

GESTIÓN DE CALIDAD

Dra. María Luz Traverso
Farmacia Asistencial
FCByF – UNR
2024



Administración / Gestión



Como concepto simple:

- **Obtener resultados a partir de la utilización eficiente de los recursos.**

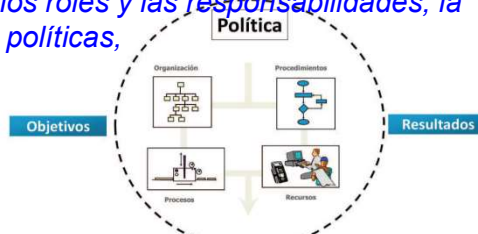
Este tema fue el primero que abordamos este año, recuperen la información de esa clase, recuerden:

- ¿Qué son las organizaciones?... Organizaciones farmacéuticas?
- ¿Qué es gestión /administración?
- ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?

De las escuelas o teorías enunciadas al final de esa clase, vamos a trabajar en la de **Gestión de calidad**.

Gestión de Calidad

- La Gestión de Calidad es una **filosofía** adoptada por organizaciones que confían en el **cambio orientado hacia el cliente** y que persiguen **mejoras continuas en sus procesos diarios**.
- **Recordemos:** *para una gestión eficiente se deben establecer la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos para lograr esos objetivos (ISO, 2015).*
- Se inicia en la industria, luego pasa al ámbito de la salud.
- **Modelo actual: Mejora Continua de la Calidad (MCC).**





Calidad consiste en satisfacer o superar las expectativas de los clientes de manera congruente.

(Deming, Feigenbaum,...,OPS)

Calidad en el cuidado de la salud:

“La calidad de la asistencia sanitaria es asegurar que cada paciente reciba el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuado para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y los conocimientos del paciente y del servicio médico, y lograr el mejor resultado con el mínimo riesgo de efectos iatrogénicos y la máxima satisfacción del paciente con el proceso” - OMS

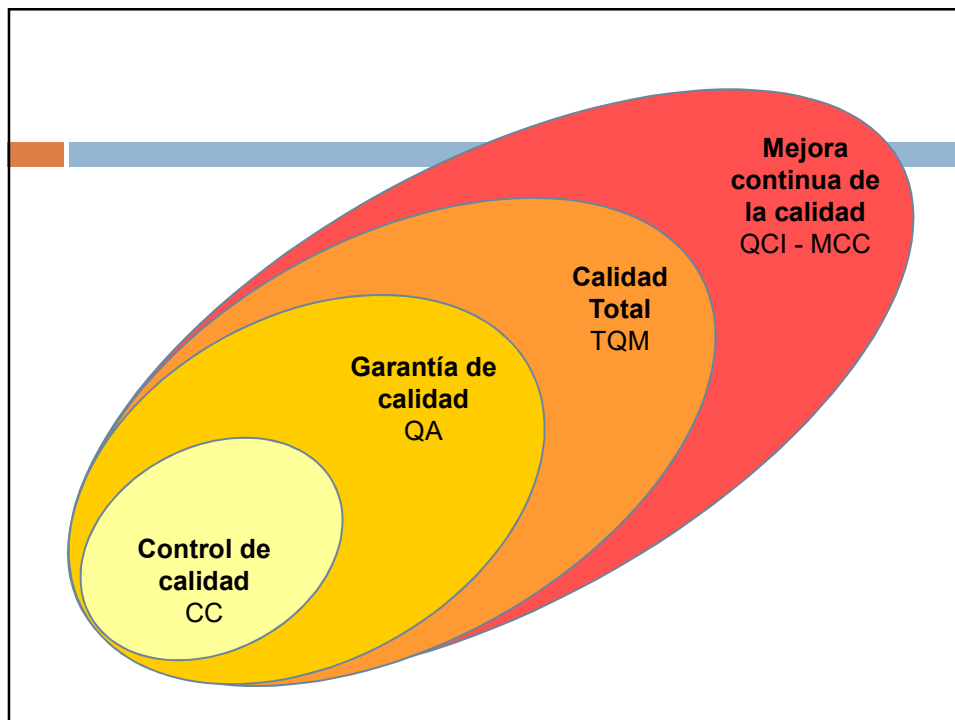
“La provisión de servicios accesibles y equitativos con un nivel profesional excelente, optimizando los recursos y logrando la adhesión y la satisfacción del usuario” – UNICEF - España-APS.

