

## CARTA AL DIRECTOR

# Un paso más hacia la calidad total en las organizaciones de salud cubanas

## One more step towards total quality in cuban health organizations

**MSc. Dra. Carmen Moré Chang<sup>1</sup>**  
**Lic. Gricel Tomasa Yeras García<sup>2</sup>**  
**Dra. Lutgarda Pérez de Alejo Rodríguez<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Máster en Medicina Bioenergética y Natural. Especialista de I y II Grado en Laboratorio Clínico. Profesor Auxiliar de la Universidad de Ciencias Médicas "Dr. Serafín Ruiz de Zárate Ruiz", Santa Clara. Dirección Municipal de Salud Pública, Santa Clara, Villa Clara, Cuba. Correo electrónico: [kenyata@capiro.vcl.sld.cu](mailto:kenyata@capiro.vcl.sld.cu)

<sup>2</sup> Licenciada en Educación. Especialidad Español y Literatura. Profesor Instructor de la Universidad de Ciencias Médicas "Dr. Serafín Ruiz de Zárate Ruiz", Santa Clara, Villa Clara, Cuba. Correo electrónico: [gricelyg@ucm.vcl.sld.cu](mailto:gricelyg@ucm.vcl.sld.cu)

<sup>3</sup> Especialista de I Grado en Medicina General Integral y en Laboratorio Clínico. Profesor Auxiliar de la Universidad de Ciencias Médicas "Dr. Serafín Ruiz de Zárate Ruiz", Santa Clara. Hospital Clínico Quirúrgico "Arnaldo Milián Castro", Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

## RESUMEN

El Sistema de Gestión de la Calidad en las instituciones médicas constituye un paso más hacia la calidad total en las organizaciones de salud cubanas. Para el logro y el cumplimiento de este aspecto se necesita, primeramente, saber qué es y cómo implementarlo, lo que llevaría a la adquisición de una cultura por la calidad. Existe la necesidad de divulgar y socializar, una vez más, la pretendida información, y de saber que se trata de un tema muy amplio y de mucha utilidad, además se conoce que la ciencia ha avanzado en todos sus campos y que, junto a ella, se han desarrollado e incorporado los nuevos conceptos de calidad a nivel internacional -estos contenidos hoy son objeto de estudio en muchas carreras universitarias cubanas-; toca a la salud "no quedarse atrás" pues es de las ciencias más favorecidas con esta disciplina. Sirva este trabajo para fortalecer un conocimiento muy necesario e imprescindible en la era médica actual cubana.

**Palabras clave:** calidad de la atención de salud, organizaciones en salud

## ABSTRACT

System Quality Management in medical institutions is a step towards total quality in cuban health organizations. For the achievement and fulfillment of this aspect is needed, first, to know what it is and how to implement it, leading to the acquisition of a quality culture. There is a need to disseminate and socialize, once again, the intended information, and know that this is a broad

topic and very useful, well known that science has advanced in all fields and beside her have been developed and incorporated new concepts of international -level quality content these are being studied today in many cuban- university courses; the cuban health must "keep up" as it is the most favored sciences discipline. Serve this work to build a very necessary and essential in today's cuban medical knowledge.

**Key words:** quality of health care, health organizations

**Sr. Director:**

El concepto de calidad es complejo y se presta a toda una serie de definiciones e interpretaciones, por lo tanto, se ha adoptado un enfoque integral basado en la manera en la que las instituciones deben integrar la calidad en sus propias circunstancias.<sup>1</sup>

A medida que los sistemas de salud se desarrollan y se diversifican la sociedad y los usuarios se preocupan más por la calidad de los resultados obtenidos pues cada día se incrementan las demandas sociales. Este avance en el Sistema de Salud cubano genera la necesidad de un salto cualitativo superior en las capacidades de las organizaciones de salud, lo que impone aceptar la necesidad de una cultura de calidad que lo englobe.<sup>1,2</sup>

