

## PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR Y EVALUAR ESTÁNDARES DE CALIDAD

Ing. Maribel Pérez Díaz

DrC. Reyner Pérez Campdesuñer

Dra. C. Mayra R. Moreno Pino

Ing. Mariluz Llanes Font

### RESUMEN

Esta investigación se basa en el diseño y aplicación de un procedimiento compuesto por cuatro fases y pasos cuyo objetivo es implementar un sistema de evaluación a través de estándares e indicadores de calidad, desde la perspectiva de las tres dimensiones de calidad planteadas en el modelo desarrollado por Donabedian, (1966), diferenciando tres áreas, a saber: la estructura, procesos y los resultados, que permita obtener información sobre los principales problemas a estudiar en los procesos de las Droguerías, con el propósito de indagar sobre la capacidad de estas instituciones para la implementación del sistema de monitoreo; el análisis de la variación en los procesos identificados para el seguimiento, el establecimiento de acciones de mejora de los procesos y resultados, en términos de efectividad, eficiencia y el cumplimiento de las normas mínimas de la calidad.

**Palabras Claves:** excelencia, calidad, estándares.

L 15- Information and Product Quality; Standardization and Compatibility

### SUMMARY

This research is based on the design and implementation of a four-stage procedure and 12 steps whose goal is to implement an evaluation system through standards and quality indicators from the perspective of the three dimensions of quality raised in the model developed by Donabedian (1966), distinguishing three areas, namely the structure, processes and outcomes, allowing information on the main issues to consider in the process of drug stores, in order to investigate the ability of these institutions to implement the monitoring system, analysis of the variation in the processes identified for monitoring, the establishment of actions to improve processes and outcomes, in terms of effectiveness, efficiency and compliance with minimum standards of quality.

## INTRODUCCIÓN

Los servicios de salud están evolucionando continuamente en todo el mundo, con el propósito de satisfacer las necesidades cambiantes de la población a la que asisten, estos han sido objeto de continuo mejoramiento y reformas. "En todos los casos, buscar lo mejor para el paciente es la esencia del ejercicio, por lo que el término "excelencia" empieza cada vez más a encontrar un espacio en el campo de las administraciones sanitarias como un concepto indispensable en las organizaciones y direcciones de las mismas" Ruelas Barajas,1990. Un sustento importante para lograr estos resultados en todas las instituciones sanitarias es el desarrollo de un proceso de evaluación que nos permita: identificar, cuantificar, valorar y comparar comportamientos, situaciones y actuaciones, es por ello que se hace necesario fortalecer institucionalmente a los servicios de salud para que puedan constituir y desarrollar una cultura de promoción, evaluación y resguardo de la calidad de la atención, Jesús Mª Aranaz Andrés, 2009.

Un punto de partida para iniciar de manera sistemática los esfuerzos de mejora continua en el sistema sanitario en el mundo, fue el desarrollo de una metodología de adaptación en Abril de 1999 del modelo EFQM European Foundation for Quality Management de excelencia al sector sanitario constituyendo uno de los posibles marcos de referencia a utilizar en la autoevaluaciones de las administraciones públicas, Andoni Arcelay,2000, metodología "Círculos de calidad" como estrategia de un programa de la atención médica (PGC), Ruelas Barajas,1990, medición de las funciones esenciales de la salud pública (FESP),

En Cuba la calidad de la atención en la salud es un propósito primordial, un elemento fundamental en las estrategias y programas priorizados, donde el mejoramiento continuo, la satisfacción de la población constituyen premisas fundamentales. Como muestra de esto se acomete un grupo de acciones por parte de la máxima dirección de la Revolución Cubana en función de dar respuesta a las demandas de medicamentos de la población y garantizar la salud del pueblo, donde primeramente se concibe un programa de medicamentos social sin precedentes, materializándose de conjunto por los Ministerios Salud pública y del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), como parte de este ultimo la Empresa Importadora, Exportadora, Comercializadora y Distribuidora de medicamentos EMCOMED, con las 14 (UEBMM) distribuidas en todas las provincias del país, conocidas como Droguerías, las cuales tienen la misión de garantizar todos los productos medicamentosos necesarios para dar respuesta a las demandas de medicamentos de acuerdo al cuadro básico establecido para cada una de las unidades del Sistema de Salud, sobre la base del análisis y la investigación de lo que está pasando en esos centros de salud con los medicamentos, qué se está enviando y qué necesitan allí, estar al tanto incluso de la opinión de los médicos..."