Dimensiones de la calidad en salud



Evolución de la calidad en salud

- Juramento hipocrático
- Aforismos
- Florence Nightingale
- 1910: informe Flexner
- 1950 : JCAHCO : Joint Commission On Accreditation of Health Care Organizations
- Aplicación de conceptos iniciados en la industria.

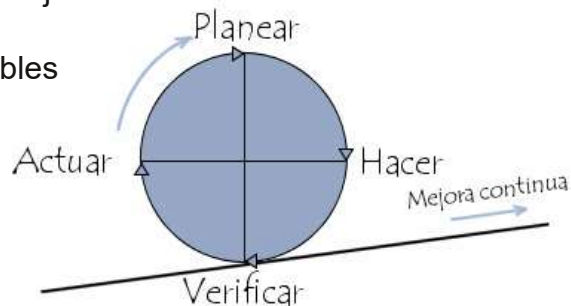


Conceptos incluidos (Donabedian)

- **Paciente**
- **Estructura:** recursos humanos, infraestructura, tecnología, recursos financieros, recursos técnicos.
- **Proceso:** secuencia de tareas lógicamente ordenadas, con el objeto de lograr un determinado producto.
- **Resultados:** terapéuticos, económicos, humanísticos (outcomes) .

MCC (CQI)

- Calidad: no es accidental, resultado de esfuerzo intencional = estrategia.
- Horizonte móvil.
- Global: abarca a toda la organización.
- Parte integral del trabajo de cada uno dentro de la organización.
- Estrategias perdurables y a largo plazo.



MCC

Fases:

- Identificar problemas
- Reconocer necesidad de cambio y generar confianza en el personal
- Abordar problemas desde una nueva perspectiva
- Recoger información útil y válida del entorno
- Asumir nuevos hábitos de trabajo
- Reevaluación periódica



Principios de la Gestión de calidad

- Liderazgo directivo
- Trabajo en equipo
- Empoderamiento
- Énfasis en procesos
- Prácticas por evidencias
- Sistemas proactivos
- Orientación hacia usuarios



> Con base en:

misión – visión – principios – valores
marco estratégico
cultura organizacional

Sistema de Gestión de Calidad

- Es una **estructura operacional de trabajo**, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las actividades y la información de la organización de manera práctica y coordinada, buscando la **satisfacción del cliente** y **uso eficiente de recursos**.
- Es una forma de trabajar, mediante la cual se planifica, mantiene y **mejora continuamente el desempeño de los procesos**, para asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Responde a los **requerimientos** de clientes, mercado, legislación, normas, inspecciones, auditorías, acreditación.



Estructura necesaria para organizar un SGC:

- **Estrategias:** Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- **Procesos:** Determinar, analizar e implementar los procesos requeridos para la realización del producto o servicio, buscando logro de los objetivos planteados.
- **Recursos:** Definir asignaciones claras del personal, equipamiento e infraestructura para la producción o prestación del servicio y el recurso financiero.
- **Estructura Organizacional:** Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.
- **Documentos:** Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.



