



Conjunto de instrumentos para la Gobernanza de la Junta de Reglamentación

Serie del CIE sobre la reglamentación



Conjunto de instrumentos para la Gobernanza de la Junta de Reglamentación

elaborado por
Jean Barry
para el

Consejo Internacional de Enfermeras



Reservados todos los derechos, incluido el de traducción a otros idiomas. Ninguna parte de la presente publicación puede reproducirse por impresión, medios fotostáticos o de cualquier otra manera, ni almacenarse en sistemas de recuperación ni transmitirse de ninguna forma, ni venderse sin autorización expresa y por escrito del Consejo Internacional de Enfermeras. Pueden reproducirse sin autorización extractos breves (menos de 300 palabras) a condición de que se indique la fuente.

Copyright © 2014 by ICN - International Council of Nurses,
3, place Jean-Marteau, CH-1201 Ginebra (Suiza)

ISBN: 978-92-95099-26-5

Índice

Sobre la autora	4
Introducción	5
Capítulo 1: Visión general de la reglamentación y de los principios reglamentarios	9
Capítulo 2: Autoridades reglamentarias con resultados elevados	19
Capítulo 3: Gobernanza del Órgano de Reglamentación	27
Capítulo 4: Composición de la Junta	37
Capítulo 5: Capacidades y competencias de los miembros de la Junta	41
Capítulo 6: Códigos de conducta y conflicto de intereses	45
Capítulo 7: Inducción/orientación y desarrollo continuo de la Junta	49
Capítulo 8: Reuniones de la Junta	53
Capítulo 9: Medir y vigilar los resultados de la Junta	59
Referencias	61

Sobre la autora

Jean Barry es consultora del CIE en política de enfermería y salud y su sector de responsabilidad incluye el desarrollo y la dirección del programa del CIE sobre la reglamentación. Jean está especializada en reglamentación, en formación y en salud de la mujer y del niño. En su función se incluyen el Foro sobre la Acreditación y los Encargados de la Reglamentación, el Observatorio sobre la Autorización (Licensure) y el Registro, y la gestión del programa de los Créditos internacionales de formación continua de enfermería (CIFCE). Además hace las funciones de persona de apoyo para varias redes del CIE entre ellas la Red de Reglamentación. Jean actúa en calidad de asesora experta en las iniciativas de la Organización Mundial de la Salud y de otros organismos internacionales, relativas a la reglamentación, la formación y la salud de la mujer y del niño, e imparte seminarios y consultas en los países para apoyar el desarrollo del sistema de reglamentación. Jean tiene experiencia en la práctica de enfermería en varias provincias canadienses y ha trabajado durante más de un decenio en una de las autoridades provinciales de reglamentación de enfermería del Canadá. Antes de venir al CIE, Jean ocupó el puesto de Directora de Política de Reglamentación, en la Asociación de Enfermeras del Canadá.

La autora desea agradecer a los miembros del Observatorio sobre la Autorización y el Registro por sus contribuciones a este documento.

Introducción

El Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) ha mantenido, desde sus inicios, hace ya más de 100 años, una posición clara en cuanto a la importancia de la reglamentación para conseguir que la práctica de enfermería sea segura y competente para proteger al público. El CIE reconoce que la reglamentación de las enfermeras se lleva a cabo para asegurar que el público recibe, de enfermeras competentes, unos cuidados de enfermería seguros y éticos.

La reglamentación es uno de los tres sectores de los programas esenciales del CIE y éste apoya y favorece la reglamentación de enfermería en todo el mundo, de diversas maneras. Entre ellas se cuentan la facilitación del establecimiento de redes de contactos y el compartir la información entre los encargados de la reglamentación, mediante:

- El Foro anual sobre la Acreditación y los Encargados de la Reglamentación.
- La reunión bienal de la Tríada de Encargados de la Reglamentación, los representantes de las asociaciones nacionales de enfermeras y los funcionarios jefes de enfermería y obstetricia, que se celebra en colaboración con la Organización Mundial de la Salud y la Confederación Internacional de Matronas.
- La Red de Reglamentación, que brinda la oportunidad de un diálogo mundial sobre las cuestiones de la reglamentación y un foro de diálogo en tiempo real, en la dirección: www.icn.ch/forum/
- La corriente reglamentaria de presentaciones en la conferencia o en el Congreso del CIE cada dos años.
- La Base mundial de datos sobre los Encargados de la Reglamentación, que ofrece contactos y otros modos de información sobre la autoridad reglamentaria y cierta información básica sobre el sistema de atención de salud en 175 jurisdicciones.
- El Observatorio sobre las Licencias y la Reglamentación, que consiste en un pequeño grupo invitado, de varias secciones, establecido para ofrecer al CIE asesoramiento sobre las tendencias emergentes y futuras en la reglamentación, las iniciativas estratégicas que han de emprenderse y las posiciones de política general que el CIE debe considerar.
- Facilitando el diálogo entre los encargados de la reglamentación para compartir los procesos y la experiencia, e inclusive fomentando las relaciones.

El CIE también apoya el desarrollo de la dirección reglamentaria ofreciendo la oportunidad de que los encargados de la reglamentación participen en el Instituto Mundial de la Dirección de Enfermería, que se celebra cada año en Ginebra, y en el Programa Liderazgo para el cambio que se imparte en 60 países. Además, el CIE ofrece oportunidades para que las enfermeras demuestren su desarrollo profesional continuo, mediante la concesión de los Créditos internacionales de formación continua de enfermería (CIFCE). Los CIFCE se conceden por actividades de formación continua, aprobadas por el CIE, que hayan cumplido los criterios para reconocer que fomentan el conocimiento de las enfermeras y aumentan sus competencias profesionales.

El CIE también ofrece apoyo reglamentario a países y regiones, frecuentemente en colaboraciones con otros organismos nacionales o internacionales, mediante actividades tales como revisiones de la legislación, ofrecimiento de seminarios, y otras actividades para

fortalecer la formación y la reglamentación de la enfermería. Además, el CIE ofrece una serie de publicaciones y otros documentos relacionados con la formación y la reglamentación de la enfermería, tales como hojas informativas, declaraciones de posición, listas de competencias, y monografías.

La información sobre las publicaciones reglamentarias del CIE puede encontrarse en la dirección: www.icn.ch/pillarsprograms/publications-related-to-regulation/. El CIE también ofrece una serie de conjuntos de instrumentos, tales como éste, que tratan determinados aspectos de importancia esencial para los encargados de la reglamentación. Entre los Conjuntos de instrumentos de la serie del CIE sobre la Reglamentación se incluyen los siguientes:

- Ley Modelo sobre la enfermería
- Acuerdos comerciales y acuerdos de reconocimiento recíproco (ARR)
- Ámbito de la práctica y Marco para la adopción de decisiones
- Gestión de quejas y reclamaciones.

Puede ser que los lectores deseen acceder a otras publicaciones del CIE sobre reglamentación, pues se basan y se complementan entre sí y todas abordan aspectos esenciales relacionados con la reglamentación de la enfermería.

Este conjunto de instrumentos, Gobernanza de la Junta de Reglamentación, es el último de la serie del CIE sobre reglamentación. En años recientes ha habido numerosos casos, muy publicados en los medios de comunicación, de fallos en la prestación de la atención de salud que han puesto también en duda la actuación y resultados de las autoridades reglamentarias de atención de salud (CIE, 2009). En el momento actual, es muy importante que las autoridades reglamentarias puedan comunicar su eficiencia y su eficacia además de su imparcialidad e integridad a las administraciones, a los encargados del registro, a otros profesionales, a los medios de comunicación y, sobre todo, al público al que prestan sus servicios.

A las autoridades de reglamentación de la enfermería se hace referencia de manera distinta en el mundo. Los términos frecuentemente utilizados son los de Juntas de Enfermería, Consejos, Colegios, Órdenes o Cámaras. Para los fines del presente conjunto de instrumentos emplearemos el término Consejos de Enfermería y nos referiremos al Consejo de gobierno interno. La información incluida en este conjunto de instrumentos no pretende ser exhaustiva sino ilustrativa, particularmente en el sector de la Gobernanza del Órgano de Reglamentación. Los usuarios de estos instrumentos habrán de aplicar y adaptar la información incluida para adaptarla a su contexto particular y a su estructura reglamentaria y a los recursos humanos y financieros de que dispongan.

En todo este conjunto de instrumentos se emplea un criterio normalizado para ayudar a ustedes a repasar los recursos disponibles. El texto que explica el problema aparece en la columna principal.

Las preguntas o ejercicios aparecen en un recuadro junto al símbolo: ?

Los puntos esenciales que han de considerarse aparecen en un recuadro próximo al símbolo: !

Estructura del conjunto de instrumentos

El conjunto de instrumentos tiene dos partes: 1) este cuaderno de trabajo; y 2) una presentación en PowerPoint, que le acompaña. La finalidad de la presentación en PowerPoint es favorecer la exploración del contenido con los grupos y los consejos o juntas locales.

El contenido del módulo

Hay nueve capítulos, que tratan de lo siguiente:

1. Visión general de la reglamentación y de los principios reglamentarios
2. Autoridades reglamentarias con resultados elevados
3. Gobernanza de la Junta de Reglamentación -función de los miembros de la Junta, de las comunidades y de la Presidenta
4. Composición de la Junta
5. Capacidades y competencias de los miembros de la Junta
6. Códigos de conducta y conflictos de interés
7. Actuación/orientación y desarrollo continuo de la Junta
8. Reuniones de la Junta
9. Medir y vigilar los resultados de la Junta

Puede ser que varias características importantes del sistema de reglamentación, incluidas las prácticas relacionadas con la gobernanza de la Junta, que se describen en este conjunto de instrumentos no se apliquen en algunos países o quizá necesiten una actualización porque la reglamentación está en sus primeras fases de desarrollo, porque los marcos legislativos son inadecuados o porque los recursos financieros y humanos son limitados.

El presente conjunto de instrumentos tiene por objeto ofrecer una base para quienes comienzan a desarrollar marcos reglamentarios y estructuras de gobierno de la Junta eficaces, y para facilitar el mejoramiento en todos los marcos reglamentarios tratando de identificar modelos de reglamentación que funcionen bien y la Gobernanza de la Junta de Reglamentación. Tiene por objeto facilitar información y fomentar el debate y la autoevaluación de las estructuras reglamentarias en todas las fases de desarrollo.

Ofrecer información

El CIE está convencido de que la reglamentación es sumamente importante en lo que se refiere a los cuidados y servicios que las enfermeras dispensan al público y al modo en que las enfermeras ejercen su profesión. Los sistemas de salud y sociales cambian constantemente y, a consecuencia de ello, la reglamentación y las prácticas reglamentarias también tienen que cambiar. El CIE recibe con agrado la información referente a la utilidad que ustedes encuentren en este material y cualesquiera sugerencias que ustedes deseen hacer para mejorarlo.

Capítulo 1: Visión general de la reglamentación y de los principios reglamentarios

La finalidad primordial de la reglamentación de los profesionales de salud es proteger al público. Los gobiernos dictan las leyes que rigen la práctica de enfermería y los encargados de la reglamentación las aplican para ofrecer mecanismos que aseguren, en la mayor medida posible, que los profesionales son seguros y competentes para ejercer la práctica. La autoridad reglamentaria establece, promueve y aplica normas para la formación y la práctica y, al hacerlo, demuestra al público, a la administración, a los empleadores y a los demás interesados que la profesión está comprometida y dedicada a mantener la confianza del público y a dispensar servicios de calidad. La reglamentación hace que avancen la seguridad pública y la protección del público al promover la prestación de unos cuidados seguros, éticos y competentes por las enfermeras. El Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) está convencido de que la reglamentación de la enfermería dirigida por la profesión fomenta la protección del público y la calidad de los resultados conseguidos en los pacientes.



La finalidad primordial de la reglamentación de cualquier profesión es proteger al público. Un marco reglamentario completo es esencial para mantener la confianza del público en la profesión de enfermería y conseguir la prestación de unos servicios de calidad óptimos.

Los sistemas de reglamentación profesional están influidos y conformados por el contexto legislativo, político, medioambiental, social, cultural y profesional en el que se desarrollan. Alguna forma de reglamentación de enfermería se aplica en gran parte del mundo, aunque no en todos los países ni regiones. En algunos países, no hay reglamentación de la práctica profesional; otros tienen sólo estructuras de reglamentación mínimas o comienzan apenas a establecer mecanismos reglamentarios; y puede ser que en ciertos países haya sistemas de reglamentación ya antiguos, pero no todos ellos están actualizados con la práctica y el pensamiento contemporáneos.

En función del contexto especial de cada país, puede ser que la autoridad de reglamentación de la enfermería tome formas diferentes, con múltiples modelos. Los modelos existen a lo largo de un continuo, desde los que están impulsados y organizados por la profesión hasta los que pertenecen al Estado o están controlados por él (CIE 2009). Como antes se ha señalado, hay países en los que la reglamentación es escasa o inexistente; países en los que la función reglamentaria está administrada en su totalidad por el Ministerio de Sanidad u otro ministerio gubernamental, como el de educación, el de trabajo y, quizá inclusive el de comercio; países en los que la reglamentación se aplica bajo los auspicios de la asociación nacional de enfermeras, y todavía otros países en los que se dispone de órganos capacitados en virtud de legislación gubernamental (por ejemplo, juntas o consejos de enfermería). Asimismo, más recientemente vemos que la reglamentación se produce en virtud de una legislación multiprofesional o general. En esta situación, la autoridad de reglamentación de las enfermeras puede mantenerse como autoridad independiente o formar parte de un organismo amplio integrado por múltiples profesiones que comparten las funciones de reglamentación. Además, en algunos países la reglamentación se produce no en el nivel del país sino en un

nivel subnacional como sucede en el Canadá, los Estados Unidos y algunos países europeos. También puede haber una división de poder entre organismos federales y subnacionales, como sucede en algunos países de Asia y de América Latina.

Algunos de los modelos más frecuentes se describen más detalladamente a continuación (CIE 2009):

El Modelo profesionalmente establecido – La autorregulación pura existe allí donde cualquier control directo de los miembros de una ocupación se impone voluntariamente y es administrado por los propios profesionales. Es un asunto totalmente privado, sin autoridad gubernamental, y por sí mismo no confiere condición ni responsabilidad jurídica. El modelo tradicional consta de una asociación representativa, de carácter ocupacional/profesional, que aplica criterios, elabora y determina normas de formación y de práctica y promulga un código deontológico que los miembros respetan voluntariamente y que administra los procedimientos de tratamiento de las quejas y reclamaciones. Pueden seguirse procedimientos disciplinarios, pero sin sanciones de la situación. Este modelo evolucionó a partir del modelo de los gremios y asociaciones profesionales. La reglamentación de la profesión de enfermería ha existido raras veces en la forma de puro gremio que es, en general, un paso inicial para modelos más autorizados por el Estado. Sin embargo, en las jurisdicciones en que existe, es habitualmente un modelo establecido profesionalmente por el que se regula la práctica especialista/avanzada de las enfermeras más bien que su entrada en esa práctica.

El Modelo profesionalmente impulsado – A este modelo se hace referencia algunas veces llamándole modelo co-reglamentario en el que el Estado establece un órgano en condiciones de igualdad, generalmente mediante legislación. Puede ser que se concedan al órgano amplios poderes para regir sus propios intereses y establecer normas y hacerlas cumplir. El órgano gubernamental del consejo es elegido por los miembros de la profesión o es nombrado por el gobierno. Además, puede ser que el órgano tenga miembros profesionales y no profesionales nombrados por el gobierno. Estos otros miembros pueden proceder de otras profesiones de salud, representar una experiencia y capacidad jurídica o financiera o está allí para asegurar que están representados el público en general y el receptor de los cuidados. A este modelo se alude a veces con el nombre de modelo auto reglamentario pero, en realidad, es un modelo de co-reglamentación pues el órgano solo puede ejercer los poderes que le concede el gobierno.

Modelo dirigido por el Estado – Órgano en condiciones de igualdad – En este modelo, es frecuentemente el Ministerio de Sanidad el que actúa en interconexión con el cuerpo y es el ministro de sanidad quien nombra a los miembros del órgano de gobierno. Este órgano puede tener poderes para nombrar a su propio personal y posee una autonomía considerable, siempre que cumpla con sus deberes y responsabilidades principales. La composición del órgano de gobierno consiste probablemente en una combinación de miembros nombrados y de miembros profesionales. El ministro de sanidad tiene frecuentemente el poder de intervenir si lo considera necesario y generalmente cuando el órgano no cumple su mandato central.

Modelo de una parte del Ministerio de Sanidad – El Ministerio de Sanidad puede establecer una sección para ejercer su deber de proteger los intereses del público. El gobierno adquiere así la responsabilidad de dispensar los cuidados y las normas clínicas al imponer un control administrativo de los profesionales a través de la autorización y los procesos con ella asociados. El Estado puede contratar expertos que ayuden a desarrollar las normas y puede consultar con organizaciones públicas y privadas en este proceso. El profesional jefe de la

sección de reglamentación es frecuentemente el profesional que ocupa el puesto más elevado que es objeto de regulación. En el caso de la enfermería, éste es generalmente el funcionario gubernamental Jefe de Enfermería.

Por el hecho de que estos modelos forman un continuo, existen con ellos muchos otros modelos reglamentarios, que reflejan ejemplos diferentes de las características antes descritas. Por ejemplo, el Presidente de la Junta puede ser elegido por la profesión, pero para el nombramiento se requiere la aprobación ministerial. Algunos de los miembros de la Junta son nombrados totalmente por el ministro mediante un proceso basado en la competencia, mientras que, en otros casos, es una combinación de nombramientos ministeriales y de miembros elegidos. En el Capítulo 4 del presente conjunto de instrumentos se abordará más detalladamente la formación de la Junta.

Marcos reglamentarios

Cualquiera que sea el modelo de reglamentación, un marco reglamentario amplio capacita a la autoridad reguladora para establecer y exigir los requisitos y las normas que favorecen a los profesionales seguros, competentes y éticos y es esencial para mantener la confianza del público en la profesión de enfermería. En un marco reglamentario bien desarrollado cabe esperar que la autoridad reglamentaria¹ de una enfermera cumpla diversas funciones centrales y secundarias, como se resume a continuación.