Los sistemas de calidad representan, cada vez más, un factor de mejora de la competencia en todos los aspectos de una sociedad y, dentro del marco de la economía mundial, una sociedad avanza fundada en los conocimientos adquiridos por sus moradores, los que deben mostrar en su desempeño una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad de lo que producen o brindan como servicios. La imperiosa necesidad de los distintos países de mejorar la capacitación en calidad hasta hacerla de excelencia requiere de una introducción al conocimiento de estos temas en todas sus instituciones. Existen multitudes de debates que siguen un único camino: imponer a las organizaciones sociales e institucionales replantearse la cuestión de la calidad con la adecuada divulgación de la enseñanza de sus principales herramientas y principios de trabajo; para garantizarlo se hace necesario reflexionar sobre el tema por muy controvertido que este sea. Se requiere conciencia para avanzar hacia respuestas de calidad en todas las formas de las diferentes gestiones sanitarias.

Las diferentes instituciones pueden adoptar hoy mecanismos de evaluación para identificar, absorber, acometer y favorecer buenas prácticas de calidad en el 100% de sus procesos; el entorno de las instituciones sanitarias permite ayudar a promocionar este aspecto de distintas maneras. No cabe duda de que la existencia de una política nacional dictaminada por las autoridades del Ministerio de Salud Pública cubano forma parte de la gestión de la calidad a la que hoy llama este sector. En Cuba siempre se han utilizado herramientas propias para el mejoramiento de la calidad: los sistemas de evaluación institucional, la certificación y la acreditación de las entidades y de los programas.<sup>3-6</sup> Al hablar de la evaluación institucional se puede decir que debe rendir cuenta del desempeño institucional ante la sociedad, con énfasis en la

presencia de mejoría de la tarea en todos sus procesos, además de evaluar la calidad de sus resultados; sobre los procesos de evaluación se enfoca la excelencia institucional y la pertinencia de la entidad sanitaria. Estos aspectos tienen como directiva general que se concentran mucho más en la evaluación de los resultados y esta visión se proyecta de una forma superior a la evaluación del proceso de la calidad de la gestión en general, por lo que se debe trabajar más sobre el llamado enfoque sistémico de la calidad del que hablan los clásicos que han expuesto este criterio desde antaño y lo han defendido a ultranza a nivel mundial,<sup>7,8</sup> estos estudiosos del tema hablan sobre la necesidad de la planificación, la ejecución, el control y la mejora de la calidad de una forma continua.<sup>9</sup> Por esta razón hay que profundizar más en el sistema de gestión organizacional donde la autoevaluación (que debe hacer una revisión completa y sistemática de las actividades y de los resultados de la organización, además de convertirse en una herramienta imprescindible en los procesos de mejora continua de la calidad, de manera que sirva como punto de partida para la planeación anual de las actividades y los recursos) y las evaluaciones institucionales deben formar parte del ciclo de mejora, por lo que no se debe ver la inspección externa como una imposición. En cuanto al tema de la calidad también hay que referirse a la calidad directiva, que con un enfoque proactivo soluciona los problemas internos y garantiza la satisfacción de las expectativas viables de la comunidad a través de la mejora continua antes mencionada. La calidad no solo es alcanzar el ya acostumbrado patrón de excelencia en los programas y metas, sino cumplir con ciertos indicadores establecidos a nivel nacional e internacional -proceso integral que debe ser la unidad y la interacción de todos los elementos antes mencionados-. La evaluación a una institución debe proyectarse a la inclusión del conocimiento y la aplicación de los estilos de gestión de la calidad, las alianzas con otras instituciones y la medida en la que el personal y todos los que participan de los logros de la organización interactúen adecuadamente. Todo lo anteriormente dicho avizora que la divulgación de estos temas se convierte en una oportunidad de mejora y que ello potencializará la participación del personal en la consecución de los objetivos institucionales que se evalúan.

