

III.- ¿PORQUE UN GERENTE EN LA SALUD DEBE: MANEJAR LA FILOSOFÍA Y LA PRÁCTICA DE LA MEJORA CONTINUA?

En el primer artículo de esta serie nos referíamos a las particularidades de la Gestión en la Salud y en el punto 7 decíamos:

La calidad como rasgo imprescindible, otra marca Diferencial.

La necesidad de la calidad en la Salud

Otros de los rasgos diferenciales de la gestión de salud, es la necesaria búsqueda de la calidad del servicio, ya que éste va dirigido a lo más preciado que tiene el ser humano, que es su salud.

Este elemento es el que marca la diferencia entre el buscar la calidad en un servicio y la imperiosa necesidad de trabajar con calidad en la Salud.

Es necesario:

- Producirla
- Controlarla
- Asegurarla

Dentro de los marcos más estrictos de estándares y procesos

Necesidad de involucrar a todos

Para que esto pueda ser realidad, la calidad ha de ser definida y expresada, dentro de un marco “tangible” a partir de parámetros medibles, y no como un concepto abstracto y filosófico. En otras palabras condición necesaria para la calidad, cumplir con todas las normas, protocolos y procedimientos, además de la satisfacción del paciente

La calidad existe o no existe

Una característica de las Instituciones de salud en la actualidad, es el notable esfuerzo para lograr la calidad de sus productos y servicios, como un imperativo para no sucumbir, ante el peso de la competencia.

Como concepto central a impulsar está el de mejora continua

Los métodos y formas de Gestión han ido cambiando

Todo cambio, todo avance se inicia en el Ser Humano y termina en el Ser Humano.

Aquellos avances que tengan como meta elevar la condición del ser humano en todas sus dimensiones, van a ser cambios sanos, duraderos y van a traer beneficios permanentes

En la salud cuando hablamos del ser humano lo hacemos en dos dimensiones

- 1- Teniendo en cuenta al usuario / paciente
- 2.- Teniendo en cuenta al personal de la salud

En ambos casos es necesario, central y vital priorizar al ser humano

Definición de calidad

Calidad de un producto o servicio es : hacer las cosas bien de primera, en los plazos fijados, siguiendo estrictamente las normas, protocolos y procesos estipulados, dentro de los costos previstos, con un profundo respeto al ser humano y al medio ambiente y buscando satisfacer al cliente o usuario

Conceptos centrales y generales sobre la búsqueda de la Calidad

- a)- En última instancia el que define la calidad es el consumidor. (Tema a estudiar más profundamente en el área de la salud)
- b)- El concepto de calidad no es absoluto, es relativo a cada cliente y a cada situación, es por lo tanto relativa al contexto sociocultural. La relatividad está también dada en la comparación permanente con otros "mejores"
- c)- En la búsqueda de la calidad, el instituto, hospital o servicio, deberá impulsar la comunicación que permita entablar un diálogo permanente entre el paciente y la institución.

5 Principios básicos de la Calidad Total

- 1.- La calidad se produce, por lo cual el eje va a estar en mejorar los procesos, la planificación, los métodos y los puestos.
2. - En una Institución de Salud todos son responsables de la calidad. Esto implica la participación de todos.
3. - Nunca se llega a la calidad perfecta, siempre hay algo por mejorar.
4. – Dentro de la Institución de Salud todo proceso posterior al mío pasa a ser mi "cliente".
5. - La calidad en una Institución apunta a la felicidad de su gente y a brindarle la mejor atención a los usuarios.

Calidad en la salud

Acercándonos a una definición de calidad en salud

«Donabedian en 1984 definió la calidad como la obtención del máximo beneficio para el usuario mediante la aplicación del conocimiento y la tecnología más avanzada, tomando en cuenta los requerimientos del paciente así como las capacidades y limitaciones de recursos de la institución de acuerdo con los valores sociales imperantes.»