La funciones centrales de una autoridad de reglamentación son:

- **Expedir licencias a personas calificadas para ejercer la profesión:** Esto conlleva establecer un proceso para evaluar si las enfermeras formadas en la jurisdicción y las formadas en otras jurisdicciones son aptas para situarlas en un registro de las personas calificadas. Los requisitos pueden referirse a la formación, a la aprobación de exámenes de licencias, al buen carácter o a la idoneidad para ejercer y, para las formadas en otras jurisdicciones, cuestiones tales como la autorización en condiciones adecuadas, que la práctica sea reciente y la competencia en el idioma.
- **Exigir la renovación periódica (por ejemplo, anual, bienal, etc.) de las licencias para asegurarse de que las inscritas mantienen su competencia profesional y son en todos los aspectos aptas para ejercer.** Puede haber requisitos específicos para poder ser elegibles para la renovación (por ejemplo, un plazo reciente de práctica, la asistencia a una formación continua y/o la demostración de que se mantiene la competencia profesional). También puede suceder que se exija a las personas inscritas que expongan cualquiera otra circunstancia que pueda ser pertinente en cuanto a su adecuación a la práctica, como por ejemplo cualesquiera problemas de salud o circunstancias penales.
- **Establecer normas para la formación:** Las normas de la formación son necesarias para conseguir que las enfermeras que entran a formar parte de los recursos humanos estén idóneamente preparadas para ofrecer unos cuidados seguros, competentes y éticos. Esto incluye frecuentemente aprobar o reconocer los programas de la formación de enfermería aplicables para entrar en la práctica de la profesión, con un nuevo examen y aprobación periódicos. Este proceso de nueva aprobación se aplica para cerciorarse de que las

¹ Los términos 'autoridad de reglamentación de las enfermeras', 'autoridad de reglamentación', 'órgano de reglamentación' o 'encargado de la reglamentación' se emplearán en este conjunto de instrumentos para describir el órgano que tiene la reponsabilidad de la licencia/registro de las enfermeras.

normas siguen cumpliéndose por el programa y para cerciorarse de que la formación se mantiene a la altura de las necesidades de un contexto cambiante de la práctica profesional

- **Establecer normas de la práctica, con inclusión de códigos de conducta y/o de deontología.** Las normas de la práctica representan los criterios por los cuales el público, los clientes, los empleadores y las propias enfermeras miden la práctica de la enfermería y, por tanto, son documentos esenciales para orientar la práctica y para dar forma a los procesos de gestión de las reclamaciones o de revisión de la conducta profesional.
- **Establecer y articular el ámbito de la práctica:** Las enfermeras, otros profesionales de atención de salud y el público han de poder entender claramente lo que se incluye o no se incluye en el ámbito de la práctica de la enfermera. Los ámbitos de la práctica se definen frecuentemente en la legislación pero han de estar claramente articulados por la autoridad reglamentaria. Además, el contexto de la práctica y de la atención de salud evoluciona constantemente, por ello los ámbitos de la práctica deben revisarse periódicamente para determinar si satisfacen las necesidades del público.
- **Gestión de las quejas y reclamaciones:** Al responder a ellas, evaluarlas e investigar las quejas sobre las enfermeras y su práctica y actuar adecuadamente, el órgano de reglamentación mantiene y aplica las normas profesionales y contribuye a mantener la confianza del público en la profesión y la integridad de la inscripción y el registro.
- **Mantenimiento del registro público:** Este registro es una representación, por el encargado de la reglamentación ante el público en general, de que cualquier persona que posea una licencia es competente e idónea para ejercer. Es esencial que este registro se actualice periódicamente para asegurar su precisión pues el público, los empleadores y otros interesados en la profesión deben poder confiar en el registro. La información contenida en el registro debe estar en un formato que sea, en la mayor medida posible fácilmente accesible (por ejemplo, información basada en la Web o por teléfono).

Además de las funciones centrales de la autoridad de reglamentación, hay también otras funciones que apoyan la seguridad del paciente y la protección del público. Entre ellas están las siguientes:

- responder a consultas de la administración, de otras profesiones de salud y de otros interesados sobre asuntos relacionados con la reglamentación y la prestación de los cuidados de salud;
- trabajar en colaboración con el público, con la administración y con varios otros grupos en los planos subregional, nacional e internacional;
- abogar, con la administración y otras entidades, a favor de unos cuidados de salud de calidad y de una política de salud pública que redunden en interés del público;
- favorecer un conjunto estable de enfermeras informando la planificación de los recursos humanos de salud con datos reunidos sobre la autorización, relativos a la edad, el género, el nivel de formación y la demografía de las enfermeras;
- representar a la profesión de enfermería en los planos nacional e internacional tanto en las cuestiones relativas a la seguridad como en las que se refieran a la reglamentación.

Funciones centrales de la autoridad de reglamentación:

- expedir licencias para ejercer la profesión a las personas formadas dentro o fuera de la jurisdicción, e inclusive establecer los criterios de elegibilidad y evaluación de los solicitantes;
- renovación periódica (por ejemplo, anual, bienal, etc.) de las licencias, frecuentemente con determinados requisitos de elección para la renovación, lo que puede incluir demostrar el mantenimiento de la competencia profesional;
- establecer normas para la formación y la práctica profesional y códigos de ética o de conducta;
- establecer y articular los ámbitos de la práctica;
- defender las normas profesionales y mantener la confianza del público en la profesión y la integridad del registro respondiendo, evaluando e investigando las quejas y reclamaciones, y actuando de manera adecuada;
- mantener el registro público.

Entre otras funciones de apoyo a la seguridad del paciente y de protección del público pueden incluirse las siguientes:

- responder a consultas de la administración, de otras profesiones y de otros interesados;
- trabajar en colaboración con el público, con la administración y con otros diversos grupos en los planos subregional, nacional e internacional;
- defender la calidad de los cuidados de salud y la política de salud pública en interés del público;
- favorecer un conjunto estable de enfermeras dando forma a la planificación de los recursos humanos de salud con datos recogidos previa autorización;
- representar a la profesión de las enfermeras en los planos nacional e internacional en las cuestiones reglamentarias o de seguridad de los pacientes (CIE 2012).

Ha de señalarse, sin embargo, que varios de los conceptos expuestos en este documento, entre los que se incluyen las funciones de reglamentación antes descritas, tienen su origen en el derecho común que es el derecho vigente en países o regiones tales como el Reino Unido, los Estados Unidos, el Canadá (excepto Québec), la mayoría de los países anglófonos de África, Australia y Nueva Zelanda. Entre las leyes diferentes en otros países se incluyen el derecho civil (común en la mayoría de los países europeos, en los países latinoamericanos y en algunas partes de Asia) y la Sharia o Ley Islámica. La ley que rige en un país influirá en los marcos de reglamentación profesional y en el modo en que se aplican esos marcos (CIE 2012).

Los encargados de la reglamentación, cuando desarrollen, establezcan y mantengan las estructuras reglamentarias y aborden la gobernanza de la autoridad reglamentaria necesitarán conocer el sistema jurídico vigente en su país y establecer su estructura en ese sistema.



- ¿Quién regula la enfermería en el país de ustedes?
- Identifiquen los poderes y capacidades de los encargados de la reglamentación en el país de ustedes: ¿Cuáles son las funciones esenciales del encargado de la reglamentación?
- ¿Qué se regula –el título de enfermera, el ámbito de la práctica, la formación de enfermería, la conducta de las enfermeras, el mantenimiento de la competencia de las enfermeras?
- ¿Cuales son las acciones que adopta el encargado de la reglamentación para impulsar las normas profesionales y mantener la confianza del público en la profesión?

Los Principios de la reglamentación profesional, del CIE

Las autoridades reglamentarias deben cerciorarse de que sus funciones centrales se llevan a cabo de manera abierta, transparente, eficaz, efectiva, proporcionada y justa. Para ayudar en esta labor a los encargados de la reglamentación el CIE ha preparado y actualizado un conjunto de principios relacionados con la reglamentación. En 1986, el CIE, mediante los trabajos de Styles y de Affara, publicó primeramente un conjunto de principios sobre la reglamentación de la enfermería. Esos principios ofrecían un criterio para la reglamentación en contextos jurídicos, culturales y de desarrollo muy diversos. Los principios se han revisado y actualizado de vez en cuando (la última actualización se hizo en 2013) y se les dio forma con el amplio cuerpo de investigación reglamentaria completado por Benton et al (2013b) y, en particular, con la revisión estructurada de la política general de los principios de la autorregulación.

Los principios revisados, aprobados por la Junta del CIE en 2013, son los siguientes:

1. **Principio de finalidad:** La reglamentación debe estar orientada a un fin explícito que refleje un centro de interés en una práctica inicial y constante que sea segura, competente y ética.
2. **Principio de definición:** Las normas reglamentarias deben basarse en definiciones claras de finalidad, alcance y responsabilidad profesionales.
3. **Principio de finalidad profesional:** Las definiciones y las normas reglamentarias deben promover el desarrollo más completo de la profesión, proporcionado a su posible contribución social.
4. **Principio de colaboración:** Los sistemas reglamentarios deben reconocer las legítimas funciones y responsabilidades de las partes interesadas –el público, la profesión y sus miembros, la administración, los empleadores y otras profesiones– consultar con esas partes, e incorporar sus perspectivas en algunos aspectos del establecimiento y de la administración de las normas.
5. **Principio de equilibrio en la representación:** El diseño del sistema de reglamentación debe reconocer y equilibrar adecuadamente intereses interdependientes.

6. **Principio de objetivos óptimos:** Los sistemas de reglamentación deben ofrecer los controles proporcionados y las restricciones necesarias para conseguir sus objetivos, y estar limitados a esos controles y restricciones.
7. **Principio de flexibilidad:** Las normas y los procesos de reglamentación deben ser suficientemente amplios, flexibles y permisivos para conseguir sus objetivos permitiendo, al mismo tiempo, libertad para la innovación, el crecimiento y el cambio.
8. **Principio de eficiencia:** Los sistemas de reglamentación deben operar de la manera más eficiente asegurando la coherencia y la coordinación entre sus partes, de manera que sean sostenibles y optimicen los recursos empleados para conseguir el objetivo explícito propuesto.
9. **Principio de universalidad:** Los sistemas de reglamentación deben promover unas normas universales de resultados y fomentar la identidad profesional y la movilidad en la mayor medida que sea compatible con las necesidades y las circunstancias locales.
10. **Principio de justicia natural:** Los procesos reglamentarios deben ofrecer un trato justo y equitativo a todas las partes involucradas.
11. **Principio de transparencia:** Los organismos de reglamentación deben estar abiertos y ser transparentes en sus procesos y deben comunicarse empleando un lenguaje claro, apoyar la participación de personas ajenas y poner a disposición del público la cantidad máxima de información, de manera que todas las partes interesadas puedan hacer opciones informadas.
12. **Principio de responsabilidad:** Los organismos de reglamentación y aquellos a los que regulan deben ser responsables y estar abiertos al examen y a los retos y objeciones.
13. **Principio de efectividad:** Para mantener la confianza del público, de la administración y de los profesionales, los sistemas reglamentarios han de ser efectivos y eficaces (CIE 2013).

Varias otras organizaciones han desarrollado amplios conjuntos de principios relacionados con la reglamentación. Se incluyen aquí solamente algunos ejemplos:

La Confederación Internacional de Matronas (CIM 2011) identifica los siguientes principios de buena regulación para las matronas, que se encuentran disponibles en la dirección:

www.internationalmidwives.org/assets/uploads/documents/Global%20Standards%20Comptencies%20Tools/Spanish/GLOBAL%20STANDARDS%20FOR%20MIDWIFERY%20REGULATION%20SPA.pdf

- Necesidad - ¿Es necesaria la reglamentación? ¿Siguen siendo válidas las reglas y las estructuras actuales por las que se rige este sector? ¿Tiene la legislación un fin determinado?
- Efectividad - ¿Está adecuadamente orientada la legislación? ¿Puede aplicarse y cumplirse adecuadamente? ¿Es flexible y capacitadora?
- Flexibilidad - ¿Es la legislación suficientemente flexible para capacitar más bien que para imponer?

- Proporcionalidad - ¿Son las ventajas superiores a los inconvenientes? ¿Puede la misma meta conseguirse mejor de otra manera?
- Transparencia - ¿Es la reglamentación clara y accesible para todos? ¿Han participado en su elaboración los interesados?
- Responsabilidad - ¿Está claro quién es el responsable, ante quién y de qué? ¿Hay un procedimiento eficaz de reclamaciones?
- Consistencia - ¿Dará la reglamentación lugar a anomalías e inconsistencias teniendo en cuenta que ya se aplican otras reglamentaciones para este sector? ¿Se aplican bien los principios de la mejor práctica?

Otra organización, el Consejo Nacional de las Juntas de Enfermería de los Estados (NCSBN), de los Estados Unidos, ha desarrollado el siguiente conjunto de Principios Orientadores de la Reglamentación de Enfermería (NCSBN 2007), que se encuentran disponibles en la dirección: www.ncsbn.org/Guiding_Principles.pdf

Protección del público:

- La reglamentación de enfermería tiene por objeto proteger la salud, la seguridad y el bienestar del público que recibe los servicios de enfermería.
- La participación de las enfermeras en la reglamentación de enfermería es de importancia esencial para la protección del público.

Competencia de todos los profesionales regulados por el Consejo de Enfermería:

- La reglamentación de enfermería está encargada de aplicar los requisitos de la concesión de licencias para la competencia de los diversos niveles de la práctica de enfermería.
- La competencia se evalúa al principio de la autorización/entrada y durante la vida profesional.

Garantías procesales y adopción ética de decisiones:

- La reglamentación de enfermería asegura el derecho de garantías procesales para los profesionales.
- Los consejos de enfermería consideran que los profesionales tienen la responsabilidad de una conducta basada en normas jurídicas, éticas y profesionales.

Responsabilidad compartida:

- La reglamentación de enfermería requiere la responsabilidad compartida para impulsar la prestación de unos cuidados seguros al paciente.

Colaboración estratégica:

- La reglamentación de enfermería exige la colaboración con personas y organismos en interés de la protección del público, de la seguridad del paciente y de la formación de las enfermeras.

Reglamentación basada en pruebas:

- La reglamentación de enfermería emplea las normas de la práctica basadas en pruebas, los avances tecnológicos, y la investigación demográfica y social en su misión de proteger al público.

Respuesta al mercado y al entorno de los cuidados de salud:

- La reglamentación de enfermería requiere una capacidad de respuesta oportuna y profunda a la evolución del mercado.
- Son esenciales la claridad y la congruencia del ámbito de la práctica con las necesidades de cuidados de enfermería que tiene la comunidad.

Globalización de la enfermería.

- La reglamentación de la enfermería se produce a nivel estatal y, al mismo tiempo, trabaja para normalizar los reglamentos y el acceso a la autorización.
- La reglamentación de enfermería requiere prácticas y políticas equitativas y éticas para tratar los retos y los problemas sociales, políticos y fiscales de la globalización.

Los objetivos de política general derivados de los conjuntos de principios, del CIE y otros, relacionados con la reglamentación ofrecen orientación para desarrollar y evaluar los sistemas reglamentarios, incluidos los sistemas de gobernanza de la Junta. Los principios pueden emplearse para desarrollar un marco de evaluación con el cual los encargados de la reglamentación puedan realizar auto-evaluaciones, o como marco que podría emplearse por evaluadores externos de los resultados de la reglamentación (Benton et al, 2013a).



Reflexionar sobre la manera en que los conjuntos del CIE y otros principios mencionados se aplican en el contexto reglamentario de ustedes:

- ¿Son adecuados algunos de estos conjuntos de principios en lo que se refiere al contexto y a las prácticas actuales de ustedes?
- ¿Hay algunos que, según ustedes ven, no se aplican? En caso afirmativo reflexionen por qué sucede eso.
- ¿Hay algunos principios que ustedes respeten y que no se traten aquí? Piensen en por qué son importantes en su jurisdicción.
- ¿Cómo pueden ustedes utilizar estos principios para limitar e impulsar sus resultados reglamentarios y los de la Junta?

Capítulo 2: Autoridades reglamentarias con resultados elevados

La Junta de Gobierno de una autoridad de reglamentación tiene por objeto conseguir que las organizaciones cumplen su mandato y consiguen buenos resultados. Por tanto, antes de pasar a tratar más específicamente del funcionamiento de la actual Junta de Gobierno, exploraremos brevemente algunos de los conceptos de una autoridad reglamentaria con resultados elevados.

Las administraciones son responsables ante el público y tienen la obligación de asegurar unas prácticas reglamentarias que sean objetivas, imparciales, justas, proporcionadas y transparentes. Por eso los encargados de la reglamentación en los que la administración ha delegado la autoridad para regular la profesión deben poder ofrecer un razonamiento sólido desde una perspectiva de seguridad pública para las estructuras reglamentarias que aplican y deben poder demostrar eficiencia, responsabilidad, equidad y transparencia en las prácticas de reglamentación.

Los encargados de la reglamentación de enfermería están comprometidos a disponer de mecanismos reglamentarios, políticas y prácticas viables, idóneos y apropiados. Sin embargo, en los últimos años, ha habido en algunos países casos muy publicitados de acciones penales y de mala conducta profesional que han hecho que se hable mucho de la reglamentación profesional y, aunque han sido limitados, han influido en la reglamentación y, aunque localizados, han tenido un efecto residual en la reglamentación en muchas partes del mundo (CIE 2012).

Globalmente, hay una tendencia a un mayor escrutinio externo de la reglamentación de las profesiones. Esto incluye una mayor inspección e intervención de la administración en las prácticas de reglamentación. También ha habido múltiples comisiones y estudios para explorar el funcionamiento de las autoridades reglamentarias, que han influido en medida importante en la reglamentación y en las prácticas reglamentarias en todo el mundo.