Así se deben aplicar las Normas ISO 9000<sup>1</sup> en el sector de los servicios de salud, como forma de elevar la calidad de la gestión de las organizaciones, además de satisfacer las múltiples demandas de la sociedad. Estas normas permitirán gestionar -dentro de la organización- los procesos y mejorar su desempeño y que se puedan lograr la satisfacción de todas las partes interesadas y el cumplimiento de la legislación. En la calidad cada proceso debe establecer los modos de realización de las actividades relacionadas (procedimientos) y los puntos de control necesarios para verificar su adecuado funcionamiento. El establecimiento de un sistema de gestión de la calidad<sup>10</sup> es una empresa muy difícil de alcanzar, pero si es posible la aplicación de los requisitos de la norma a las diferentes áreas de una institución de salud por separado, lo que podría contribuir al perfeccionamiento de la gestión además de esclarecer vínculos internos del trabajador del sector con el proveedor y apoyar la sistematización de las evaluaciones de este trabajador y de la población receptora externa del servicio; todo ello mejorará la gestión total del proceso.

Pero ¿cómo implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) dentro de una entidad sanitaria?<sup>1</sup> Primeramente se determinan los procesos que realiza el área en cuestión al establecer las entradas (de proveedores), las salidas (de los clientes) y los métodos de control. También se asegura la disponibilidad de recursos en información necesarios para apoyar la operación y el control de estos procesos, así como para realizar su seguimiento, su medición y su análisis y se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora paulatina. La primera fase, o sea la planificación, debe incluir las leyes y las reglamentaciones aplicables, las competencias del personal y los planes y los programas en las áreas; todo debe vincularse con la dirección estratégica y los aspectos que se estipulan a nivel nacional en el sector de la salud en Cuba. También el SGC exige que los objetivos se desplieguen a todos los niveles y que cada trabajador entienda la manera en la que su trabajo contribuye al logro de resultados en su área, de esta forma el trabajador es jefe de su propio proceso productivo, del que se siente responsable; esto refuerza el compromiso, la participación y el sentimiento de pertenencia a la organización, factores todos que tributan a la mejora en el desempeño. Como requisito para todos los SGC se debe enfatizar que el directivo sea competente y se debe definir adecuadamente la infraestructura necesaria, las direcciones de la áreas deben asegurar un ambiente de trabajo adecuado con una combinación correcta de factores humanos y físicos, lo que influye positivamente en la motivación y el desempeño del personal con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y los resultados de calidad; decisiones inadecuadas pueden lesionar la motivación y la cohesión de los colectivos laborales. Con respecto a los factores físicos del ambiente de trabajo tiene mucha importancia sistematizar la labor de seguridad en el trabajo que incluye, entre otros, el uso de equipos de protección en zonas sometidas a riesgos químicos, biológicos, mecánicos, etc.

En cada área perteneciente a los procesos sanitarios sustantivos (docencia, investigación, asistencia médica, etc) se debe planificar y diseñar el servicio que se brinda, pues el sistema posee una organización que presta servicios hacia el exterior y cuenta con innumerables servicios internos. Los procesos de apoyo (mantenimiento, abastecimiento y transporte, etc.) de los procesos sustantivos deberán diseñar el servicio interno que prestan de forma tal que faciliten al máximo el trabajo, aún dentro de las limitaciones económicas existentes. La implementación de la norma exige que el diseño/desarrollo del producto o del servicio sea planificado, revisado, verificado y validado y que se lleve a cabo un control de los cambios en el diseño del producto/servicio. El resultado de este proceso se plasmará en la documentación que se describe como el producto/servicio que se efectúa y sobre el que se aplican los controles correspondientes, todo ello debe ser del conocimiento de la totalidad de los implicados en la realización del producto o en la prestación del servicio. También en esta norma hay que evaluar a los proveedores en función de suministrar productos de acuerdo con los requisitos establecidos. El cumplimiento de este punto se presenta como una de las mayores limitaciones en cualquier área; no obstante, la labor sistemática para tratar de fundar relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores puede contribuir a elevar la cultura general en estos aspectos y proporcionar soluciones positivas.