Por todas estas razones las Droguerías deben contar con un sistema de evaluación como complemento al desarrollo de una infraestructura de calidad, que permita por medio de instrumentos metodológicos estandarizar variables y/o Indicadores, criterios, requisitos o practicas que faciliten la medición de la eficacia de los procesos, la toma de medidas oportunas que conlleven a: un mejoramiento continuo de la calidad de los servicios sanitarios, cumplimiento de las Buenas practicas de distribución y alcanzar niveles óptimos de calidad para lograr servicios de "Excelencias".

## DESARROLLO

### Procedimiento para la determinación y evaluación de criterios, estándares de calidad en las Droguerías

La preocupación por la calidad en la asistencia sanitaria es tan antigua como el propio ejercicio médico, las experiencias de evaluación de la misma se remontan a Mesopotámica, el código que regulaba la atención médica se encontró en Babilonia e incluía las multas que se impondrían cuando se produjeran malos resultados. Los primeros estándares de práctica médica datan de la misma época, y aparecían en el papiro de Edwin Smith. Al comienzo de los años cincuenta la Joint Commission on Accreditation of Hospitals, comienza al exigir unos estándares a los hospitales, explicita qué centros tienen capacidad para hacerlo bien. En la actualidad la JCAHO (Joint Commission on Accreditation of Health Care Organizations) considera en su proceso de acreditación, además de la estructura, la gestión de los recursos humanos, la orientación al paciente y la mejora de los procesos.

En la Primera Cumbre de las Américas celebrada en Miami, Estados Unidos de América, en diciembre de 1994, los Gobiernos de la Región reafirmaron su compromiso de incorporar en sus procesos de reforma del sector de la salud mecanismos para evaluar la calidad con el objetivo de garantizar la confiabilidad de los servicios básicos de salud y de mejorar la calidad. Al año siguiente, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), con la participación de otras agencias internacionales, patrocinó la Reunión Especial sobre Reforma del Sector de la Salud donde se establecieron sus criterios rectores, basados en los principios de equidad, efectividad y calidad, eficiencia, sostenibilidad y participación social. Desde entonces, el mejoramiento de la calidad ha sido uno de los objetivos proclamados de las reformas del sector de la salud.

En Cuba, se desarrollan estudios para la inserción de la evaluación de la calidad a la asistencia médica como una filosofía dentro del modelo de salud, entre ellos podemos citar la Metodología para la evaluación de la calidad en instituciones de atención primaria de salud en Cuba, Jiménez Cangas, 2004. En el 2002, Sosa Rosales y otros aplican el "Programa de mejora continua de la calidad de la atención estomatológica y la satisfacción de la población y los prestadores", entre otras, con el objetivo de perfeccionar los actuales procedimientos en la evaluación de la calidad de la atención de la salud y la satisfacción de la población acorde a los logros del sistema nacional de salud.

La evaluación de un producto o servicio siempre es compleja de evaluar. La razón es simple, la medida de la calidad puede abordarse desde muy diferentes perspectivas y tiene multitud de posibles soluciones. Cuando se evalúa la calidad de la asistencia, se contemplan a un tiempo elementos de la estructura (se refiere a la organización de la institución y a las características de sus recursos humanos, físicos y financieros), del proceso (corresponden al contenido de la atención y a la forma como es ejecutada dicha atención) y de los resultados (representan el impacto logrado con la atención, en términos de mejoras en la salud y el bienestar de las personas, grupos o poblaciones, así como la satisfacción de los usuarios por los servicios prestados), de acuerdo al modelo desarrollado por Donabedian. Y para ello nada mejor que recurrir a estándares y/o indicadores, tarea que encierra una dimensión técnica (pertinencia, especificidad y sensibilidad) y una dimensión política (aceptabilidad para los distintos actores involucrados).