En el Reino Unido, por ejemplo, ha habido varias investigaciones o exámenes generados por acciones de los profesionales de salud, tales como las investigaciones de Shipman y Ayling, y la de Neale y Kerr/Haslam (Secretario de Estado para la Salud 2007a), o por fallos del sistema tales como la reciente investigación de Mid-Staffordshire (Mid-Staffordshire NHS Foundation Trust Public Inquiry 2013), que han atraído la atención a los sistemas de reglamentación. También ha habido, financiados con fondos externos, exámenes de la prestación de los cuidados de salud que incluían recomendaciones relativas a la reglamentación profesional, tales como la Comisión Pew para las profesiones de salud, en los Estados Unidos (1995). Además, ha habido estudios específicos de la reglamentación (Junta de la Conferencia, del Canadá, 2007; Grupo especial para una mejor reglamentación, 2005; Secretario de Estado para la Salud, 2007b; Autoridad de Normas profesionales para la salud y la Atención social, 2013b; Ineson, 2008). Estos son solamente algunos de los estudios, investigaciones e informes dirigidos a la reglamentación profesional y en los que se han hecho recomendaciones en cuanto a la necesidad de unas autoridades reglamentarias con mayor eficiencia, transparencia y responsabilidad, entre otras recomendaciones.

Además, actualmente se establecen más mecanismos externos de examen, a los cuales las autoridades reglamentarias informan y que son considerados responsables. Algunos ejemplos son las cláusulas de extinción por las que se rige la reglamentación de enfermería en muchos

estados de los EE.UU. En estos casos, la autoridad reglamentaria debe recibir una recomendación de seguir adelante, de una organización, como por ejemplo una comisión de extinción, para continuar en su función después de una determinada fecha. Además, estas comisiones hacen frecuentemente, como parte de su examen, recomendaciones sobre los mejoramientos y los avances que precisa la autoridad reglamentaria. En el Reino Unido hay una autoridad profesional normalizada para los cuidados de salud y sociales (PSA), anteriormente la Comisión para la Excelencia de la Reglamentación en la Salud (CHRE), que se encarga de supervisar los nueve órganos de reglamentación de los cuidados de salud y sociales del Reino Unido (PSA 2010). La PSA realiza exámenes anuales de los resultados de las autoridades de reglamentación a las que supervisa, e inclusive hace recomendaciones de cambios si se identifica la necesidad de ellos. Hay también algunas formas de órganos de supervisión externos en varias provincias canadienses y en Nueva Zelanda, que tratan ciertos aspectos de la reglamentación, tales como las decisiones disciplinarias o la evaluación de los solicitantes formados en otros países (Lahey 2011).

Los mandatos y el grado de autoridad de estas organizaciones varían, pero en general se aplican para ofrecer experiencia, capacidad y una visión general externa, y para conseguir la transparencia y la responsabilidad del encargado de la reglamentación y aumentar los puntos de coherencia entre las profesiones.



- ¿Se aplican algunos mecanismos de vigilancia en la jurisdicción/país de ustedes?
- En caso afirmativo, ¿qué tipos de mecanismos se aplican?
- Expongan cómo han evolucionado esos mecanismos. ¿Cuáles han sido los factores impulsores del cambio?
- ¿Cuáles han sido las ventajas, los problemas y las lecciones aprendidas que se han originado en estos mecanismos de vigilancia aplicados?

Esta mayor vigilancia ha sido puesta en duda algunas veces por los encargados de la reglamentación, particularmente en relación con numerosos requisitos de información. Sin embargo, a consecuencia de esta mayor vigilancia y análisis, hay actualmente en las publicaciones un sentido claro de cómo debe ser un órgano de reglamentación que obtenga buenos resultados.



La vigilancia, escrutinio y niveles de comunicación mayores han sido a veces muy exigentes y difíciles para los encargados de la reglamentación, pero a consecuencia del interés, análisis e investigación intensivos, tenemos una imagen más clara del aspecto que debe tener un órgano de reglamentación que consiga buenos resultados y cómo deben medirse y vigilarse los resultados.

La PSA, antes mencionada, es la organización que tiene la responsabilidad de vigilar a los nueve encargados de la reglamentación de las profesiones de salud en el Reino Unido y está promoviendo el concepto de “regulación de sensibilidad adecuada”.

La PSA (2010a) indica que la regulación de sensibilidad adecuada es la mínima fuerza reglamentaria que se precisa para conseguir el resultado deseado y describe los principios de la reglamentación idónea como una reglamentación que sea proporcionada, coherente, orientada, transparente, responsable y ágil. La PSA llega a indicar que “reglamentación adecuada significa siempre preguntar qué riesgo estamos tratando de regular, ser proporcionados y estar orientados a regular ese riesgo o a encontrar modos, distintos de la reglamentación, para promover la buena práctica y cuidados de atención de salud de gran calidad” (PSA 2010a pág.14).

La PSA (2010a) ha identificado los ocho elementos siguientes que se sitúan en el centro de la reglamentación adecuada:

- Identificar el problema antes que la solución.
- Cuantificar los riesgos.
- Acercarse al problema lo más posible.
- Centrarse en el resultado.
- Emplear la reglamentación solamente cuando sea necesario.
- Mantenerla sencilla.
- Comprobar la posibilidad de consecuencias indeseadas.
- Examinar y responder al cambio.

Para obtener más información sobre la reglamentación adecuada, véase la publicación de 2010 de la PSA, titulada “La Reglamentación adecuada” y disponible en la dirección www.professionalstandards.org.uk/docs/psa-library/right-touch-regulation.pdf?sfvrsn=0

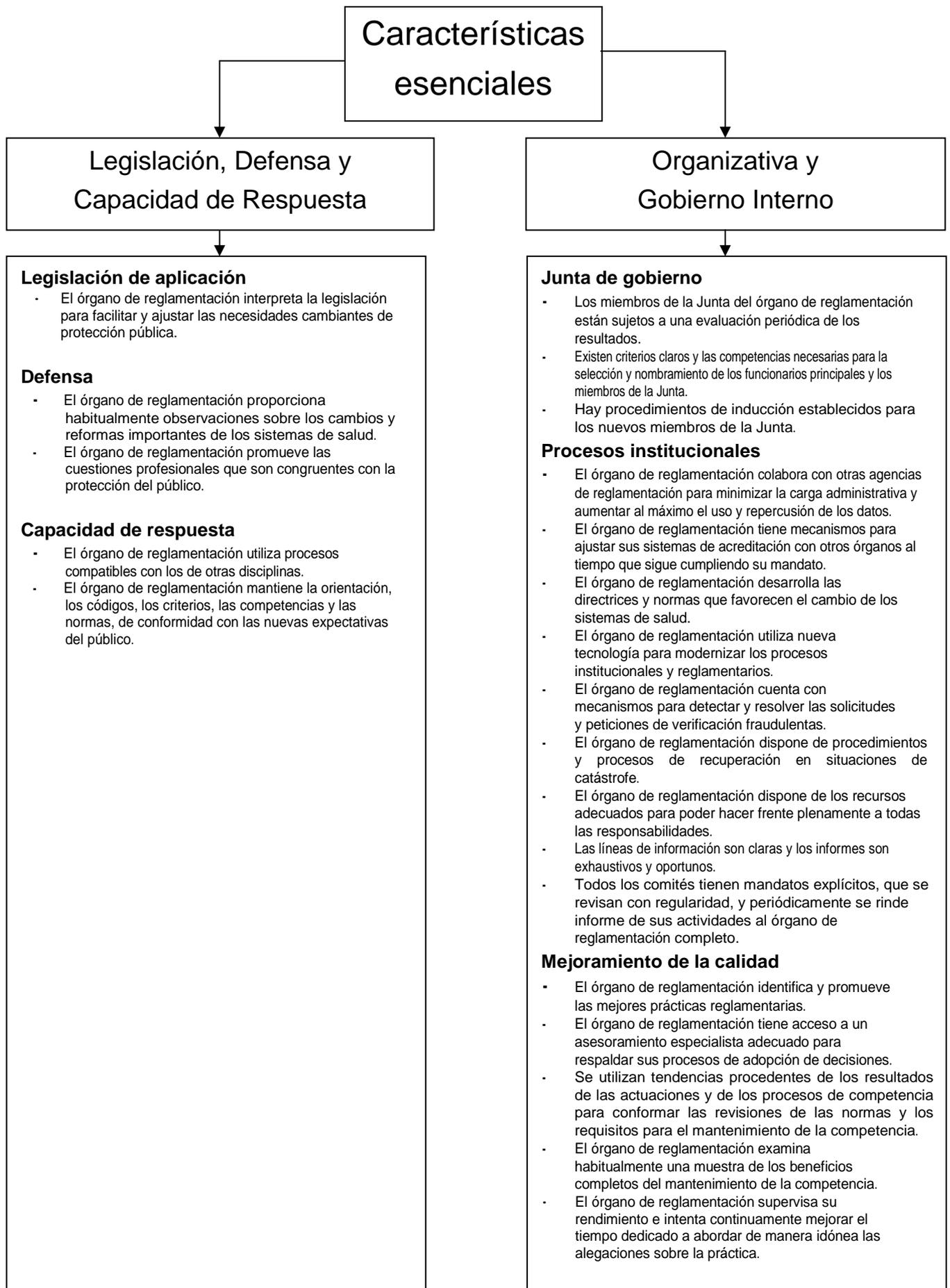
Medir los resultados

Benton et al (2013a) llevaron a cabo recientemente una investigación empleando un estudio Delphi modificado que incluía identificar las características esenciales de un órgano de reglamentación que consigue buenos resultados. Participaron en este estudio una muestra especializada de expertos en temas obtenidos de diferentes partes del mundo. Procedían de distintas jurisdicciones con tradiciones jurídicas diferentes y modelos reglamentarios muy diversos, y que aplican una gama de criterios para administrar la legislación y ofrecen así fuentes heterogéneas. Además, se buscaron perspectivas diferentes, a saber: las basadas en servicios (enfermeras directoras); las encargadas de órganos reglamentarios (registradoras); formadores de enfermeras; dirigentes de asociaciones nacionales de enfermería; y opiniones de personas no especializadas (representantes de pacientes y de otras disciplinas relacionadas con la salud).

Uno de los resultados de este amplio órgano investigador fue la identificación de 47 características que cumplen los cuatro criterios de inclusión que deben considerarse características esenciales de un órgano de reglamentación muy eficaz. Estos cuatro criterios son: idoneidad, viabilidad, importancia y confianza. Las 47 características podrán agruparse en cuatro temas principales y en 14 temas secundarios (o subtemas). Los cuatro temas principales son:

1. Legislación, defensa y capacidad de respuesta
2. Gobernanza organizacional e interna
3. Gobernanza externa y responsabilidad pública
4. Responsabilidades y funciones.

Véase en la Figura 1 una lista y una configuración completas de estas características.



Características esenciales

Gobernanza externa y Responsabilidad Pública

Responsabilidad

- El órgano de reglamentación ha de rendir cuentas de sus resultados.
- El órgano de reglamentación tiene un conjunto claro de medidas de los resultados que se comunican periódicamente.
- Si bien puede haber aportaciones de múltiples interesados para la elaboración de normas, códigos, límites de políticas y procedimientos prácticos, su aplicación está libre de influencias inadecuadas del gobierno, la profesión u otras partes interesadas.
- El órgano de reglamentación actúa de una manera que mantiene la confianza del público, de los profesionales, de los empleadores y demás colectivos interesados importantes.
- El órgano de reglamentación tiene un plan estratégico con objetivos de funcionamiento que se revisan y se actualizan con regularidad.

Transparencia

- El órgano de reglamentación tiene un conjunto de procedimientos de funcionamiento, claramente definido y públicamente disponible.
- El órgano de reglamentación mantiene un equilibrio entre miembros profesionales y no profesionales.
- El órgano de reglamentación facilita información clara y sucinta sobre sus responsabilidades y procedimientos a las personas inscritas y al público.
- Hay procedimientos claros de apelación que pueden interponerse si se considera que las decisiones o las actuaciones del órgano de reglamentación son inadecuadas.
- Toda adopción de decisiones es transparente, documentada y accesible a la profesión y al público.

Colaboración

- El órgano de reglamentación participa en la elaboración de las políticas y normas, y consulta a los principales colectivos interesados.
-

Responsabilidades y Funciones

Competencia y conducta

- Se aplican procedimientos de mantenimiento de la competencia que emplean datos de múltiples fuentes.
- El órgano de reglamentación mantiene su independencia al resolver las alegaciones y las reclamaciones.
- Se encuentran fácilmente disponibles procedimientos de reclamación claros, accesibles y adecuadamente publicados.
- El órgano de reglamentación tiene normas sobre los resultados para tratar la recepción, el reconocimiento, la investigación y la resolución de la idoneidad de las reclamaciones y alegaciones relativas a la práctica.
- El órgano de reglamentación aplica un criterio imparcial al tratar las alegaciones que se refieren a los reclamantes y a los inscritos.
- Se dispone de una gama idónea de importantes sanciones por la inobservancia de las normas y por el incumplimiento de los códigos de conducta.

Integridad del registro

- El registro es preciso y exacto, completo y fácilmente accesible para el público, las personas inscritas, los empleadores y cualesquiera otras partes interesadas.
- El órgano de reglamentación garantiza que sólo las personas que cumplen los criterios estipulados para la autorización pueden ejercer como enfermeras profesionales.
- Los procedimientos de renovación de la inscripción son eficientes y eficaces.

Deontología y conducta profesional

- El órgano de reglamentación fomenta el comportamiento de la persona inscrita que sea reflexivo y autorregulado.
- El órgano de reglamentación desarrolla y fomenta sólidos códigos éticos y deontológicos.

Normas y formación

- El órgano de reglamentación garantiza que los programas de formación están de acuerdo con las competencias que precisan los inscritos en su idoneidad para ejercer.
- Las normas y competencias profesionales se desarrollan y establecen en colaboración con los docentes, los empleadores, los organismos profesionales y el público.

Movilidad

- Los procesos relacionados con las enfermeras que desean inmigrar a la jurisdicción, o emigrar de ella, son eficientes y eficaces.

Benton et al (2013a) también proponen ejemplos ilustrativos de métricas para determinadas afirmaciones y sugieren descripciones de resultados que pueden ayudar a distinguir entre resultados inadecuados, resultados adecuados o idóneos, resultados superiores y resultados sobresalientes.

Cuadro 1. Ejemplo ilustrativo de métrica para una determinada afirmación	
<p>Afirmación – Se aplican procedimientos de mantenimiento de la competencia que emplean datos de múltiples fuentes.</p> <p>Contexto – Esta afirmación forma parte del conjunto de las responsabilidades y funciones y se refiere concretamente a las medidas relativas a la competencia y la conducta.</p> <p>Exclusiones – Esta afirmación debe excluir cualesquiera acciones que se refieran a la evaluación de la competencia asociada con el registro y la autorización iniciales.</p>	
Nivel de resultados	Descripción del modo de puntuar los resultados
Resultados sobresalientes	<ul style="list-style-type: none"> • El órgano de reglamentación realiza y publica investigación sobre las actividades de mantenimiento de la competencia de los inscritos, en un formato agregado. • El órgano de reglamentación hace estudios de correlación con las actividades de mantenimiento de la competencia realizadas por los inscritos y de sus funciones y competencias. • El órgano de reglamentación tiene ejemplos de la mejor práctica que fomenta y comparte con los iguales, las administraciones y los encargados del registro.
Resultados superiores	<ul style="list-style-type: none"> • Además de cumplir los requisitos para unos resultados adecuados, el órgano también aporta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ El órgano de reglamentación emplea los resultados de los casos de la competencia y del comportamiento para dar orientación a los encargados del registro en los temas que ellos quizá deseen considerar como parte de sus actividades de mantenimiento de la competencia. ○ El órgano de reglamentación considera los documentos sobre la demografía cambiante de la población y los de la política estratégica de salud y social para ayudar a orientar a los encargados del registro sobre el modo en que deben cumplir los requisitos de mantenimiento de la competencia. ○ El sistema de mantenimiento de la competencia está plenamente informatizado y los encargados del registro pueden someter y cargar sus pruebas a través de un portal de la Web que el encargado del registro puede revisar mediante una característica del nombre de usuario y un lema.
Resultados adecuados	<ul style="list-style-type: none"> • La legislación se aplica y el órgano de reglamentación ha desarrollado, aplicado y publicado un proceso que deben cumplir los inscritos. • El órgano de reglamentación puede identificar a las enfermeras que cumplen la legislación requerida. • El órgano de reglamentación actúa de manera sistemática contra las enfermeras que no cumplen con el proceso requerido.
Resultados inadecuados	<ul style="list-style-type: none"> • La legislación no dispone actualmente de previsiones para la evaluación del mantenimiento de la competencia. • La legislación contiene disposiciones para continuar la evaluación del mantenimiento de la competencia, pero esas disposiciones no se han aplicado.

Instrumentos de medición de los resultados

Recientemente ha habido gran interés en la medición real de los resultados reglamentarios por los propios encargados de la reglamentación o por un organismo externo o una autoridad gubernamental. Varias organizaciones han participado en la preparación y desarrollo de instrumentos para medir los resultados o para hacer exámenes de los resultados de las autoridades reglamentarias.

El Consejo Nacional de las Juntas de Enfermería de los Estados (NCSBN) ha elaborado *Un sistema reglamentario de medición de los resultados para los Consejos de Enfermería Estatales y Territoriales*. La versión de 2004 se encuentra en la dirección: www.ncsbn.org/Vol8_CORE_revised.pdf

El PSA en el Reino Unido hace una revisión anual de los nueve consejos y juntas de regulación de la salud y los servicios sociales a los que supervisa. El PSA ha realizado también un examen específico, solicitado por el Consejo de Enfermería y Obstetricia del Reino Unido y por el Consejo de Enfermería y el Consejo Médico de Nueva Zelanda, de llevar a cabo exámenes de sus organizaciones.

