

Telehealth and Health Informatics. The Journey Towards Convergence COACH: Canada's Health Informatics Association and the Canadian Society of Telehealth Merge



Don Newsham
John Schinbein

CEO, Canada's Health Informatics Association - Red Deer, Alberta - Canadá
MA, Executive Director, Canadian Society of Telehealth - Lake Cowichan, British Columbia - Canadá

Abstract

Canada has a long and strong history with health informatics and telehealth. With associations supporting each since 1976 for health informatics and 1998 for telehealth, the work of automation in health care has been well served by committed and capable professionals. Health informatics and telehealth must be seamlessly integrated to provide optimum service to care providers and their patients yet two worlds of telehealth and health informatics have grown up in silos. The respective implementation projects have been launched and delivered by separate departments or staff, the technologies have grown up on separate pathways, the funding has often come from distinct and different sources, the education and training has been delivered by different university departments, and the associations supporting the members and industry grew up separately. Recognizing that working together would begin to bridge the silos, the Canadian Society of Telehealth (CST) and Canada's Health Informatics Association (COACH) embarked on a journey to show leadership in integrating the two worlds, initially by through joint projects, and ultimately by merging the two organizations. This paper describes the rationale, process, benefits and lessons learned in creating a single association to serve the Canadian Telehealth and Health Informatics communities.

Key words: Telemedicine; Telehealth; Medical Informatics; Delivery of Health Care.

Resumen

Telesalud e Informática de la salud: la Jornada hacia la Convergencia COACH – Fusión entre la Asociación de Informática de la Salud de Canadá y la Sociedad Canadiense de Telesalud

Canadá tiene una larga y sólida historia en las áreas de informática de la salud y telesalud. Con asociaciones apoyando cada una de ellas desde 1976 para la informática de la salud, y en 1998 para la telesalud, el trabajo de automatización en el cuidado sanitario ha estado bien atendido por profesionales comprometidos y competentes. La informática de la salud y la telesalud deben integrarse completamente para poder brindar un servicio excelente a los sanitarios y a sus pacientes, sin embargo los dos mundos, el de la telesalud y el de la informática de la salud, se han desarrollado de forma totalmente separada e independiente. Los respectivos proyectos de implantación han sido lanzados y entregados por departamentos o personal separados, las tecnologías se han desarrollado por caminos separados, los fondos a menudo proceden de fuentes distintas y diferentes, la educación y la capacitación han venido de diferentes departamentos universitarios, y las asociaciones que apoyan los miembros y la industria crecieron de forma separada. Reconociendo que el trabajo en conjunto puede crear un puente entre estos dos departamentos estancos, la Sociedad Canadiense de Telesalud (CST) y la Asociación de Informática de la Salud de Canadá (COACH) embarcaron en una jornada para mostrar liderazgo en la integración de los dos mundos, en un principio a través de proyectos conjuntos y más tarde con la fusión de las dos organizaciones. Este trabajo describe la razón fundamental, el proceso, los beneficios y las lecciones aprendidas en la creación de una única asociación al servicio de las comunidades de telesalud y de informática de la salud de Canadá.

Palabras clave: Telemedicina; Telesalud; Informática Médica; Prestación de Atención de Salud.



Telessaúde e Informática em Saúde. A viagem rumo à convergência COACH: Canada's Health Informatics Association e a Canadian Society of Telehealth Merge

O Canadá tem uma longa e forte história em informática em saúde e em telessaúde. Com associações que apoiam cada uma dessas duas áreas desde 1976, para a informática em saúde, e 1998 para a telessaúde, o trabalho de automação no atendimento em saúde tem tido um bom serviço feito por profissionais comprometidos e competentes. A informática em saúde e a telessaúde devem estar totalmente integradas para oferecer um serviço ótimo aos profissionais da saúde e aos seus pacientes, entretanto os dois mundos, o da telessaúde e o da informática em saúde têm se desenvolvido de forma separada. Os respectivos projetos de implementação foram lançados e entregues por departamentos ou pessoal separados, as tecnologias cresceram em caminhos separados, com frequência os recursos financeiros têm vindo de fontes distintas e diferentes, a educação e o treinamento têm sido oferecidos por diferentes departamentos universitários e as associações que prestam apoio aos membros e à indústria cresceram por separado. Reconhecendo que o trabalho em conjunto poderia começar a criar pontes entre essas duas áreas separadas, a Sociedade Canadense de Telessaúde (CST) e a COACH (Associação de Informática em Saúde do Canadá) embarcaram numa jornada para mostrar liderança na integração destes dois mundos, inicialmente através de projetos conjuntos e mais tarde com a fusão das duas organizações. Este artigo descreve a razão fundamental, o processo, os benefícios e as lições aprendidas na criação de uma única associação para servir as comunidades de telessaúde e informática em saúde do Canadá.

Palavras-chave: Telemedicina; Telessaúde; Informática Médica; Cuidados de Saúde.