Por esta razón, para hablar de calidad de la forma más objetiva posible, se debe primero definir qué entender por esa calidad, segundo especificar cómo se va a evaluar esa calidad y tercero dejar claro qué nivel de calidad se desea y, si se puede alcanzar. El desafío es poder evaluar este proceso en su conjunto en cada establecimiento, de modo tal que pueda ser objetivado y comparado, que permita conformar estándares y elaborar procesos correctivos para producir mejoras continuas. Para alcanzar estos fines es imprescindible introducir la cultura de la evaluación institucional, desarrollando procesos evaluativos y normativos de consenso, pautas y estándares mínimos para las acciones y procedimientos en salud, así como para la organización y funcionamiento de los servicios y establecimientos asistenciales.

Después de analizar los criterios planteados sobre los sistemas referidos, se concibió y desarrolló un procedimiento general para la gestión de un sistema de evaluación y determinación de estándares e indicadores de calidad para las Droguerías Cubanas, el cual deberá convertirse en una herramienta de intervención profesional por los propios actores del sistema ya que en el mismo se contemplan todos los elementos que propician el desarrollo de acciones de diagnóstico y mejoras en los procesos.

### **Procedimiento para la determinación y evaluación de criterios, estándares de calidad en las Droguerías cubanas**

El procedimiento diseñado está compuesto por cuatro fases y 12 pasos, con el enfoque de las tres dimensiones de la evaluación de la calidad en la salud (estructura, procesos y resultados) sobre la base de estas se estructuran las acciones a realizar.

#### **Fase 1 Caracterización de la entidad como objeto de estudio, organización del proceso de evaluación**

Esta fase tiene como objetivo caracterizar la organización objeto de estudio para una mejor comprensión de la investigación así como garantizar la preparación del proceso de evaluación y determinación de criterios, estándares e indicadores de calidad logrando el involucramiento,

información, comunicación de todo el personal interesado, la creación de los equipos de trabajo, así como su entrenamiento y capacitación para llevar a cabo con éxito el proceso.

### **Paso 1.1 Caracterización de la organización objeto de estudio**

#### **Tareas:**

1. Señalar ubicación de la institución objeto de estudio, relacionar los clientes, proveedores con los que cuenta la organización y caracterizar la composición de la fuerza de trabajo.
2. Describir ciclo de vida del servicio en los procesos claves de la Droguería Holguín.

### **Paso 1.2 Estrategias de comunicación del proyecto**

#### **Tareas:**

1. Poner un plan de comunicación en marcha para que todos los involucrados e interesados en el proceso estén informados del papel que le corresponde y el rol que desempeñan en esta tarea, así como de conocer la importancia que tiene la implementación de estándares para la gestión de la calidad en la organización.
2. Utilizar herramientas actualmente disponibles para comunicarse con el personal, como cartelera internas, publicaciones, correos electrónicos, y permitir la creación de nuevas herramientas.
3. Mantener a la alta dirección al tanto de la evaluación, para ello se programan en sus agendas reuniones de actualización del proceso de preparación.

### **Paso 1.3 Creación, capacitación y preparación de los equipos de trabajo**

#### **Tareas:**

1. Conformar el equipo con personal técnico, profesional y todos aquéllos que dentro de la institución, servicio o programa, tienen incidencia directa o indirecta en los resultados.
2. Valorar necesidades educativas del equipo y capacitarlos en función de las mismas. La formación básica deberá incluir conceptos claros sobre los sistemas, controles obligatorios para la garantía de calidad en la distribución y comercialización de los medicamentos, las normas básicas, regulaciones, procedimientos, principios internacionales para estándares de atención en salud y los requisitos que deben cumplirse, para garantizar las BPD de los medicamentos.
3. Evaluar experiencias de otras organizaciones similares para aprender y(o) encontrar todos los aspectos valiosos durante y después del proceso de identificación, evaluación de los estándares de calidad.
4. Planificar aspectos logísticos, lugar de reuniones, frecuencia, agendas, tiempos en los que estas se deben llevar a cabo, establecer plazos para las revisiones y evaluaciones del comportamiento de los estándares de calidad.