El informe de PSA (2013a) sobre nueve profesiones, incluida la enfermería, se encuentra en la dirección: www.professionalstandards.org.uk/docs/scrutiny-quality/performance-review-report-2012-13.pdf?sfvrsn=0

El informe sobre el Consejo de Enfermería y Obstetricia, del Reino Unido (2012b), se encuentra en la dirección: www.nmc-uk.org/Documents/120629%20CHRE%20Final%20Report%20for%20NMC%20strategic%20review.pdf

El informe relativo al Consejo de Enfermería de Nueva Zelanda (2012a) se encuentra en la dirección: www.professionalstandards.org.uk/docs/special-reviews-and-investigations/final-nursing-council-of-new-zealand-report.pdf?sfvrsn=0

El informe relativo al Consejo Médico de Nueva Zelanda (2010b) se encuentra en la dirección: www.professionalstandards.org.uk/docs/special-reviews-and-investigations/the-medical-council-of-new-zealand-performance-review-report-%28may-2010%29.pdf?sfvrsn=0

Con el fin de conformar este proceso de examen y revisión, el PSA (2013b) elaboró un conjunto de normas para la medición de los resultados reglamentarios relacionados con los profesionales de reglamentación de salud del Reino Unido y otros interesados, incluidos los pacientes y el público. Las normas para una buena reglamentación se identificaron bajo cuatro amplios títulos:

- Establecer y promover orientación y normas para las profesiones.
- Establecer normas para impartir y asegurar la formación y la capacitación.
- Mantener un registro de profesionales.
- Actuar allí donde pueda estar en peligro la idoneidad de un profesional para ejercer.

En las páginas 114-124 de la anteriormente citada revisión del PSA, de 2013 de nueve profesiones de salud en el Reino Unido, se incluye un resumen de estos cuatro sectores además de una lista detallada de las pruebas que pueden ofrecerse para hacer un examen.

Los informes de esos exámenes, aunque son específicos para el Reino Unido y Nueva Zelanda, pueden ofrecer un marco que otros encargados de la reglamentación consideren cuando revisen los resultados de sus propias organizaciones o cuando se enfrenten a la revisión por una organización externa.

Disponer de indicadores de resultados y decidir los resultados de la autoridad reglamentaria permite medir los resultados nacionales e internacionales y seguir esos resultados a lo largo del tiempo. Actualmente es muy importante para las autoridades reglamentarias poder comunicar su eficacia y eficiencia, además de su imparcialidad, para con los gobiernos, los medios de comunicación y el público. Basándose en un conjunto de principios reglamentarios como los expuestos en el Capítulo 1 y disponiendo de sistema de medición, de seguimiento y de comunicación, aplicados como se expone en este capítulo, son modos de demostrar eficazmente el compromiso de la autoridad reglamentaria con la transparencia, la eficiencia, la equidad y la responsabilidad.



- ¿Qué pruebas puede presentar su organización de que ustedes están cumpliendo sus objetivos?
- ¿Aplican ustedes un sistema reglamentario de medición de los resultados?
- ¿Cuáles de las dimensiones anteriores están cubiertas?
- ¿Cómo se emplean?
- Empleen la información incluida en el Capítulo 1 y en este capítulo para elaborar un sistema de las medidas de examen de los resultados que ustedes aplican en su organización reglamentaria:
- Hagan una lista de:
 - lo que ustedes deben medir;
 - cómo deben medirlo (qué datos recogerán y utilizarán);
 - con qué frecuencia deben realizar la medición.
- Identifiquen cómo van a analizar y emplear los datos para marcar el inicio y mejorar los resultados de su organización.
- Identifiquen las oportunidades de mejoramiento de su autoridad de reglamentación en el futuro.

Capítulo 3: Gobernanza de la Junta de Reglamentación

Las autoridades reglamentarias son organismos e instrumentos públicos de gobierno a los que se ha concedido el privilegio de regular la profesión en interés del público y son responsables ante el gobierno y ante el público. Este privilegio puede suprimirse, por tanto la gobernanza, la dirección de la política general y los resultados de estas organizaciones son sumamente importantes.

En la reglamentación de enfermería, los sistemas de gobernanza variarán en función del modelo reglamentario que se emplee y del grado de independencia respecto de la administración. Los poderes de la junta de gobernanza de la autoridad reglamentaria vendrán determinados por diversos mecanismos y, en particular, por la legislación de capacitación. Además, los sistemas de gobernanza reglamentarios evolucionan en el tiempo sobre la base de factores tales como los cambios de las prioridades del público, las influencias externas y otras opciones estratégicas.

En los capítulos anteriores hemos tratado más ampliamente de la reglamentación y de las autoridades reglamentarias que consiguen altos resultados, pero ahora pasaremos a hablar más concretamente de la gobernanza reglamentaria de la Junta. Aun cuando se reconoce que la reglamentación se hace a través de numerosos mecanismos, entre ellos la reglamentación basada plenamente en la administración, el centro de interés de los capítulos restantes se orienta más hacia las organizaciones de reglamentación en las que la administración ha delegado autoridad para llevar a cabo la reglamentación y tienen en funciones una junta o consejo para supervisar y orientar el cumplimiento de su mandato reglamentario. En estas situaciones, los miembros de la Junta pueden ser elegidos o nombrados, o aplicárseles una combinación de ambos. El conjunto de miembros de la Junta puede constar en su totalidad de miembros de la profesión, o puede contener una combinación de miembros profesionales y ajenos a la profesión, pero el punto esencial es que hay una junta de gobierno en funcionamiento. Para los fines de este conjunto de instrumentos emplearemos el término 'Miembros de la Junta' pero reconocemos que a los partidarios de la organización reglamentaria puede también hacerse referencia como miembros del Consejo o denominarlos con diversos otros términos.

La gobernanza es el modo en que se dirige, se controla y se impulsa a las organizaciones. Define las relaciones y la distribución de los derechos y responsabilidades entre quienes trabajan con la organización y en ella, determina las normas y los procedimientos mediante los cuales se establecen los objetivos de la organización y ofrece los medios para conseguir esos objetivos y vigilar los resultados. Es importante señalar que define dónde reside la responsabilidad en toda la organización (H.M Treasury 2011, pág. 9).

La buena gobernanza que es de importancia capital para el éxito de cualquier organización y es esencial para cualquier autoridad reglamentaria que obtenga buenos resultados, tiene varias características. Según expone Oulton (2011) en un documento elaborado por el CIE sobre las competencias del miembro de la Junta, una buena gobernanza de la Junta conlleva:

1. *Intención estratégica*

- ✓ Estar centrada en la misión en todo momento.
- ✓ Gobernar y gestionar de manera estratégica, con eficiencia y eficacia.

- ✓ Establecer una clara estrategia financiera de largo plazo.
- ✓ Establecer colaboraciones estratégicas.
- ✓ Desarrollo continuo de la Junta y del personal.

2. *Política general y Adopción de decisiones*

- ✓ Adopción de decisiones participativa.
- ✓ Funcionar como equipo en la Junta y con el personal.
- ✓ Estar orientada a los resultados y a la política general.
- ✓ Transparencia en la adopción de decisiones y en la aplicación de actuaciones.

3. *Comunicación y Responsabilidad*

- ✓ Ser responsable de las decisiones de las actuaciones.
- ✓ Tratar de llegar a consenso y hablar con una sola voz.
- ✓ Tener una comunicación abierta y compartir la información.
- ✓ Respuestas oportunas a los miembros.
- ✓ Capaz de reconocer los conflictos de intereses, reales y percibidos.

4. *Evaluación y mejoramiento*

- ✓ Asegurar el cumplimiento de todas las leyes.
- ✓ Asegurarse de que los recursos financieros, humanos y materiales son suficientes y se emplean adecuadamente.
- ✓ Aplicar una estructura idónea.
- ✓ Vigilancia y evaluación periódicas.

5. *Compromiso personal y Comportamiento ético; tener las competencias requeridas para cumplir la función de miembro de la Junta*

- ✓ Descubrir todos los conflictos de intereses, actuales o posibles.
- ✓ Identificar activamente cualquier deficiencia de conocimiento en la gobernanza o en el proceso de la política general y tratar de remediarla.

Otra organización, Fuente de la Junta (2005) que se centra en la gobernanza sin beneficios, identifica los 12 principios de gobernanza siguientes, que capacitan a las juntas excepcionales:

1. Colaboraciones constructivas –establecer una colaboración con el Director general mediante la confianza, la sinceridad, el respeto y la comunicación honrada.
2. Impulsadas por la Misión –tratar los asuntos de la misión, la visión y los valores centrales no como ejercicios que han de hacerse una vez, sino como declaraciones de crucial importancia que han de detallarse y tratarse en deliberaciones.
3. Pensamiento estratégico -dedicarse de manera continua al pensamiento estratégico.
4. Cultura de investigación –institucionalizar una cultura de investigación, de respeto mutuo y de debate constructivo.
5. Pensamiento independiente –aplicar políticas rigurosas en los conflictos de intereses.
6. Ethos de transparencia –ofrecer acceso a una información adecuada y precisa sobre finanzas, operaciones y resultados.
7. Permanecer en la integridad –promover valores éticos fuertes y establecer mecanismos activos de supervisión.
8. Sostener los recursos –vincular los presupuestos con la planificación estratégica, aprobando actividades que puedan ser financiadas de manera realista mediante recursos existentes o conseguibles.

9. Orientada a los resultados –medir el progreso y detallando la eficiencia, la efectividad y los resultados al tiempo que se evalúa la calidad de los servicios.
10. Prácticas intencionadas de la Junta –invertir en estructura y en prácticas que puedan adaptarse totalmente a unas circunstancias cambiantes.
11. Aprendizaje continuo –incluir las oportunidades de aprendizaje en una labor rutinaria de gobernanza.
12. Revitalización –beneficios planificados, contratación bien pensada.

Es importante señalar que las juntas reglamentarias tienen dos funciones principales: una función corporativa que comparten todas las juntas y una función específica de la reglamentación profesional (Jhpiegon.d.a). Además de sus responsabilidades corporativas, las juntas reglamentarias son responsables del cumplimiento de su mandato reglamentario relacionado con la protección del público. Las juntas reglamentarias establecen y aplican requisitos y normas para la formación, la autorización y la práctica en curso de las enfermeras y actúan cuando las enfermeras no cumplen las normas, por lo que tienen una responsabilidad y consecuencias importantes.



Las juntas reglamentarias tienen dos funciones principales, una función corporativa que comparten todas las juntas y una función específica de reglamentación profesional y de protección del público. Las decisiones de la Junta Reglamentaria afectan a cada enfermera, a la profesión y al público.

La Junta, que está encargada de la gerencia de la autoridad de reglamentación, debe garantizar que la organización es eficaz, eficiente, justa y transparente y que protege al público. Para ello, es importante que los miembros de la Junta tengan la capacidad, experiencia, conocimiento y compromiso necesarios y que estén dedicados, y que la Junta en su conjunto posea la necesaria capacidad, diversidad y experiencia para adoptar decisiones eficaces de política general y seguir de cerca la responsabilidad de la organización.

Como el CIE ha identificado (2012), una junta reglamentaria en todo momento, necesita:

Actuar honradamente y de buena fe

Este deber exige que un miembro de una autoridad reglamentaria actúe a favor de los mejores intereses de la autoridad teniendo presentes los objetivos de esa autoridad que, invariablemente, protegerán al público y mantendrán el buen estado de la profesión. El deber exige también que el miembro actúe honradamente en todo momento.

Ejercer los poderes y capacidades para un fin adecuado

Los miembros deben ejercer los poderes y capacidades de la autoridad reglamentaria de las enfermeras para el fin que pretende la legislación de capacitación o la constitución de la autoridad y no debe estar motivada por ningún otro propósito.

No debe emplearse mal la información ni la posición

Los miembros no deben utilizar mal su posición, ni hacer un uso indebido de la información adquirida en su capacidad de representantes de la autoridad de reglamentación, para ganar, directa o indirectamente, una ventaja para sí mismos ni para ninguna otra persona ni deben privar a la autoridad de conseguir sus objetivos establecidos.

Ejercer cuidado y diligencia

Los miembros deben ejercer el grado de cuidado y de diligencia que ejercería una persona razonable en una posición similar, para conseguir los objetivos de la autoridad. Para esto es necesario que cada uno de los miembros conozca los poderes y las funciones de la autoridad, inclusive todas las políticas presentadas públicamente por esa autoridad.

Descubrir los conflictos de interés

Todo miembro de la autoridad de reglamentación de las enfermeras debe estar atento para conseguir que cualquier decisión en la que él participe sea en una dirección en la que él no tiene interés directo ni indirecto, ni financiero ni de otra clase, o que pueda percibirse que tiene tal conflicto de intereses. Si surge alguno de esos conflictos, el miembro debe descubrir la naturaleza de ese interés, ausentarse durante cualquier deliberación y no participar en ninguna decisión relacionada con ese asunto. Las actas de la reunión de la autoridad de reglamentación de las enfermeras deben recoger este proceso. Véase en el Capítulo 6 más información sobre el conflicto de intereses.

Al tratar de las juntas de reglamentación en particular, deben ponerse de relieve los principios de responsabilidad y de transparencia. Los objetivos de la contabilidad reglamentaria deben estar relacionados con el objetivo general de la protección del público. Al ser responsables, las autoridades de reglamentación deben responder ante el público, de las normas y de la deontología profesionales. La responsabilidad es pues un principio central de gobernanza de la Junta de Reglamentación y, sin una responsabilidad clara, la buena gobernanza es imposible.

Las juntas de reglamentación son responsables ante muchos interesados: son responsables ante la administración y algunas veces están encargadas de vigilar algunos órganos, son responsables ante los inscritos y, lo que es más importante, son responsables ante el público. Asimismo, frecuentemente se las considera responsables ante el público y a menudo se comenta sobre ellas en los medios de comunicación.

Además de la responsabilidad, la organización debe estar comprometida con la apertura y la transparencia y debe comunicarse con los interesados claramente y en lenguaje sencillo, poniendo la información ampliamente al alcance y consultando detalladamente. En tanto que órganos estatutarios que trabajan en interés del público, las juntas de reglamentación deben tratar de conseguir una transparencia ejemplar. Cada vez más, con las juntas de reglamentación asistimos a reuniones abiertas de la Junta y a la publicación de decisiones y actas de reuniones en interés de la transparencia.



- ¿Aplican ustedes una lista de expectativas del conjunto de la Junta, y de cada uno de sus miembros?
- En caso afirmativo, compárenla y contrástenla con los elementos antes descritos - ¿Hay diferencias? ¿Hay en la organización de ustedes expectativas/competencias que se requieran de los miembros de la Junta y que no están cubiertas en lo anterior?

Función de la Junta, de los Comités y de la Presidencia

La Junta desempeña una función esencial en:

- fijar la estrategia y la política general para la organización;
- cerciorarse de que la organización cumple sus deberes estatutarios y respeta la legislación pertinente;
- ofrecer una visión general de la organización, inclusive en lo que se refiere a su salud financiera;
- asegurar unos sistemas de comunicación, unos controles internos y una gestión del riesgo adecuados;
- asegurar un director general² eficaz, si está en funciones un director general.

El Colegio de Enfermeras Especialistas de Columbia Británica, Canadá (n.d), identifica las funciones de la Junta dividiéndolas en tres sectores, estatutarias, de gobernanza y financieras, de la manera siguiente:

Estatutarias

En virtud de lo previsto en la Ley de las Profesiones de Salud, la Junta gobierna, controla y administra los asuntos del Colegio. La Ley prevé además que la Junta establezca decretos.

Los decretos de Colegio requieren:

- que la Junta apruebe cada año un presupuesto operativo de gastos e ingresos, nombre un auditor y celebre una reunión anual para informar de los estados financieros y presentar el informe de la Junta y el informe del auditor, en su caso;
- La participación del miembro de la Junta en muchos de los comités estatutarios del Colegio.

De Gobernanza

Hay tres sectores principales de actividad de la Junta en el contexto de su función de gobernanza:

- planificación estratégica;
- adopción de decisiones en el nivel de establecimiento de la política general o de la dirección; y
- vigilancia de los progresos de las decisiones aprobadas por la Junta.

Financieras

- Ejercer unos cuidados idóneos.
- Asignación de los recursos mediante la planificación financiera, los presupuestos y la gestión y dirección.
- Revisar los estados financieros en las reuniones de la Junta.

El Colegio CRNBC llega a identificar que la Junta tiene con los inscritos el deber fiduciario de emplear el dinero de éstos de manera responsable y prudente en el desempeño de las funciones de la reglamentación dirigida por la profesión.

CRNBC: www.crnbc.ca/CRNBC/Board/Pages/Default.aspx

²Al Director general de una organización reglamentaria puede hacerse referenica también con nombre de Registrador, Director general (CEO), Director ejecutivo, o ser nombrado de otras maneras. En algunos casos la persona lleva los dos títulos de Director general y Registrador. Para los fines de este conjunto de instrumentos se empleará el término de Director general.

Además de las funciones antes descritas, puede ser que las Juntas tengan grados diversos de participación y compromiso en las decisiones reglamentarias relativas a inscritos individuales o a la aprobación del programa de formación. Pueden desempeñar esta función en su totalidad, o a veces delegan su trabajo en comités que informan a la Junta.

Entre las responsabilidades relacionadas con la Junta pueden incluirse las siguientes:

- Adopción de decisiones sobre acción disciplinaria
- Aprobación de los programas de formación
- Decidir sobre cuestiones de elegibilidad para la concesión de la autorización (licencia)
- Recomendar cambios de actos de la práctica profesional y aplicar reglas y políticas.
- Seleccionar personas para que participen en los comités reglamentarios
- Revisar otros informes importantes relacionados con su mandato reglamentario.

Es importante que los miembros de la Junta tengan una comprensión clara de sus funciones, de sus deberes y de su responsabilidad personal. Deben entender lo que se les exige que consigan, tener la capacidad necesaria para conseguirlo y ser considerados responsables de sus resultados. Los miembros de la Junta han de ser transparentes, objetivos, imparciales y justos en sus deliberaciones y en sus actos. Han de hablar con una sola voz y visión y estar a favor del interés público.

El interés público puede ser un concepto escurridizo y puede emplearse para justificar decisiones en las que, conscientemente o no, inciden otras motivaciones e intereses. La Junta debe revisar periódicamente el modo en que el interés del público se emplea para justificar la adopción de decisiones por sí mismas y saber claramente lo que entiende que es su finalidad de interés público (PSA2013b).