Gestión por procesos

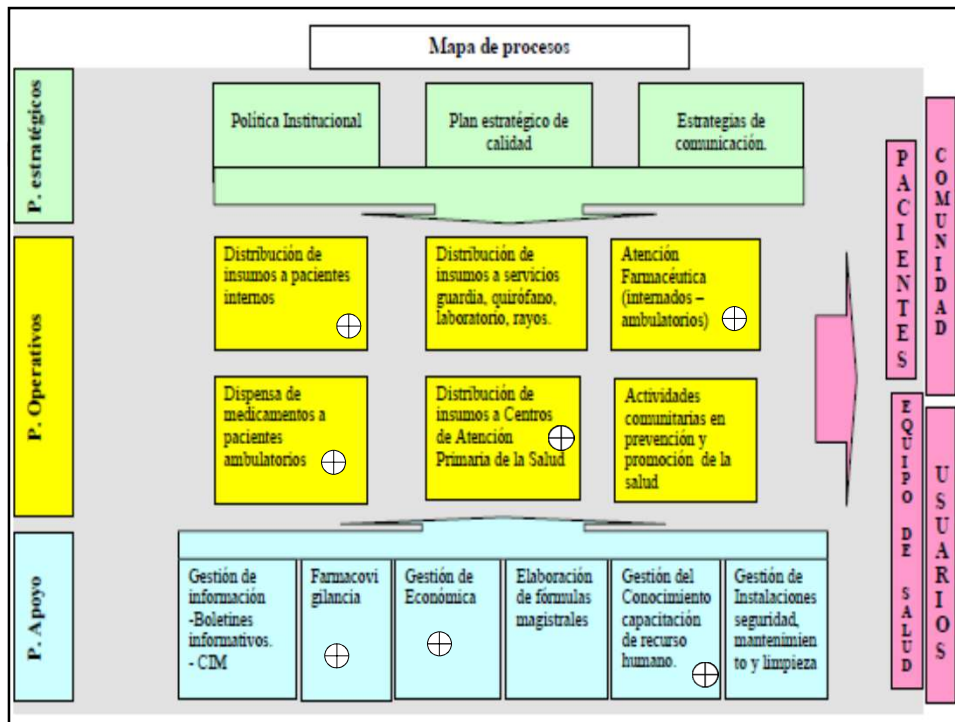
La **gestión y mejora de procesos** es uno de los pilares sobre los cuales se asienta la gestión de la calidad.

Proceso asistencial es el conjunto de actividades de los proveedores de la atención sanitaria (estrategias preventivas, pruebas diagnósticas y actividades terapéuticas), que tienen como finalidad incrementar el nivel de salud y el grado de satisfacción de la población que recibe los servicios, entendidos éstos en un amplio sentido (aspectos organizativos, asistenciales, etc).

La **gestión por procesos** implica 'reordenar los flujos de trabajo de forma que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción del cliente y a facilitar las tareas de los profesionales'.

Elementos fundamentales son:

- Enfoque centrado en el usuario.
- Implicación de los profesionales.
- Sustento en la mejor práctica clínica a través de Guía Prácticas
- Desarrollo de un sistema de información integrado.
- Continuidad en la atención.



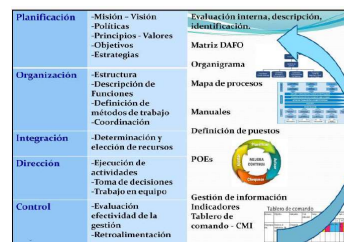
En estas clases vimos y relacionamos

- **Organización: Misión - Visión – Objetivos – Productos o servicios.**

- **Expectativas / requisitos de los clientes/pacientes/usuarios**

- **SGC: considerando:**

- **Objetivos de la organización**
 - **Estructura: organigrama.**
 - **Procesos: identificación, mapa. Dispensación involucra varios procesos (“macroproceso”)**
 - **Documentación: Manual, POEs, registros**
- Ahora... ¿cómo mejorar esos procesos?**



Abordaje de procesos para gestión de calidad

- Evalúa, analiza y mejora continua del desempeño de procesos.
- Identifica y gerencia procesos relacionados.
- Incorpora a la práctica diaria un sistema progresivo de búsqueda de oportunidades de mejora y enfoque de problemas.
- Utiliza principios de **PHVA**:
 - ✓ Ciclo secuencial, racional, dinámico.
 - ✓ Programa detallado de acción o guía.
 - ✓ Puede ser aplicado en cada proceso o al mapa de procesos global.
 - ✓ Considera red de procesos interdependientes.
 - ✓ Aísla al proceso del ruido de procesos y profundiza en él.
 - ✓ Sencillo, pero permite analizar hasta al proceso más complejo.
 - ✓ Aplicación sistemática: esencia de la GC.

