

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA SEGURIDAD DEL PACIENTE

Morales, Alejandra y Jaluf, Gustavo**

*Equipo de Calidad. Hospital Dr. Noel H. Sbarra

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito generar conciencia sobre la gestión de la calidad y la seguridad como cultura organizacional; al mismo tiempo busca impulsar la integración interdisciplinaria e intersectorial dentro de la institución, desde una perspectiva de derechos.

PALABRAS CLAVES

Gestión de la Calidad, Seguridad del Paciente, Derecho a la Salud.

DESCRIPTORES

GARANTIA DE LA CALIDAD DE ATENCION DE SALUD – CALIDAD DE LA ATENCION DE SALUD – CALIDAD, ACCESO Y EVALUACION DE LA ATENCION DE SALUD – GESTION DE LA CALIDAD – PARTICIPACION EN LAS DECISIONES

Cómo citar: Morales, Alejandra; Jaluf, Gustavo. La gestión de la calidad y la seguridad del paciente (cuál es el enfoque, por qué y cómo implementarlo). *Sbarra Científica* [internet] 2020 [Citado: ____]; 2 (Supl.). Disponible en: <http://www.hospitalsbarra.com.ar/cientifica/index.html>

INTRODUCCION

El modelo de gestión de la calidad es un abordaje imperante en todas las organizaciones a nivel mundial, muchas instituciones trabajan en la Argentina principalmente a nivel privado, pero también hay ejemplos en lo público (Hospital Petrona Villegas de Cordero, Hospital San Roque de Gonnet, Maternidad Carlotto, Hospital El Cruce Dr. Néstor Kirchner, entre otros).

El decreto 178/PEN año 2017 estableció en su artículo primero el PROGRAMA NACIONAL DE GARANTÍA DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA con carácter obligatorio para todos los establecimientos nacionales de salud.

Es decisión estratégica de la conducción de este hospital orientar el desarrollo de la cultura organizacional hacia la mejora continua, y es en este sentido, que se ha convocado a este equipo que entraña la profunda convicción de que la gestión de la calidad en los servicios no es meramente un camino, sino que es el Camino. Es el modelo de gestión que hará a la institución predecible y segura para el trabajo en red con el resto de las organizaciones de la salud de la sociedad. Este trabajo constituye un esbozo para iniciarnos en este enfoque organizacional.

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Conceptualizaciones

En 1966 Avedis Donabedian empezó a introducir conceptos que se constituirían en pilares de la gestión de la calidad en los servicios de salud.

Se hace entonces imprescindible definir qué es la calidad. A qué aludimos cuando hablamos de este concepto. Según Donabedian *"el grado de calidad es la medida en que la atención prestada es capaz de alcanzar el equilibrio más favorable entre peligros y bondades"*¹.

B. Zas dijo: *"la calidad es una forma de vida organizacional, que posibilita que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completas y cabalmente, en el momento preciso y en el lugar que le corresponde"*².

Premisas más actuales dan cuenta que: *"la calidad es un enfoque sistemático para que las personas y los equipos se den cuenta de la importancia de la excelencia, suministrando al equipo de salud los instrumentos necesarios para evaluar los niveles de desempeño actual y facilitar el mejoramiento continuo"*³.

José María Paganini (Médico Sanitarista, Diplomado en Salud Pública, Doctor en Medicina, Profesor Extraordinario UNLP y asesor en temas de salud colectiva en más de 40 países) en su libro: "Salud para todos- Todos por la salud"⁴ define a la Calidad institucional como una forma de organización institucional basada en procesos y estructuras adecuadas que se desarrollen bajo la premisa del trato humanizado con el menor riesgo y la mayor eficiencia en la utilización de los recursos con el fin de obtener los mejores resultados.

Por qué trabajar en calidad

Posteriormente a la conceptualización surge la pregunta de por qué deberíamos abocarnos a la gestión de la calidad.

Quizás los siguientes ítems nos ayuden a decidirnos al respecto:

- Porque la gestión de la calidad pone en el centro de la escena al paciente y su familia como receptores de nuestros esfuerzos.
- Porque la mejora continua es una necesidad actual tanto para pacientes como para los trabajadores.
- Porque este proceso permitirá garantizar la seriedad y eficiencia de la organización.
- Porque el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos.
- Porque el desarrollo del trabajo de un sistema de gestión de calidad y posteriormente la acreditación nos posicionan favorablemente frente a nuestros pares y a la comunidad.
- Y porque, por sobre todo, se debe entender la salud como un derecho humano.

Quisiéramos detenernos en este punto. Una salud de calidad y equitativa es la forma en que se entiende la salud como Derecho Humano.