Se reconoce que algunas autoridades reglamentarias están totalmente dirigidas por voluntarios por las tempranas fases de desarrollo o por falta de financiación y de recursos. Sin embargo, en marcos reglamentarios más desarrollados y con mejores recursos, la autoridad de reglamentación también tendrá un Director general o un Registrador y personal para aplicar la dirección impuesta por la Junta. En este caso, también es preciso que esté claro que hay una diferencia entre las funciones realizadas por la Junta y por la Dirección en una organización. En la reglamentación de enfermería es la función de la Junta la que determina su forma, no la función del encargado de la reglamentación, que puede variar en función de los detalles de su legislación (PSA 2011). La función de la Junta consiste en hacer las preguntas del “qué” y del “por qué” y no la pregunta del “cómo”. Es responsabilidad y deber del Director General y del personal establecer el programa de “cómo”. La Junta establece el plan estratégico con un conjunto claro de objetivos. Es responsabilidad del Director General y del personal aplicar el plan estratégico, establecer sistemas para cumplir los objetivos y desempeñar las funciones diarias de la autoridad reglamentaria.

Comités

Los comités son un mecanismo útil para que la Junta haga mayor su efectividad. Un comité se establece con frecuencia para hacer el trabajo previo o para hacer recomendaciones a la Junta. Una junta puede delegar en comités determinados aspectos de su autoridad, pero en definitiva ella es la responsable de mantener el funcionamiento corporativo de la autoridad de reglamentación y de cumplir su mandato reglamentario.

Puede haber comités estatutarios y/o no estatutarios. Sean estatutarios o no estatutarios, los comités deben tener un mandato y claras directrices escritas sobre cómo informarán a la Junta

e interactuarán con el personal. También ha de estar claro, para el comité y para los demás incluida la Junta, si el comité tiene poder para adoptar decisiones y aprobar propuestas o si su función consiste en informar y en hacer recomendaciones a la Junta.

Entre los miembros del comité hay generalmente algunos miembros de la Junta y, frecuentemente, otros miembros con capacidades y experiencia en el sector en que el comité está centrado. Al nombrar a miembros de la Junta para que formen parte de comités, debe haber una sólida coincidencia de los intereses, las capacidades y las preferencias de la persona que es miembro de la Junta con los requisitos y los problemas del comité del que entra a formar parte. (El Centro de Formación de Capacidades Públicas). Algunos comités, por ejemplo los que abordan el examen de la conducta profesional o la elegibilidad para la concesión de una licencia o autorización, pueden exigir un compromiso durante un tiempo importante tanto en relación con el volumen de los materiales, que han de revisarse antes y con frecuencia, como en relación con frecuencia y la duración de las reuniones. Por tanto, la disponibilidad para una participación activa en el comité debe considerarse antes de decidir sobre los miembros adecuados de la Junta para cada comité.



- Una Junta puede delegar ciertos aspectos de su autoridad a los comités, pero la Junta es en definitiva la responsable del funcionamiento corporativo de la autoridad reglamentaria y de asegurar que está aplicando su mandato reglamentario.
- Los comités se emplean como mecanismo útil para que la Junta aumente su eficacia. Los comités pueden hacer un trabajo previo, o hacer recomendaciones a la Junta.
- Al nombrar a miembros de la Junta para los comités debe haber un claro equilibrio entre los intereses, las capacidades y las preferencias de cada uno de los miembros de la Junta y los requisitos y problemas del Comité a que se adhieren.

Generalmente los comités abordan determinados sectores del trabajo de la autoridad reglamentaria. Algunos comités son de carácter más general, como el Comité Ejecutivo o el Comité de Finanzas y de Presupuesto, y otros abordan el mandato reglamentario de la organización, por ejemplos aspectos relacionados con la inscripción, el registro, la aprobación del programa de formación o el examen del comportamiento profesional.

Por ejemplo, el Consejo de Enfermería de Sudáfrica tiene en funcionamiento los siguientes comités:

www.sanc.co.za/aboutmem.htm#Office%20Bearers

- Comité Ejecutivo
- Comité de Acreditación
- Comité de Comunicación y Enlace
- Comité de Formación
- Comité de Finanzas
- Comité de Recursos Humanos
- Comité sobre Desventajas

- Comité de Leyes, Prácticas y Normas
- Comité Investigación Preliminar
- Comité de Conducta Profesional.

El Colegio de Enfermeras de Ontario, en el Canadá, tiene en funciones los siguientes comités reglamentarios:

www.cno.org/en/what-is-cno/councils-and-committees/committee/

- Comité de Disciplina
- Comité Ejecutivo
- Comité de Finanzas
- Comité de Idoneidad para la Práctica
- Comité de Encuestas, Reclamaciones e Informes
- Comité de Garantía de la Calidad

Los comités pueden ayudar a la Junta explorando más a fondo un asunto e informando o haciendo recomendaciones a la Junta y reduciendo así el tiempo que la Junta en pleno debe dedicar a ese asunto y consiguiendo una eficacia máxima de la Junta completa (Thornton n.d.).



- Realizar una configuración de los comités que su organización tiene en funciones.
- ¿Tienen un mandato claro y directrices claras y hay coherencia entre los comités?
- ¿Cómo se seleccionan los miembros de la Junta para participar en los comités?
- ¿Qué mecanismos se aplican para informar a la Junta?

Función de la Presidencia³

Todos los miembros de la Junta tienen una función esencial que desempeñar en la administración y gerencia de la organización. Sin embargo, el Presidente de la Junta tiene otras funciones y responsabilidades que se refieren a facilitar los procesos e inclusive a establecer la dirección estratégica para la organización, trabajando en estrecha colaboración con el Director general y siendo la persona que habla en nombre de la organización. Por otra parte, el Presidente de una autoridad de reglamentación tiene la importante función de asegurar que la Junta comprende claramente lo que significa estar trabajando en favor del interés público.

El Presidente dirige la Junta al decidir las metas estratégicas de largo plazo para la organización. El Presidente establece el programa y dirige el debate en las reuniones de la Junta para cerciorarse de que las decisiones se adoptan de manera eficaz y sobre la base de una información y un diálogo completos y bien razonados. Los deberes y responsabilidades de la Presidencia incluyen los de cerciorarse de que los miembros de la Junta cumplen cualquier Código de Conducta que esté en aplicación (véase el Capítulo 6) y

³El Director de la Junta o Consejo de Reglamentación puede también tener el título de presidente y ser aludido como tal, particularmente si es una función elegida por los inscritos de la autoridad reglamentaria. Para esta función pueden utilizarse también otros términos. Para los fines del conjunto de instrumentos emplearemos el término Presidente de la Junta o Presidente.

asegurar un comportamiento eficiente y ordenado en las reuniones. Esto incluye, si es necesario, decidir si un miembro de la Junta, que está comportándose de manera inadecuada u obstruyendo la dirección de los asuntos en la reunión, debe retirarse de ésta. Otra función esencial de la Presidencia es capacitar a todos los miembros de la Junta para que desempeñen una función activa en las deliberaciones de la Junta y conseguir que ésta trabaje de manera eficaz como equipo.

También es importante que el Presidente sea generalmente el portavoz de la organización y que represente a ésta con otros interesados, en el país y en el plano internacional, y que incluya a miembros del público, enfermeras, la administración, los formadores y los medios de comunicación. El Presidente debe trabajar también para establecer fuertes relaciones con otras autoridades reglamentarias en el país y en el plano internacional. En tanto que portavoz, la persona que ocupe la función de Presidente debe, pues, poseer la credibilidad, los comportamientos de dirección y liderazgo, las competencias y las capacidades de comunicación necesarias para desempeñar plenamente la función.

En resumen, los deberes y las funciones de la Presidencia consisten generalmente en:

- presidir todas las reuniones de la Junta;
- fomentar un debate abierto, informado y respetuoso entre los miembros de la Junta;
- cerciorarse de que la Junta es abierta y transparente en sus actuaciones y responsable de sus decisiones;
- vigilar y ampliar los resultados conseguidos por los miembros de la Junta;
- dirigir la comunicación de la estrategia de la Junta para con los inscritos y para con el público;
- ser responsable, ante el Director general, de la buena gobernanza de la organización;
- presidir en todas las reuniones de la asamblea general de la autoridad de reglamentación;
- representar las opiniones e ideas de la organización en reuniones con las administraciones, los dirigentes de otras profesiones, otras personas interesadas y con los medios de comunicación;
- representar a la organización en otras reuniones externas, inclusive en el plano internacional.

La Presidencia puede recibir el voto de personas inscritas o seleccionadas de la Junta por otros miembros de ésta. Sin embargo, cuando se selecciona al Presidente deben aplicarse políticas y procedimientos claros en todos los aspectos de la selección de la persona para esa función esencial. Aun cuando la práctica común es que el Presidente sea un miembro de la profesión, éste no es siempre el caso. Actualmente vemos algunas veces que representantes públicos asumen la función de la Presidencia. Bien sea que el Presidente sea un miembro de la profesión o un representante público hay ciertas competencias, capacidades y rasgos que son necesarios para cumplir esta función.

El PSA (2012) en su examen del Consejo de Enfermería y Obstetricia (NMC) del Reino Unido expone que el Presidente del NMC debe poseer:

- Visión y comprensión estratégicas
- Inteligencia y pensamiento analítico
- Capacidades interpersonales muy destacadas
- Buenas capacidades de comunicación, de escucha y de respuesta.
- Una buena situación y autoridad personal
- Diplomacia y conciencia política

- Capacidad para presidir eficazmente las reuniones
- La capacidad de pedir cuentas al Director general (DG)
- La capacidad de apoyar y orientar al Consejo.

Relación de los miembros de la Junta con el Director general y con el personal

Como antes se ha señalado, por ser las primeras fases de desarrollo o por la insuficiencia de recursos en que se encuentran, no todas las autoridades reglamentarias con una junta independiente tendrán personal, o un director general, para gestionar los asuntos de la autoridad reguladora. Sin embargo, cuando se dispone de personal, ha de estar claro que la Junta es la responsable de los aspectos generales organizativos y del establecimiento de la política general, y debe delegar en el Director general la responsabilidad de dirigir las operaciones, los recursos y el personal.

La efectividad de la Junta, del Presidente y del Director general son interdependientes. El Director general puede ser contratado por la propia Junta, o si la autoridad reglamentaria está directamente situada en el seno de la administración o tiene vínculos estrechos y es vigilada por la administración, el Director general puede ser nombrado directamente por la administración. Bien sea que el Director general sea empleado de la Junta o de la Administración, la Junta debe tener una función de revisión y de vigilancia de sus resultados (Jhpiegon.d.b).

La relación entre el Presidente, la Junta y el Director general es fundamental para el éxito. Todos necesitan buenas capacidades interpersonales, apreciar sus respectivas funciones y trabajar en colaboración. El Presidente ha de dirigir y desarrollar la Junta para dar forma a la orientación estratégica, conceder prioridad a los recursos de la organización y capacitar una cultura en la que el Director general y el personal puedan trabajar con éxito y eficacia. El Director general debe dirigir y desarrollar el equipo del personal. Tienen una responsabilidad compartida por los resultados de la organización (PSA, 2013b, p. 6).

El Director general desempeña una función esencial como asesor principal del Presidente y de la Junta y gestiona los asuntos de la autoridad de reglamentación en nombre de ésta. El Director general, junto con el Presidente, es normalmente la persona que habla en nombre de la Autoridad de Reglamentación (Jhpiegon.d.b).

El Director general contrata al personal para que trabaje bajo su dirección. El personal se cerciora de que la Junta posee la información que necesita para cumplir su mandato. El personal se encarga de la labor diaria de la autoridad reglamentaria en lo que se refiere a la regulación de la profesión y sigue las directrices y la política general establecidas por la Junta, y los requisitos legales. El personal es también el vínculo diario para las enfermeras y demás personas interesadas (Jhpiego,n.d.b).

Capítulo 4: Composición de la Junta

El éxito de una organización y de su misión están inseparablemente vinculados con la fortaleza de su dirección y los recursos de su liderazgo (NCSBN 2011). Es esencial conseguir que los miembros de la Junta tengan el conocimiento y las capacidades adecuados para sus funciones y que la Junta, en su conjunto, tenga las necesarias capacidades y experiencia para desempeñar sus funciones y sus deberes. Al considerar quién debe formar parte de una junta el interés debe centrarse en las competencias que se requieren para esa Junta, reconociendo también que la diversidad en ella hace que se amplíen el pensamiento y las opciones y soluciones que se presenten.

En este capítulo se explorarán asuntos tales como la composición de la Junta en cuanto a miembros profesionales y públicos, ejercicio y tamaño.

Composición de la Junta

Como antes se ha señalado, las juntas de reglamentación pueden consistir, en su totalidad, en miembros de la profesión o pueden contener una combinación de miembros inscritos y públicos. Los miembros de la Junta pueden ser elegidos por los miembros de la profesión o ser seleccionados mediante un proceso de candidatura y de nombramiento por la administración. Frecuentemente, los miembros públicos son nombrados por la administración y los miembros inscritos son elegidos, aunque éste no siempre es el caso; como sucede algunas veces, todos los miembros de la Junta de Reglamentación son nombrados por la administración. Por ejemplo, el Reino Unido ha optado por tener consejos o juntas plenamente nombrados para los miembros públicos y profesionales de las profesiones de salud. Los motivos dados consisten en asegurar la independencia de los miembros del Consejo/Junta y que el Consejo/Junta en su conjunto tenga la capacidad establecida para una gobernanza eficaz. (PSA 2011).

Tradicionalmente, la mayoría de las juntas de reglamentación de enfermería constaban sobre todo de miembros de la profesión y, además, podían incluir a representantes de ministerios gubernamentales o de otras profesiones de cuidados de salud, como médicos. La incorporación de miembros públicos a las juntas en decenios recientes se hizo en respuesta a las crecientes preocupaciones del público ante la posibilidad de que las juntas compuestas en su totalidad por miembros de la profesión pudieran ser más acordes a los intereses de la profesión que a los del público.

Se consideraba en general que los miembros del público harían que aumentase la confianza del público en las juntas, afirmarían el interés de las juntas en la protección del público y asegurarían la apertura y la transparencia. Asimismo, podían añadir experiencia y capacidad nuevas que quizá no se encontraban en los miembros inscritos de la Junta, por ejemplo la experiencia y capacidad jurídica, financiera o empresarial (Citizen Advocacy Center [CAC]2009.). En años recientes, los miembros públicos constituyen un mayor porcentaje de las juntas de reglamentación y algunas de estas juntas están formadas ahora por el 50% o más de representantes públicos.

Los miembros inscritos y los miembros del público llegan a una junta con preparación y experiencias de vida diferentes. Sus contribuciones a las deliberaciones de la Junta son complementarias. Los miembros inscritos aportan a su función el conocimiento de los problemas técnicos y clínicos relacionados con la profesión, están a tono con la dinámica de la práctica profesional y con los problemas de especial preocupación para la profesión, y aprovechan esta experiencia y capacidad de diversas maneras cuando cumplen sus funciones en la Junta (CAC 2009).

Los miembros públicos aportan una perspectiva más amplia y una mayor sensibilidad del consumidor a las consecuencias que las decisiones de la Junta tienen para los miembros y para el público, inclusive para los miembros de comunidades culturalmente distintas. Al incluir en la conversación una perspectiva del consumidor o del cliente, los miembros del público pueden ayudar a los miembros inscritos a apreciar los asuntos, las preocupaciones y las sensibilidades de un público más amplio y contribuir a mantener el centro de interés de la Junta en su misión estatutaria. Además, por su misma presencia, los miembros públicos ayudan a la confianza del público en el beneficio de que la Junta de Reglamentación está centrada en los quehaceres y tareas del público más bien que en el interés de la profesión que está regulando, y por ello puede aumentar la confianza del público en la Junta y en el proceso de reglamentación (CAC, 2009).

Duración del cargo

El mandato debe especificarse para los miembros inscritos y para los miembros públicos incluyendo cualesquiera especificaciones relativas a la elegibilidad para un nuevo nombramiento o para la reelección. Actualmente en relación con las juntas de reglamentación hay una importante diversidad en cuanto a su mandato, e inclusive en relación con las opciones para servir durante más de un mandato.

Al decidir sobre la duración del cargo de los miembros de la Junta, es importante equilibrar las ventajas de la continuidad y la experiencia de la Junta, particularmente en situaciones en las que no hay personal, o es escaso, para la autoridad reglamentaria, teniendo en cuenta la oportunidad de impulsar los resultados mediante la introducción de mayor experiencia, diversidad y nuevo pensamiento. Unos términos firmes cuando se trata de evitar que todos los miembros de la Junta dejen ésta al mismo tiempo son a veces una práctica valiosa, pues permite la continuidad del conjunto de la Junta y da lugar a que en cada Junta haya una combinación de miembros nuevos y miembros con experiencia.

Tamaño de la Junta

Hay en el sector público y en el sector privado, una tendencia general a reducir el tamaño de la Junta y muchas pasan a tener entre 8 y 12 miembros. Aun cuando muchas juntas de reglamentación de enfermería siguen siendo amplias y representativas (representando a determinadas regiones de un país y/o a ámbitos de la práctica diferentes), hay también en la reglamentación de enfermería una tendencia a pasar a juntas más pequeñas. Según afirma el Secretario de Estado del Reino Unido (2007) hay un movimiento de abandono del modelo de grandes órganos representativos que tratan de incluir en las juntas de reglamentación a todo el personal profesional, clínico, sindical, no especializado, educativo, de empleadores y de intereses geográficos en las juntas de reglamentación.

Por ejemplo, el Consejo de Enfermería y Obstetricia de Ghana está pasando de ser un Consejo de 21 a 11 miembros. También van a introducir representantes públicos y van a suprimir en el Consejo puestos de representantes médicos. El Consejo de Enfermería y Obstetricia de los Emiratos Árabes Unidos, formado recientemente tiene solamente 12 miembros y el Consejo de Enfermería y Obstetricia de Australia, formado en 2010, cuando se introdujo en ese país el registro nacional en vez del registro basado en los estados, tiene 13 miembros.