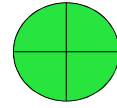


Ciclo de mejora PHVA, Shewhart o Deming

- **Planear:** identificar clientes, expectativas, describir procesos, medir, determinar causas de problemas, generar ideas de cambio, seleccionarlás y desarrollar plan.
- **Hacer:** implementar
- **Verificar:** monitorear pasos, rendimiento, resultados. Determinar si hubo cambio positivo.
- **Actuar:** integrar cambios en operaciones cotidianas para mantener beneficios obtenidos.



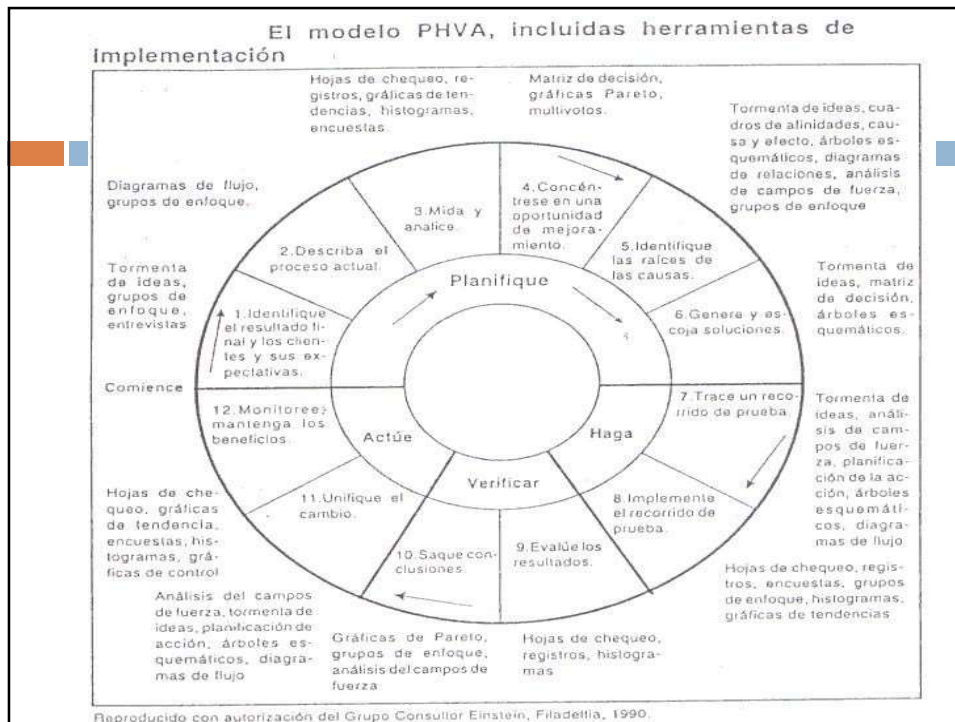
Ciclo PHVA, aplicado a un proceso particular:



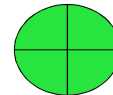
- **Planificar:** centra la atención en una oportunidad de mejora específica
 1. Identificar resultados finales de este proceso, los usuarios y sus expectativas o criterios de evaluación del producto o servicio. ¿Qué hacemos?, ¿para quiénes?, ¿qué esperan ellos?...
 2. Describir en detalle todos los pasos del proceso actual.
 3. Recoger y analizar datos para comprender el desempeño del proceso.
 4. Seleccionar un paso específico que se debe mejorar, definir el problema para buscar luego soluciones entre todos.
 5. Identificar las causas raíz de ese problema, claras y reales, y seleccionar sobre cuáles actuar.
 6. Pensar diferentes soluciones alternativas y seleccionar las más prometedoras.