Ya en el proceso fundamental que debe realizar cada área la norma exige planificar y llevar a cabo la producción y la prestación (o ambos) del servicio en condiciones controladas lo que incluye, según su aplicación, la disponibilidad de instrucciones de trabajo cuando sean necesarias y de informaciones que describan las características del producto, el uso de equipamiento apropiado, la implementación de seguimiento, la medición y la articulación de las actividades de liberación y entrega. Si en el sistema existe algún equipo de medición deben ser calibrados o verificados según corresponda.

Finalmente es importante cumplir con las acciones de seguimiento y las actividades de mediciones de los procesos, los productos y la satisfacción del cliente y a todo ello aplicar la mejora de la eficacia del SGC. En esto se incluyen los requisitos de las auditorías internas, el control del producto/servicio no conforme, el tratamiento a las no conformidades en general y las acciones correctivas, preventivas y de mejoras. Un SGC que integre los componentes y las normas de control interno en las áreas sanitarias viabilizará la ejecución de las auditorías internas integradas como una forma de incidir en la mejora del desempeño. La evaluación de la satisfacción de la población receptora y de los impactos de la actividad del área redundará en beneficios globales a la misma como un todo y a la sociedad. Así los resultados de las mediciones del desempeño de la organización funcionan como las entradas para el proceso de mejora y, a partir de ellas, se establecen tanto las medidas correctivas como aquellas preventivas que resultan del análisis de las tendencias del comportamiento evaluadas en los diferentes procesos; le siguen a estas acciones las auditorías externas. Todo esto debe interrelacionarse entre sí, lo que permitirá identificar las posibilidades de mejoras y dar prioridades a las acciones sobre la base de los recursos disponibles donde los estándares de procesos (proceso normados, estipulados y documentados) deben ponerse en función de los de estructura (recursos materiales con que cuenta el área), algo que sin lugar a dudas permitirá un adecuado, eficaz y eficiente funcionamiento de las áreas. El plan de mejora una vez propuesto debe establecerse por la dirección y revisarse en intervalos apropiados. La implementación de los requisitos de las Normas ISO 9001:2008<sup>10</sup> puede realizarse perfectamente en todas las áreas de una institución de salud, cualquiera sea la misma, porque genera ventajas organizativas, mejoras en la satisfacción y garantía del adecuado servicio de la entidad sanitaria. Las limitaciones que aún existen para la implementación de la norma se resolverán con el tiempo, a partir de su propia aplicación, en los servicios internos y en la evaluación de la cultura de la calidad en el entorno sanitario actual.

Este artículo recoge las implicaciones del compromiso de los autores con el SGC sobre el tema tratado y propone el aumento de su conocimiento, lo que constituye un paso más hacia la calidad total de la salud en Cuba. En estas intenciones siempre estarán involucrados todos los actores institucionales de la salud (los máximos responsables de la institución, los trabajadores y las unidades de calidad de cada centro). A través de estas lecturas se presentan ideas que contribuyen a la reflexión sobre los futuros pasos que deben realizarse para el logro de al menos el conocimiento y el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

A lo largo de las últimas décadas, y por el avance científico técnico logrado en el país, conviene ver la calidad de la salud desde una dimensión dinámica,  
<http://www.revactamedicacentro.sld.cu>

como el resultado de una serie de cambios contextuales dentro del marco sanitario actual que se vive en Cuba.