Hay diversas opiniones en lo que se refiere al tamaño óptimo de la Junta pero, como antes se ha señalado, algunas tienden a unas juntas menores. El Secretario de Estado del Reino Unido (2007) en el libro blanco titulado “Confiar en la Seguridad y en la Salvedad”, recomendaba de 9 a 15 miembros para las juntas o consejos reglamentarios. En 2011, el PSA hizo un examen de las publicaciones y de las prácticas corrientes al tratar de explorar el tamaño y la eficacia de la Junta y formuló que de 8 a 12 miembros podían comportar una mayor efectividad. Indicaron que unos consejos demasiado amplios pueden hacer difícil la adopción de decisiones y ser menos eficaces que otros más pequeños, porque les falta coordinación y comunicación y tienen problemas de motivación. Asimismo constataron que es evidente que los grupos de tamaños menores pueden comunicarse de manera más efectiva y llegar a decisiones más rápidamente que los grupos más grandes. Además, observaron que las juntas o consejos más pequeños tienen menos probabilidades de sufrir de fragmentación y de formación de grupos y tienen más probabilidades de desarrollar una cultura de inclusividad que sus contrapartidas más numerosas. Finalmente, como las juntas más pequeñas se ven obligadas a implicarse en asuntos que deberían ser delegados al Ejecutivo, un tamaño más pequeño les ayuda a centrar sus esfuerzos en las cuestiones más centrales e importantes de la gobernanza (PSA 2011, pág. 10).

Las juntas de tamaño más pequeño tienen más facilidades para crear un entorno con activa participación en las reuniones. Sin embargo, las juntas demasiado pequeñas pueden tener problemas para poder cumplir el mandato de la Junta, por problemas de carga de trabajo y falta de amplitud de miras. Al considerar el tamaño de la Junta, lo mejor es determinar y ajustar el tamaño óptimo de ésta evaluando sus responsabilidades y sus necesidades organizativas. Es importante conseguir que, colectivamente y dentro de la Junta, haya suficientes competencias y combinación de capacidades, y que no se tenga una junta tan numerosa que resulte ineficiente.



¿Cuál es el tamaño de la Junta de la organización de ustedes?

- ¿Consideran que es óptimo, demasiado numeroso o demasiado pequeño?
- Si el tamaño de la Junta debe ajustarse, ¿cuáles son los pasos que han de darse?
- ¿Se precisan cambios legislativos?
- ¿Habrá problemas para cambiar el tamaño de la Junta, particularmente si ustedes van a pasar de una junta más amplia representativa de las regiones o zonas de la práctica a una junta más pequeña y, de ser así, cómo los abordarán ustedes?

Capítulo 5: Capacidades y competencias de los miembros de la Junta

Cornforth, como cita PSA (2011), examinó la contribución que diversos aspectos de la estructura, los procesos y las aportaciones de la Junta hacen a la eficacia y efectividad de las juntas y constató que una de las variables más importantes era si las juntas tenían la combinación de capacidades, la experiencia y las competencias adecuadas. Reconociendo la importancia de conseguir miembros de la Junta que desplieguen colectivamente la adecuada combinación de capacidades y competencias, PSA señala que muchos de los órganos de gobierno y sus comités de nombramientos están optando por trazar una matriz de las capacidades del miembro de la Junta. Comparan los miembros actuales de la Junta con una lista de las competencias que se requieren y así identifican cualesquiera deficiencias o debilidades que deben resolverse (PSA 2011).

¿Cuáles son los conjuntos de capacidades o las competencias adecuados para los miembros de la Junta? La siguiente lista de competencias y comportamientos esenciales se ha adaptado de las que se emplean en relación con la Junta del CIE (Oulton 2011).

Característica	Competencia personal
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Demuestra responsabilidad en sus actos y en sus decisiones.• Se prepara antes para las reuniones.
Integridad	<ul style="list-style-type: none">• Cumple la política del Código de Conducta de la Junta e informa a la Presidenta o al Director general de cualquier actividad personal u otra que pueda criticarse.• Mantiene la confidencialidad cuando y como es preciso.• Actúa de manera ética y honrada.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja en colaboración con la Junta, el personal y otros.• Trata con respeto a los miembros de la Junta, al personal y a los interesados.• Comparte su experiencia y capacidad personal.• Establece redes de contactos.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Participa plenamente en los debates y en la adopción de decisiones, presentando sus opiniones de manera clara y positiva.• Se ofrece para el trabajo de la organización fuera de las reuniones planificadas.• Asiste regularmente a las reuniones de la Junta y del Comité.
Adopción de decisiones y juicio	<ul style="list-style-type: none">• Demuestra un pensamiento conceptual y capacidades de solución de problemas bien desarrolladas y una sensata adopción de decisiones.• Identifica, resume y presenta las pruebas de manera capaz.
Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none">• Acepta la responsabilidad de su propio desarrollo y ayuda a otras personas.• Participa en actividades formativas y especiales planificadas.

Característica
Comunicación y relaciones
interpersonales

Estratégica

Informada

Servicial

Miembro del Equipo

Defensora

Competencia para la Gobernanza

- En todas las interacciones emplea capacidades eficaces interpersonales y de comunicación.
- Está culturalmente preparado y disfruta trabajando con diversas culturas.
- Entiende, apoya y ofrece aportaciones en lo que se refiere a la misión, la visión y las orientaciones estratégicas de la organización.
- Mantiene al día sus conocimientos de las tendencias que puedan afectar a la organización y a la reglamentación de la profesión.
- Se centra en la visión y en los resultados, más bien que en el proceso y en los detalles.
- Entiende la diferencia que hay entre la función de la dirección y la gobernanza.
- Conoce los documentos básicos de gobernanza de la organización.
- Entiende y apoya plenamente la política general y los programas de la organización.
- Entiende los deberes fiduciarios de los miembros, incluida la protección contra el riesgo.
- Conoce el desarrollo y la utilización de los recursos y la gestión del riesgo en la organización.
- Entiende y acepta que la Junta habla con una sola voz.
- Busca el consenso y trabaja de manera idónea en las coaliciones.
- Representa idóneamente a la organización cuando se le pide y, en general, sirve de embajadora y defensora de la organización.

Hay otros conjuntos de competencias de la Junta que se han desarrollado. Por ejemplo, las que se exponen a continuación son competencias esenciales que la NCSBN identificó para los miembros de su Junta (2011):

Competencias esenciales

Autoconocimiento

- Honradez, integridad y valentía
- Capacidad para tratar con la ambigüedad y la complejidad
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Competencia cultural: capacidad para trabajar eficazmente en diversas culturas
- Eficacia interpersonal y en la comunicación.

Dirección de la Gobernanza

- Servicio, seleccionar el servicio para conseguir un bien mayor, por encima del interés personal

- Pensamiento estratégico y futurista
- Conocimiento fiduciario
- Adopción de decisiones basadas en pruebas
- Creación de consenso mediante alianzas estratégicas, redes y colaboraciones
- Cambio y gestión del riesgo eficaces, inclusive rendimiento de cuentas y transparencia
- Creación de una relación diplomática y políticamente adecuada
- Creatividad e innovación.

Hay otras competencias y requisitos que se precisan para la Presidenta de la Junta. Entre ellos se incluyen los siguientes:

- Poder aceptar la responsabilidad de la buena gobernanza de la Junta.
- Capacidades de pensamiento estratégico, de elaboración de políticas, de defensa, de planificación a largo plazo y de establecimiento de prioridades.
- Ser una Presidenta de reuniones experimentada y capacitada, lo que incluye alentar la participación activa de todos los miembros de la Junta y gestionar el tiempo eficazmente.
- Cerciorarse de que se aplican una introducción y vigilancia adecuadas de los miembros de la Junta recientemente elegidos o nombrados.
- Mantener el debate del asunto y cerciorarse de que las decisiones de la Junta son claras.
- Poseer capacidades eficientes de facilitación, de solución de conflictos y de creación de consenso.
- Capacidad de ser clara, confiada y competente en las presentaciones y trabajar con los medios de comunicación.
- Crear un ambiente en el que la información sobre los resultados se da y se recibe de manera que constantemente mejora los resultados del personal, de la Junta y de la organización.
- Capacidad de fomentar unas relaciones laborales eficaces entre la Junta y el personal.

Además de la experiencia y las competencias deben considerarse otros factores en relación con los nombramientos de la Junta. Por ejemplo, un posible miembro de la Junta puede tener toda la experiencia y capacidad para contribuir a la labor de la Junta; sin embargo, la posibilidad de un compromiso excesivo con numerosas afiliaciones a la Junta y al grupo especial también deben considerarse. Quienes consideren los nombramientos y la designación de los miembros de la Junta han de ser muy cuidadosos en cuanto a presentar o nombrar miembros que tengan múltiples responsabilidades en la Junta pues, en estas situaciones, se da el riesgo de que esas personas no puedan participar regularmente en las reuniones de la Junta o contribuir de manera diligente a los procesos de escrutinio y adopción de decisiones. Se da también la posibilidad de que se gaste tiempo en reuniones para poner a los miembros al día en el asunto de que se trata. (PSA 2013b).



- ¿Tienen ustedes un conjunto de competencias acordado para su Junta?
- Si lo tienen, revisen esas competencias comparándolas con el contenido de este capítulo y consideren si se precisa alguna modificación.
- Si ustedes no tienen en aplicación un conjunto de competencias, elaboren una lista de competencias de la Junta teniendo presente el contexto de su jurisdicción y lo que se requerirá de cada uno de los miembros de la Junta y de la Junta en su conjunto, para cumplir su mandato reglamentario y regir de manera eficiente su organización.

Capítulo 6: Códigos de conducta y conflicto de intereses

La primera finalidad de la reglamentación de los profesionales de salud es proteger al público. Es evidente por tanto que las juntas de reglamentación, en tanto que órganos de gobierno de las autoridades reglamentarias profesionales, tienen una importante función que desempeñar en la protección del público. Por tanto, es una buena práctica establecer y aplicar, para los miembros de la Junta, códigos de conducta claramente articulados y políticas de Conflictos de Intereses, por diversas razones. Los miembros de la Junta cuando desempeñan sus funciones deben actuar en todo momento en interés del público y no en interés profesional o personal. Además, los miembros de la Junta participan en adopciones de decisiones exigentes, y a menudo contenciosas, en las reuniones de la Junta. Por tanto, es útil disponer en la práctica de unas directrices claras sobre el comportamiento y las prácticas aceptables e inaceptables.

Además, los miembros de la Junta tienen acceso frecuentemente a información confidencial y sensible. Cualesquiera expectativas en torno a la confidencialidad relacionada con materiales e información recibidos en el desempeño de los deberes de la Junta han de estar claramente articuladas. Las expectativas de la organización relacionadas con la confidencialidad y/o con la apertura y la transparencia pueden ser diferentes, según el contexto y la cultura de la organización, la jurisdicción o el país y deben estar muy claras para los miembros de la Junta. También puede haber requisitos legales, de los que ellos deben ser conscientes, en relación con la confidencialidad de la información sobre los inscritos y/o los miembros del público o relacionados con el acceso del público a la información. Los miembros de la Junta deben tener una información y directrices completas y detalladas sobre estos requisitos y expectativas en lo que se refiere a la conducta, la confidencialidad y el conflicto de interés.

Códigos de conducta

Muchas juntas, para esclarecer más las expectativas en cuanto a la conducta de los miembros de la Junta, dentro y fuera de las reuniones de ésta, están estableciendo códigos de conducta que pueden, o no, incluir políticas sobre el Conflicto de Intereses. En algunas situaciones, por la naturaleza específica e importante de abordar el conflicto de intereses, las políticas relacionadas con este sector se abordan por separado del Código de Conducta.

Es deber de cada uno de los miembros de la Junta conocer el Código de Conducta y las normas y reglas sobre el tratamiento de los conflictos de intereses, que la Junta aplica. Son estos documentos esenciales para asegurar la eficiencia, la integridad y la transparencia de la Junta y para promover su buen funcionamiento.

En los códigos de conducta para las juntas de reglamentación se tratan en general:

- las expectativas en cuanto a mantener el interés del público y el interés no profesional o personal;
- señalan explícitamente que aun cuando se elijan miembros de la Junta que no representan a su región o su sector de la práctica, siempre se espera de ellos que actúen en interés del público;
- los comportamientos esperados de los miembros de la Junta, dentro y fuera de las reuniones de ésta, por ejemplo estar preparados, ser respetuosos, atentos, objetivos y hablar con una sola voz, lo que incluye aceptar y aplicar las decisiones adoptadas por la Junta;

- las directrices relativas a la confidencialidad o el acceso del público a los materiales, las conversaciones, las votaciones y la adopción de decisiones de la Junta;
- las expectativas en cuanto a la asistencia a las reuniones de la Junta y de los comités;
- las expectativas en cuanto a compromisos exteriores, colaborando con los medios de comunicación y con los medios sociales;
- el conflicto de interés en el Código de Conducta o al hacer referencia a una política separada que aborde los conflictos de interés actuales, sentidos o posibles;
- las repercusiones de los incumplimientos del Código, que pueden incluir hasta la suspensión o la remoción de la Junta.

El Consejo de Enfermería y Obstetricia del Reino Unido tiene un código de conducta que se encuentra en el sitio Web siguiente:

www.nmc-uk.org/Documents/CouncilPapersAndDocuments/Council2012/Code%20of%20conduct%20for%20members%20of%20Council%202012.pdf

En este Código se tratan puntos tales como las responsabilidades corporativas; los deberes de cada miembro; los principios de la vida pública que se espera defiendan los miembros del Consejo; y las repercusiones de los incumplimientos del Código.

El Colegio de de Enfermeras Especialistas de Nueva Escocia también tiene un Código de Conducta anunciado en su sitio Web:

http://crnns.ca/documents/CouncilCodeofConductPolicy3_13.pdf

En este Código se tratan puntos tales como el conflicto de interés, el mantenimiento de la integridad de las decisiones del Consejo, la confidencialidad y las expectativas para la preparación de las reuniones y la asistencia a ellas.

Conflicto de Intereses

El conflicto de interés surge inevitablemente de cuando en cuando. Los conflictos de interés pueden ser reales, percibidos o posibles y pueden estar relacionados con asuntos profesionales, personales o financieros; los conflictos de interés percibidos o posibles pueden y deben ser identificados por los propios miembros la Junta Directiva. Sin embargo, también pueden ser percibidos por otro miembro de la Junta o por una persona externa a la Junta. Cualquiera que sea la fuente de identificación, para mantener la integridad y la transparencia de la Junta, deben discutirse y tratarse los conflictos de interés.

Un miembro de la Junta con la autoridad reglamentaria de una enfermera debe estar atento y vigilante para asegurarse de que cualquier decisión en la que participe es una decisión en la que ella no tiene un interés directo ni indirecto, ni financiero ni de otra clase, o en la que pueda percibirse que ella tiene tal conflicto de interés. Cuando se produce una duda verdadera acerca de si puede haber un conflicto de interés, las personas deben inclinarse, aunque se equivoquen, del lado de la cautela y declarar un posible conflicto de interés.

Como se ha señalado, si surge la posibilidad de tal conflicto, el miembro debe descubrir la naturaleza del interés y, si lo considera adecuado, debe ausentarse durante la deliberación y no tomar parte en ninguna decisión relacionada con el asunto. Las actas de la reunión de la autoridad de reglamentación de la enfermería deben reflejar este proceso (CIE 2012).

Un ejemplo de cómo puede exponerse un conflicto de interés en las actas es el siguiente:

Se declaró el siguiente conflicto de interés:

(asunto)

... declaró un conflicto de interés y no participó en el debate ni en la votación sobre este asunto.

Un miembro de la Junta que sea una enfermera con autoridad reglamentaria puede ser nombrado por una organización de enfermería de la que también es miembro. Las enfermeras pueden también estar en un puesto y capacidad de dirección en otra organización con intereses que pueden entrar en conflicto, en general o respecto de una determinada cuestión o política de la autoridad reglamentaria (NCSBNn.d.). Una política de conflictos de intereses debe exponer claramente que un miembro de una autoridad reglamentaria de enfermería tiene un deber general y predominante de servir, en cada ocasión en que pueda surgir un conflicto, al interés de la autoridad y no al de la organización que ha nombrado al miembro. Si la Junta considera que no puede cumplir adecuadamente este deber en relación con cualquier asunto que se presente ante la autoridad reglamentaria de las enfermeras, el miembro debe descalificarse a sí mismo para cualquier participación en el proceso de adopción de decisiones sobre ese asunto.

Barnes (2012) identificó que hay dos tipos diferentes de conflictos de interés -el deber contra el interés y el deber contra el deber. Estos se explican más ampliamente a continuación.

Deber contra interés

- El miembro de la Junta no puede permitir que sus intereses personales interfieran con el ejercicio de sus deberes.
- El miembro de la Junta debe descubrir los intereses financieros, profesionales o personales, otros empleos, los intereses empresariales, asociaciones profesionales, relaciones familiares que puedan ser conflictos de interés posibles, percibidos o reales.
- Las exposiciones deben constar en las actas de la reunión.

Ejemplos:

(1) No decidir la acción que ha de seguirse respecto de un inscrito que la persona conozca.

(2) No decidir sobre el contrato que ha de concederse en el que él tiene un interés pecuniario.

Deber contra deber

- El miembro de la Junta no debe emplear su puesto para servir al grupo que le escogió.
- Es precisa una vigilancia constante para conseguir que no haya compromiso de la integridad ni de la independencia necesarias para cumplir los deberes de él en tanto que miembro de la Junta.
- El miembro de la Junta no debe permitir verse comprometido defendiendo los intereses del grupo que le nombró, más bien que los intereses para los que existe la Junta.

Establecer políticas para el Conflicto de Interés y adherirse a ellas forma parte esencial de un compromiso de la Junta a actuar en interés del público. En interés de la transparencia y para mantener y aumentar la confianza del público, es cada vez más común tener públicamente disponible un registro de todos los intereses declarados.



Cualquier incumplimiento o ruptura relacionados con el conflicto de interés puede afectar gravemente a la confianza del público en la Junta, en la autoridad reglamentaria y en la profesión.