INTRODUCTION

While the universities teach it, consultants preach it and health information executives require it, 'it' is still not always well accepted. The 'it' is a construct that the business requirements must drive the information, systems and technology. Computers serve business. Likewise for Professional Associations that serve members and the business of health care, it is the requirements of that health care system that must drive the services and programs of the Association. Canada has a long and strong history with health informatics and telehealth. With associations supporting each since 1976 for health informatics and since 1998 for telehealth, the work of automation in health care has been well served by committed and capable professionals.

Over the next one to two years Canada will electronic health records for almost 50% of the population, with a target of 100% in the next 5 years. Telehealth has been providing services from an estimated 1400 sites to many rural and remote citizens for decades; with the number of services and sessions expanding every year. As an example the Ontario Telemedicine Network supported 120.000 events in 2009/10, of which nearly 100.000 will be clinical consults. Over \$2 billion dollars has and is being invested by the Federal Government since 2002, matched by at least the same amount by provincial and territorial governments in the development of health infostructures in every jurisdiction and region of the country.

However, the two worlds of telehealth and health informatics have grown up in silos. The respective implementation projects have been launched and delivered by separate departments or staff, the technologies have grown up on separate pathways, the funding has often come from distinct and different sources, the education and training has

been delivered by different university departments, and the associations supporting the members and industry grew up separately.

Recognizing that working together would begin to bridge the silos, CST and COACH entered into a formal collaboration agreement in the fall of 2006 to undertake specific joint initiatives that would build toward a stronger alliance so as to advance the benefits, practice and value of health informatics and the use of telehealth in Canada in a seamless, integrated and effective manner. In partnership with Canada Health Infoway the first initiative was a groundbreaking workshop was in May 2007. This workshop addressed the convergence of these two silos with participants from across Canada and across multiple stakeholder groups. A final report documented that "it was unanimous among participants, that convergence of telehealth and with the Eletronic Health Records and Eletronic Medical Records will allow patients to receive timely and high quality care across various frontiers, regardless of time or geographic locale. This convergence will allow for a continuous stream of medical actions supported by accurate and timely clinical information."¹ With the focus on patients, or more simply, the person rather than the facility or provider it is unarguable that whatever technology is in use, be it remote, local, diagnostic, information, mobile, interoperable, or other technologies, must work in harmony. This will move us "into the 21st century and will bring about the "same place, same time" centuries long but not often accomplished medical-care paradigm. Convergence will foster collaboration and make multi-disciplinary work and patient centered Primary Care become a reality".

The transformative essence of the integration of telehealth and all "e" records and systems is the simple fact that once data collection is introduced with a telehealth

event, you are on the integration pathway. While there are multiple means to capture event data (patient name, provider name, diagnostic test name, clinical notes, etc) true convergence will ensure that the following five elements:

1. The Right information;
2. About the Right client;
3. Available to the Right person;
4. In the Right place;
5. At the Right time.

The Associations leaders that facilitated and attended that workshop understood the implications of this transformative change.

- Telehealth modalities needed accompanying electronic patient record services;
- Clinical staff would require access to combined telehealth and health information technologies;
- Clinical staff would require training in telehealth and health information use;
- Telehealth professional staff would also support electronic patient record services;
- Telehealth professional staff would build expertise and knowledge in health informatics;
- Our professional associations that serve telehealth and health informatics professionals would need to serve effectively the dual roles of telehealth and health Informatics.

The proverbial writing was on the wall. COACH and CST began the journey towards the ultimate convergence: merging into one organization.

STEPS TO CONVERGENCE

As in any merger there are significant relationship, process and detail challenges to surmount. Key in all of the work was the solid level of trust, commitment and patience by the leaders, board members, and executives of both associations. Particularly strong leadership was provided by the two Presidents of the Associations and particularly committed work efforts were undertaken by the two executive leaders. Those four individuals provided the continuity and content strength continually on the convergence journey.

Following the first years of collaboration, several initial steps were laid the foundation for the actual merger work.

President Elects Open Merger Talk (June / July 2007)

The two President Elects, at that time, engaged in frank discussion, agreed to open the merger topic and instructed their respective Chief Executive Officer (CEO) and Executive Director (ED) to confidentially assess the COACH / CST Strategic Alignment and prepare a comprehensive report for consideration by their respective Boards.

COACH / CST Strategic Alignment Report (October 2007)

The CEO and ED undertook the analysis, assessment and documentation of the commonality of the two Associations vision, mission, values, objectives, structure, programs and statistics. Additionally undertaking a SWOT analysis, they identified options and their associated pros and cons in a report that identified option 4 below as having the strongest “pros” and thus recommended an outline and timeline for a merger in a Strategic Alignment Report.

1. Status Quo – current formal collaborative agreement;
2. Shared contracted services:
 - a. Same association management supplier;
 - b. Sub contracted to the other organization;
3. Joint Partnership – combination of resources;
4. Full merger – one organization.

Respective Boards and Presidents Continue Assessment (October - November 2007)

Each Board, in reviewing the Strategic Alignment Report, expressed both support and caution on the merger and wanted to ensure that both organizations expectations and strategic plans were strongly aligned.

Strategic Planning and Business as Usual (January – June 2008)

With COACH winding up its three year strategic planning for 08 to 11 by early in 2008, and CST just undertaking a strategic planning initiative in the spring of 2008, everyone agreed that these planning efforts in both associations needed to be completed before further assessment of merger potential could be undertaken.