### **Fase 2 Definición de criterios, diseño de indicadores y estándares de calidad, formas de evaluación de los mismos**

Esta fase constituye el centro del procedimiento ya que teniendo en cuenta las tres dimensiones de la calidad se definen criterios y diseñan indicadores, estándares de calidad, para: las entradas (estructuras), procesos y resultados, los que nos especifican como vamos a evaluar la calidad, qué nivel deseamos y, si lo podremos alcanzar.

#### **Paso 2.1 Definición de los criterios**

##### **Tareas:**

1. Identificar los objetivos que se persiguen en materia de calidad para las entradas, procesos y resultados, determinado cómo expresarlo de la forma más objetiva posible.
2. Verificar que los criterios reúnan los requisitos: explícito, dejar muy claro y sin lugar a dudas a qué se refiere, qué se pretende, debe estar expresado con claridad, objetividad, flexibilidad, capaz de adaptarse a cambios difícilmente previsibles, aceptado por los diferentes interesados (productores y clientes ).

3. Asegurarse de que en su elaboración participe el mayor número de personas y que todos los implicados acepten el criterio y que se comprometan a alcanzarlo.

## Paso 2.2 Diseño de estándares

### Tareas:

1. Definir el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad del proceso objeto de estudio.
2. Verificar que por lo general no se prefijaron valores del 100 % de los estándares, dado en que siempre sucederán imprevistos que impedirán tal cumplimiento.
3. Elaborar una tabla donde se presente la información siguiente:

DIMENSIÓN	CRITERIO	ESTÁNDARES
ESTRUCTURA	1	
	.....	
	n	
PROCESO	1	
	.....	
	n	
RESULTADO	1	
	.....	
	n	

## Paso 2.3 Diseño de indicadores

### Tareas:

1. Establecer una forma (normalmente en forma de un índice numérico que informe por dónde se va) para conocer si se alcanzan dichos objetivos en las entradas, procesos y resultados.
2. Comprobar que los indicadores sean: fáciles de capturar, enunciados con objetividad y de la forma más sencilla posible, resultar relevantes para la toma de decisiones, no implicar un elevado grado de dificultad en su interpretación, abarcar un amplio número de posibilidades, construirse un "cuadro de mando" que permita monitorear el indicador de forma sencilla y, definidos para que todos los profesionales entiendan, midan lo mismo y de idéntica forma para que los términos usados en el indicador no induzcan a dudas, o sean susceptibles a diferentes interpretaciones.
3. Identificar los factores que pueden explicar las posibles desviaciones en los mismos, teniendo presente todos los factores ajenos que puedan existir en el proceso de trabajo que afecten negativamente al indicador. Como problemas de competencia y desempeño, problemas de organización, uso de recursos disponibles, establecimiento y ejecución de mecanismos de apoyo, funcionabilidad de la estructura organizativa.
4. Determinar la fuente que proporcionará el dato.
5. Proceder a elaborar una tabla donde se presente la información siguiente:

DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE DE DATOS
ESTRUCTURA	1	
	.....	
	n	
PROCESO	1	
	.....	
	n	
RESULTADO	1	
	.....	
	n	

Para desarrollar este paso puede apoyarse en las fuentes de información siguientes: revisión documental de resultados de inspecciones realizadas a la institución relacionadas con la calidad y el cumplimiento de las Buenas Practicas Distribución (BPD), resultados de evaluaciones de la satisfacción del cliente, actas de reuniones de análisis de programas, consejos de dirección, registro de quejas formuladas por el cliente, registro de planteamientos de la población, análisis del comportamiento del cliente.

Se podrán utilizar técnicas como: Observación directa, Entrevistas, Tormentas de ideas, Diagrama causa efecto, entre otros.

Es preciso combinar nociones metodológicas y un profundo conocimiento del sector de los medicamentos para lograr realizar una correcta definición de criterios, indicadores y estándares.

#### Paso 2.4 Periodicidad de evaluación los procesos

##### Tareas:

1. Definir la periodicidad de evaluación de los procesos teniendo en cuenta las interrogantes planteadas.

- ¿Cuáles son los procesos que presenten un alto riesgo para los pacientes u otros clientes?
- ¿Qué procesos se realizan más frecuentemente o en un alto volumen?
- ¿Qué procesos no están funcionando bien o son propensos a generar problemas?