PHVA (continuación)

- **Hacer:** planifica y pone en ejecución la propuesta
 7. Desarrollar un plan de acción, considerando recursos involucrados, para probar utilidad de la solución propuesta.
 8. Implementar la prueba con observación continua.
- **Verificar:** revisa si los cambios realmente mejoran las cosas
 9. Evaluar resultados: monitorear pasos, rendimiento. Consultar indicadores de procesos.
 10. Sacar conclusiones: determinar si hubo cambios positivos, fallas, costos, beneficios.
- **Actuar:** integra los cambios positivos al proceso
 11. Modificar el proceso, comunicar cambios, instrucciones por escrito, entrenar, proporcionar sostén y recursos para implementar el cambio.
 12. Medición y control regular del proceso, para asegurar que los cambios se conservan.



Herramientas de calidad



- En el ciclo de mejora pueden aplicarse distintas **herramientas**, que permiten:
 - ❑ Reconstruir procesos complicados
 - ❑ Abreviar largas discusiones
 - ❑ Manejar múltiples ideas más rápido que con palabras.
 - ❑ Comprometer a todo el mundo más rápidamente
 - ❑ Acelerar la formación de consensos y la toma de decisiones.
 - ❑ Mejorar la claridad y calidad de los resultados.

Herramientas de calidad

	Recolección de datos	Despliegue de datos
Diagrama de flujo	X	X
Tormenta de ideas	X	
Diagrama de causa – efecto	X	X
Grupo de enfoque	X	
Grupo nominal	X	
Encuestas	X	
Gráfico de Pareto (+ histograma)	X	X
Arboles esquemáticos		X
Planes de acción		X

Diagrama de flujo

- Permite comprensión completa y compartida del proceso.
- Recoge datos, reduce el problema, centra la discusión, identifica recursos, determina qué información necesita para avanzar, proporciona “ancla” = punto de referencia.
- Los involucrados visualizan cómo encajan en el proceso, mejora la participación y la comunicación.
- Muestran como funciona el proceso **ahora**, para poder **diseñar** mejoras del mismo. **Fotografía**
- Diseñar en papel un nuevo procedimiento.

Consejos:

- ✓ Involucrar a todas las personas adecuadas (personal, supervisores, proveedores, clientes del proceso).
- ✓ Si es un proceso complicado: realizar primero un diagrama burdo, general.
- ✓ Perseverar y no apresurarse: la solución de los problemas dependen de la minuciosidad y exactitud del diagrama de flujo.

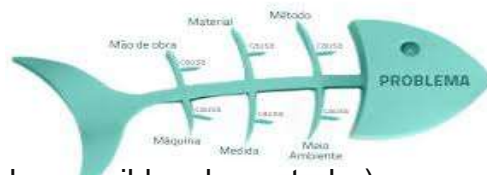


Fases Tormenta de ideas:

- **Generación:**
 - El líder recuerda las reglas de la Tormenta, expresa claramente la pregunta o propósito, la escribe y registra las respuestas a la vista de todos. Debe señalar “violaciones” a las reglas.
 - Cada persona debe emitir un pensamiento o idea (libertad: problema con introvertidos).
 - Ideas concretas, no discursos.
 - No discutir, ni hacer juicios o críticas de ideas.
 - Está permitido basarse en ideas anteriores.
 - La tormenta debe fluir rápidamente.
- **Aclaración:** se revisa la lista para aclarar ideas confusas.
- **Evaluación:** excluir repeticiones, filtrar, quitar ideas irrelevantes o inalcanzables.

