

NOTA TÉCNICA

Intendencia de Prestadores
Subdepartamento de Gestión de Calidad en Salud
Octubre 2024

Elaborada por la Dra. Rebeca Solalinde Vargas, en el marco de su pasantía por la Superintendencia de Salud, proveniente del Instituto Tecnológico de Monterrey, asociada a su formación en la especialidad médica en calidad de la Atención Clínica.

IMPLEMENTAR LA CALIDAD RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA LÍDERES EN SALUD

Al escuchar el término calidad, resulta fácil empatizar con sus conceptos e ideales. No es extraño tener el deseo genuino de brindar una mejor atención a nuestros pacientes y hacer de nuestras organizaciones, instituciones comprometidas con la excelencia. Sin embargo, el camino de la teoría a la práctica no es sencillo. La implementación puede resultar abrumante, es por ello que se genera la presente nota técnica, con el objetivo de aportar ideas a los tomadores de decisiones, como directores, coordinadores y otras figuras con cargos de gestión, para facilitar el proceso de involucrar la calidad en sus organizaciones.

Implementar la calidad en salud es esencial porque garantiza que los pacientes reciban una atención que sea segura, efectiva y centrada en sus necesidades, lo que se traduce en mejores resultados de salud y en una experiencia de atención más humana y respetuosa. Cuando se apuesta por la calidad se fortalece la confianza de la comunidad en las instituciones de salud y la satisfacción de los pacientes aumenta, mejorando así la relación entre el usuario y el sistema de salud.

Las organizaciones que operan bajo una mirada de calidad optimizan el uso de sus recursos, lo que permite brindar más y mejores servicios de manera sostenible. Aunado a esto, sabemos que los estándares de calidad en los procesos clínicos y administrativos promueven un ambiente de trabajo donde el personal se siente validado y comprometido, elevándose así la moral y la motivación.

Por lo anterior sabemos que integrar la calidad, la organización se fortalece, optimiza sus operaciones y favorece su sostenibilidad y competitividad en un entorno en constante evolución.

Ahora que hemos comentado la importancia de incorporar la calidad a las decisiones y la vida organizacional de las organizaciones de salud, abordaremos distintas opciones prácticas para lograrlo.

Liderazgo

Partiendo de la idea que los cargos directivos y/o de gestión llevan de forma intrínseca un fuerte componente de liderazgo no podemos dejar pasar la oportunidad de enfocarnos en este tema.

Como líder usted debe modelar los comportamientos y valores que desee ver en sus equipos. Mostrando compromiso hacia la calidad en cada aspecto de su gestión, desde la toma de decisiones hasta su propia conducta cotidiana. Al ser un ejemplo constante, los líderes inspiran a los colaboradores y generan una actitud colectiva de compromiso con la calidad.

Fomentar una cultura donde los empleados se sientan escuchados y valorados es clave para establecer una comunicación eficaz

Reconocer y premiar las contribuciones al mejoramiento de la calidad refuerza el enfoque y sostiene el entusiasmo en torno a los objetivos de calidad.

Crear un ambiente colaborativo en la resolución de problemas permite que las diferentes áreas de la organización se sientan parte de la solución, promoviendo la identificación de problemas, la comunicación abierta sobre errores y la innovación en los procesos.

Un liderazgo facilitador impulsa la participación activa en los esfuerzos de mejora, actuando como un catalizador para el cambio cultural.

Crear y favorecer equipos de mejora

Es importante detectar a personal con habilidades para la gestión en calidad. Estas habilidades incluyen entre otras:

Liderazgo en salud: Capacidad para fomentar el trabajo colaborativo y gestionar el conflicto de forma constructiva.

Comunicación efectiva: capacidad para transmitir ideas y objetivos de mejora de manera clara y persuasiva, adaptándose a distintos públicos.

Pensamiento crítico y análisis de datos: habilidad para identificar áreas de oportunidad y crear soluciones.

Habilidad para ajustar estrategias de mejora conforme sea necesario.

Este perfil de personas puede encontrarse ya mismo dentro de su organización y es clave detectarlas para poder sumarlas a los proyectos que se deseen trabajar.

Luego de encontrar a las personas indicadas para liderar proyectos de mejora debe proveer a los equipos de las condiciones necesarias para que éstos funcionen. Este punto debe ser personalizado para cada escenario, pues cada organización es distinta y cuenta con recursos en mayor o menor medida, sin embargo, la falta de recursos financieros no debería detener los esfuerzos para brindar a los equipos de mejora del apoyo necesario.



