

## CRISIS Y CALIDAD: ¿ES NECESARIO EL CAMBIO?

**Dr. Jorge Grana**

Especialista en auditoría y calidad de la atención médica. Unidad de Auditoría. Hospital Materno Infantil Ramón Sardá.

**Dra. Elsa Andina**

Jefe de División Obstetricia. Hospital Materno Infantil Ramón Sardá.

La crisis por la que atraviesa en la actualidad el sistema de salud de nuestro país hace necesaria la investigación de nuevos enfoques que puedan aportar soluciones a los múltiples problemas de planeamiento, gestión, recursos humanos y financiación.

Los inconvenientes adquieren real importancia, dada las carencias y falencias observadas a diario en los efectores asistenciales, dentro de los cuales el Hospital Público desempeña un rol fundamental.

Sería razonable y válido suponer que una de las soluciones posibles para paliar la crisis que sufre el sistema debiera ser el incremento de los presupuestos destinados al subsector público, lo cual resulta difícil, dadas las actuales circunstancias de la macroeconomía.

Sin embargo, y sin dejar de considerar que el área de Salud debiera ser prioritaria a la hora de atender las distribuciones presupuestarias, se debería también pensar en nuevas técnicas de reingeniería de procesos, a través de metodologías y programas de probada eficacia, que permitirían organizar el trabajo de acuerdo con los siempre vigentes conceptos de eficiencia, efectividad y calidad.

En la última década se han producido cambios en la administración y gestión de las organizaciones; esto ha requerido procesos de cambios de los sistemas tanto administrativos y de gestión como de recursos humanos, siendo sin duda los temas de más ocupación de la dirección de las organizaciones, independientemente del tipo de servicio que enuncien como objetivo final.

Estos procesos de cambios se traducen en mayor eficiencia, que consiste en una mejora de la cali-

dad y en una disminución o mejor distribución de los costos.

Pero ¿qué entendemos por *calidad*? Existen numerosas acepciones a la misma y sólo desde un punto de vista de definición diremos que es: *El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le dan la aptitud de satisfacer necesidades.*

Esto ya define que la calidad no se alcanza por los métodos de aplicación de controles que se efectúan para medirla, sino que la “calidad se debe introducir en el servicio o producto como un valor agregado al mismo”. Todo ello permite afirmar que la calidad, *se produce.*

Esta formulación de calidad implica facilitar y promover que las personas desarrollen sus potencialidades, realizando su trabajo cada vez mejor y de manera más simple.

*La calidad no se crea por una decisión; se la enseña y se la produce en cada área de las organizaciones, con la participación activa de todos sus integrantes.*

Los responsables de la gestión y administración deben asumir el compromiso de implementar criterios de calidad y participar ellos, a la cabeza de esos procesos de transformación.

La calidad como nueva manera de pensar, parte del siguiente principio: “la calidad es un problema de todos”.

Edward Deming, considerado como el iniciador de estos enfoques, enuncia una serie de presupuestos básicos:

- Tener constancia en el propósito de mejorar los servicios.

***La calidad (...) es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le dan la aptitud de satisfacer necesidades.***

- Optimizar procesos de planificación y programación.
- Desarrollar los recursos humanos en el trabajo.
- Los niveles de dirección deben asumir su liderazgo.
- Reemplazar el miedo a los cambios, por la participación.
- No estigmatizar con frases incumplibles al personal.
- El personal debe sentirse orgulloso con su trabajo.
- Estimular la educación y la auto mejora.
- Todos somos protagonistas de la transformación.

***La calidad no se crea por una decisión; se la enseña y se la produce en cada área de las organizaciones, con la participación activa de todos sus integrantes.***

Por lo expresado, una organización de salud debe tender a mejorar todos los pasos de su proceso, prevaleciendo la atención y seguimiento del paciente, a fin de satisfacerlo de la mejor manera.

La relación calidad-usuario constituye la única opción válida ya que es él el que la califica de acuerdo a su percepción de real satisfacción a su demanda o necesidad. Este es un concepto básico a considerar en los procesos de transformación de las organizaciones. El destinatario principal en las transformaciones llevadas a cabo son los pacientes y es esa visión del "paciente como destinatario y beneficiario" la que debe orientar las estrategias a desarrollar para la transformación de las organizaciones.