Diagramas de causa - efecto

- Ishikawa, Espina de pescado o “Fishikawa”.
- Ayudan a identificar e ilustrar relaciones entre un efecto, un resultado o un problema y las intuiciones sobre las posibles causas o factores.
- Propósito: conformar teorías sobre causas y observar relaciones entre ellas, examinar a fondo, organizar ítems, indagar soluciones.
- Tienen múltiples niveles:
 - Nivel 1: causas del efecto,
 - Nivel 2: subcausas,
 - ...
 - hasta llegar a causas raíz (simples, posibles de controlar)
- Pueden desarrollarse a través de tormentas de ideas.
- Convocar a gente cercana al problema, asegurarse de que todos tengan claro el problema en análisis.



Pasos



1. Formular, aclarar, problema o efecto: punta de la flecha.
 2. Determinar encabezamientos: categorías de las posibles causas: 3 a 6, conectar a la espina dorsal. Sugeridos: gente (men), máquinas, materiales, métodos, ...costos, políticas,...
 3. Escribir elementos que contribuyen en cada categoría, sobre líneas que se ramifican. Pueden aparecer causas similares en diferentes categorías.
 4. Continuar "excavando" en busca de causas, hasta causas raíz (método empírico: preguntar ¿porqué?, hasta cinco veces)
 5. Limpiar: revisar validez de los vínculos causales (dos veces hacia delante y atrás).
 6. Reducir: identificar las causas más relevantes, descartar aquellas sobre las que no se tiene control...
- Cuanto más detallado, más complejo, pero más útil.

Grupos de enfoque:

- Utiliza discusión en grupos pequeños (5 a 12 personas, 60 a 90 minutos)
- Identifica opiniones de los miembros sobre un tema en particular, logra profundidad
- Facilitador: dirige discusión usando guía de preguntas, experiencia en conducción de discusiones de grupo.
- Funcionan mejor con preguntas abiertas y cuando el facilitador promueve discusiones importantes para cada pregunta.
- La acción recíproca de los participantes hace brotar más ideas.
- Requiere plan/ guía de discusión, transcripción, interpretación, sacar conclusiones.
- Fines: identificar expectativas, percepciones o requisitos de usuarios, generar oportunidades o ideas de mejoramiento, probar cambios en terreno y perfeccionarlos.



Grupo nominal

- Grupo de trabajo donde se trabaja en forma independiente, luego se agrega en forma ordenada y progresiva la opinión o contribución de todos los participantes.
- Mezcla efectiva de participación personal e interacción grupal.
- Propósito: recuperar opiniones, agregar juicios ante un problema o cuestión.
- Identifica y prioriza problemas.



Grupo nominal. Pasos

1. Generación silenciosa de ideas.
2. Presentación en secuencia de cada idea (una por participante).
3. Clarificación y eventual fusión de ideas.
4. Primera votación respecto a prioridad de cada idea (preasignar total de puntos a distribuir).
5. Discusión (esclarecimiento) de la primera votación.
6. Segunda votación.
7. Obtención de lista priorizada y conclusión del trabajo en grupo.

Pasos 1 a 3: opción: resultado de Lluvia de ideas.



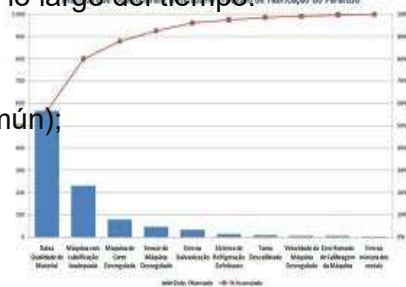
Encuestas

- Cuestionarios escritos para recoger datos cuantitativos (gráficos posteriores).
- Útiles para captar percepciones de los clientes sobre el servicio y del personal (expectativas y necesidades).
- Es una foto de un elemento del desempeño, en un momento dado.
- Permiten: identificar prioridades de los clientes, monitorear satisfacción, medir efecto de mejoras, deducir reacciones ante hipotéticas medidas de mejora.
- Demuestran interés en lo que piensan clientes y personal.
- Diferentes formatos, escalas de respuestas y modalidades de aplicación.
- Importante: estandarizar proceso, obtener registros estadísticos, asegurar confiabilidad y validez.



