

LIBRO PARA LA FORMACIÓN DE LOS RESIDENTES EN OFTALMOLOGÍA

GESTIÓN CLÍNICA
3. Calidad asistencial

3B
**Programas de calidad. Control y mejora
continua**

Nicolás López Ferrando, M.^a Mar Bodoque Cano,
José Luis Urcelay Segura



SOCIEDAD ESPAÑOLA
DE OFTALMOLOGÍA

OBJETIVOS

1. Conocer el concepto de programa de calidad.
2. Distinguir las fases de implantación y desarrollo de un programa de calidad.
3. Concepto de control de un proceso.
4. Conocer la mejora continua de procesos y el ciclo PDCA.
5. Sistemas de evaluación y seguimiento: repetición de ciclos de mejora, benchmarking y auditorías.

Las organizaciones deben mejorar sus procesos continuamente para tener mejores productos y aventajar así a sus competidores. Para ello aplican planes de superación de calidad en los diferentes procesos de la organización y en su línea de producción. De aquí nace la idea de gestión de la calidad, así como las reglas que se emplean. Esto ayuda a las organizaciones a conseguir sus objetivos y la optimización de sus procesos. Asegurar la calidad se logra mediante un plan, o **programa**, que es un documento específico para cada organización en el que se detallan los pasos que debe realizar para mejorar la calidad de los servicios o productos que realiza.

Estos programas de calidad sirven para conocer los recursos necesarios para realizar el plan de mejora de la calidad (tanto financieros, como humanos y materiales), señalar quién ha de aplicarlo, y a través de qué acciones. Existen algunos planes (normas internacionales) que establecen los pasos a realizar sobre su diseño, revisión y ejecución. Entre ellos, las Normas ISO, empleadas para confirmar la calidad de servicios o productos; o el modelo europeo EFQM, usado en los sistemas de gestión de la calidad.

Se desarrollan en diferentes **fases**. Todo empieza después de un *incidente que identifica un área de mejora*, y que muestra la necesidad de acometer este tipo de planes. Se genera así la voluntad de implantar el programa, empezando por marcar sus *límites de actuación* y ámbito de alcance, e *identificar a todos los elementos que estén relacionados a la organización* (clientes, recursos financieros, humanos y materiales, proveedores, inversores, normativas...). A partir de aquí, se *prepara el programa de calidad de la organización*, que comienza designando un encargado del proyecto que elabore el plan y forme un equipo de trabajo, el cual obtenga toda la información posible, decida por consenso la estructura y presentación del programa, verifique la coherencia del programa con el alcance solicitado, y la compatibilidad con otros realizados anteriormente. Después, se *desarrolla su contenido* que además de lo anterior, debe señalar los objetivos, cómo se van a obtener y registrar los datos, qué recursos se van a necesitar, la puesta en marcha y desarrollo, cómo se va a comunicar, describir los procesos de control y medición, y si hay necesidad de una auditoría y en qué momento. Finalmente, se realiza la *revisión del programa*, se acepta, aprueba, se *implanta y pone en marcha*.

CONTROL Y MEJORA CONTINUA

Cuando el proceso al que se aplica un programa tiene una Misión, sus partes (subprocesos) están estipuladas, sus elementos de entrada y sus salidas (entre ellos clientes

3B. Programas de calidad. Control y mejora continua

Nicolás López Ferrando, M.ª Mar Bodoque Cano, José Luis Urcelay Segura

y proveedores) están identificados, tiene un responsable, se mide su efectividad y eficiencia, y se mejora, se dice entonces que el proceso está en **control** o estabilizado.

La **mejora continua de los procesos** es una de las claves de los sistemas de gestión de la calidad. El «proceso» indica una consecución de pasos y acciones, no sólo ideas; «mejora» implica que estas acciones incrementen los resultados, basados en variables que aprecian los clientes y que dan una ventaja diferencial; y «continua» se refiere a que el estar obteniendo ventajas debe ser una constante. Los programas de calidad deben siempre dejar constancia del propósito de mejora, y deben hacerlo de forma constante y para siempre.

Hay varias formas de llevarlo a cabo, la más conocida es el ciclo de Deming o PDCA (siglas inglesas de Plan –planificar–, Do –hacer–, Check –comprobar–, y Act –actuar–) (figura 1).