Recursos

A veces las condiciones no involucran recursos financieros, sino que son de otra índole de modo que usted puede favorecer tiempos, reuniones, ajustes en horarios o turnos, espacios físicos, redistribuir equipos tecnológicos, entre otras necesidades. Proveer de este tipo de recursos es esencial para mantener el ánimo y la productividad de los equipos, de modo que se valide el hecho de que su trabajo es valioso.

Dentro de las posibilidades de la organización se debe priorizar recurso financiero a las iniciativas de calidad. Esto incluye invertir en tecnología, programas de seguridad, auditorías clínicas y en la capacitación continua del personal. La disponibilidad de recursos y apoyo del liderazgo permite que los empleados vean la calidad como una prioridad organizacional real y alcanzable, no solo como una declaración de la misión.

Las regulaciones y estándares de calidad sean nacionales o internacionales requieren inversiones fuertes en infraestructura y formación, cumplir estos estándares asegura que el hospital mantenga su acreditación, evite sanciones, y mantenga también el acceso a financiamientos y/o convenios.

Invertir en calidad permite implementar prácticas y tecnologías adecuadas que agilizan los procesos y mejoran la seguridad del paciente, reduciendo así el riesgo de eventos adversos y complicaciones, lo que se traduce en menos gastos asociados a indemnizaciones, litigios o tratamientos prolongados.

Si bien hay una inversión inicial, las mejoras en la calidad pueden reducir costos operativos a través de la prevención de errores, disminución de readmisiones o la optimización de procesos. Esto reduce la carga de costos derivados de tratamientos adicionales y posibles sanciones.

Innovación

Las iniciativas de calidad fomentan un entorno de innovación lo cual es esencial para enfrentar los desafíos de salud pública y para mantener la competitividad del hospital. Este microambiente de innovación, es una excelente oportunidad para desarrollar nuevas estrategias, madurarlas y compartirlas, de esta manera el liderazgo puede llevar la calidad a un nivel más profundo.

Cuando un equipo de mejora logra solucionar un problema, suele verse sólo el resultado, y en cierta manera está bien, sin embargo, si vemos las soluciones desde otro ángulo podemos extraer información valiosa para analizar el cambio y detectar la innovación que se puso en práctica para construir las soluciones.

A partir de la innovación se abre un mundo de posibilidades para la organización, desde continuar el análisis a un nivel de investigación científica, a la replicación de las mejoras a otras situaciones dentro de la organización, hasta compartir las mejoras y/o procesos a manera de banco de ideas con y entre otros prestadores al punto de crear una red de colaboración que contribuya a mejorar los servicios en su comunidad, región o país.



Replicar buenos resultados

A demás de solucionar problemas, una manera de mejorar es a partir de la observación de aquellos servicios que suelen funcionar de forma fluida y sin mayores incidentes, estos servicios no suelen llamar la atención y trabajan diligentemente en relativo silencio.

Es en estos sitios en donde el líder puede extraer valiosa información sobre su funcionamiento, sus estrategias implementadas, la manera en que resuelven sus problemas o cómo distribuyen su trabajo, etcétera. Los buenos resultados se deben intentar replicar, aplicar lo que sale bien en el resto de los servicios, es una manera de ampliar el conocimiento generado y favorecer la cooperación dentro de su organización.

Modelos de calidad

Sabemos que, por ley, los prestadores institucionales de salud, deben acreditarse bajo un modelo de calidad para poder otorgar sus servicios. Ahora bien, además de la acreditación existen otras leyes en salud que deben hacerse cumplir o incluso algunos prestadores están inmersos en otros modelos de certificación o acreditación internacionales que exigen criterios similares o ampliados.

Una recomendación para abordar esto, es no fragmentar las obligaciones, es decir construir un sistema que le permita atender todos los requerimientos de forma eficiente, esto puede lograrse construyendo un sistema personalizado que le permita conjuntar el panorama y gestionar de una manera más organizada y práctica su organización.

Los modelos son herramientas de ayuda, no son el objetivo sino el camino, cualquier modelo le ayudará a organizar mejor el trabajo, pero no traerá soluciones automáticas. Por ello cada organización debe encontrar su propia identidad en gestión colocando al centro la calidad en todas sus dimensiones para poder lograr una operación más fluida y eficiente evitando el retrabajo.

Los líderes en salud como expertos en gestión, deberán aplicar sus habilidades para la construcción de este sistema apoyándose en su red de profesionales en los niveles jerárquicos que corresponda. Conformar un equipo de liderazgo confiable es fundamental para que los principios y estrategias de calidad que quiera alcanzar, permeen dentro de su organización, involucrar a su personal asegura que el personal operativo pueda confirmar el compromiso que el líder tiene hacia la mejora.