The real work of the merger began after an October 2008 CST Board meeting that concluded in solid



support to begin the merger process. There were many steps in this process and the following highlights the key steps necessary.

Letter of Intent to Merge (October 2008)

This letter, signed by both Presidents, simply signaled that the two organizations intended to more fully and formally pursue the opportunities and challenges of a merger of the two organizations.

Merger Project Plan (November – December 2008)

A detailed project plan was developed. It identified the four major documents needed for a merger.

- Merger Framework Agreement (Agreement in Principle);
- Master Merger Agreement (Legal Agreement);
- Communications Plan;
- Transition Plan.

By starting with principles, as opposed to conditions or legal terms, everyone was able to move to a consensus and no issue found to be insurmountable. The basis for the merger is reflected in the principles on mutual intent and mutual benefit articulated at the beginning of the process:

“COACH and CST have evolved their individual organizations and scope of interest to the extent that there are now significant areas of common interest and focus. In addition, the two organizations have similar goals with respect to advancing the development and wider dissemination of telehealth and health informatics in the Canadian health care sector. In that context, considerable synergy and other mutual benefits would be achieved as a result of both organizations offering a united front in terms of the further advancement of telehealth and health informatics in Canada. Accordingly, COACH and CST agree that it is their intent to more fully and formally pursue a merger of the two organizations.”²

“The merger is premised on the expectation that the following benefits will accrue:

External

- Presenting a united and cohesive approach on matters of telehealth and health; informatics to the pro-

fessional and stakeholder community;

- A single point of contact for telehealth and health informatics matters;
- Improved influence with government, vendors and the professional community.

Internal

- Achievement of overall organizational synergy;
- Enhancement of organizational capacity to serve a growing and diverse membership;
- Improvements in membership service delivery and cost effectiveness;
- Increased administrative and logistical efficiency;
- Reduced overall operating costs³.

Engage Facilitator, Conduct Negotiations (January - April 2009)

A respected consultant experienced in mergers who was not formally associated with either party and knowledgeable about health care information and technology was engaged to facilitate the merger negotiations between the two Executive Committees and their associated CEO / ED. All aspects of a merger were negotiated in an open and respectful manner resulting in a draft Agreement in Principle to Merge document. The mutual achievement of benefits and the alignment of strategic direction was the underlying force of merger. These points were often raised as difficult issues were worked through in various negotiation sessions.

Agreement in Principle (April 2009)

The Agreement in Principle laid out several key articles that laid the groundwork for formal merger including the following:

- Setting a transition period to accommodate the need for organizational and cultural transition and allow the merged organization to effectively manage the impact of the merger on its members and other stakeholders;
- Identifying the combined Board and executive management structure,
- Identifying the dissolution of CST and the joint formal legal structure to continue as COACH;
- Identifying membership rights and fee structure for CST Members as part of COACH;

- Setting the timing of the merger;
- Describing the role, branding, marketing and recognition of telehealth professionals with a new Canadian Telehealth Forum within COACH;
- Identifying that a single joint national conference will continue;
- Incorporating Special Interest Groups, Collaborative Relationships, Patrons and telehealth awards within the merged Association;
- Describing communications and public announcement processes necessary throughout the merger process and the process for transitioning web services to a single web service and dissolved association web page notification;
- Describing the process and types of assets to be transferred, including intellectual property, along with trust conditions and oversight responsibility for the funds held in trust for telehealth resources, programs and services;
- Describing the liabilities to be extinguished prior to merger and the subsequent liability assumption, assignment and transfer process;
- Identifying the break off terms.

Both Boards approved the Agreement in Principle to Merge in April 2009. This Agreement in Principle was the key foundation for all subsequent work, including the due diligence activities and the legal merger agreement development.

Vote on Merger (May to July, 2009)

CST conducted multiple membership information sessions, webcasts and provided other communications in support of a full open and successful membership vote, on merging with COACH. COACH also canvassed its membership informally.

Due Diligence on Merger Details (June – September 2009)

The CEO and ED conducted detailed due diligence on the many complex aspects of the merger including: web site, executive and other contracts, membership transfers, sustaining patron agreements, partnership agreements, assets, liabilities, audits and plans in preparation for the final legal merger agreement development.

The due diligence activities did not turn up any strong issues or concerns and the final process step was the development of the legal agreement to merge. Even with the major work on the Agreement in Principle, this formal step took approximately five months.

Legal Merger Agreement Development (September – January, 2010)

The organization's CEO, ED, Board Executives and Boards with support from legal council developed the formal merger agreement, based on the Agreement in Principle to Merger document. The attention to detail, surmounting key issues around any potential future "unmerging" and the required approach to appoint board directors from CST to COACH were among the complexities handled by the senior management and board members. Multiple reviews by each Board, ensuring their members interests were sustained and respected, and a negotiated consensus on the difficult issues with each Association providing the needed compromises all resulted in unanimous board support for the merger by both associations. The full Boards approved the Legal Agreement in January 2010.