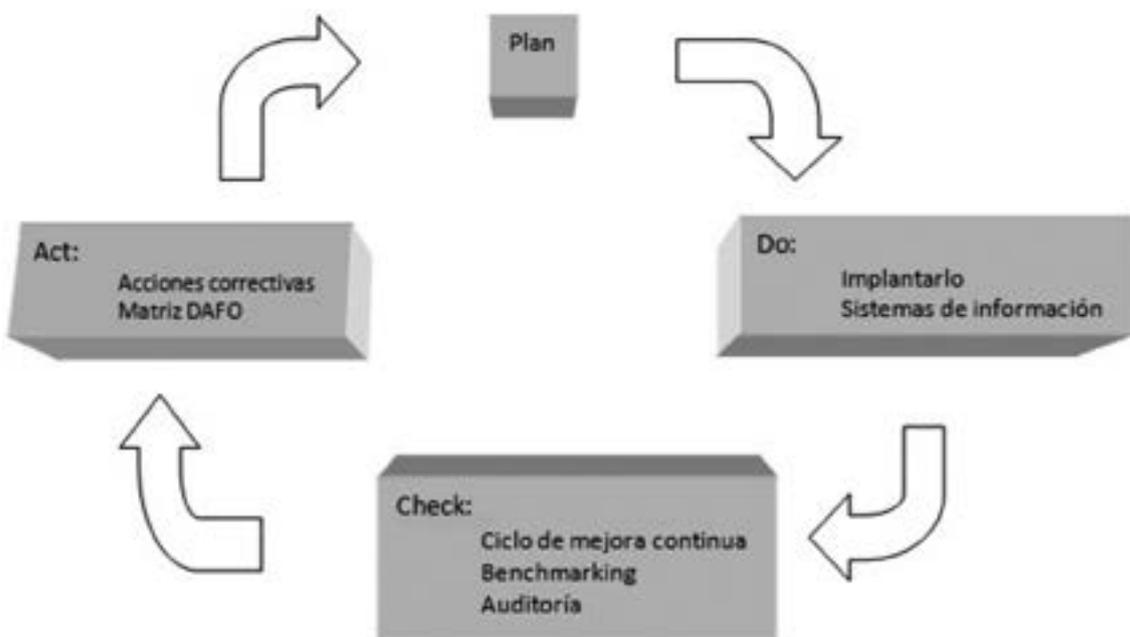


Figura 1: Ciclo PDCA.

El ciclo PDCA consiste, primero en planificar (Plan) la mejora, buscando los puntos débiles del proceso y recoger la información adecuada para elaborar un programa en el que se tenga en cuenta quién, cómo y cuándo se va a llevar a cabo la mejora, y qué recursos se precisan. Posteriormente se debe implantar esta estrategia (Do), midiendo los resultados, su eficiencia y su efectividad, para lo que se necesita un buen sistema de información del que obtener indicadores adecuados. A continuación evaluaremos (Check) la eficacia de las acciones realizadas, buscando las desviaciones y errores de resultados, lo que se puede hacer mediante diferentes herramientas de actuación. Finalmente se tomarán las acciones correctivas necesarias (Act), para lo que se puede emplear una matriz DAFO, que detecte los factores externos (Amenazas y Oportunidades) e internos (Fortalezas y Debilidades) que nos van a servir para diseñar las intervenciones oportunas. Y se vuelve a empezar un nuevo ciclo, en busca de la mejora continua.

En la fase de evaluación, contamos con diferentes **mecanismos con los que valorar y seguir los procesos**:

El primero de ellos es la *repetición de los ciclos de mejora*. Para ello, se deben detectar y definir los problemas, identificando situaciones mejorables y asignando responsabilidades a los diferentes equipos de mejora. Hay que buscar y analizar las causas primeras del problema, mediante la recogida de información y diagramas de todo tipo, establecer mecanismos de control, y detectar las resistencias al cambio. Se buscan soluciones y sus posibles alternativas, consignando los impactos y costes, y se implantan las más adecuadas. Al final, se monitorizan los resultados, y vuelta a empezar el ciclo.

Otro mecanismo de comprobación o evaluación es el «*Benchmarking*», que consiste en la comparación de nuestros procesos con los de otra organización, que esté considerada como de las mejores en su tipo. Se emplea para mejoras rápidas cuando necesitamos cambios mayores en prácticas de actuación (no en productos). Podemos hacerlo a nivel estratégico, funcional (comparando servicios) u operativo (para mejora de aspectos concretos en actuaciones). Para ello, identificamos el área a analizar, eligiendo en ella un proceso y creando un equipo de trabajo que decida y determine las organizaciones a estudiar, analice la información, implante los cambios y monitorice los resultados. Al ser un proceso de mejora continua, se deben realizar benchmarking periódicos.

Las auditorías de calidad son exámenes independientes (externas al proceso) y metódicos (siguiendo un procedimiento concreto) que se emplean para determinar si los procesos y resultados sobre la calidad cumplen con estándares previamente establecidos, si están efectivamente implantados, y son adecuados para conseguir los objetivos. Estas auditorías pueden ser internas (de la propia organización) o externas, que a su vez pueden ser o bien realizadas por los clientes, o bien por organismos de certificación o acreditación. Existen unas fases en su realización: la preparación de documentación y su análisis, que desemboca en el plan de auditoría que debe conocer el auditado; la realización de la misma, en contacto con los responsables de las actividades y documentación; el resumen e informe a partir de los hechos observados, buscando posibles causas a las desviaciones y orientando sobre posibles acciones de mejora; finalmente el establecimiento de acciones de mejora por el auditado y el seguimiento para ver su efectividad.

MENSAJES CLAVE

Un programa de calidad es un documento específico para cada organización en el que se detallan los pasos que debe realizar para mejorar la calidad de los servicios o productos que realiza. Se desarrollan en diferentes fases, tras un incidente que identifica un área de mejora: marcado de límites de actuación, obtención de la información, preparación del programa, desarrollo de contenido, revisión, implantación y puesta en marcha.

Cuando todo lo anterior sucede, se dice entonces que el proceso está en control o estabilizado. La mejora continua de los mismos se puede realizar de diferentes maneras, la más conocida el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Dentro de la evaluación (Check)

podemos emplear diferentes mecanismos, como la repetición de los ciclos de mejora, el benchmarking y las auditorías.

BIBLIOGRAFÍA

1. ¿Cuáles son los Programas de Calidad? Jileana. [http:// www.webyempresas.com](http://www.webyempresas.com) Actualizado: Jun 22, 2020.
2. Mejora continua de procesos. En «Mejora de procesos de calidad de laboratorios». Organización Mundial de la Salud, 2005.
3. Control y mejora continua de los procesos. Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales. Junta de Andalucía, Consejería de Salud, Sevilla, 2001.