plenario, o a través de subcomités. En casos donde se requieren diferentes subcomités, el órgano directivo define los términos de referencia y de reporte para cada uno de ellos.

Los procesos utilizados por el órgano directivo o sus subcomités para supervisar estas funciones pueden incluir el determinar el número de reuniones donde se discutirá la gestión de auditoría y finanzas, calidad y seguridad y el manejo de recursos humanos, determinando oportunidades regulares para interactuar con los líderes de la organización de modo de obtener actualizaciones sobre las actividades de la misma.





- 1.5 El Órgano directivo revisa periódicamente sus funciones, responsabilidades y contabilidades.

**Prioridad: Alta**



**Lineamientos:**

El órgano directivo define lo que “periódicamente” significa y se adhiere a dicho plan.

Como una regla, el rol del órgano directivo pretende apoyar a la organización para alcanzar sus metas, consistentes con los objetivos de su mandato y la rendición de cuentas a las organizaciones relacionadas. En cumplimiento de este mandato, el órgano directivo selecciona al director ejecutivo o al director sénior, aprueba las políticas principales, toma las decisiones que influyen en la sostenibilidad a largo plazo de la organización, supervisa el rendimiento de la organización y actúa como un abogado externo.

Donde hay varios niveles de gobernanza, las funciones y responsabilidades están bien definidas y entendidas por cada nivel, la información es fluente y consistente entre los niveles y el órgano directivo coordina e integra su trabajo con cada nivel.

Cuando los gobiernos participan estrechamente en la supervisión de las organizaciones de servicios de salud, el alcance de la autoridad, funciones y responsabilidades del órgano directivo y del gobierno están bien definidas, tanto por el gobierno o trabaja el gobierno con el órgano directivo.



- .6 El órgano directivo aprueba el marco ético utilizado por la organización.

**Prioridad: Alta**



**Lineamientos:**

Un marco de ética proporciona un enfoque estandarizado para trabajar a través de cuestiones éticas, abordar conflictos de interés y tomar decisiones. El marco puede incluir códigos de conducta, guías, procesos y valores para guiar en la toma de decisiones.

Los líderes de la organización desarrollarán el marco de la ética de la organización, pero pueden recibir el apoyo del órgano directivo.



- 1.7 El órgano directivo sigue el marco de la ética utilizado por la organización.

**Prioridad: Alta**



**Lineamientos:**

Las minutas de las reuniones del órgano directivo reflejan que el marco de la ética se utiliza periódicamente como parte de sus actividades.



- 1.8 El órgano directivo adopta el código de conducta ética para guiar a sus miembros

**Prioridad: Alta**



**Lineamientos:**

El código de conducta ética abarca el conflicto de intereses; la protección y uso adecuado de los activos de la organización; confidencialidad de la información obtenida a través de su papel en el órgano directivo; cumplimiento de las leyes, reglas y reglamentos; y la obligación de informar a la administración del órgano directivo cualquier violación del código de conducta ética, o cualquier comportamiento ilegal o no ético.



- 1.9 El órgano directivo tiene un proceso para desarrollar políticas y reglamentos.

**Prioridad: Baja**



**Lineamientos:**

Cuando el órgano directivo de la organización es nombrado por el gobierno, el desarrollar y actualizar las leyes y las políticas pueden ser responsabilidad de este último, no obstante, el órgano directivo participa en el proceso.



- 1.10 El órgano directivo regulado por leyes y políticas es consistente con su mandato, funciones, responsabilidades y rendición de cuentas.

**Prioridad: Alta**



- .11 El órgano directivo se actualiza periódicamente acorde a la legislación y políticas.

**Prioridad: Alta**



**Lineamientos:**

El órgano directivo define lo que “periódicamente” significa y se adhiere a dicho plan.

Cuando el órgano directivo de la organización es nombrado por el gobierno, el desarrollar y actualizar las leyes y las políticas pueden ser responsabilidad de este último, no obstante, el órgano directivo participa en el proceso.

## 2.0 El órgano directivo está integrado por el personal adecuado para cumplir con su rol.

### 2.1 El órgano directivo identifica la combinación de la calidad de los antecedentes, experiencia y competencias necesarias de cada uno de sus miembros para gobernar eficazmente.

**Prioridad: Alta**

#### **Lineamientos:**

Las competencias son la combinación de conocimientos, habilidades, características personales y las conductas necesarios para realizar un trabajo. Las competencias se han utilizado tradicionalmente para reclutar, desarrollar y administrar personal y proveedores de servicios. Sin embargo, las competencias se relacionan también al rendimiento personal y organizacional y ahora se utilizan para reclutar y desarrollar a los miembros de los órganos directivos y a los líderes de la organización.

Las competencias de la función de gobernanza incluyen, pero no se limitan a liderazgo, comunicación, manejo de relaciones, planificación estratégica, gestión, análisis comprensión, conocimiento del entorno de servicios de salud y la obtención de resultados. Las competencias particulares que buscaban pueden variar dependiendo de la dirección de la organización y de las habilidades necesarias para complementar su equipo de liderazgo y cambiarán con el tiempo, conforme la organización evolucione en respuesta a los cambios en su entorno operativo.

Para optimizar su participación en procesos de calidad y seguridad, el órgano directivo recluta a miembros que tienen competencias en calidad y seguridad.

Cuando el órgano directivo de la organización es nombrado por el gobierno, el identificar al personal adecuado puede ser la responsabilidad del gobierno, pero el órgano directivo puede tener injerencia en los antecedentes y competencias requeridos.

El órgano directivo puede utilizar una matriz de competencias para identificar las brechas de competencia en los antecedentes, experiencia y habilidades de sus miembros y así reclutar nuevos miembros para llenar estos vacíos. Además de las competencias específicas, los miembros poseen apropiados atributos personales, incluyendo integridad y altos estándares éticos, buen juicio, fuertes habilidades interpersonales y un alto nivel de compromiso con la organización y con su éxito.

### 2.2 El órgano directivo desarrolla un proceso para elegir o designar a su Presidente.

**Prioridad: Baja**

#### **Lineamientos:**

Cuando el órgano directivo de la organización es nombrado por el gobierno, la elección o nombramiento de su Presidente puede ser responsabilidad del gobierno.