LESSONS LEARNED

There is much to be learned from this process that resulted in the signing of a merger agreement between two respected, capable and credible Associations. Many key circumstances, actions, discussions, communications, board and executive management activities and everyone's positive attitude, trustworthiness, commitment and confidences were necessary to effect this merger. A few items are of particular note in the success of this process:

- **A business imperative**, which for COACH and CST included the integration direction of the EHR and telehealth systems being implemented and operated in Canada, the commonality of the private sector involved with the two associations, the pressures of sponsorship, exhibit and conference financing and the mutual and complimentary strengths of each association;
- **A collaborative foundation**, which was there for both associations for the past 5 years;
- **Strategic alignment** whereby both can understand and gain comfort with the future potential of merging;



- **Mutual trust, respect and consideration** that underlies all communications and negotiations;
- **Willingness to compromise** for the greater good;
- **Commitment and leadership** by Presidents and Executive Management on behalf of all their board and association members to do the major work of merger planning and development;
- **Facilitation by a respected external, and capable individual;**
- **A Board priority** to support the time commitment of the negotiation teams;
- **Solid planning and coordination;**
- **Solid and transparent processes that are well communicated;**
- **Membership support**, in anecdote and in surveyed numbers;
- **Timely legal advice** from within their respective Boards (or external to each Board).

The real test of the merged Association will now be in the transition years where membership from both organizations are fully engaged and involved. While issues and challenges are expected to arise from time to time in a merger of this magnitude, with a solid agreement in place, transparent processes, and cohesive leadership, the benefits of a merged health informatics and telehealth association will surely be realized.

Important note: There are no references to published works. This text is a report of authors.

1. Converging the Silos of Telehealth and eRecords, Canada Health Infoway, CST and COACH Report, May 30, 2007, Toronto, Canada
2. COACH – CST Merger – Agreement in Principle to Merge, April 16, 2009
3. COACH – CST Merger – Agreement in Principle to Merge , April 16, 2009

Telesalud e Informática de la salud: La Jornada hacia la Convergencia COACH – Fusión entre la Asociación de Informática de la Salud de Canadá y la Sociedad Canadiense de Telesalud



<p>Don Newsham John Schinbein</p>	<p>CEO, Asociación de Informática de la Salud de Canadá - Red Deer Alberta - Canadá MA. Director Ejecutivo, Sociedad Canadiense de Telesalud - Lake Cowichan British Columbia - Canadá</p>
---------------------------------------	--

Resumen

Canadá tiene una larga y sólida historia en las áreas de informática de la salud y telesalud. Con asociaciones apoyando cada una de ellas desde 1976 para la informática de la salud, y en 1998 para la telesalud, el trabajo de automatización en el cuidado sanitario ha estado bien atendido por profesionales comprometidos y competentes. La informática de la salud y la telesalud deben integrarse completamente para poder brindar un servicio excelente a los sanitarios y a sus pacientes, sin embargo los dos mundos, el de la telesalud y el de la informática de la salud, se han desarrollado de forma totalmente separada e independiente. Los respectivos proyectos de implantación han sido lanzados y entregados por departamentos o personal separados, las tecnologías se han desarrollado por caminos separados, los fondos a menudo proceden de fuentes distintas y diferentes, la educación y la capacitación han venido de diferentes departamentos universitarios, y las asociaciones que apoyan los miembros y la industria crecieron de forma separada. Reconociendo que el trabajo en conjunto puede crear un puente entre estos dos departamentos estancos, la Sociedad Canadiense de Telesalud (CST) y la Asociación de Informática de la Salud de Canadá (COACH) embarcaron en una jornada para mostrar liderazgo en la integración de los dos mundos, en un principio a través de proyectos conjuntos y más tarde con la fusión de las dos organizaciones. Este trabajo describe la razón fundamental, el proceso, los beneficios y las lecciones aprendidas en la creación de una única asociación al servicio de las comunidades de telesalud y de informática de la salud de Canadá.

Palabras clave: Telemedicina; Telesalud; Informática Médica; Prestación de Atención de Salud.

Abstract

Telehealth and Health Informatics: The Journey Towards Convergence COACH – Canada’s Health Informatics Association and the Canadian Society of Telehealth Merge

Canada has a long and strong history with health informatics and telehealth. With associations supporting each since 1976 for health informatics and 1998 for telehealth, the work of automation in health care has been well served by committed and capable professionals. Health informatics and telehealth must be seamlessly integrated to provide optimum service to care providers and their patients yet two worlds of telehealth and health informatics have grown up in silos. The respective implementation projects have been launched and delivered by separate departments or staff, the technologies have grown up on separate pathways, the funding has often come from distinct and different sources, the education and training has been delivered by different university departments, and the associations supporting the members and industry grew up separately. Recognizing that working together would begin to bridge the silos, the Canadian Society of Telehealth (CST) and Canada’s Health Informatics Association (COACH) embarked on a journey to show leadership in integrating the two worlds, initially by through joint projects, and ultimately by merging the two organizations. This paper describes the rationale, process, benefits and lessons learned in creating a single association to serve the Canadian Telehealth and Health Informatics communities.

Key words: Telemedicine; Telehealth; Medical Informatics; Delivery of Health Care.