Capítulo 7 Inducción/orientación y desarrollo continuo de la Junta

Las juntas desarrollan una función central en el funcionamiento de una autoridad de reglamentación; por tanto es importante dedicar tiempo y recursos al desarrollo de la Junta. Las juntas buenas no se producen por casualidad. Necesitan cuidados, pensamiento, planificación y desarrollo. El desarrollo de la Junta incluye identificar las deficiencias del conocimiento, y la experiencia y capacidad que hay en la Junta, llevar a cabo una contratación eficaz, ofrecer introducción y formación continua, llevar a cabo una evaluación periódica y cambiar los miembros de la Junta (Jhpiegon.d.c). En los capítulos 4 y 5 se tratan aspectos relacionados con la contratación y la rotación de la Junta y en este capítulo se abordará la inducción y el desarrollo continuo de la Junta.



Las juntas desempeñan una función esencial en el funcionamiento de una autoridad de reglamentación; por ello es importante invertir tiempo y recursos en el desarrollo de la Junta.

Un proceso sólido y eficaz de inducción o de orientación es valiosísimo y, en definitiva, económico, pues contribuye a un eficaz funcionamiento de la Junta. Inducir adecuadamente a los miembros de la Junta es servicio fundamental pues les prepara para el trabajo que les espera y envía el mensaje de que el apoyo es valioso. Es también una buena actividad de creación de equipo y asegura que los miembros de la Junta operan con los mismos principios.

Facilitar a los miembros de la Junta la información que necesiten para ejecutar sus deberes es esencial para fomentar un entorno en el que esos miembros puedan representar eficazmente el interés público y ser del mayor valor posible para la organización. Los miembros de la Junta han de basarse sólidamente en los motivos por los que el público necesita protección y deben comprender la vulnerabilidad inherente y las diferencias de poder y capacidad de los pacientes y de los profesionales de cuidados de salud.

Antes de iniciar un programa de inducción, es importante determinar los requisitos y condiciones que son esenciales para que un nuevo miembro de la Junta pueda funcionar de manera eficaz y eficiente. Se necesita tiempo y esfuerzo para planificar y aplicar un programa de inducción de un miembro de la Junta y, para esa inducción, es necesario repetirlo cada vez que llega un nuevo miembro de la Junta. Frecuentemente resulta útil incluir en la inducción a todos los miembros de la Junta, aun los miembros experimentados, pues ello refuerza los principales puntos que su función hace necesarios.

Ofrecer la necesaria inducción de la Junta puede ser especialmente difícil para las autoridades reglamentarias que cuentan con pocos recursos y que están dirigidas, en su totalidad o primordialmente, por voluntarios. También puede ser difícil para las organizaciones que cuentan con buenos recursos, que quizá no tienen la experiencia interna que se requiere para desarrollar y ofrecer un programa de inducción que sea de calidad, preciso y completo.

La sesión de inducción tiene por objeto cubrir, en la mayor medida posible, todo lo que un nuevo miembro de la Junta necesita saber sobre el servicio a la organización.

Característicamente, la Presidenta y el Director general facilitan la sesión de inducción y ésta es una excelente ocasión para que ambos ejerzan su liderazgo y dirección. Al presidir la sesión de inducción, la Presidenta aporta claridad a su función y a su autoridad. El Director general es quien mejor conoce la organización, por eso es en general la persona más conveniente para presentar la organización y para ofrecer una visión general de su finalidad y objetivo, su mandato y su misión y estructura.

Generalmente la inducción incluye lo siguiente:

- una bienvenida oficial a los nuevos miembros de la Junta;
- una visión general de la organización, incluidos su mandato, su misión y sus valores;
- información sobre las estrategias y prioridades actuales;
- información sobre las políticas de gobernanza de la Junta y sobre los procedimientos para las reuniones de la Junta;
- información sobre la carga de trabajo y las expectativas de los miembros de la Junta, incluida la asistencia a las reuniones;
- una visión general del quehacer y la función de la Junta, y una explicación de la jurisdicción, los poderes, y las funciones y deberes de la Junta;
- una visión general del Manual de Recursos de la Junta (véase *infra*);
- información sobre cómo introducir los asuntos en el programa de la reunión de la Junta;
- información sobre los indicadores esenciales de resultados para los miembros de la Junta, si se aplican;
- una visión general de Código de Conducta de la Junta y de la política aplicada sobre el Conflicto de Intereses, si se aplica alguna.

Además, para una Junta de Reglamentación, debe facilitarse información sobre:

- los deberes y responsabilidades, de cada uno de los miembros de la Junta y de ésta en su conjunto, para cumplir el mandato reglamentario de la organización;
- los asuntos jurídicos, las leyes aplicables y la responsabilidad estatutaria;
- la participación en comités estatutarios;
- cualquier aspecto específico referente a la función que los miembros de la Junta desempeñan en la adopción de las decisiones relacionadas con la elegibilidad para la licencia, las decisiones relativas a la disciplina, la aprobación de los programas de formación, la recomendación de cambios de los reglamentos y de los actos de la práctica y cualesquiera otras actividades reglamentarias esenciales.

Ha de reconocerse que los programas de inducción no pueden ser de una misma dimensión para todos los miembros de la Junta y que puede haber necesidades específicas de información basadas en los antecedentes de los miembros de la Junta. Por ejemplo, puede ser que los representantes públicos necesiten más información para entender mejor la profesión y las expectativas de la práctica de la enfermería profesional, mientras que las enfermeras miembros quizá no tengan experiencia anterior sobre las juntas y pueden necesitar más información sobre las funciones y las expectativas de los miembros de la Junta, sobre el funcionamiento de ésta, sobre el modo en que se llevan a cabo las reuniones de la Junta (por ejemplo, cualquier reglamento).

Es aconsejable y es también buena práctica que se facilite a los miembros de la Junta un Manual detallado de Recursos de la Junta, que pueda emplearse como referencia inicial y de

largo plazo y en el que se articulen claramente por escrito sus expectativas en tanto que miembros de la Junta y las reglas y normas que deben seguir y respetar. En los manuales de recursos de la Junta se pone de relieve la efectividad de los miembros de ésta. Un manual de recursos de la Junta debe incluir, por lo menos, los documentos siguientes:

- información sobre la función reglamentaria de los miembros de la Junta, su obligación de actuar en todo momento en interés del público y de su autoridad y responsabilidad jurídicas;
- visión general de la constitución, los decretos y toda legislación pertinente para desempeñar las funciones de la Junta;
- copia de todas las políticas en las que se traten asuntos de gobernanza y normas básicas, tales como los deberes de los miembros de la Junta, códigos de conducta, políticas de conflictos de interés, políticas de procedimiento e información sobre la gestión de la actuación y los resultados de la Junta;
- una descripción completa de la misión, las metas, los valores, los programas y los servicios de la organización;
- copia del plan estratégico de la organización;
- copia del informe más reciente recibido de la Organización/Junta, por ejemplo el informe anual;
- deberes y responsabilidades fiduciarias de los miembros de la Junta, con inclusión de las políticas relativas a los salarios *per diem* y otras formas de compensación;
- el presupuesto actual y los últimos estados financieros auditados para la organización;
- el perfil de la Junta actual –quién está en la Junta y una breve información sobre sus antecedentes, para ofrecer una visión general de las capacidades individuales y colectivas de la Junta;
- información sobre los comités, y las expectativas y oportunidades para la participación de la Junta;
- ejemplares de los programas y actas recientes de la Junta;
- información sobre el plan de la próxima reunión de la Junta, los procedimientos administrativos, la información financiera y el modo de introducir los asuntos en el programa de reuniones de la Junta.

Además del proceso de inducción de la Junta y del Manual de Recursos de la Junta, puede ser útil considerar la posibilidad de asignar un miembro experimentado de la Junta para que actúe como "mentor" que ayude a orientar y fomentar el proceso de desarrollo de un nuevo miembro de la Junta. También es útil involucrar lo antes posible a nuevos miembros de la Junta en actividades, tales como las de los comités, pidiendo a los nuevos miembros que presenten sus nombres para formar parte de los miembros de un comité.

Es preciso reconocer también que la inducción no es un acontecimiento de una sola vez. En cada reunión la Presidenta tiene que reforzar la función y las responsabilidades de la Junta y debe prestarles un apoyo continuo para conseguir una gobernanza eficaz y efectiva. También puede resultar útil realizar una evaluación periódica de la formación para determinar las necesidades de información de cada uno de los miembros de la Junta y de ésta en su conjunto y organizar reuniones de formación para satisfacer estas necesidades.



- ¿Aplican ustedes un programa de inducción de la Junta? Si lo hacen, ¿aborda ese programa los contenidos antes señalados, por ejemplo, qué incluir en un programa de inducción? Considérese si hay algún hueco en sus programas de inducción y cuál sería la mejor manera en que ustedes lo abordarían.
- ¿Necesitan ustedes hacer alguna evaluación antes de la inducción a evaluar las necesidades de aprendizaje?
- ¿Refuerzan ustedes el aprendizaje incluyendo nuevos y constantes miembros de la Junta en el programa de inducción? En caso negativo, consideren si ésta puede ser una buena práctica para introducir un mecanismo que refuerce el aprendizaje y la comprensión de las funciones entre todos los miembros de la Junta.
- Revisen el mandato y las directrices relativas a la participación del comité, para determinar si son claros y si hay coherencia entre los comités.
- Si no se aplican claramente, diseñen y planifiquen un programa de inducción para los miembros de la Junta, inclusive ofreciendo un manual de recursos que trate las necesidades anteriormente identificadas y cualesquiera otras.

Capítulo 8: Reuniones de la Junta

Aunque los miembros de la Junta contribuyen al trabajo de la autoridad de reglamentación a lo largo del año, las reuniones de la Junta tienen lugar en momentos de crítica importancia, cuando la Junta lleva a cabo de manera colectiva el pensamiento estratégico y trata los importantes asuntos que se plantean a la organización. El pensamiento estratégico, que no debe ocurrir solamente cuando se desarrolla un plan estratégico de la organización, sino en cada una de las reuniones de la Junta, debe garantizar que la autoridad de reglamentación está orientada hacia el futuro, es dinámica, y responde a su entorno actual.

Las reuniones de la Junta ofrecen una ocasión para que los miembros de la Junta se reúnan, se comprometan unos con otros y dialoguen y debatan activamente asuntos esenciales. En general, las reuniones de la Junta se celebran cara a cara. Sin embargo, como la tecnología sigue avanzando y mantiene sus iniciativas para reducir los costos y el tiempo de viaje para los miembros, estamos tratando de ver que hay un interés creciente en celebrar al menos algunas reuniones en forma de teleconferencias o empleando otros mecanismos para celebrar conferencias a distancia.

Habida cuenta de la importancia del trabajo realizado en las reuniones de la Junta, es esencial que haya una notificación adecuada de esas reuniones, que los materiales se faciliten con antelación suficiente y que se ejerza el necesario apoyo administrativo de las reuniones. Es necesario también que durante las reuniones haya una dirección y liderazgo y una presidencia eficaces. Y, lo que es importante, también es necesario que haya el adecuado registro de la adopción de decisiones en la reunión, en la forma de unas actas de ésta.

Antes de la reunión

Las reuniones de la Junta deben estar previstas con suficiente antelación y a los miembros de la Junta debe ofrecerse el plan para el año siguiente o más amplio, si es posible. Conociendo las fechas de la reunión con antelación suficiente se facilitará que los miembros de la Junta puedan dedicar el tiempo necesario a la preparación y a planificar su asistencia a la reunión. Un aviso adecuado de las próximas reuniones fomenta una máxima participación de los miembros de la Junta y ayuda a evitar problemas de quórum.

La frecuencia de las reuniones debe determinarse en función del trabajo que haya de realizar la Junta, la inmediatez requerida de las decisiones en las que la Junta ha de participar y la capacidad para adoptar decisiones transitorias por otros medios, tales como los electrónicos. Las juntas de reglamentación se reúnen frecuentemente cada tres o seis meses pero, si no se dispone antes de personal o de comités para dar forma a la adopción de decisiones o para aplicar las decisiones de la Junta, puede ser que ésta necesite reunirse con mayor frecuencia para tratar de las funciones más diarias de la autoridad reguladora.

Antes de la reunión de la Junta, es importante que los miembros de ésta estén adecuadamente preparados para dialogar y debatir los asuntos que van a tratarse. Por ello es esencial que se les ofrezcan para la reunión materiales que contengan la información necesaria para adoptar decisiones, inclusive detalles sobre las acciones que van a precisarse en la reunión de la Junta, y que estos materiales se faciliten con tiempo suficiente antes de la

reunión. Los materiales para la reunión de la Junta pueden ser sumamente densos y complejos y, por ello, los miembros de la Junta necesitan un tiempo adecuado para revisar y considerar cuidadosamente esos materiales.

Puede resultar útil ofrecer, para los materiales de la Junta, un marco en el que se traten los asuntos de importancia estratégica esencial. Por ejemplo, el Consejo de Enfermería de Nueva Zelanda emplea el siguiente marco reglamentario de evaluación del impacto/riesgo que incluye una evaluación, bajo cada uno de los títulos siguientes:

- Consecuencias para la seguridad pública
- Consulta realizada con los interesados
- Riesgo político
- Riesgo jurídico
- Consecuencias administrativas.

Ofrecer información material sobre la reunión en un marco coherente puede constituir un centro de interés, señalar a la atención factores esenciales para considerar, y facilitar la adopción de decisiones en las reuniones de la Junta.

Condición de observador

También han de adoptarse decisiones sobre la condición de observador en las reuniones de la Junta. Ahora más frecuentemente, en espíritu de transparencia y de responsabilidad ante el público, vemos que reuniones de la Junta de las autoridades reglamentarias están abriéndose para que los encargados del registro y miembros del público asistan como observadores. En estos casos, se reconoce que puede haber una necesidad continua de celebrar reuniones cerradas o “privadas” para tratar los asuntos confidenciales relacionados con sectores tales como los resultados del Director general, la compensación del personal y asuntos en los que se identifica a los encargados del registro, pero una sesión cerrada estará generalmente limitada en número y se aclarará en el programa, antes de la reunión.

Cuando se tienen observadores, es aconsejable muchas veces establecer un aviso de registro previo o un aviso necesario, de manera que los números puedan planificarse y resolverse previamente las limitaciones de espacio. Asimismo es útil hacer que el público tenga a su disposición antes de las reuniones unas directrices específicas para que los observadores se cercioren de que está claro lo que los observadores pueden o no pueden hacer durante las reuniones.

Figuran a continuación algunos ejemplos de directrices para los observadores. En el primer ejemplo, los observadores pueden hablar solamente a invitación de la Presidencia. En el segundo, las reuniones de la Junta incluyen una sesión de foro abierto en el que los observadores pueden participar y hacer preguntas a los miembros de la Junta.

Consejo de las Profesiones de Cuidados de Salud y Sociales (HCPC)

www.hpc-uk.org/aboutus/council/attendingmeetings/

Orientación para los no miembros que asistan a las reuniones del HCPC

- Los no miembros deben tratar de llegar antes del principio de la reunión y permanecer en ella hasta el final para evitar toda perturbación del debate.
- Los no miembros solamente pueden dirigirse a la reunión previa invitación expresa de la Presidencia, en cuyo caso pueden ser invitados a sentarse en la mesa de la reunión.

En caso de que se haga uso de la palabra sin permiso, la Presidencia podrá ordenar que la persona que lo hace sea expulsada de la reunión o puede ordenar que se despeje la parte de la sala que está abierta al público.

- Todas las reuniones están abiertas al público. La reunión pasará a ser una sesión privada (se pedirá a los no miembros que abandonen la sala) cuando así convenga por los asuntos que van a tratarse:
 - información relativa a un inscrito, a un antiguo inscrito o a una solicitud de registro;
 - la información relativa a un empleado o a un encargado, antiguo empleado o solicitante de cualquier puesto o empleo;
 - los términos de, o los gastos incurridos en, el marco de una licitación o contrato para la compra o el suministro de bienes o servicios o para la adquisición o disposición de la propiedad;
 - negociaciones o consulta sobre las relaciones laborales entre el Consejo y sus empleados;
 - cualquier asunto relativo a los procedimientos legales que se contemplan o se constituyen por el Consejo o contra el Consejo;
 - actuaciones emprendidas para impedir o detectar las irregularidades o perseguir a sus causantes;
 - la fuente de la información que se da al Consejo o al Comité en confianza; cualquier otro asunto que, en opinión del la Presidenta del Consejo (o de la Presidenta del Comité) sea secreta o cuyo descubrimiento al público perjudicaría el cumplimiento efectivo de las funciones del Consejo (o del Comité).

Para que los miembros puedan hablar libremente está prohibido fotografiar o registrar las reuniones del HCPC si no es mediante notas escritas.

[Colegio y Asociación de Enfermeras Especialistas de Alberta
www.nurses.ab.ca/Carna/index.aspx?WebStructureID=5980](http://www.nurses.ab.ca/Carna/index.aspx?WebStructureID=5980)

Participación de los observadores

Los observadores no deben interferir en la reunión del Consejo, participar en el debate ni hacer declaraciones públicas durante la reunión del Consejo. Solamente podrán hacerlo en las reuniones de Foro abierto. Estas reuniones son una ocasión para que los observadores:

- hagan preguntas sobre el Consejo o sobre el personal;
- hagan comentarios sobre problemas o experiencias actuales;
- ofrezcan información sobre la reunión.

Durante el Foro abierto se dará a ustedes la oportunidad de acercarse al micrófono y dirigirse al Consejo. Rogamos que se presenten y hablen clara y directamente por el micrófono.

En la reunión

Es importante que las reuniones de la Junta sean productivas y eficientes y que se haga buen uso de la experiencia colectiva de los miembros. Es también importante que haya tiempo para deliberaciones de carácter general; por ello, como antes se ha señalado, es de importancia crucial la función de la Presidencia para asegurar el desarrollo de la reunión.

Las reuniones de la Junta pueden estar sujetas a dinámicas internas o a dinámicas de grupo y los miembros de la Junta deben entender sus funciones y reconocer, como antes se ha indicado, que han de poner en primer lugar el interés del público y el interés de la organización.

El derecho a representar opiniones distintas durante los debates de la Junta debe valorarse y alentarse, pero las diferencias de estilo o de criterio han de tratarse de manera constructiva. Los miembros de la Junta han de poder comunicarse eficazmente, pero sobre todo deben asumir la responsabilidad de su comportamiento. De esta manera, todas las dificultades pueden resolverse y gestionarse internamente y pronto.