EFICIENCIA



VIDA LABORAL



EFICIENCIA



EFICIENCIA

- 2.3 El órgano directivo sigue el proceso para elegir o designar a su Presidente.

Prioridad: Baja



PLATINO

- 2.4 Las funciones y responsabilidades del Presidente se describen en un perfil de posición, términos de referencia, o por leyes.

Prioridad: Alta



ORO

#### Lineamientos:

El Presidente del órgano directivo es responsable de la gestión de los asuntos de gobernanza del consejo, incluyendo el establecer agendas de reunión, ejecutar reuniones con eficacia, controlar las discusiones entre los miembros, manejo de disidencia y trabajar por consenso; evaluar el órgano directivo, comités y miembros; manejo de conflictos de interés; crear y mantener una sólida relación de trabajo con el director ejecutivo o director sénior y los representantes del gobierno; trabajando con los líderes de la organización; actúa como portavoz del órgano directivo; estableciendo una cultura de participación activa y de compromiso entre sus miembros.

Cuando el gobierno es responsable del replanteo de las funciones y responsabilidades del presidente, el órgano directivo es consciente de estas funciones y responsabilidades.

- 2.5 El órgano directivo ha escrito criterios y definido procesos para reclutar y seleccionar a nuevos miembros.

Prioridad: Baja



ORO

#### Lineamientos:

Donde el órgano directivo de la organización es nombrado por el gobierno, el reclutamiento y selección de los miembros pueden ser la responsabilidad del gobierno.

Basado en las habilidades actuales del consejo o aquellas que sean necesarias, el órgano directivo toma un papel proactivo en la identificación de las falencias de sus miembros y en identificar a miembros potenciales y, en casos donde no selecciona sus propios miembros, formular recomendaciones para el ente de selección (por ejemplo, gobierno).

- 2.6 El órgano directivo sigue sus criterios y procesos escritos para reclutar y seleccionar a nuevos miembros.

Prioridad: Baja



PLATINO



VIDA LABORAL



VIDA LABORAL



VIDA LABORAL



VIDA LABORAL

- 2.7 Los nuevos miembros del órgano directivo reciben una orientación previa a asistir a su primera reunión.

**Prioridad: Baja**



ORO

- 2.8 La orientación abarca el sistema de cuidado de salud en la cual se encuentra la organización; el rol y las responsabilidades del órgano directivo; la estructura de gobierno formal; la constitución y los reglamentos del órgano directivo; la misión, visión y valores de la organización; las actividades de la organización y el ambiente laboral; y las responsabilidades del órgano directivo para la mejora de la calidad, seguridad del cliente y personal y una vida laboral positiva.

**Prioridad: Baja**



PLATINO

- 2.9. Cada miembro del órgano directivo firma un documento reconociendo su rol y responsabilidades, incluidas las expectativas de la posición y obligaciones legales.

**Prioridad: Alta**



PLATINO

#### **Lineamientos:**

El documento abarca obligación fiduciaria y deber de asistencia a la organización; pautas de conducta, incluyendo la comunicación y la interacción con otros miembros y líderes de la organización, personal y la comunidad; asistencia y preparación para las reuniones; confidencialidad; conformidad con el marco de ética de la organización, incluyendo la declaración de conflictos de intereses; un compromiso para ser informado sobre la organización y que representa los intereses de la organización; compromiso de autoevaluación y evaluación del órgano directivo; y un compromiso de orientación y educación continua.

- 2.10 Los miembros del órgano directivo reciben educación continua para ayudarles al desempeño de sus diferentes roles y responsabilidades a nivel individual y aquellas del órgano directivo en su conjunto.

**Prioridad: Baja**



DIAMANTE

#### **Lineamientos:**

El órgano directivo ofrece educación continua a sus miembros para mantener o mejorar sus habilidades y aumentar su comprensión de la organización, su sector y sus prácticas de gobernanza. La educación puede ocurrir como parte de las reuniones regulares, por ejemplo, conferencistas o presentaciones de los líderes de la organización; como parte de una convención anual, por ejemplo, equipo de actividades; o sesiones educativas separadas, por ejemplo, conferencias, cursos y certificaciones. La educación puede orientarse a sólo uno de los miembros o al consejo de administración en su conjunto.



La educación para aumentar el conocimiento de los miembros en cuanto a seguridad del cliente y calidad en la atención sanitaria es de particular importancia para ayudar al órgano directivo a cumplir con su papel. Esto podría incluir cómo interpretar los cuadros de mando e identificar los riesgos para la seguridad y calidad y las tendencias nacionales y las mejores prácticas en la mejora de la calidad.

- 2.11 Las leyes y /o políticas del órgano directivo direcciona la duración y límites de los términos, requisitos de asistencia y compensación.

**Prioridad: Baja**



- 2.12 El ciclo de renovación del órgano directivo apoya la incorporación de nuevos miembros, mientras mantiene un equilibrio de sus miembros experimentados para apoyar la continuidad de la memoria corporativa y la toma de decisiones.

**Prioridad: Alta**



**Lineamientos:**

Cuando el órgano directivo es nombrado por el gobierno, el definir el ciclo de renovación de sus miembros puede ser la responsabilidad del gobierno.

El ciclo de renovación del órgano directivo se equilibra entre la necesidad de nuevos miembros y la necesidad de los miembros con la experiencia y el conocimiento. Muchos órganos directivos tienen establecido la posición del ex director para proveer continuidad.

El órgano directivo planifica que sus miembros se retiren de una manera ordenada.

El monitoreo del ciclo de renovación incluye la planificación de la sucesión, tan pronto sus miembros se acercan al final de su mandato.



### 3.0 El órgano directivo tiene un proceso formal y definido para la toma de decisiones.

3.1 El órgano directivo utiliza el marco de la ética, basado en la información dada por pruebas y criterios que lo guía en la toma de decisiones.