No puede soslayarse que los Estados tienen el deber, sean cuales fueren sus sistemas políticos, económicos y culturales, de promover y proteger todos los derechos humanos y las libertades fundamentales.» (Declaración y Programa de Acción de Viena, aprobados por la Conferencia Mundial de Derechos Humanos)⁵. Es decir cada Estado debe:

- 1) tener disponibles un número suficiente de establecimientos, bienes y servicios de salud y centros de atención de la salud públicos y suficientes.
- 2) Los establecimientos, bienes y servicios de salud deben ser físicamente accesibles (deberán estar al alcance geográfico de todos los sectores de la población, en especial los niños, los adolescentes, las personas de edad, las personas con discapacidad y otros grupos vulnerables), y también accesibles desde el punto de vista económico (asequibilidad), sin discriminación alguna.
- 3) Los establecimientos, bienes y servicios de salud también deben comportar respeto hacia la ética médica (confidencialidad) y sensibilidad para con los requisitos de género y generacional, además de ser culturalmente apropiados, es decir, respetar la cultura de las personas, las minorías, los pueblos y las comunidades. Deben ser aceptables desde el punto de vista médico y cultural.

4) Por último, deben ser apropiados desde el punto de vista científico y médico y de buena calidad. Ello requiere, entre otras cosas, personal médico capacitado, medicamentos y equipo hospitalario científicamente aprobados y en buen estado, agua potable y condiciones sanitarias adecuadas.

Cómo hacerlo

Si vislumbramos la necesidad de tomar esta decisión, surgirá inevitablemente la duda de: “**cómo hacerlo**”.

La gestión de la calidad de un servicio asume la implementación de un sistema que:

- Utiliza datos e información para analizar la prestación de la atención (Evidencia).
- Alienta el trabajo en equipo para la solución de problemas y la mejora de la calidad.
- Se orienta hacia las necesidades y expectativas del usuario y de la comunidad
- Se concentra en los sistemas y procesos de prestación de la atención.

El desglose de estas conceptualizaciones implica:

➤ **Un diagnóstico del servicio**, una descripción surgida de un análisis FODA que nos permita afirmarnos de manera inequívoca en nuestras fortalezas, que nos posibilite mirar sobre cuáles son nuestras debilidades y trabajar de modo arduo y sostenido para transformar esa debilidad en fortaleza, un análisis que nos señale el norte sobre el cual avanzar para abrazar las oportunidades y transformarlas en logros y que en este proceso de afirmación y crecimiento las amenazas sean desafíos y no cuestiones que nos inmovilicen.

➤ **Definir la misión, la visión y los valores del servicio.**

Según Rafael Muñoz Gonzales⁶ la **misión** proporciona una visión clara a la hora de definir en qué contexto funciona la organización, por tanto y a su criterio, “*sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica*”.

Se entiende por **Visión**, la idealización del futuro de la organización. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante.

Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: **capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.**

Cuando hay **Visión Compartida** en una organización, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial.

Los **Valores** son principios conscientes considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque notamos que requerimos de éstos. Son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder; y fortalecen la Visión.

Al enunciarlos o replantearlos, es conveniente trabajar con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza.

Los valores influyen las normas éticas dentro de una organización, así como el comportamiento de gestión; no deben ser elaborados únicamente por el ápice estratégico, deben ser el resultado de un trabajo en equipo.

No deberá ocurrir que, luego de delineados, queden como simples enunciados. En definitiva debemos pensar: qué somos (misión); qué anhelamos ser (visión) y cuáles son los valores que nos guían e inspiran para alcanzar ese anhelo.

➤ **Identificar los procesos** propios del servicio.

Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input).

Los procesos se organizan en torno a un objetivo macro que se debe alcanzar a través de una o más estrategias. De éstas surgen procesos que se desagregan en subprocesos, que a su vez están constituidos por actividades y éstas por tareas.

Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características:

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas; se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final.
- Se pueden identificar tiempos, recursos, responsables.

La **gestión por procesos** puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o

secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. Para saber cómo se hace, hay que describir con claridad qué se debe hacer.

➤ **Homogeneizar la práctica.** La Enfermería es la única profesión del equipo de salud que transcurre las 24 hs al lado del paciente, por lo tanto, es vital actuar como un solo cuerpo, minimizar la variabilidad para garantizar que, ante determinados eventos, todos actúen del mismo modo.

Una buena medida para comenzar es contar con protocolos sobre los tres momentos de la atención más básicos: protocolo de toma y entrega de guardia, protocolo de registro de novedades (Report) y protocolo de preparación y de administración de medicamentos.

En el aspecto médico contar con protocolos que se denominan Guías o Vías Clínicas permite una atención segura, evitar los costos innecesarios y evita prácticas que no cuentan con suficiente evidencia científica.