La Presidencia ha de crear una cultura en la que sea seguro tener curiosidad, hacer preguntas y mostrarse en desacuerdo reconociendo que cuando se tratan asuntos importantes y exigentes es inevitable la diferencia de opiniones. Corresponde a la Presidencia la función de dirigir a la Junta inclusive en los casos de desacuerdo; asegurando que se exploran y examinan posibilidades distintas en el caso de cualquier argumento, y que los desacuerdos en los asuntos no se convierten en conflictos personales (PSA 2013b).

Hay numerosos conjuntos de directrices que se emplean para el procedimiento que ha de seguirse en las reuniones de la Junta y quizá uno de los mejor conocidos son las Robert's Rules of Order –sobre las que puede hallarse información en el siguiente sitio Web: www.robertsrules.com/.

Estas normas u otras directrices similares pueden emplearse y adaptarse para orientar a la Presidenta y a los miembros de la Junta en el establecimiento de su programa, en la adopción de decisiones y en el proceso procedimental de las reuniones de la Junta.

Actas u otra información de la reunión

Debe mantenerse un registro de la reunión en la forma de actas de esa reunión. Las actas deben ofrecer un registro exacto de la reunión, inclusive de los miembros de la Junta asistentes. Deben ser suficientemente detalladas para ofrecer un resumen claro de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas.

Como se expone en el Capítulo 6, los conflictos de interés declarados deben registrarse en las actas, incluidas las actuaciones adoptadas, tales como no haber participado en el debate o haber salido de la sala mientras los debates continuaban en ella. También es frecuente que se confirmen las actas de la anterior reunión en la forma que tenían o como han sido modificadas en esa reunión.

En espíritu de transparencia, además de celebrar reuniones públicas con presencia de observadores, es también cada vez más común hacer que las actas de la reunión de la Junta estén a disposición del público y se anuncien en sitios Web. Los siguientes sitios Web ofrecen vínculos con las actas que están disponibles públicamente

Consejo de Enfermería y Obstetricia, Reino Unido: www.nmc-uk.org/About-us/The-Council/Meetings-of-the-Council/

Colegio de Enfermeras de Ontario, Canadá: www.cno.org/en/what-is-cno/councils-and-committees/council/council-meetings/

Algunas organizaciones no publican actas pero, en vez de ellas, publican actualizaciones de las reuniones de la Junta o boletines en los que informan de los asuntos tratados en la reunión de la Junta y de los resultados de las decisiones.

En general, como antes se ha señalado, hay un movimiento hacia una mayor transparencia y mejor comunicación con los inscritos y con el público por parte de las autoridades de reglamentación, tanto en lo que se refiere a los resultados de las deliberaciones tenidas en las reuniones de la Junta como en relación con otras actividades/funciones de la autoridad de reglamentación en general.

Evaluación de la reunión e información a la vuelta de ella

Un modo válido de asegurar la calidad de las futuras reuniones de la Junta consiste en hacer una evaluación por escrito al fin de cada reunión de la Junta, que podría incluir información sobre:

- La oportunidad de los materiales de la reunión
- Si se ha ofrecido la cantidad adecuada de información y si ésta estaba en un formato útil
- La logística de la reunión –alojamiento, comidas, aparcamiento, etc.
- El programa y el horario de la reunión
- El apoyo del personal.

Quizá un ejercicio todavía más válido es permitir tiempo, al final de la reunión, para un diálogo abierto, sincero y respetuoso sobre lo que ha resultado bien y lo que ha ido mal en cada reunión de la Junta. Este tipo de diálogo, cuando se fomenta y cuando los miembros se sienten seguros de que contribuyen a él abiertamente, puede ayudar a informar sobre lo que está funcionando y lo que no funciona. Puede conducir a reuniones más eficaces y eficientes en el futuro.



- ¿Tienen ustedes en cuenta cuándo ofrecen a los miembros de la Junta materiales para las reuniones, antes de esas reuniones?
- ¿Se ofrecen con adelanto suficiente? Pregunten a los miembros de su Junta cuál consideran ellos que sería la cantidad mínima de tiempo previo que necesitarían para que los materiales estén suficientemente preparados para las reuniones.
- ¿Son las reuniones cerradas o abiertas para observadores y cuál es la razón de la decisión de ustedes a este respecto?
- ¿Publican ustedes las actas de la reunión o un resumen de las decisiones de la Junta? Si no los publican, expongan sus razones para ello y consideren si puede ser de utilidad introducir alguna forma de comunicaciones posteriores de la Junta, en espíritu de transparencia y para impulsar la comunicación con los inscritos.
- ¿Realizan ustedes una evaluación en las reuniones de la Junta y conceden tiempo para comunicar información al final de la reunión? En caso negativo, elaboren un mecanismo para evaluar las reuniones de su Junta, que permita a los miembros de ésta ser sinceros acerca de lo que ha funcionado bien, o no, en relación con la reunión, para informar de la manera en que la preparación de la reunión y la propia reunión pueden mejorarse para futuras reuniones.

Capítulo 9: Medir y vigilar los resultados de la Junta

En el Capítulo 2 de este conjunto de instrumentos, nos centramos en las características de las autoridades reglamentarias que consiguen buenos resultados y en el modo de medir y vigilar los resultados de la propia autoridad de reglamentación. En el presente capítulo nos centraremos más detalladamente en la medición y la vigilancia de los resultados de la Junta de Gobierno de la autoridad reglamentaria.

En contra de los actuales antecedentes de la atención de los medios, de las revistas externas y la preocupación del público, no es sorprendente que haya un gran interés y atención en medir los resultados reglamentarios y, en algunos casos, hay un requisito de la administración de que vigilen los resultados y se informe en consecuencia.

Los órganos de gobierno de las autoridades reglamentarias deben, pues, aplicar mecanismos no solamente para medir cómo la autoridad reglamentaria en su conjunto está procediendo, sino también qué resultados está obteniendo la propia Junta de Reglamentación.

Algunos de los modos en que las juntas pueden vigilar los resultados son las evaluaciones de cada reunión, las evaluaciones por iguales, las autoevaluaciones por los miembros de la Junta, las evaluaciones anuales y las evaluaciones de la contratación externa.

Algunas de las cuestiones que pueden considerarse al vigilar los resultados de la Junta son:

- ¿Aplica la Junta procesos adecuados para desarrollar, debatir, acordar, y vigilar los asuntos relacionados con la reglamentación de la enfermería?
- ¿Adopta la Junta decisiones informadas y transparentes?
- ¿Demuestra la Junta un cumplimiento coherente de la oportunidad y la idoneidad de la adopción de decisiones?
- ¿Son las decisiones de la Junta consistentes y coherentes?
- ¿Participa en la Junta una amplia gama de interesados cuando se consulta y se prepara la adopción de decisiones?
- La Junta, ¿vigila y gestiona el riesgo?
- ¿Aplica una sólida planificación y formulación de la política general?
- En su vigilancia de la autoridad de reglamentación, ¿asegura la Junta el debido proceso para los derechos de los inscritos?
- ¿Se asegura de que el público y las enfermeras tienen acceso a una información clara, precisa y oportuna?
- ¿Hay en la Junta una combinación de miembros profesionales y públicos?
- ¿Aplica mecanismos para demostrar responsabilidad y transparencia, tales como informes sobre los resultados, informes financieros, informes anuales, informes públicamente disponibles sobre las reuniones, o actas que se ponen a disposición de la comunidad de enfermería y del público?
- ¿Promueve la Junta valores para toda la organización y demuestra en su comportamiento los valores de la buena gobernanza?
- ¿Orienta los recursos reglamentarios hacia donde puedan tener una influencia máxima en los resultados?
- ¿Está la Junta centrada en la gobernanza y no en la gestión y en las actividades operativas de la autoridad de reglamentación?

- ¿Tiene la Junta un plan estratégico desarrollado en los últimos 3 a 5 años y que se evalúa y actualiza constantemente? ¿Se aplica y se respeta constantemente este documento y se vincula con los objetivos y la planificación de la organización?
- ¿Se aplica un código de conducta en el que se traten las expectativas de los miembros de la Junta y las repercusiones si éstas no se respetan?
- ¿Se aplican políticas de Conflicto de Intereses, que se ejecutan y se respetan?
- Los comités que dependen de la Junta, ¿tienen un mandato claro y sus actividades se comunican periódicamente a la Junta?
- ¿Tiene la Junta normas de asistencia y de resultados para los miembros, inclusive un sistema de examen periódico de los resultados?



- La Junta o Consejo de ustedes, ¿hace evaluaciones periódicas?
- Elaboren un sistema de medición de los resultados o, si ya aplica uno, evalúen su sistema actual respondiendo a las preguntas que figuran más arriba.
- Expongan cómo van a utilizar ustedes la medición de los resultados de su Junta para mejorar la eficiencia y la efectividad de ésta.

Puede ser útil establecer indicadores de resultados que permitan comparaciones de los resultados actuales con los límites. Medir lo obtenido contra los resultados deseados y con unos indicadores de éxito definidos puede ayudar a identificar los aspectos fuertes y los sectores que necesitan mejoramiento. Los indicadores de resultados permiten a la Junta de Reglamentación comparar una medida de resultados actuales con los objetivos, detectar las ineficiencias, identificar las mejores prácticas y capacitar para la innovación.

Para que sea más eficaz, este tipo de vigilancia debe considerarse un proceso continuo y dinámico, basarse en datos coherentes y comunicables y formar parte de un sistema sostenible de medición de los resultados.

Conclusión

Establecer marcos reglamentarios modernos, eficaces, transparentes y equitativos para los profesionales de cuidados de salud es un proceso continuo y dinámico al que puede contribuirse en gran medida con una buena gobernanza por la autoridad de reglamentación.

Una gobernanza eficaz, transparente y dependiente de la Junta de Reglamentación hace que aumente la confianza del público, de la profesión de enfermería, de los empleadores, de la administración y de otras personas interesadas en la capacidad de la profesión para vigilar eficazmente la reglamentación de la enfermería en interés del público.

Referencias

Barnes (2012). Regulatory Board Governance. Presentación al Observatorio del CIE para las licencias y la colegiación. Septiembre de 2012.

Benton DC, González-Jurado MA and Beneit-Montesinos JV (2013a). Defining nurse regulation and regulatory performance: a policy Delphi Study. *International Nursing Review*. 60 (3) 302-312.

Benton DC, González-Jurado MA and Beneit-Montesinos JV (2013b). A structured review of the principles of professional self-regulation. *International Nursing Review* 60 (1), 13-22

Board Source (2005). *The Source: 12 Principles of Governance That Power Exceptional Boards*. Washington, D.C.

Center for Public Skills Training (n.d.). Orientation and Training of Board Members. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.createthefuture.com/Board_orientation.htm

Citizen Advocacy Center (2009). *Tapping the Full Potential of Public Members: A Toolkit for Boards of Community-Based Organisations*. California. Recuperado el 4 de octubre de 2013 en www.vmb.ca.gov/about_us/agenda_items/vmbagenda_20120424_9.b.1.pdf

Colegio y Asociación de Enfermeras Especialistas de Alberta (n.d.). Asistencia a una reunión del Consejo. Recuperado el 21 de octubre de 2013 en www.nurses.ab.ca/Carna/index.aspx?WebStructureID=5980

Colegio de Enfermeras de Ontario (n.d.) Comités. Recuperado el 22 de octubre de 2013 en www.cno.org/en/what-is-cno/councils-and-committees/committee/

Colegio de Enfermeras Especialistas de Columbia Británica (n.d). Board Members Duties. Recuperado el 4 de octubre de 2013 en <https://crnbc.ca/CRNBC/Board/Pages/Default.aspx>

Consejo de Enfermería y Obstetricia (2012). Código de conducta para los miembros, 2012. Recuperado el 22 de octubre de 2013 en www.nmc-uk.org/Documents/CouncilPapersAndDocuments/Council2012/Code%20of%20conduct%20for%20members%20of%20Council%202012.pdf

Consejo de Enfermería de Sudáfrica (n.d.). Miembros del Comité. Recuperado el 24 de octubre de 2013 en www.sanc.co.za/aboutmem.htm#Office%20Bearers

Confederación Internacional de Matronas (2011). Normas Mundiales de Reglamentación de la Enfermería. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en la dirección www.internationalmidwives.org/assets/uploads/documents/Global%20Standards%20Competencies%20Tools/English/GLOBAL%20STANDARDS%20FOR%20MIDWIFERY%20REGULATION%20ENG.pdf

Consejo de Cuidados y Profesiones de Salud (n.d.). Asistencia a las reuniones. Recuperado el 22 de octubre de 2013 en www.hpc-uk.org/aboutus/council/attendingmeetings/

Consejo Internacional de Enfermeras (2009). *Reglamentación 2020: Exploración del presente; Visión para el futuro*. CIE, Ginebra.

Consejo Internacional de Enfermeras (2012). *Conjunto de instrumentos para la gestión de las reclamaciones*. CIE, Ginebra.

Consejo Internacional de Enfermeras (2013). Declaración de posición: Reglamentación de enfermería. CIE, Ginebra.

Consejo Nacional de las Juntas de Enfermería de los Estados (NCSBN) (n.d.). The Fiduciary Obligations of Directors and Officers.

Consejo Nacional de las Juntas de Enfermería de los Estados (NCSBN) (2004). Evidence-Based Regulation: A Regulatory Performance Measurement System. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.ncsbn.org/Vol8_CORE_revised.pdf

Consejo Nacional de las Juntas de Enfermería de los Estados (NCSBN) (2007). Guiding Principles of Nursing Regulation. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.ncsbn.org/Guiding_Principles.pdf

Consejo Nacional de las Juntas de Enfermería de los Estados (NCSBN) (2011). Essential Competencies for Governance Leadership. Business Book 2011 Annual Meeting. NCSBN. Chicago. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.ncsbn.org/Section_I_2011.pdf

HM Treasury (2011). Corporate Governance in Central Government Departments: Code of Good Practice. Londres. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220645/corporate_governance_good_practice_july2011.pdf

Ineson S. (2008). Issues Paper on International Best Practices in Health Workforce Regulation for the Ministry of Health, Nueva Zelanda. TeHaro. Nueva Zelanda.

Jhpiego.(n.d.a). The Role of the Regulatory Board. Recuperado el 21 de febrero de 2014 en www.reprolineplus.org/resources/role-board

Jhpiego.(n.d.b). The Role of the Regulatory Staff. Recuperado el 21 de febrero de 2014 en www.reprolineplus.org/resources/role-regulatory-staff

Jhpiego (n.d.c). Board Development. Recuperado el 21 de febrero de 2014 en www.reprolineplus.org/resources/role-board

Lahey W (2011). Is self-regulation under threat? The Canadian Nurse. Mayo de 2011. Recuperado el 21 de octubre de 2013 en www.canadian-nurse.com/index.php?option=com_content&view=article&id=451%3Ais-self-regulation-under-threat&catid=4%3Aperspectives&Itemid=39&lang=en

Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Inquiry (2013). Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Inquiry. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.midstaffpublicinquiry.com/sites/default/files/report/Executive%20summary.pdf

Oulton JA (2011). Competencias de los miembros de la Junta. Documento no publicado elaborado para el Consejo Internacional de Enfermeras.

Pew Health Commission (1995). Reforming Health Workforce Regulation: Policy Considerations for the 21st Century. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.futurehealth.ucsf.edu/Content/29/1995-12_Reforming_Health_Care_Workforce_Regulation_Policy_Considerations_for_the_21st_Century.pdf

Professional Standards Authority for Health and Social Care (2010a). Right-Touch Regulation. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.professionalstandards.org.uk/docs/psa-library/right-touch-regulation.pdf?sfvrsn=0

Professional Standards Authority for Health and Social Care. (2010b). Performance Review of the Medical Council of New Zealand: Promoting Improvement in regulation through International Collaboration. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.professionalstandards.org.uk/docs/special-reviews-and-investigations/the-medical-council-of-new-zealand-performance-review-report-%28may-2010%29.pdf?sfvrsn=0

Professional Standards Authority for Health and Social Care (2011). Board Size and Effectiveness: Advice to the Department of Health regarding Professional Regulators. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.professionalstandards.org.uk/docs/psa-library/september-2011---Board-size-and-effectiveness.pdf?sfvrsn=0

Professional Standards Authority for Health and Social Care (2012a). Examen realizado para el Consejo de Enfermería de Nueva Zelanda. Recuperado el 22 de octubre de 2013 en www.professionalstandards.org.uk/docs/special-reviews-and-investigations/final-nursing-council-of-new-zealand-report.pdf?sfvrsn=0

Professional Standards Authority for Health and Social Care (2012b). Strategic Review of the Nursing and Midwifery Council: Final Report. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.nmc-uk.org/Documents/120629%20CHRE%20Final%20Report%20for%20NMC%20strategic%20review.pdf

Professional Standards Authority for Health and Social Care (2013a). Annual Report and Accounts and Performance Review Report 2012-13: Volume I Annual Report and Accounts 2012-13. Recuperado el 22 de octubre de 2013 en www.official-documents.gov.uk/document/hc1314/hc03/0305/0305.pdf

Professional Standards Authority for Health and Social Care. (2013b) Fit and Proper? Governance in the Public interest. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.professionalstandards.org.uk/docs/scrutiny-quality/130307-fit-and-proper-governance-in-the-public-interest.pdf?sfvrsn=0

Secretary of State for Health (2007a). Safeguarding Patients: The Government's Response to the Recommendations of the Shipman Inquiry's fifth report and to the Recommendations of the Ayling, Neale and Kerr/Haslam Inquiries. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.official-documents.gov.uk/document/cm70/7015/7015.pdf

Secretary of State for Health (2007b). Trust, Assurance and Safety –The Regulation of Health Professionals in the 21st Century. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.official-documents.gov.uk/document/cm70/7013/7013.pdf

Thorton G. (n.d.) Not for Profit Board Member Handbook. Recuperado el 20 de octubre de 2013 en www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Not-for-profit%20organizations/Board%20member%20handbooks/NFP%20booklet%20-%20FINAL.pdf



Consejo internacional de enfermeras

3, place Jean-Marceau
1201 Ginebra
Suiza

Tel: +41 22 908 0100

Fax: +41 22 908 0101

C. elect.: icn@icn.ch

www.icn.ch