**Prioridad: Alta**

#### **Lineamientos:**

La toma de decisiones se guía por los valores y principios del consejo de administración y de la organización, así como por las lecciones aprendidas de decisiones previas. Las decisiones están basadas en valores y en pruebas, en consistencia con la misión y visión de la organización.

La toma de decisiones puede ayudarse a través del uso de listas o matrices de criterios que estén alineados con los valores y principios de la organización.



3.2 El órgano directivo identifica las áreas donde se comparte la toma de decisiones con las autoridades de gobierno y financieras.

**Prioridad: Baja**

#### **Lineamientos:**

Las áreas que comparten la toma de decisiones a menudo se especifican en la legislación o política. Sea cual sea el grado de autonomía del órgano directivo en la toma de decisiones, su responsabilidad se fortalece mediante la identificación de áreas que comparten la toma de decisiones, para reducir ambigüedades que podrían restar su capacidad para gobernar eficazmente.



3.3 El órgano directivo identifica y tiene acceso a la información que necesita apoyar la toma de decisiones.

**Prioridad: Baja**

#### **Lineamientos:**

La asignación de recursos para la recopilación y análisis de datos permite a las organizaciones hacer de estas actividades una prioridad y promover el uso de datos e información en la toma de decisiones. La información estratégica para apoyar la toma de decisiones puede incluir las tendencias y cambios en el ambiente; servicios ofrecidos por otras organizaciones; informes de evaluación de servicios o programas; investigación e información de las mejores prácticas; evaluación de la salud comunitaria; medidas de desempeño organizacionales y el impacto de iniciativas de mejoramiento de calidad; informes de gestión de riesgo; reportes fiscales; informes de gestión de utilización; dirección de gobierno y otras autoridades financieras; y comentarios de los clientes, organizaciones similares y de la comunidad.





- 3.4 El órgano directivo recibe en tiempo oportuno la información y documentación requeridas, lo que le permite prepararse para las reuniones y la toma de decisiones.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

El órgano directivo establece expectativas claras acerca de la cantidad de tiempo requerido para revisar la información, previo a las reuniones.



- 3.5 El órgano directivo revisa el tipo de información que recibe para evaluar si es o no apropiada y ayudar así al órgano directivo a desempeñar adecuadamente su papel.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

Una variedad de conocimientos y experiencia permite que el órgano directivo visualice los problemas y decisiones desde diferentes perspectivas.

En las organizaciones donde hay un órgano directivo formal, por ejemplo una organización pública con una Junta de Directores voluntarios, la lista de miembros del órgano directivo es lo suficientemente amplia como para reflejar los diferentes perfiles profesionales, experiencia y conocimiento.

En organizaciones con otros modelos de gobernanza, por ejemplo, una organización privada con un solo dueño, la estructura de gobierno proporciona un mecanismo para acceder a una variedad de perspectivas para informar la toma de decisiones. Por ejemplo, la organización puede establecer comités o designar consejeros individuales.

La información utilizada por el órgano directivo puede incluir datos de seguridad del cliente, informes financieros y de auditoría, evaluaciones de la empresa de gestión del riesgo, informes del Defensor del pueblo y resultados de encuestas de satisfacción del cliente y personal de la organización.



# DESARROLLANDO UNA CLARA DIRECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN



EFICIENCIA



ORO

## 4.0 El órgano directivo trabaja con líderes de la organización para desarrollar los fundamentos de la misión organizacional.

### 4.1 El órgano directivo trabaja en colaboración con los líderes de la organización para desarrollar los enunciados de la misión de la organización.

**Prioridad: Alta**

#### **Lineamientos:**

El enunciado de la misión, a veces se lo conoce como el enunciado del propósito, pues describe el propósito y mandato de la organización, las poblaciones que sirve y su ámbito de servicios.

El enunciado de la misión es una breve declaración del propósito de la organización. La misión es el fundamento para planificar y guiar las acciones de la organización, especifica su objetivo general, proporciona un sentido de dirección y guía para la toma de decisiones en todos los niveles de gestión.

En algunos casos, el mandato de la misión de la organización, está dado por ejemplo por el gobierno, mientras que en otros, los líderes de la organización siguen un proceso para crear un el enunciado de la misión que representa el trabajo de la organización.

### 4.2 Cuando se desarrolla o actualiza el enunciado de la misión, el órgano directivo y los líderes de la organización buscan el apoyo del personal de la organización y de las organizaciones similares, incluyendo en ello a los socios y clientes.

**Prioridad: Baja**

#### **Lineamientos:**

El proceso de buscar apoyo difiere de una organización a otra. El apoyo es a menudo buscado y compilado por el director ejecutivo o el director sénior y es presentado al órgano directivo. En el caso de organismos públicos, el proceso puede incluir una consulta abierta con la comunidad.



DIAMANTE



ENFOQUE EN LA POBLACION



- 4.3 El órgano directivo consulta periódicamente con el gobierno o sus accionistas para confirmar la conveniencia del mandato y de los servicios básicos de la organización y para desarrollar un común entendimiento sobre las expectativas de rendimiento.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

Para mantener y mejorar un entendimiento común acerca de las expectativas del rendimiento, el resultado de estas consultas y discusiones a menudo se registran en los acuerdos de rendimiento o contabilidad entre la organización y su autoridad financiera.

El órgano directivo define lo que “periódicamente” significa y se adhiere a dicho plan.



- 4.4 El órgano directivo, junto con los líderes de la organización, examinan y revisan los enunciados de la misión para reflejar los cambios en el entorno, el alcance de servicios o mandato.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

No es necesario revisar los enunciados de la misión anualmente. El órgano directivo es consciente de los problemas que pueden desencadenar una revisión y ajuste del enunciado de la misión.

Aunque se puede encomendar la misión de la organización a un organismo externo como gobierno, los líderes de la organización son responsables de revisar el enunciado de la misión para asegurarse de que está actualizado y que refleja las necesidades de los clientes que atiende.



**5.0 El órgano directivo define y modela los valores organizacionales.**

- 5.1 El órgano directivo trabaja con los líderes de la organización para definir o actualizar los enunciados de los valores de la organización.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

Los valores son las creencias que se comparten entre todos los actores de la organización (por ejemplo, clientes, líderes de la organización, personal y proveedores de servicios, las autoridades que la rigen, la comunidad). Los valores describen la cultura de la organización y se utilizan para la conducción de las prioridades de la misma.