Telessaúde e Informática em Saúde. A viagem rumo à convergência COACH: Canada's Health Informatics Association e a Canadian Society of Telehealth Merge

O Canadá tem uma longa e forte história em informática em saúde e em telessaúde. Com associações que apoiam cada uma dessas duas áreas desde 1976, para a informática em saúde, e 1998 para a telessaúde, o trabalho de automação no atendimento em saúde tem tido um bom serviço feito por profissionais comprometidos e competentes. A informática em saúde e a telessaúde devem estar totalmente integradas para oferecer um serviço ótimo aos profissionais da saúde e aos seus pacientes, entretanto os dois mundos, o da telessaúde e o da informática em saúde têm se desenvolvido de forma separada. Os respectivos projetos de implementação foram lançados e entregues por departamentos ou pessoal separados, as tecnologias cresceram em caminhos separados, com frequência os recursos financeiros têm vindo de fontes distintas e diferentes, a educação e o treinamento têm sido oferecidos por diferentes departamentos universitários e as associações que prestam apoio aos membros e à indústria cresceram por separado. Reconhecendo que o trabalho em conjunto poderia começar a criar pontes entre essas duas áreas separadas, a Sociedade Canadense de Telessaúde (CST) e a COACH (Associação de Informática em Saúde do Canadá) embarcaram numa jornada para mostrar liderança na integração destes dois mundos, inicialmente através de projetos conjuntos e mais tarde com a fusão das duas organizações. Este artigo descreve a razão fundamental, o processo, os benefícios e as lições aprendidas na criação de uma única associação para servir as comunidades de telessaúde e informática em saúde do Canadá.

Palavras-chave: Telemedicina; Telessaúde; Informática Médica; Cuidados de Saúde.

INTRODUCCIÓN

Mientras las universidades enseñan TI, los consultores la aconsejan y los ejecutivos de información de la salud la solicitan, la TI todavía sigue sin aceptarse bien. La TI es un concepto construido de que los requisitos comerciales deben motivar la información, los sistemas y la tecnología. Los computadores están al servicio de los negocios. Así mismo, para las Asociaciones profesionales que están a servicio de sus miembros y las empresas de cuidados en salud, son los requisitos de ese sistema sanitario los que deben motivar los servicios y programas de la Asociación. Canadá tiene una larga y sólida historia en informática de la salud y en telesalud. Con asociaciones apoyando cada una de ellas desde 1976 para la informática de la salud, y en 1998 para la Telesalud, el trabajo de automatización en el cuidado sanitario ha sido bien atendido por profesionales comprometidos y capaces.

Dentro de uno ó dos años Canadá hará los históricos médicos electrónicos para casi 50% de la población, con una meta de 100% en los próximos 5 años. Se calcula que la telesalud ha brindado servicios desde unos 1.400 lugares a muchos ciudadanos en áreas rurales y remotas durante décadas; con el número de servicios y sesiones creciendo cada año. Como ejemplo la Red de Telemedicina de Ontario apoyó 120.000 eventos en 2009/10, de los cuales casi 100.000 serán consultas clínicas. Desde 2002, el Gobierno Federal invirtió y continúa invirtiendo más de \$2 mil millones de dólares, con por lo menos las mismas cantidades invertidas por los gobiernos provinciales y territoriales en el desarrollo de infraestructura sanitaria en cada jurisdicción y región del país.

Sin embargo, los dos mundos, el de la telesalud y el de la informática de la salud, se han desarrollado de forma totalmente separada e independiente. Los respectivos proyectos de implantación han sido lanzados y entregados por departamentos o personal separados, las tecnologías se han desarrollado en caminos separados, los fondos a menudo proceden de fuentes distintas y diferentes, la educación y la capacitación han venido de diferentes departamentos universitarios, y las asociaciones que apoyan los miembros y la industria crecieron de forma separada.

Reconociendo que el trabajo en conjunto puede empezar a crear un puente entre estos dos departamentos estancos, la Sociedad Canadiense de Telesalud y la COACH hicieron un acuerdo formal de colaboración en el otoño de 2006, con el objetivo de emprender iniciativas conjuntas específicas que puedan ayudar a construir una alianza más fuerte para fomentar los beneficios, práctica y valor de la informática en salud y el uso de la telesalud en Canadá de una manera unida, integrada y efectiva. En asociación con la Infovía Canadiense de Salud, la primera iniciativa fue un taller realizado en mayo de 2007. Este taller trató el tema de la convergencia de esos dos departamentos estancos con participantes de todo el país y de los múltiples grupos interesados. Un informe final documentó que *“fue unánime entre los participantes que la convergencia de la telesalud con el historial médico electrónico y el historial electrónico de la salud (EMR) permitirá a los pacientes recibir atención oportuna y de alta calidad superando las diferentes fronteras, independientemente de la hora o de la ubicación geográfica. Esta convergencia permitirá una continua corriente de acciones médicas apoyada por información clínica precisa y oportuna.”*¹ Con el enfoque en el paciente, o mejor dicho, en la persona y no

en la instalación o en el profesional sanitario, es indiscutible que cualquiera que sea la tecnología en uso, ya sea remota, local, diagnóstica, informativa, móvil, inter-operable o cualquier otra tecnología, todas ellas deben funcionar en armonía. Esto nos llevará “para el siglo 21 y dejará para atrás los siglos del “mismo lugar, misma hora” donde el paradigma de la atención médica a menudo no se consiguió cumplir. La convergencia fomentará la colaboración y hará que la Atención Primaria centrada en el trabajo multidisciplinario y en el paciente sea una realidad”.