➤ **Organigrama del servicio**

Hablamos antes de definir nuestra misión; para alcanzar esa misión que nos propusiéramos: brindar servicios a los niños a nuestro cuidado y llevar a cabo los procedimientos, deberemos necesariamente representar el servicio mediante un organigrama formal que muestre:

- Las relaciones de autoridad (quién informa a quién, o la cadena de mando);
- los canales formales de comunicación;
- los grupos formales de trabajo;
- los departamentos o divisiones;
- y las líneas formales de responsabilidad.

Para ello debemos pensar en la estructura como un esqueleto. Es el marco de trabajo en el que están unidos músculos, nervios, vasos sanguíneos y otros componentes. Estos elementos hacen que esta estructura esté viva.

CONCLUSIONES

En 1991 la Organización Mundial de la Salud afirmaba que: *"Una atención sanitaria de alta calidad es la que identifica las necesidades de salud (educativas, preventivas, curativas y de mantenimiento) de los individuos o de la población, de una forma total y precisa y destina los recursos (humanos y otros), de forma oportuna y tan efectiva como el estado actual del conocimiento lo permite"*⁷.

Casi 30 años después no podemos seguir postergando la gestión de la calidad, el momento es el indicado.

La calidad es el camino. Ningún otro modelo de gestión aún tanto el compromiso, considera las potencialidades de su recurso, involucra y vuelve protagonista y por ende fortalece a la institución que asume este camino. La calidad transforma a nuestras instituciones en organizaciones inteligentes que son aquellas que aprenden de sí mismas.

Interpretar la calidad como uno de los componentes del Derecho Humano a la salud, implica darle una nueva mirada a los procesos de calidad de las instituciones. Como funcionarios del estado, somos los trabajadores de salud quienes estamos obligados, por la ley pero mucho más por la ética, a garantizar los derechos de los pacientes, dándoles salud de calidad a los ciudadanos. Al garantizar los derechos de los pacientes estamos haciendo calidad, al trabajar con calidad estamos garantizando los derechos humanos en una relación dialéctica entre los derechos humanos, la calidad, la práctica y hasta nuestra visión del mundo.

La Calidad se sustenta en siete pilares: eficacia, eficiencia, optimización, la aceptabilidad, la legitimidad, la equidad y el costo. Todos deseables, todos incuestionables. Y considerando el escenario mundial se torna también impostergable la decisión de erigirlos.

Hay manuales para ayudarnos a implementar estándares de calidad en nuestro servicio ofrecen una guía de acción, constituyen un instructivo claro, nos ofrecen herramientas que posibiliten el trabajo.

Hay otros hospitales públicos en la provincia de Buenos Aires que han hecho ya esta experiencia y con los que podemos compartir sus prácticas: el Hospital Petrona Villegas de Cordero de San Fernando, el Hospital San Roque de Gonnet, la Maternidad Carlotto de Moreno, el Hospital El Cruce Nestor Kirchner de Florencio Varela, mejorando sensiblemente su gestión.

La gestión de la calidad constituye una suerte de GPS ofrece directrices claras de donde estamos, que caminos debemos tomar, que escollos salvar, una ruta inequívoca que nos lleva a otro modo de ser, de hacer, de pensar la salud Equipo de Calidad

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Donabedian A. Evaluación de la calidad de la atención médica. En: Organización Panamericana de la Salud. *Investigaciones sobre servicios de salud: una antología*. [internet] Washington D.C.: OPS/OMS, 1992. [Citado: 9 de agosto de 2020] p.382-404. (Publicación Científica, 534). Disponible en: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/3315>
2. Zas Ros B. El hospital para nosotros: propuesta de un manual para los usuarios hospitalizados en el Hospital Clínico Quirúrgico "Hermanos Ameijeiras". *Rev Cubana Psicología*. 2004; 21 (1).
3. CIDCAM. ¿Por qué trabajar en calidad? [internet] 2016. [Citado: 9 de agosto de 2020] Disponible en: <https://cidcam.org/por-que-trabajar-en-calidad/>
4. Paganini JM. Salud para todos - Todos por la Salud: La idea de la calidad. Buenos Aires: Centro Especializado para la Normalización y Acreditación en Salud (CENAS).
5. Naciones Unidas. Declaración Universal de los Derechos Humanos. [internet] [Citado: noviembre de 2020] Disponible en: <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
6. Muñiz González R. Marketing en el siglo XXI. . [internet] 5ª ed. Madrid: Librería Profesional CEF (Centro de Estudios Financieros), 2014. [Citado: 9 de agosto de 2020] Disponible en: http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf
7. Net A, Suñol R. La calidad de la atención. [internet] [Citado: 12 de agosto de 2020]. Disponible en: https://www.fadq.org/wp-content/uploads/2018/12/LA-CALIDAD-DE-LA-ATENCION_Art-Net_Sunol.pdf