El definir los valores de la organización ayuda a establecer los parámetros de comportamiento para el personal, proveedores de servicios, estudiantes y voluntarios y las relaciones aceptables con otras organizaciones. Los valores pueden incluir: deber, respeto, confidencialidad, integridad, honestidad y comportamiento ético, equidad y justicia, seguridad, el tratar a las personas como el activo principal de la organización y de salud en el lugar de trabajo.

El órgano directivo es responsable de la definición y actualización de la declaración de valores de la organización; sin embargo, dependiendo del modelo de gobernanza de la organización, los líderes de la organización apoyan al proceso buscando el soporte del personal de la organización y dando asesoramiento al órgano directivo.



EFICIENCIA

- 5.2. El órgano directivo trabaja con líderes de la organización en buscar la retroalimentación del personal, proveedores de servicios, de los clientes y sus familias para definir o actualizar los enunciados de los valores de la organización.

**Prioridad: Baja**



DIAMANTE



EFICIENCIA

- 5.3 El órgano directivo tiene un proceso formal para comprender, identificar, declarar y resolver los conflictos de intereses.

**Prioridad: Baja**



ORO

#### **Lineamientos:**

Un conflicto de intereses se presenta cuando una persona tiene intereses profesionales o personales que compiten, los que pueden dificultarles el cumplir con sus funciones en forma imparcial. El órgano directivo es consciente de lo que constituyen los conflictos de intereses, el proceso para declararlos y los pasos que pueden tomarse para resolver o mitigar los efectos de los mismos.



**6.0 El órgano directivo supervisa un proceso de planificación estratégica para desarrollar la visión de la organización y establecer así el plan estratégico, las metas y objetivos.**

**6.1** El órgano directivo orienta a los líderes de la organización a medida que éstos desarrollan y actualizan la visión y el plan estratégico de la organización.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

Muchas organizaciones utilizan un proceso de planificación estratégica que es fundamental que tenga su origen en el órgano directivo, que luego se comunica y valida a través de otros niveles de la organización.

Cada vez más, hay soporte para un modelo compartido o participativo de toma de decisiones, en el que las actividades como la planificación estratégica se realizan mediante un enfoque de ascendente que se origina con las áreas de servicio de la organización, personal y proveedores de servicios.

El proceso se utiliza para identificar la visión a largo plazo y la estrategia para lograr la visión de la organización. La frecuencia y el trámite del proceso de planificación estratégica pueden variar según el tamaño y tipo de organización.

En algunas jurisdicciones el desarrollo de la visión y plan estratégico de la organización puede ser la responsabilidad del gobierno.



**6.2** El órgano directivo, en consulta con el director ejecutivo o director sénior identifica los plazos y establece las responsabilidades para lograr los objetivos estratégicos y metas.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

El identificar quién es el responsable de lograr las metas y objetivos, con plazos acordados y realistas, proporciona un marco estructurado para evaluar el futuro desempeño de la organización y su liderazgo.

En algunas jurisdicciones, este proceso puede ser la responsabilidad del gobierno.



**6.3** El órgano directivo trabaja con líderes de la organización para llevar a cabo un análisis del entorno en forma permanente para identificar cambios y nuevos retos.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

El órgano directivo debe revisar y entender el análisis del entorno y su impacto potencial en la organización.



- 6.4 El órgano directivo asegura que tanto el plan estratégico, como las metas y objetivos se ajusten para reflejar la información obtenida en la exploración del entorno.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

No todos los cambios en el entorno requieren modificaciones en el plan estratégico, metas y objetivos de la organización. El órgano directivo y los líderes de la organización establecen los criterios para determinar las condiciones bajo las cuales el plan debería ser cambiado, basándose en el impacto potencial de la organización.

# APOYANDO A LA ORGANIZACIÓN PARA CUMPLIR SU MANDATO



EFICIENCIA

**7.0 El órgano directivo recluta, selecciona, apoya y evalúa al director ejecutivo o al director sénior y asegura un plan organizacional para desarrollar su capacidad de liderazgo en el lugar.**

**7.1 El órgano directivo supervisa el reclutamiento y la selección del director ejecutivo o director sénior.**

**Prioridad: Alta**

## Lineamientos:

El director ejecutivo o director sénior bien puede llamarse también director ejecutivo o administrador.

Cuando esta posición es designada por el propietario u otro organismo externo, por ejemplo gobierno, existe un proceso estructurado para identificar a potenciales candidatos y una proyección, o bien un proceso de nominación, selección.



ORO



EFICIENCIA

**7.2 El órgano directivo establece una política de compensación para el director ejecutivo o director sénior.**

**Prioridad: Baja**



ORO



EFICIENCIA

**7.3 El órgano directivo hace un seguimiento de la política de compensación para el director ejecutivo o director sénior.**

**Prioridad: Baja**



PLATINO



VIDA LABORAL

**7.4 El órgano directivo desarrolla y actualiza el perfil de la posición para el director ejecutivo o director sénior.**

**Prioridad: Alta**

## Lineamientos:

El perfil de la posición describe los deberes y responsabilidades del ejecutivo o director sénior, así como la división de responsabilidad entre el jefe ejecutivo o director sénior y el órgano directivo.

El director ejecutivo o director sénior es responsable de las operaciones de la organización así como del cumplimiento de las políticas corporativas, estructuras de gestión, leyes y regulaciones.

El órgano directivo debe buscar el soporte del actual director ejecutivo o director sénior saliente para elaborar o actualizar el perfil de la posición.



ORO

- 7.5 El órgano directivo establece objetivos de rendimiento para el director ejecutivo o director sénior y los revisa anualmente.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

Los objetivos de rendimiento están ligados a objetivos estratégicos y metas, así como a los resultados de calidad y seguridad de la organización.