La esencia transformadora de la integración de la telesalud y de todos los historiales y sistemas “electrónicos” es el sencillo hecho de que una vez que la recogida de datos se presenta con un evento de telesalud, ya se está en el camino de la integración. Aunque hay múltiples medios para captar datos de evento (nombre del paciente, nombre del sanitario, nombre de la prueba diagnóstica, apuntes clínicos, etc) la verdadera convergencia garantizará los cinco elementos siguientes:

1. La información Correcta;
2. Sobre el cliente Correcto;
3. Disponible para la persona Correcta;
4. En el lugar Correcto;
5. A la hora Correcta.

Las Asociaciones líderes que facilitaron y acudieron al taller entendieron las consecuencias de este cambio transformador.

- Las modalidades de telesalud necesitaban ir acompañadas de servicios de registro electrónico de pacientes;
- El personal clínico requiere el acceso a las tecnologías combinadas de telesalud e información en salud;
- El personal clínico requiere capacitación en telesalud y en el uso de la información en salud;
- El personal profesional de telesalud también apoyará los servicios de registro electrónico de pacientes;
- El personal profesional de telesalud construirá la experiencia especializada y el conocimiento en la informática en salud;
- Nuestras asociaciones profesionales al servicio de los profesionales de telesalud y de la informática en salud necesitarán atender efectivamente los papeles dobles de la telesalud y de la informática en salud.

La frase proverbial estaba en la pared. La COACH y la CST empezaban su jornada hacia la convergencia definitiva: la fusión en una única organización.

PASOS PARA LA CONVERGENCIA

Como en cualquier fusión hay importantes desafíos de relaciones, procesos y detalles que superar. Durante todo el trabajo un punto clave fue el sólido nivel de confianza, compromiso y paciencia de los líderes, de los miembros del consejo y de los ejecutivos de las dos asociaciones. En especial el fuerte liderazgo ejercido por los dos Presidentes de las Asociaciones y sobre todo los esfuerzos de trabajo comprometido realizados por los dos líderes ejecutivos. Esos cuatro individuos ofrecieron la continuidad y la fuerza del contenido de manera constante en la jornada hacia la convergencia.

Después de los primeros años de colaboración, algunos pasos iniciales supusieron las bases del verdadero trabajo de la fusión.

Los Presidentes Electos Abren las Negociaciones sobre la Fusión (Junio / Julio 2007)

Los dos Presidentes Electos en la época, tuvieron una discusión franca y acordaron abrir el asunto de la fusión, dando instrucciones a sus respectivos CEO y Director Ejecutivo para que evaluaran confidencialmente la Alineación Estratégica COACH/CST y prepararan un informe completo para llevarlo a la consideración de sus respectivos Consejos de Administración.

Informe de la Alineación Estratégica COACH / CST (Octubre 2007)

El CEO y el Director Ejecutivo llevaron a cabo el análisis, la evaluación y la documentación de los puntos en común de las visiones, misiones, valores, objetivos, estructura, programas y estadísticas de las dos Asociaciones.

Además realizaron una análisis FODA, donde identificaron las opciones y sus pros y contras asociados en un informe que identificó la opción 4 abajo como la que tiene los “pros” más fuertes y por lo tanto recomendaron un resumen y un cronograma para una fusión en un informe de Alineación Estratégica.

1. Statu Quo – acuerdo formal actual de colaboración;
2. Servicios contratados compartidos:
 - a. El mismo proveedor de gestión de la asociación;
 - b. Subcontratado a la otra organización;
3. Alianza conjunta – combinación de recursos;
4. Fusión plena – una organización.

Los Respectivos Consejos de Administración y Presidentes continuaron la evaluación (Octubre-Noviembre 2007)

Cada Consejo, en la revisión del Informe de Alineación Estratégica, expresó al mismo tiempo apoyo y cautela sobre la fusión y quiso asegurarse de que las expectativas y los planes estratégicos de las dos organizaciones estaban fuertemente alineados.

Planificación Estratégica y Seguir como hasta ahora (Enero – Junio 2008)

Con COACH concluyendo su planificación estratégica de tres años para el periodo 2008-2011 a principios de 2008 y la CST apenas comenzando su iniciativa de planificación estratégica en la primavera de 2008, todo el mundo estuvo de acuerdo en que esos esfuerzos de planificación en las dos asociaciones necesitaban estar concluidos antes de continuar con la evaluación de la posible fusión.

El verdadero trabajo de la fusión empezó después de una reunión del Consejo de la CST en octubre de 2008 que mostró su sólido apoyo llegando a la conclusión de dar inicio al proceso de fusión. Hubo muchos pasos en este proceso y los puntos a continuación destacan los pasos clave necesarios.