Las exigencias actuales que hay que enfrentar en este siglo XXI tienen que obligar a toda la comunidad médica profesional, técnica o de apoyo a manejar el conocimiento y la aplicación de los términos de calidad en salud. Introducir una política institucional efectiva, de cara a la calidad sanitaria, es el compromiso por parte de todos los que participan de la vida asistencial médica, lo que es crucial para asegurar el éxito de cualquier política que tenga por meta mejorar la atención brindada al pueblo. El despliegue de las estrategias de gestión de la calidad para la salud es un esfuerzo y una meta que da sus frutos en muchas entidades cubanas que trabajan hoy en la tarea (y que ya están certificadas y aspiran a certificarse con el sello de la calidad -o ambas-) y debe ser objetivo a cumplir por otras que aún se proyectan en la misma y tratan de avanzar "desde y con sus uniformes escolares". Se necesita engarzar todo lo anteriormente dicho con la capacidad de toda institución de hallar un equilibrio entre la parte estrictamente técnica del impulso a la calidad (por ejemplo, el desarrollo de cuestionarios de evaluación) y los temas de fondo (por ejemplo, evaluar el valor añadido aportado por las iniciativas en relación a los objetivos de trabajo planteados). Es necesario divulgar y socializar esta información pues se trata de un tema muy amplio y de mucha utilidad (no solo en Cuba sino a nivel mundial) y es menester recordar que desde hace muchos años atrás la ciencia ha avanzado en todos sus campos y junto a ella se han desarrollado e incorporado los nuevos conceptos de calidad a nivel internacional; estos contenidos hoy son objeto de estudio en muchas carreras universitarias cubanas como la de Ingeniería Industrial, entre otras. Toca a la salud "no quedarse atrás" pues es una ciencia de las más favorecidas con esta disciplina; sirva este trabajo para fortalecer un conocimiento muy necesario e imprescindible en la era médica actual cubana. Para los autores del trabajo se trata de una cuestión de equilibrio adaptado a la cultura y al *modus operandi* de cada institución particular. El SGC en las organizaciones médicas es un paso más hacia la calidad total en las organizaciones de salud cubanas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Materiales del programa de maestrías de gestión de la calidad y ambiental. La Habana: Cátedra de Calidad, Metrología y Normalización; 2011.
2. Isaac C. Resumen histórico de las actividades de normalización, metrología y calidad en Cuba. La Habana. Rev Normalización. 2008;(1):4-10.
3. Hénard F. Aprendamos la lección. Un repaso a la calidad de la enseñanza en la educación superior. Perfiles Educativos [Internet]. 2010 [citado 24 Jun 2013];32(129):[aprox. 16 p.]. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000300010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000300010&script=sci_arttext&tlng=pt)
4. Vidal Ledo M, Díaz Montes de Oca F, Fuentes Gil Z, Armenteros Vera I, Araña Pérez AB, Castañeda Abascal I. Calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en la carrera de Tecnología de la salud en sistemas de información en salud. Educ Med Super [Internet]. 2011 [citado 24 Jun 2013];25(4):[aprox. 14 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000400008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000400008)
5. Vidal Ledo M, Hernández García L. Superación profesoral. Educ Med Super [Internet]. 2011 [citado 24 Jun 2013];25(2):[aprox. 12 p.]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000200017&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412011000200017&script=sci_arttext&tlng=pt)

6. Meizoso Valdés MC, Guerra Bretaña RM. La implantación de sistemas integrados de gestión. Un reto a la empresa cubana. [Internet] La Habana: Universidad de La Habana; 2008 [citado 24 Jun 2013]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/implantacion-de-sistemas-integrados-de-gestion.htm>
7. Juran JM, Gryna FF. Manual de control de la calidad. Madrid: Mc Graw- Hill Interamericana; 1993.
8. Ishikawa K. ¿Qué es control de la calidad? La modalidad japonesa. La Habana: Científico Técnica; 1988.
9. Guerra Bretaña RM, Meisozo Valdés MC. Ciencia, innovación tecnológica y sociedad. Experiencia del Centro de Biomateriales. La Habana: Universidad de La Habana; 2008.
10. Oficina Nacional de Normalización. NC ISO 9001: 2008: sistema de gestión de la calidad. Requisitos. La Habana: Oficina Nacional de Normalización; 2008.

Recibido: 31- 7-13

Aprobado: 8-10-13

**Carmen Moré Chang.** Dirección Municipal de Salud Pública. Buen Viaje No. 69 e/ Maceo y Unión. Santa Clara, Villa Clara, Cuba. Código Postal: 50100 Teléfono: (53)(42)210716 [kenyata@capiro.vcl.sld.cu](mailto:kenyata@capiro.vcl.sld.cu)