Las premisas sobre las que se organizan las actividades de la calidad son simples y sencillas, no así su implementación.

Se deben basar en el recurso humano disponible, al que se lo incorpora en la resolución de los problemas, dado que son ellos los que los vivencian a diario.

La propuesta es optimizar la conducta ante el error, buscando un diseño óptimo de soluciones centrado en el paciente por un lado y por el otro en el recurso humano involucrado en los procesos de la organización.

La forma de implementar estas premisas, es mediante la organización de grupos de calidad, con el apoyo de los líderes de las instituciones, con el fin de lograr *cambios de actitudes* ante los problemas.

En definitiva, se trata de recon-

vertir un recurso humano que obedece directivas y normas, en *otro recurso humano activo*, que además de ello, se interroga de cómo ve la tarea y cómo cree que se la puede mejorar

Todo lo referido establece un cambio en la gestión, entendiendo por gestión a la coordinación de todos los recursos disponibles para lograr los objetivos propuestos, con el control de resultados, con un enfoque estratégico, orientado hacia el personal y el usuario.

Lo que se observa hoy en los hospitales públicos es que se han dedicado demasiados esfuerzos a

los aspectos técnico-financieros sin haber prestado atención a los actores. La salud es una de las escasas actividades donde las personas no pueden ser reemplazadas por las máquinas. Sigue siendo mano de obra intensiva.

Un hospital está conformado por personas que brindan atención a personas. Por lo tanto, es estéril intentar producir cambios sin que el recurso humano de las instituciones de salud adquieran convicciones y nuevos conocimientos que sustenten nuevas actitudes.

La calidad en la atención se produce cuando ocurren cambios positivos en la conciencia y las conductas de las personas (compromiso), desde los más altos referentes de la conducción de la institución hasta el último ejecutor de los proyectos, con una gestión que estimule la responsabilidad, el cumplimiento, el compromiso, la capacitación y el desarrollo de su recurso humano.

***Una organización de salud debe tender a mejorar todos los pasos de su proceso, prevaleciendo la atención y seguimiento del paciente a fin de satisfacerlo de la mejor manera.***

## **Bibliografía consultada**

- Fernández Busso N. Nuevas Formas de Organización y Financiación de la Salud. Fascículo N° 1, Programa de Educación a Distancia.
- Combeller R y cols. Hágalo bien desde el principio. México: Ed. Diana SA, 1988.
- Costa RB. Claves para mejorar la atención. Revista Enfasis, N° 2 marzo-abril 2000; 18-25.
- Chorny A. Gerencia Estratégica de Servicios de Salud. Rosario: Instituto de la Salud Juan Lazarte, 1997.

- Deming W, Juran J, Crosby. Manual de Gerencia de la Calidad en servicios de salud. Serie UNI/PALTEX. N° 9, 1995.
- Donabedian A. Seminario sobre garantía de calidad. Esquemas de conferencias y materiales ilustrativos. Donabedian A (ed.) Buenos Aires: Comisión Organizadora, mayo 1993.
- Giordano O, Colina I. Las reformas al sistema de salud ¿el camino hacia un sistema universal, equitativo y eficiente? Serie Documentos, Fundación Novum Millenium, agosto 2000.
- González García G, Tobar F. Más salud por el mismo dinero. 2ª ed. Isalud, 1999.
- Grana J, Trapani C. Dificultades en la elaboración de la matriz de costos de la Maternidad Sarda. Research Developement Center. Trabajo de Investigación.
- Agency for Healthcare Research and Quality, Rockville, MD. Mejorando la calidad de la atención médica: Guía para los pacientes y las familias. AHRQ Publication No. 01-0032, May 2001.
- Parro N. Nuevos métodos para una mejor administración. Revista Enfasis, N° 6, nov/dic 2000: 46-55.
- Sociedad Argentina de Auditoría Médica (SADAM), Recopilación de bibliografía sobre Auditoría Médica, Buenos Aires, junio de 1993.

***Ser amado es pasar, amar es permanecer.***

**REINER MARÍA RILKE**