Carta de Intenciones para la Fusión (Octubre 2008)

Esta carta, firmada por los dos Presidentes, sencillamente señaló que las dos organizaciones pretendían perseguir de modo más completo y formal las oportunidades y retos de una fusión entre las dos organizaciones.

Plan del Proyecto de Fusión (Noviembre - Diciembre 2008)

Se elaboró un detallado plan de proyecto que identificó los cuatro documentos principales necesarios para una fusión.

- El Acuerdo Marco de Fusión (Acuerdo en Principio);
- El Acuerdo Maestro de Fusión (Acuerdo Legal);
- Plan de Comunicaciones;
- El Plan de Transición.

Como se empezó por los principios en vez de por las condiciones o términos legales, todos pudieron proseguir

para el consenso y no se encontró ningún problema insuperable. La base para la fusión está reflejada en los principios de intención mutua y beneficio mutuo articulados al principio del proceso:

“COACH y CST desarrollaron sus organizaciones individuales y sus ámbitos de interés hasta tal punto que ahora hay áreas significativas de interés y foco comunes. Además, las dos organizaciones tienen objetivos semejantes en relación a fomentar el desarrollo y la divulgación más amplia de la telesalud y la informática de la salud en el sector sanitario de Canadá. En este contexto, se alcanzará una gran sinergia y otros beneficios mutuos puesto que las dos organizaciones están ofreciendo un frente unido en términos del futuro desarrollo de la telesalud y de la informática de la salud en Canadá. De la misma manera, COACH y CST acuerdan que su intención es conseguir del modo más pleno y formal una fusión entre las dos organizaciones.”²

“La fusión se basa en la expectativa de que los siguientes beneficios aumenten:

Externos

- Presentando un enfoque unido y cohesivo en asuntos de telesalud e informática de la salud a la comunidad profesional y a las partes interesadas;
- Un único punto de contacto para asuntos de telesalud e informática de la salud;
- Mejor influencia con el gobierno, vendedores y la comunidad profesional

Internos

- Lograr una sinergia organizacional completa;
- Aumento de la capacidad organizacional para servir a un número cada vez más grande y diverso de socios;
- Mejoría en los servicios ofrecidos a los socios y rentabilidad;
- Mejor eficiencia administrativa y logística;
- Reducción de los costes operacionales totales. “³

Involucrar al Facilitador para Conducir las Negociaciones (Enero - Abril 2009)

Un respetado consultor con experiencia en fusiones que no estaba relacionado con ninguna parte y con conocimientos sobre información y tecnología del área de la salud se incorporó para facilitar las negociaciones de la fusión

entre los dos Comités Ejecutivos y sus CEO/D.E. asociados. Todos los aspectos de la fusión fueron negociados de una manera abierta y respetuosa resultando en un borrador de Acuerdo en Principio para la Fusión. El logro mutuo de beneficios y la alineación de una dirección estratégica fue la fuerza subyacente de la fusión. Estos puntos surgieron a menudo como problemas difíciles y fueron tratados en varias sesiones de negociación.

Acuerdo en Principio (Abril 2009)

El Acuerdo en Principio presentó varios artículos clave que echaron las bases para una fusión formal incluyendo lo siguiente:

- Establecer un periodo de transición para acomodar la necesidad de una transición organizacional y cultural y permitir que la organización fusionada pudiera lidiar efectivamente con el impacto de la fusión en sus socios y otras grupos interesados;
 - Identificar la estructura combinada del Consejo y de la gestión ejecutiva;
 - Identificar la disolución de la CST y la estructura legal formal conjunta que seguirá como COACH;
 - Identificar los derechos de los socios y la estructura de tarifas para los Socios de CST como parte de COACH;
 - Establecer el momento adecuado para la fusión;
 - Descripción del papel, marca, marketing y reconocimiento de los profesionales sanitarios con un Nuevo Foro Canadiense de Telesalud dentro de COACH;
 - Identificar que continuará una única conferencia nacional conjunta;
 - Incorporación de los Grupos de Interés Especial, Relaciones de Colaboración, Patrocinadores y premios de telesalud dentro de la Asociación fusionada;
 - Descripción de los procesos de comunicación y anuncio público necesarios a lo largo del proceso de fusión y del proceso de transición de los servicios de la red para un único servicio de la red y el aviso de disolución de la asociación en la página *web*;
 - Descripción del proceso y los tipos de activos a ser transferidos, incluyendo la propiedad intelectual, junto con las condiciones de confianza y la vigilante responsabilidad para los fondos en fideicomiso para recursos, programas y servicios de telesalud;
 - Descripción de los pasivos que van a extinguirse antes de la fusión y el posterior proceso de asignación y transferencia de pasivos;
- Identificar los términos de ruptura.

Los dos Consejos aprobaron el Acuerdo en Principio de Fusión en abril de 2009. Este Acuerdo en Principio fue la base fundamental para todo el trabajo siguiente, incluyendo las actividades de diligencia debida y el desarrollo del acuerdo legal de fusión.