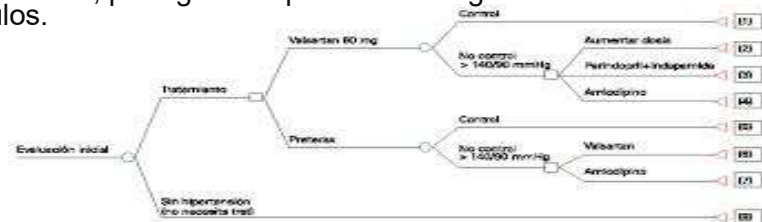
Gráfico de Pareto

- Wilfredo Pareto (economista s XIX): regla 80-20.
- Separa datos de acuerdo con su significado o impacto relativo.
- Histograma de porcentajes acumulativos, muestra elementos individuales o causas como porcentaje del total, en orden descendente.
- Meta: concentrar la atención en lo “poco pero esencial”.
- Identifica causas o soluciones más influyentes de su problema = para seleccionar oportunidades de mejoramiento.
- Muestra cambios en el desempeño a lo largo del tiempo.
- Precaución: no siempre cantidad es igual a importancia (usar sentido común); aplicar otros criterios (aplicar matriz de decisión).



Arboles esquemáticos

- Muestra gráficamente el desglose de grandes cuestiones, metas o problemas en elementos cada vez más detallados.
- Ayudan a “moverse” de lo general a lo específico en forma organizada, con conexiones lógicas.
- Usos: identificar causas, generar alternativas, evaluar contramedidas, para generar plan de contingencias ante obstáculos.



- Pasos:
 - ❑ Identificar **causas raíz** (hasta “5 ¿porqués?”) o generar **soluciones alternativas** (¿cómo?).
 - ❑ Evaluar ideas y reducirlas a número manejable.
 - ❑ Construir el árbol (mín 3 niveles): ramas, líneas paralelas.

Planes de acción

Actividad	Responsable	Inicio	Fin	Estado
1. Definición de objetivos de trabajo y planificación de las actividades...
2. Determinación de responsabilidades de ejecución de las actividades...
3. Asignación de recursos de personal y materiales...
4. Control de la ejecución de las actividades...
5. Revisión de los resultados de la ejecución...
6. Implementación de acciones correctivas...
7. Evaluación de los resultados de la ejecución...
8. Comunicación de los resultados de la ejecución...
9. Actualización de los planes de acción...
10. Cierre de los planes de acción...
11. Evaluación final de los planes de acción...

- ❑ Permiten diagramar ejecución, pasos, personas responsables, tiempo, seguimiento y revisión.
- ❑ Útiles para entender en detalle, compartir, comprometer, presentar, y llevar a la práctica las mejoras propuestas.
- ❑ Ejemplo: Diagrama de Gantt.
- ✓ Barras horizontales que muestran relaciones de tiempo de cada paso del plan de implementación.
- ✓ Muestran secuencia, responsables, tiempos relativos.
- ✓ Puede mostrar actividades paralelas, y avances reales del desempeño.
- ❑ Puede utilizar otras herramientas: flujograma, lluvia de ideas, hoja de trabajo para identificar problemas y soluciones, diagrama de árbol, ...

Planificación	-Misión – Visión -Políticas -Principios - Valores -Objetivos -Estrategias	Evaluación de objetivos Revisión Usuarios: necesidades y expectativas Matriz DAFO
Organización	-Estructura -Descripción de funciones -Definición de métodos de trabajo -Coordinación	Organigrama Mapa de procesos Manuales
Integración	-Determinación y elección de recursos	Empoderamiento / Compromiso
Dirección	-Ejecución de actividades -Toma de decisiones -Trabajo en equipo	POEs Gestión de información
Control	-Evaluación de efectividad de la gestión -Retroalimentación	Indicadores/ Tablero de comando - CMI