- 7.6 El órgano directivo apoya y compromete recursos para el desarrollo profesional continuo del director ejecutivo o director sénior de la organización.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

El órgano directivo respalda el desarrollo profesional del director ejecutivo o del director sénior sugiriendo oportunidades de desarrollo profesional, por ejemplo, entrenamiento ejecutivo e incluye comentarios periódicos de 360 grados como parte de la evaluación del desempeño.

- 7.7 El órgano directivo tiene un mecanismo para recibir actualizaciones o reportes del director ejecutivo o director sénior.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

El órgano directivo podría escoger el presentar sus reportes por escrito al director ejecutivo o director sénior o presentarlas en sus reuniones del órgano directivo.

8. El órgano directivo evalúa periódicamente el desempeño del director ejecutivo o director sénior contra sus objetivos establecidos de desempeño.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

El proceso para completar una evaluación integral del director ejecutivo o director sénior incluye el buscar el soporte de los líderes de la organización, personal y cualquier colaborador externo con los que la organización trabaje en estrecha colaboración.

Aún en casos donde el director ejecutivo o director sénior reporte directamente al propietario o a un organismo externo como el gobierno, existe todavía un proceso de evaluación que permite el identificar áreas de mejora de una manera justa y transparente.



EFICIENCIA



VIDA LABORAL



EFICIENCIA

- 7.9 El órgano directivo tiene un plan de sucesión para el director ejecutivo o director sénior.

Prioridad: Baja



DIAMANTE

- 7.10 El órgano directivo supervisa el desarrollo del plan de la organización para la implementación de una capacidad de liderazgo.

Prioridad: Alta



ORO

#### Lineamientos:

Además de facilitar la planificación de la sucesión, el fomentar la capacidad de liderazgo en toda la organización contribuye a un ambiente de trabajo saludable por el empoderamiento y compromiso del personal y de los proveedores de servicios.

El desarrollo de liderazgo debe ser continuo y permanente, fomentando una cultura de entrenamiento o de aprendizaje.

Entre las estrategias para el desarrollo de líderes en toda la organización pueden incluir talleres de liderazgo, entrenamiento, tutoría, actividades de simulación y programas de intercambio de liderazgo. Un aspecto importante del liderazgo es el desarrollo de habilidades tales como aptitudes motivacionales, destrezas de comunicación interpersonal, manejo de conflictos, gestión de equipos y fomento de la confianza.

- 8.0 El órgano directivo tiene un sistema eficaz de planificación y control financiero el que apoya a alcanzar las metas y los objetivos estratégicos.

- 8.1 El órgano directivo aprueba los presupuestos operativos y el capital de la organización.

Prioridad: Alta



ORO

#### Lineamientos:

El órgano directivo revisa el capital anual y los presupuestos operativos, el impacto de éstos en el mandato de la organización, en las metas y los objetivos estratégicos y los resultados de salud.





EFICIENCIA

- 8.2 El órgano directivo recibe reportes periódicos sobre el desempeño financiero de la organización.

**Prioridad: Alta**



ORO



EFICIENCIA

- 8.3 El órgano directivo asegura la integridad de los estados financieros, controles internos y sistemas informáticos financieros de la organización.

**Prioridad: Alta**



ORO



EFICIENCIA

- 8.4 El órgano directivo revisa el desempeño financiero de la organización dentro del contexto del plan estratégico y las áreas clave de rendimiento como utilización, riesgo, aprendizaje organizacional, desarrollo y seguridad.

**Prioridad: Alta**



PLATINO

**Lineamientos:**

Revisar el uso de los recursos, es decir, manejo de utilización, es una parte importante del papel del órgano directivo en la gestión integrada de la calidad. Como parte de su informe sobre el desempeño financiero, el órgano directivo considera la manera en que los recursos se utilizan en la organización y busca oportunidades para la eficiencia.



EFICIENCIA

- 8.5 El órgano directivo revisa y aprueba las inversiones de capital de la organización y las grandes adquisiciones.

**Prioridad: Alta**



PLATINO

**Lineamientos:**

El órgano directivo revisa y aprueba las grandes adquisiciones teniendo en consideración la gestión de riesgos para la organización y su alineación con el plan estratégico de la organización.



EFICIENCIA

- 8.6 El órgano directivo supervisa las decisiones de asignación de recursos de la organización como parte de su ciclo regular de planificación.

**Prioridad: Alta**



EFICIENCIA



PLATINO

- 8.7 Cuando el órgano directivo revisa y aprueba las decisiones de asignación de recursos, evalúa los riesgos y beneficios para la organización.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

Los riesgos pueden afectar al cliente o la seguridad del personal, reputación de la organización, flujo de caja y situación financiera general de la organización y el cumplimiento de la legislación. En organizaciones con fines de lucro, los riesgos también pueden incluir las participaciones potenciales del mercado y la competencia.

Cierto nivel de riesgo debe esperarse y es deseable. El órgano directivo conjuntamente con los líderes de la organización determinarán, el nivel aceptable de riesgo.



EFICIENCIA



DIAMANTE

- 8.8 Cuando el órgano directivo aprueba las decisiones de asignación de recursos, evalúa el impacto de la decisión sobre calidad y seguridad.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

Dependiendo del alcance de los servicios la organización, los recursos pueden distribuirse entre las poblaciones y regiones geográficas atendidas, y en la continuidad del servicio. Antes de aprobar presupuestos o tomar decisiones de asignación, el órgano directivo evalúa los costos y beneficios de cada decisión y el impacto en la capacidad de proporcionar servicios acorde al mandato de la organización, dando consideración a la ética, valores, costos sociales y beneficios, valor monetario y sostenibilidad.



EFICIENCIA



PLATINO

- 8.9 El órgano directivo anticipa las necesidades financieras y los riesgos potenciales de la organización y desarrolla planes de contingencia para afrontarlos.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

Riesgos financieros pueden incluir cambios o tendencias en la financiación, súbitos incremento en las necesidades de servicio y cobertura de seguro. Como parte de sus responsabilidades fiduciarias, el órgano directivo puede evaluar las necesidades de seguros de la organización y un aseguramiento seguro según sea necesario.