En 1988 la (OMS) define calidad, en un enfoque con perspectiva de salud pública como el “desempeño apropiado (según los estándares) de las intervenciones confirmadas como seguras, que sean económicamente accesibles a la sociedad en cuestión y capaces de producir un impacto sobre la morbilidad, la incapacidad y la desnutrición”

Particularidad de la calidad en salud

En salud hay que integrar diferentes dimensiones para hablar de calidad:

- 1.- **Dimensión tecnológica**, en que debe usarse la tecnología adecuada
- 2.- **Una dimensión profesional**, donde la institución debe contar con los conocimientos necesarios, aplicarlos correctamente y tener una acción humana y ética
- 3.- **Un componente de satisfacción del usuario** que tiene como elementos, la solución del problema, la atención amable, humana y profesional y las comodidades que el usuario esperaba a partir de lo que le costó.

El grado en que se cumplen las expectativas que un usuario tiene con respecto a la atención de salud determinará su satisfacción con esta, las organizaciones que decidan mejorar la calidad de sus servicios, han de interesarse por conocer que esperan sus usuarios, incluidos los potenciales, además de qué entienden estos por calidad.

De esta manera se podrá replantear el trabajo pasando del modelo de atención tradicional, donde la calidad se planteaba desde la definición y percepción que tienen los directivos y planificadores de la organización al reconocimiento de la importancia que tiene la satisfacción del paciente y de los prestadores del servicio

Concepto de calidad

Las expectativas de los Pacientes pueden ser:

- 1.- Implícitas o básicas
- 2.- Explícitas - aquellas que exigen algunas especificaciones y requisitos
- 3.- Latentes - aquellas que involucran un nivel de excelencia; por un valor agregado y no siempre esperado.

Primera tarea en la búsqueda de la calidad: conocer e interactuar con los usuarios

Conocer a la población usuaria del servicio de salud, su composición y los problemas de accesibilidad.

Determinar los factores críticos de los distintos grupos de usuarios.

Construir una relación cercana con los usuarios para obtener información que permita identificar oportunidades de mejora en los servicios y procesos.

Promover la participación del usuario de manera activa en la mejora de los procesos y servicios de la unidad administrativa en busca de la excelencia y competitividad.

Difundir e Informar de los derechos de los pacientes en los establecimientos médicos y favorece su exigibilidad.

Dar respuesta a los usuarios cuando éstos buscan ayuda, asesoría, información, o expresan sus inquietudes durante el ciclo de vida del servicio manteniendo sistemas efectivos de retroalimentación.

El usuario evalúa el servicio con su mirada en el eslabón más débil

- En el caso de un servicio de salud son numerosos los factores físicos, técnicos, científicos, administrativos, de comunicación, y de relaciones humanas entre otros que influyen.
- El usuario mira el eslabón más débil de la cadena para juzgar todo el engranaje.
- Una sola ficha que no encaje bien, sirve para descompaginar la imagen del usuario del servicio.

Esto marca la necesidad de encarar el servicio como un todo

Estándares que se aceptan para evaluar un servicio de salud

- Puntualidad
- Imagen del personal
- Prontitud en la atención
- Cortesía, amabilidad, respeto
- Trato humano
- Capacidad para diagnosticar
- Agilidad para identificar problemas
- Destreza y habilidad para solucionar los problemas
- Efectividad en los procedimientos
- Buena comunicación con el paciente y su familia
- Interpretación adecuada del estado de ánimo de los usuarios
- Aceptación de sugerencias
- Capacidad profesional
- Ética
- Instalaciones e instrumentales impecables

Los 5 fundamentales

- Calidad científico - Técnica
- Fiabilidad

- Respuesta
- Seguridad
- Empatía

Garantía de calidad en una institución de salud

“Es el conjunto de mecanismos o acciones mediante, los cuales, se asegura la máxima eficacia y eficiencia de todos los procedimientos, que buscan el mayor bienestar del paciente y su completa satisfacción”.

En la búsqueda del involucramiento de todos, es necesario que la calidad sea definida a partir del cumplimiento de estándares y que pueda ser medida con indicadores, sacándola así de la órbita puramente filosófica.