Voto por la Fusión (Mayo a Julio, 2009)

CST realizó múltiples sesiones informativas y *webcasts* con sus socios y brindó también otras formas de comunicación a favor de un voto totalmente abierto y exitoso de sus socios en la fusión con COACH. COACH también pidió el voto de sus socios de manera informal.

Diligencia Debida en Detalles de la Fusión (Junio – Septiembre 2009)

El CEO y el Director Ejecutivo llevaron a cabo una minuciosa diligencia debida en muchos aspectos complejos de la fusión, incluyendo: el sitio en Internet, contrato ejecutivo y otros, transferencia de los socios, acuerdos de mantenimiento del patrocinador, acuerdos de alianza, activos, pasivos, auditorías y planes en preparación para el desarrollo del acuerdo legal final de la fusión.

Las actividades de diligencia debida no levantaron ningún asunto ni preocupación importante y el último paso del proceso fue la elaboración del acuerdo legal para la fusión. Incluso con mucho trabajo ya hecho en el Acuerdo en Principio, este paso formal tardó aproximadamente cinco meses.

Elaboración del Acuerdo Legal de Fusión (Septiembre – Enero, 2010)

El CEO, el Director Ejecutivo, los Ejecutivos del Consejo y los Consejos de las organizaciones con el apoyo del consejo legal elaboraron el acuerdo formal de fusión, basado en el documento de Acuerdo en Principio para la Fusión. La atención a los detalles superó asuntos clave en relación a cualquier posibilidad futura de “deshacer la fusión” y entre las complejidades tratadas por la gerencia senior y los miembros del consejo estaban el enfoque necesario para nombrar directores del consejo de CST y COACH. Múltiples

revisiones por parte de cada Consejo, garantizando que se mantendrían y respetarían los intereses de sus miembros, y un consenso negociado sobre los asuntos difíciles con cada Asociación ofreciendo los compromisos necesarios, resultaron en el apoyo unánime del consejo para la fusión por parte de las dos asociaciones. Los dos Consejos aprobaron el Acuerdo Legal en enero de 2010.

LECCIONES APRENDIDAS

Hay mucho que aprender de este proceso que resultó en la firma de un acuerdo de fusión entre dos Asociaciones respetadas, competentes e íntegras. Muchas circunstancias, acciones, discusiones, comunicaciones, actividades del consejo y de la gestión ejecutiva y la actitud positiva de todos fueron esenciales. Así como la confianza, el compromiso y la seguridad fueron necesarios para realizar esta fusión. Algunos aspectos son especialmente importantes en el éxito de este proceso:

- **Un aspecto comercial esencial**, que para COACH y CST incluyó la integración de la dirección del historial médico electrónico y los sistemas de telesalud siendo implantados y operados en Canadá, los puntos comunes del sector privado involucrado con las dos asociaciones, las presiones de los patrocinadores, financiación de exposiciones y congresos y las fuerzas mutuas y complementarias de cada asociación;
- **Una fundación colaboradora**, que estuvo ahí para las dos asociaciones en los últimos 5 años;
- **Alineación Estratégica** a través de la cual ambas pueden entender y sentirse más cómodas con la posibilidad de la fusión;
- **Confianza, respeto y consideración mutuos** que está en la base de todas las comunicaciones y negociaciones;
- **Ganas de comprometerse** para un bien mayor;
- **Compromiso y liderazgo de los Presidentes y su**

Gestión Ejecutiva a favor de sus consejos y socios de las asociaciones para llevar a cabo el gran trabajo de planificar y desarrollar la fusión;

- **Facilitación hecha por un individuo externo respetado y competente;**
- **Una prioridad del Consejo** de apoyar el compromiso con el tiempo de los equipos de negociación;
- **Planificación y coordinación sólidas;**
- **Procesos sólidos y transparentes** que son bien comunicados;
- **Apoyo de los miembros**, de forma anecdótica y en números estudiados;
- **Asesoría legal oportuna** de cada uno de sus Consejos (o externa a cada Consejo).

La prueba real de la Asociación que resultó de la fusión será ahora pasar por los años de transición donde socios de ambas organizaciones están totalmente involucrados. Aunque en una fusión de esta magnitud, es de esperar que surjan problemas y retos de vez en cuando, con un buen acuerdo, con procesos transparentes y un liderazgo unido, los beneficios de una asociación de informática en salud y telesalud fusionada se alcanzarán con toda seguridad.

Observación Importante:

No hay referencias a obras publicadas. Este trabajo es un relato de los autores.

1. *Converging the Silos of Telehealth and eRecords*, Canada Health Infoway, CST and COACH Report, May 30, 2007, Toronto, Canada (Informe sobre la Convergencia de los departamentos estancos de telesalud e Historiales electrónicos, InfoVía Canadiense de Salud, CST y COACH, 30 de mayo de 2007, Toronto, Canadá)
2. *COACH – CST Merger – Agreement in Principle to Merge*, April 16, 2009 (Fusión COACH-CST – Acuerdo en Principio para la Fusión, 16 de abril de 2009)
3. *COACH – CST Merger – Agreement in Principle to Merge*, April 16, 2009 (Fusión COACH-CST – Acuerdo en Principio para la Fusión, 16 de abril de 2009)