Los planes de contingencia variarán dependiendo de si la organización es financiada con fondos públicos, de si es privada sin fines de lucro o privada con fines de lucro. Pueden incluir maneras de compartir recursos con otras organizaciones, negociar con la autoridades financieras para obtener recursos adicionales, identificar servicios que pueden ser contratados o referidos a otros



EFICIENCIA

proveedores u organizaciones, aprobando planes para recaudar recursos adicionales a través de recaudación de fondos o donaciones, o explorar los costos de sus servicios y el impacto de la modificación de los mismos para generar ingresos adicionales.

- 8.10 El órgano directivo da recomendaciones en los informes financieros de manera oportuna.

Prioridad: Baja



PLATINO

**9.0 El órgano directivo fomenta y apoya una cultura de seguridad del cliente dentro de toda la organización.**



SEGURIDAD

- 9.1 El órgano directivo adopta la seguridad del cliente como una prioridad estratégica escrita para la organización.

Prioridad: Alta



ORO

**Lineamientos:**

Cada vez más se reconoce que el apoyo para hacer de la seguridad del cliente una prioridad debe provenir de las altas esferas de la organización. El papel de la gobernanza en la seguridad, incluye el hacer de la seguridad del cliente una prioridad; relacionar la seguridad del cliente al plan estratégico con las metas y objetivos de la organización, y garantizar que existen recursos asignados que apoyen la implementación de las metas y objetivos para la seguridad del cliente.

El garantizar la seguridad en la provisión y prestación de servicios está entre las responsabilidades primarias que tiene un órgano directivo hacia los clientes, personal y proveedores.

- 9.2 El órgano directivo supervisa las medidas de seguridad del cliente a nivel de la organización

Prioridad: Alta



PLATINO

**Lineamientos:**

El órgano directivo recibe reportes y actualizaciones periódicos sobre medidas relacionadas con la seguridad del cliente, tales como las tasas de infección de toda la organización, o datos sobre la reconciliación de medicación o caídas del cliente. Las medidas se compilan a nivel de la organización, en lugar de a nivel de programa o equipo, presentando así un panorama general de la seguridad del cliente en la organización y desempeñando un papel integral en el proceso de planificación estratégica de la organización.



- 9.3 El órgano directivo aborda las recomendaciones formuladas en los informes trimestrales de la organización referentes a la seguridad del cliente.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

El órgano directivo es en última instancia el responsable de la calidad y seguridad de los servicios de la organización. Juega un papel importante en la promoción de una cultura organizacional que mejora la seguridad del cliente.

Las organizaciones son más propensas a hacer de las mejoras de seguridad y de la calidad un elemento central si el órgano directivo es consciente de los problemas de seguridad del cliente y enfoca sus esfuerzos en la mejora de la calidad. Las organizaciones con participación activa del órgano directivo en la seguridad del cliente son capaces de lograr mejores resultados y procesos de atención.



- 9.4 El órgano directivo revisa periódicamente la frecuencia y la severidad de los eventos adversos y cuasi accidentes y utiliza esta información para entender las tendencias, temas de seguridad del cliente y personal en la organización y las oportunidades de mejorar.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

Se proporciona información sobre los eventos adversos y cuasi accidentes al órgano directivo en informes agregados.

El órgano directivo define lo que “periódicamente” significa y se adhiere a dicho plan.



# RENDIR CUENTAS Y LOGRAR RESULTADOS SOSTENIBLES



ENFOQUE EN  
LA POBLACION



ENFOQUE EN  
LA POBLACION

## 10.0 El órgano directivo fortalece las relaciones con las organizaciones relacionadas y la comunidad.

### 10.1 El órgano directivo trabaja con el director ejecutivo o director sénior para identificar a las organizaciones relacionadas y aprender sobre sus características, prioridades, intereses, actividades y potencial para influir en la organización.

**Prioridad: Baja**

#### Lineamientos:

Se trata de un proceso de colaboración entre el órgano directivo y el director ejecutivo o director sénior. Ellos desempeñan un papel importante en asesorar al órgano directivo en cuanto a las organizaciones similares y sus intereses.

Las organizaciones similares pueden incluir a los gobiernos u otras autoridades financieras, fundaciones, sindicatos, clientes y familias, accionistas, socios u organizaciones relacionadas, grupos de interés o voluntarios cuerpos colegiados y asociaciones, contratistas o agencias de contratación, organizaciones de referencia y la comunidad en su conjunto.

La red del órgano directivo de los grupos involucrados, varía dependiendo del modelo de gobernanza de la organización, el tipo de organización, de si la organización es privada o pública y papel de la organización en el entorno social y político.

### 10.2 En consulta con el director ejecutivo o director sénior, el órgano directivo evalúa y responde a las necesidades e intereses de los grupos interesados.

**Prioridad: Baja**

#### Lineamientos:

El órgano directivo tiene un mecanismo para equilibrar los intereses y prioridades. Busca las maneras de aumentar la colaboración con los grupos interesados que comparten objetivos comunes o que prestan servicios a las mismas poblaciones o grupos de clientes.

El órgano directivo prioriza las relaciones de rendición de cuentas, por ejemplo, las relaciones con el gobierno.



ORO



DIAMANTE

- 10.3 El órgano directivo trabaja con el director ejecutivo o director sénior para establecer, implementar y evaluar un plan de comunicación para la organización.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

El plan de comunicación abarca qué información es compartida, cómo y con quién y las metas y los objetivos de compartir información con los grupos interesados y la comunidad.

- 10.4 El órgano directivo supervisa que la información sea transmitida al gobierno, otras organizaciones y la comunidad, de acuerdo con el plan de comunicación.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

No es necesariamente una función de gobernanza el comunicar la información directamente a los grupos interesados. Como última instancia responsable de la organización y de sus decisiones, el órgano directivo supervisa que se implemente el plan de comunicación y que la información sea transmitida adecuadamente.

- 10.5 El órgano directivo junto con el director ejecutivo o director sénior promueve la organización y demuestra el valor de sus servicios a los grupos interesados y la comunidad.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

La promoción es una responsabilidad compartida entre el órgano directivo, los líderes de la organización y el personal.