Para llevar a cabo un proceso que conduzca a la Garantía de Calidad se debe de transitar por los siguientes niveles:

1.- Planeamiento de la calidad

Se identifica con la misma estrategia de la institución y tiene que ver con:

- Visión
- Misión
- Formulación estratégica – Son las medidas que permiten el cumplimiento de la misión
- Ingeniería de servicios – Es la articulación de Recursos para el cumplimiento de la estrategia
- Implementación – Es la Conducción Operativa
- Operaciones
- Orientación al cliente

2.- Control de la Calidad

En este nivel hemos de diferenciar dos aspectos del control

a.- El control que se realiza a diario sobre una actividad de un determinado protocolo, así como, del uso de los recursos y del presupuesto. Tiene que ver con el control operativo

b.- El segundo nivel es el control mediante una auditoría, en donde se controla que los protocolos se estén respetando, que estén actualizados y que aumenten permanentemente a la seguridad y satisfacción del paciente La auditoría de Calidad pasa a ser piedra angular en el proceso de Garantía de Calidad

La auditoría debe de estar presente desde el inicio del planeamiento de la calidad hasta la etapa final de prestación de los servicios

- Evalúa constantemente

3.- Aseguramiento de la calidad

Consiste en un sistema donde se reúne la información de todas las actividades planificadas y sistemáticas, equipos, procesos, presupuesto y personal para que las tareas se cumplan con la calidad requerida, disminuyendo a un máximo las fuentes de error.

Hay que distinguir entre calidad como una meta y aseguramiento de la calidad como un mecanismo para alcanzar la primera.

El aseguramiento de la calidad se realiza mediante:

- **Manual de Calidad** – Donde la Institución establece claramente la política de Calidad y describe el sistema de calidad que va a desarrollar, o sea, identifica las políticas y objetivos, de la institución en materia de calidad, determina también el ordenamiento de todas las acciones para alcanzar las metas propuestas.
- **Manual de Gestión de la calidad** – Establece los mecanismos operativos para el logro de la Calidad, conceptos y herramientas
- **Manual de normas y Procedimientos** – Que como lo dice el título, sintetiza las normas y procedimientos que los funcionarios deben de llevar a cabo
- **O se pueden seguir otros sistemas de normas como las ISO**

4.- Mejora de la Calidad

El mejoramiento de la calidad implica, el compromiso activo de todos los que directa o indirectamente están involucrados en los procesos de salud

Para lograr esto debemos de generar una cultura basada en la mejora continua. Se deberá gestionar la motivación y el compromiso de todos (partiendo del compromiso de la alta dirección) y generando las instancias para poder capitalizar los aportes de todos

Comúnmente se trabaja a dos niveles

- Círculos de calidad de una misma sección
- Grupos de Mejoras de varias secciones donde gente especializada estudia determinados desafíos

El mejoramiento continuo de la Calidad implica un proceso, dinámico y permanente, que incluye todas las actividades diarias orientadas a la satisfacción del paciente.

Los japoneses lo denominan Kaizen y lo definen como “el conjunto de conceptos procedimientos y técnicas mediante las cuales se busca mejorar todos los procesos en todos los niveles.

Conceptos de Kaizen

- Significado de la calidad para todos
- Sistemas de sugerencias
- Justo a tiempo
- Círculos de Calidad
- Control total de calidad

Procedimientos de Kaizen

- Gerencia Estratégica
- Planeación estratégica
- Gestión por objetivos
- Gestión por procesos
- Gestión de la Calidad Total

Técnicas de Kaizen

Siete herramientas básicas de los japoneses:

- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama Causa – Efecto
- Hoja de verificación
- Diagramas de control
- Diagramas de dispersión
- Estratificación
- Las 7 herramientas modernas de gestión centradas en la planificación.
(Las desarrollaremos en su respectivo módulo)

5.- Evaluación

Mide no solamente los resultado y el impacto sino el desenvolvimiento de todo el programa, desde su mismo inicio y siguiendo las diferentes etapas, de la Garantía de la Calidad.

Teniendo como práctica la posibilidad de revisión permanente.

Conclusión

Todo proceso de mejora continua debe de tener un claro liderazgo los Gerentes en salud en el Siglo XXI, no solo deben de ser Gerentes sino además líderes que conduzcan los procesos de Mejoras Continuas en su Institución de Salud y que desarrollen e impulsen dicha filosofía.

Por todo lo dicho es necesario que el Gerente de cualquier Institución de Salud, no solo maneje fluidamente los conceptos de Mejoras Continuas sino que se involucre en los procesos de tal forma que los lidere y que su liderazgo sea motivador (Resonante) para todos sus colaboradores, pares y superiores.