Uso y análisis de indicadores

Los indicadores son herramientas esenciales para medir el desempeño de los servicios de salud, permiten a las organizaciones evaluar su eficacia, eficiencia, los resultados y/o el impacto que se genera en la población que atiende.

En el contexto nacional, existen diversos indicadores que ya son implementados y que deben reportarse o bien a diversas entidades del Ministerio de Salud o a su board o similar en el caso de prestadores privados.

El nivel de madurez de nuestras instituciones permite tener ya en la mira a ciertos indicadores en salud, reportarlos de forma continua y monitorearlos. Sin embargo, no en todas las instituciones prestadoras de salud se aprovecha al máximo esta información.

La información generada es valiosa y permite al prestador realizar un seguimiento del desempeño a lo largo del tiempo y evaluar el impacto de las intervenciones implementadas, esto facilita realizar ajustes en tiempo real, a mediano o largo plazo, para mejorar la atención al paciente.

Los datos recopilados a través de indicadores informan decisiones estratégicas y operativas, asegurando que las iniciativas se alineen con los objetivos organizacionales y las necesidades del paciente.

Publicar resultados relacionados con indicadores de calidad fomenta la confianza del público en las instituciones sanitarias, ya que demuestra un compromiso con la calidad y la mejora continua. Los indicadores permiten comparar el desempeño entre diferentes organizaciones, lo que puede impulsar una competencia saludable y fomentar el intercambio de mejores prácticas.

A pesar de sus beneficios, existen desafíos en la implementación efectiva de indicadores:

Selección Adecuada: Elegir los indicadores correctos que realmente reflejen la calidad del servicio puede ser complicado. Es fundamental que estos sean relevantes y específicos para el contexto local.

Recopilación y Análisis de Datos: La recolección precisa y oportuna de datos es esencial. Las organizaciones deben contar con sistemas robustos que faciliten este proceso sin sobrecargar al personal.

Cultura Organizacional: Fomentar una cultura que valore la calidad y el uso de datos puede ser un reto. Los líderes deben motivar a sus equipos a ver los indicadores como herramientas para el aprendizaje y jamás usarlos como instrumentos punitivos.



Referencias

- World Health Organization: WHO. (2020, July 20). *Servicios sanitarios de calidad*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>
- Noël, R., Taramasco, C., & Márquez, G. (2021). Standards, Processes, and Tools used to Evaluate the quality of health information Systems: Systematic Literature review. *Journal of Medical Internet Research*, 24(3), e26577. <https://doi.org/10.2196/26577>
- Young, M., & Smith, M. A. (2022, December 13). *Standards and Evaluation of Healthcare Quality, Safety, and Person-Centered Care*. StatPearls - NCBI Bookshelf. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK576432/>
- Aggarwal, A., Aeran, H., & Rathee, M. (2018). Quality management in healthcare: The pivotal desideratum. *Journal of Oral Biology and Craniofacial Research*, 9(2), 180–182. <https://doi.org/10.1016/j.jobcr.2018.06.006>
- Atkinson, S., Ingham, J., Cheshire, M., & Went, S. (2010). Defining quality and quality improvement. *Clinical Medicine*, 10(6), 537–539. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.10-6-537>
- Seco, V. M. M., & Teixeira, P. M. C. (2019). Quality of leadership and implicated constructs. *Open Journal of Leadership*, 08(03), 95–113. <https://doi.org/10.4236/ojl.2019.83006>
- Campos, J. A., Aubert, A., Guo, M., & Joanpere, M. (2020). Improved leadership skills and aptitudes in an Excellence EMBA program: Creating synergies with dialogic leadership to achieve social impact. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00017>
- Leis, M., & Wormington, S. (2024, October 16). *12 Essential qualities of effective leadership*. CCL. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/characteristics-good-leader/>
- European Commission. 2014. Investments in health. Policy guide for the European Structural and Investment Funds. https://health.ec.europa.eu/system/files/2016-11/esif_guide_en_0.pdf
- Narain, J. P. (2019). Why investing in public health is so critical. *Indian Journal of Community Medicine*, 44(3), 185. https://doi.org/10.4103/ijcm.ijcm_271_19
- 10 IHI innovations to improve health and health care. (n.d.). Institute for Healthcare Improvement. <https://www.ihl.org/resources/publications/10-ihl-innovations-improve-health-and-health-care>
- Incorporating innovation and digital health to improve quality of care and patient safety*. (2023, April 25). <https://www.who.int/europe/activities/incorporating-innovation-and-digital-health-to-improve-quality-of-care-and-patient-safety>
- Chiponda, K. K., Tadesse, L., Dussey, S., Uribe, J., & Banerjee, A. (2023). Enable, engage, and innovate for quality. *BMJ*, p2396. <https://doi.org/10.1136/bmj.p2396>