El órgano directivo desempeña un rol importante en asegurar que la comunidad y el gobierno sean conscientes de los servicios prestados por la organización y de su papel en la comunidad. Al promocionar o alentar el apoyo para la organización, los miembros del órgano directivo pueden aumentar el perfil de la misma y lograr reconocimiento de la organización.

En consulta con el director ejecutivo o director sénior y los líderes de la organización, el órgano directivo determina su nivel de participación y alcance de sus actividades de promoción. Las actividades pueden incluir el participar en eventos de la comunidad, por ejemplo, campañas para recaudación de fondos, apoyo a políticas de salud pública para abordar temas relevantes de la salud, por ejemplo, prohibiciones de fumar en lugares públicos, legislación de salud ambiental; comunicar los resultados de iniciativas de mejoramiento de calidad; demostrar el rendimiento en áreas claves; y la sensibilización de la comunidad sobre problemas.

- 10.6 El órgano directivo periódicamente consulta y fomenta la retroalimentación de los grupos de interés y la comunidad respecto a la organización y sus servicios.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

El órgano directivo define lo que “periódicamente” significa y se adhiere a dicho plan.

El órgano directivo busca la retroalimentación de los grupos de interés y de la comunidad a través de foros públicos o a través de una reunión anual general como: consultar sobre nuevos servicios o cambio de los mismos.

- 11.0 **El órgano directivo trabaja con el director ejecutivo o director sénior para reducir riesgos a la organización y promover la mejora continua de la calidad.**

- 11.1 El órgano directivo hace de la mejora de la calidad un tema permanente en sus agendas de reunión.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

Las organizaciones tienen mejores resultados de calidad cuando el órgano directivo dedica al menos el 25 por ciento de su tiempo a los problemas de calidad.

- 11.2 El órgano directivo trabaja con el director ejecutivo o el director sénior para desarrollar un plan integrado de mejora de calidad

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

Un plan integrado de mejoramiento de la calidad incorpora gestión y utilización de riesgo; medición del desempeño, incluyendo el monitoreo de metas estratégicas y objetivos; seguridad del cliente; y mejora de la calidad. Reconoce que estas actividades están interrelacionadas y por lo tanto deben ser coordinadas.

Como parte del plan de mejora de calidad integrada, las organizaciones pueden utilizar una evaluación de rendimiento o llamado del balanced scorecard, que permite la alineación de la medición del desempeño y de la mejora de la calidad con objetivos y metas estratégicas. El involucrar a los departamentos y líderes pertinentes en todos los niveles para el logro de los objetivos estratégicos y objetivos en general es importante. La evaluación de desempeño es adaptable a las metas y objetivos de la organización. Pueden abordar problemas financieros; experiencias de clientes, personal y servicios; y sistemas internos, o procesar el compartir la información.

Las organizaciones pueden compartir información de rendimiento con el órgano directivo, en caso apropiado; generar tableros o evaluaciones de rendimiento para programas específicos, unidades o equipos; generar informes de la experiencia del cliente o personal; y generar información relacionada con otros indicadores de todo el sistema.

Lean es una metodología para el análisis y mejora de procesos y calidad en una organización. Lean se centra en mejorar la eficiencia, minimizar gastos e incrementar la calidad. Hay muchos recursos para la aplicación de Lean en mejora de calidad asistencial (por ejemplo, el Instituto de Mejora del Cuidado de la Salud, el Lean Enterprise Institute).

Otro enfoque para mejorar la calidad y minimizar la variabilidad es Six Sigma, que utiliza datos y análisis estadísticos para identificar donde los errores se producen e implementar mejoras.



EFICIENCIA

- 11.3 El órgano directivo asegura que existan enfoques integrados de gestión de riesgos y planes de contingencia en la organización.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

Los líderes de la organización informan al órgano directivo acerca de los riesgos reales o potenciales que enfrenta la organización y trabajan en conjunto, para incorporar métodos de gestión de riesgo dentro del plan estratégico.



PLATINO



CONTINUIDAD DE  
LOS SERVICIOS

- 11.4 El órgano directivo supervisa y proporciona apoyo en las estrategias de la organización para direccionar el flujo de clientes y las variaciones en las demandas de servicio.

**Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

Las estrategias para direccionar el flujo de clientes pueden ser a través de una red de instituciones de cuidado de salud o dentro de una organización individual de salud. Una vez se superan las barreras y se identifican sus causas, lo que puede incluir abordar actividades ineficientes o inseguras o procesos que contribuyen al ineficiente flujo de clientes a través de la organización.



DIAMANTE





EFICIENCIA

- 11.5 El órgano directivo promueve el aprender de los resultados y la toma de decisiones que son reportados por la investigación y evidencia y en la mejora continua de la calidad para la organización y el órgano directivo.

Prioridad: Baja

**Lineamientos:**

El aprender de los resultados incluye el aprendizaje de resultados tanto positivos como negativos o inesperados. Este proceso puede incluir el asegurar apoyo y capacitación necesarios para aprender de los mismos, proporcionando mecanismos de retroalimentación colectiva y de reflexión como reuniones informativas y el balance entre el aprendizaje de resultados y en centrarse en los resultados finales.



DIAMANTE



VIDA LABORAL

- 11.6. El órgano directivo demuestra su compromiso al reconocimiento del personal, los proveedores de servicios, voluntarios y estudiantes por su labor en la mejora de la calidad.

Prioridad: Baja

**Lineamientos:**

El reconocimiento puede ser formal, por ejemplo, el servicio anual de premios, o informal. Un reconocimiento informal, incluso breve puede tener un impacto significativo.



DIAMANTE

**12.0 El órgano directivo supervisa y evalúa periódicamente el desempeño de la organización en relación a las metas y objetivos establecidos**



EFICIENCIA

- 12.1 El órgano directivo identifica los datos y la información que necesita para controlar el desempeño de la organización.

Prioridad: Alta



ORO



EFICIENCIA

- 12.2 El órgano directivo supervisa los datos para evaluar el desempeño de la organización y el alcance del plan estratégico.