2. Realizar una evaluación de la periodicidad de las evaluaciones de los procesos de acuerdo a los aspectos críticos identificados basado fundamentalmente en el análisis: de las interrogantes planteadas anteriormente, proceder a elaborar una tabla donde se presente la información siguiente:

PROCESOS	PERIODICIDAD

#### Fase 3 Evaluación y calificación de los criterios de calidad

Esta fase tiene como objetivo el análisis de los criterios de calidad frente a los niveles desempeño propuesto (estándares / indicadores) en los procesos objeto de evaluación y su calificación atendiendo a su comportamiento.

### Paso 3.1 Evaluación de los criterios

#### Tareas:

1. Dar lectura a todos los criterios, estándares para su interpretación y entendimiento de los mismos.
2. Calcular los indicadores planteados para Identificar la no coincidencia del desempeño organizacional, contra el desempeño ideal planteado en el estándar, estableciendo un diagnóstico de la situación actual.

Es fundamental para la discusión de los resultados alcanzados de la evaluación de los estándares de calidad propuestos que los equipos respondan las preguntas siguientes.

- ¿Cuáles son los procesos a través de los cuales la organización obtiene el cumplimiento de los estándares?
- ¿Qué, de lo que se hace, es un hecho o una evidencia de cumplimiento de los estándares?
- ¿Hacia dónde se van a enfocar las energías?

### Paso 3.2 Calificación de los criterios

#### Tareas:

1. Examinar cuidadosamente para la calificación el grado de cumplimiento del criterio de acuerdo al estándar establecido para comprobar si es aceptable o no el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso, atendiendo a las situaciones que se explican a continuación:

- Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que se está cumpliendo con el criterio de calidad que se había definido y que las cosas transcurren conforme a lo previsto. Es decir que se cumple con el objetivo de calidad, por lo que se califica como una **fortaleza** para la organización.
- Si, por el contrario, se comporta por debajo del rango significa que no se cumple con el compromiso de calidad y se debe actuar en consecuencia, esta situación será calificada como una **debilidad** para la organización.
- Por el contrario, si esta por encima, o bien se tendrá que redefinir el criterio o, se estará gastando (en términos de esfuerzo) más de lo que era necesario.

2. Proceder a elaborar una tabla donde se presente la información siguiente:

DIMENSIÓN	CRITERIOS	RESULTADO INDICADOR	ESTANDAR	CALIFICACIÓN
ESTRUCTURA	1			
	.....			
	n			
PROCESO	1			
	.....			
	n			
RESULTADO	1			
	.....			
	n			

Es necesario que los estándares se mantengan en niveles aceptables, idealmente, que presenten una clara tendencia de mejora, es indispensable evidenciar la obtención de umbrales aceptables en el comportamiento de los mismos, con vista a lograr servicios de **excelencia**.

#### Fase 4 Mejoramiento de los procesos

Esta fase tendrá como propósito incentivar el mejoramiento como cultura organizacional y asegurar los procesos mejorados.

##### Paso 4.1 Definir las causas de los incumplimientos de los criterios

Tareas:

1. Definir claramente los procesos donde se reflejan los mayores incumplimientos de los estándares.
2. Relacione y establezca prioridad de las causas que propician los incumplimientos de los criterios de calidad propuesto, para la primera utilizando diferentes técnicas como: tormentas de ideas, diagrama causa efecto y observación directa, etc., y para las prioridades el método de expertos utilizando la prueba estadística Coeficiente de Concordancia de Kendall.

##### Paso 4.2 Diseño y documentación de acciones de mejoras para el cumplimiento de los criterios de calidad

Tareas:

1. Planificar, documentar y estandarizar acciones preventivas, correctivas para sostener el cambio y mejorar la calidad de los procesos teniendo en cuenta los elementos que se presentan a continuación:

CRITERIO	ACCIONES DE MEJORAS	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RECURSOS
ENTRADAS	1			
	.....			
	n			
PROCESOS	1			
	.....			
	n			
SALIDAS	1			
	.....			
	n			

2. Comunicar a la organización los resultados de las actividades del mejoramiento de la calidad, con el propósito de incentivar el mejoramiento como cultura organizacional y asegurar los procesos mejorados.
3. De no modificarse las desviaciones de los estándares de calidad según lo esperado, deberá discutirse en colectivo el programa para su reevaluación y adecuación de acuerdo con las necesidades.