Prioridad: Baja

**Lineamientos:**

El rendimiento de los datos monitoreados por el órgano directivo está directamente relacionado con las metas y objetivos estratégicos, se equilibra a través de una serie de áreas prioritarias en lugar de centrarse en un área particular de interpretación y se mide acorde a los objetivos y metas establecidos.



ORO

Las medidas utilizadas comúnmente de rendimiento incluyen las mediciones de recursos humanos y vida laboral, por ejemplo, las tasas de lesiones, ausentismo, rotación, vacancia, formación y desarrollo, horas extras y satisfacción personal; resultados financieros; y calidad del servicio, por ejemplo, los resultados del cliente, acceso, seguridad, satisfacción y salud de la población.



EFICIENCIA

- 12.3 El órgano directivo identifica oportunidades de mejora y controla las acciones para implementarlas.

**Prioridad: Baja**



PLATINO

- 13.0 **El órgano directivo evalúa periódicamente el desempeño de los miembros individuales del consejo y en su conjunto.**



EFICIENCIA

- 13.1 El órgano directivo revelará información sobre sus procesos de gobernanza, la toma de decisiones y el rendimiento.

**Prioridad: Alta**



PLATINO

#### **Lineamientos:**

Mientras que estas expectativas continúan evolucionando, se espera que la mayoría de los órganos de gobierno divulguen información sobre membresía y procesos para la identificación de nuevos miembros; alcance de autoridad, roles y responsabilidades; cualquier subcomité, incluyendo términos de referencia y pertenencia; las funciones y responsabilidades del presidente; de los miembros individuales y el proceso de evaluar su desempeño, su asistencia y remuneración si aplicase; el perfil de la posición del director ejecutivo o director sénior y del proceso para evaluar su desempeño; el marco de la ética y el proceso de revelar conflictos de interés; el enfoque a la orientación y la educación de sus miembros; y el plan de comunicación y las prácticas de divulgación pública.



EFICIENCIA

- 13.2 Las actividades y decisiones del órgano directivo son registradas y archivadas.

**Prioridad: Alta**



ORO

#### **Lineamientos:**

El mantener registros de las actividades y decisiones mantiene continuidad y construye la memoria corporativa.

Los archivos incluyen un resumen de las discusiones, las decisiones de la presidencia, movimientos, minutas, resultados de las votaciones y listas de documentos referidos durante las reuniones.



- 13.3 El órgano directivo comparte los registros de sus actividades y decisiones con la organización.

**Prioridad: Alta**



**Lineamientos:**

El órgano directivo podrá compartir los registros con la organización a través del director ejecutivo o director sénior, quien se comunicará con otros miembros de la organización según sea el caso.



- 13.4 El órgano directivo sigue un proceso para evaluar periódicamente su rendimiento y eficacia.

**Prioridad: Alta**



**Lineamientos:**

El proceso de evaluar el rendimiento puede incluir el uso de estándares definidos para la evaluación; buscar la retroalimentación de sus miembros, o del director ejecutivo o director sénior; evaluar procesos para asegurarse de que los miembros hacen el mejor uso de su tiempo y habilidades; y revisión de logros y resultados en relación con el plan estratégico, metas y objetivos.

Una evaluación de la efectividad del órgano directivo incluye ver si éste ha cumplido con las responsabilidades relativas con sus funciones esenciales como la planificación estratégica; elaboración de presupuestos; evaluación del director ejecutivo o director sénior; gestión del riesgo; la adecuación de las operaciones del órgano directivo y procesos de toma de decisiones; monitoreo de la cultura del órgano directivo; y la eficacia de las comunicaciones de éste con la organización.

El proceso también puede incluir mecanismos para examinar las prácticas de investigación y liderazgo en la gobernanza y compararse con los órganos rectores de otras organizaciones similares, ej realizar una evaluación comparativa.

El órgano directivo define lo que “periódicamente” significa y se adhiere a dicho plan.



- 13.5 El órgano directivo dirige o participa en la evaluación de su estructura, incluyendo el tamaño y la estructura del Comité.

**Prioridad: Alta**



**Lineamientos:**

La estructura del órgano directivo debe adaptarse a sus roles y responsabilidades, áreas de toma de decisiones y plan estratégico de la organización, metas y objetivos.

Donde el órgano directivo de la organización es nombrado por el gobierno, el evaluar su estructura puede ser responsabilidad del gobierno.



EFICIENCIA

- 13.6 El órgano directivo evalúa periódicamente el desempeño del presidente del directorio en base a criterios establecidos.
- Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

El órgano directivo define lo que “periódicamente” significa y se adhiere a dicho plan.

El rendimiento del presidente del directorio puede evaluarse en parte en base a su propio logro de roles y responsabilidades, adherencia al marco de valores y ética de la organización y órgano directivo y su contribución a las reuniones.



PLATINO



VIDA LABORAL

- 13.7 El órgano directivo revisa periódicamente la contribución de los miembros individuales y les proporciona su retroalimentación.
- Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

El órgano directivo define lo que “periódicamente” significa y se adhiere a dicho plan.

La revisión incluye si el miembro atiende, está preparado para y participa activamente en las reuniones; del conocimiento del miembro sobre la organización, su dirección estratégica y su entorno operativo; adhesión al marco de valores y ética de la organización y órgano directivo; y si el miembro cumple con las obligaciones entre las reuniones, por ejemplo participación en comisiones de trabajo.



PLATINO



EFICACIA

- 13.8 El órgano directivo prepara un informe anual de sus logros.
- Prioridad: Baja**

**Lineamientos:**

La declaración de los logros del órgano directivo puede incluirse en el informe anual o como un informe separado de la organización.

El órgano directivo comparte su declaración de logros por lo menos con los líderes de la organización y también puede optar por compartirla con el personal, el gobierno y la comunidad.



DIAMANTE

13.9 El órgano directivo identifica oportunidades de mejoras y cómo éstas funcionan.

**Prioridad: Alta**

**Lineamientos:**

Las oportunidades de mejora incluyen procedimientos de desarrollo para asegurar el buen funcionamiento como: el monitoreo de la duración de las reuniones, gestión de programas para reducir el tiempo de los reportes de eventos, y mejorando la forma en cómo el órgano directivo trabaje como un equipo.