##### Paso 4.3 Aplicar las mejoras propuestas para el cumplimiento de los criterios de calidad

Tareas:

1. Aplicar las acciones de mejora propuestas para cada criterio de calidad.
2. Evaluar el cumplimiento de estas acciones de mejoras en las revisiones por la dirección del sistema de Gestión de la calidad.



## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las siguientes conclusiones generales:

1. Constituye un sustento importante para el desarrollo de la calidad en todas las instituciones sanitarias y específicamente en las Droguerías cubanas el proceso de evaluación y aplicación de tecnologías con la perspectiva de conocer el desempeño de los procesos, valorar y comparar comportamientos, situaciones y actuaciones de estos, para luego implementar procesos correctivos en función de producir mejoras continuas.
2. El procedimiento desarrollado está conformado por cuatro fases y 12 pasos, con el objetivo de llevar a cabo el proceso de determinación y evaluación de los estándares de calidad en las Droguerías del país desde la perspectiva de las tres dimensiones de la calidad en la salud, planteadas en el modelo desarrollado por el Donabedian diferenciando tres áreas: estructura, procesos y resultados, el cual demostró ser una herramienta valiosa para todos los actores del sistema permitiéndole reconocer donde se encuentran en el camino de la excelencia y la brecha que tienen que vencer para lograr esta condición.
3. La implementación del procedimiento en la Droguería Holguín permitió diagnosticar el desempeño de los procesos claves a través de la aplicación y evaluación de un grupo de criterios, estándares e indicadores que facilitaron identificar un conjunto de insuficiencias presentes en el proceso de distribución y comercialización de los medicamentos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aranaz M<sup>a</sup> Andrés Jesús, 1988, La calidad de los servicios sanitarios, Servicio de Medicina Preventiva, Hospital General Universitario de Alicante, Universidad Miguel Hernández de Elche, pág. 6 y 7.
2. Arcelay Andoni y otros, 2000, Adaptación de un modelo de gestión de calidad total al sector, Revista Calidad Asistencial (en prensa) Fundación Hospital Alcorcón, pág.58.
3. Donabedian, 1966, A. Evaluating the quality of medical care. Milbank Memorial Fund Quaterly,; 44: 166-206 y Donabedian A. Continuidad y cambio en la búsqueda de la calidad. Salud Pública Mex 1993;35(3): pág.238-247.
4. Fernández Muños y otros, 2000, la experiencia del hospital monte Naranco en la aplicación del modelo de la EFQM, 10733012 Oviedo, pág.107.
5. Gracia Guillen Diego, 2000, Calidad y excelencia en el cuidado de la salud, Programa Regional de Bioética OPS/OMS, Pág. 46.
6. Ruelas Barajas y otros, Círculos de calidad como estrategia de un programa de garantía de calidad, salud publica de México, vol.32, pág. 209.
7. Fernández Muñoz y otros, 2000, la experiencia del hospital monte Naranco en la aplicación del modelo de la EFQM, 10733012 Oviedo, pág.107.
8. Martínez Portocarrero Julio y otros, 2007, Guía Práctica de Preparación para la Acreditación en Salud, Imprenta Nacional de Colombia, Bogotá, D. C., ISBN: 978-958-98220-8-1. pág.233.
9. Pomares Robledo Reinaldo y otros, 2003, Atención y ciencia al servicio de la salud.Téc., Medisan, Volumen 7, Presidente de la Asociación de Economistas de América Latina y el Caribe, pág. 1.
10. Jiménez Cangas Leonor y otros, 2004, Metodología para la evaluación de la calidad en instituciones de atención primaria de salud, Revista Cubana de Salud Pública, pág 3-5.
11. Sosa Rosales Maritza de la Caridad y otros, 2002, "Programa de mejora continua de la calidad de la atención estomatológica y la satisfacción de la población y los prestadores", Ministerio de salud publica, área de asistencia médica y social, ciudad de la Habana Cuba, pág.4, 5,6 y 7.