

Aseguramiento de la calidad en instalaciones de atención médica de las Fuerzas Armadas de México

Gral. Brig. C.D. Jesús **Amparán-Chavarría**,*

Cor. M.C. Manuel **Quirarte-Medina**,** Cor. M.C. José Roberto **Sierra-Páramo**,***

Tte. Cor. Enfra. Rosa María **Volantín-Hernández**,**** Mayor M.C. Santos Regino **Uscanga-Sánchez*******

Unidad de Especialidades Odontológicas-Hospital Central Militar-Clínica de Especialidades de la Mujer.
Ciudad de México.

RESUMEN

Los establecimientos de salud de la Secretaría de la Defensa Nacional deben certificarse por el Comité de Certificación de Establecimientos de Salud del Consejo de Salubridad General, y funcionar con estándares de Sistemas de Gestión de Calidad como el Modelo de Calidad Intragob. El proceso incluye Implantación del Sistema de Calidad que cumpla la normatividad y logre la satisfacción de clientes y usuarios finales, así como el aseguramiento de la calidad mediante adquisición individual y organizacional de una cultura de calidad.

El aseguramiento de la calidad es parte de la misión a cumplir derivada de la política de calidad del Alto Mando. Se identificaron cinco fases: capacitación, participación, facilitación, análisis-comparación e interacción.

El propósito del presente trabajo es describir aspectos del aseguramiento de calidad en nuestro medio, así como las vivencias durante diseño e implantación de sistemas y procesos necesarios para participar en la gestión de calidad por el Hospital Central Militar, la Unidad de Especialidades Odontológicas y la Clínica de Especialidades de la Mujer de la Secretaría de la Defensa Nacional.

Palabras clave: aseguramiento, calidad, atención médica, establecimientos de atención médica, certificación, Fuerzas Armadas.

Quality assurance in medical care facilities at the Armed Forces of Mexico

SUMMARY

National Defense Health facilities must be certified by the Certification Committee of Health Facilities of General Health Council, and their performance must follow management quality standards such as the Intragob Quality Model.

This arrangement comprises the implantation of a quality system that compels normativity and achieves clients and final users satisfaction as well as assurance of quality through individual and organizational quality culture acquisition. Quality assurance is part of the mission to accomplish according to the high commander politics on quality. Five phases were identified: training, participation, facilitation, comparison-analysis, and interaction.

This paper describes the experience of implanting the Intragob Quality Model at the Military Central Hospital, the Odontologic Specialties Unit, and the Woman's Specialty Clinic from the National Defense Secretariat.

Key words: Assurance, quality, health care, health care facilities, certification, Armed Forces.

Introducción

En la actualidad es requisito que las instalaciones de salud de la Secretaría de la Defensa Nacional cumplan los criterios de Certificación de Establecimientos de Atención Médica y con el Modelo de Calidad Intragob.

El desarrollo e implantación de un sistema de calidad por organizaciones de salud de la administración pública (Certificación y Modelo Intragob) debe contemplar un sistema de aseguramiento de la calidad.

El gobierno federal pretende lograr la satisfacción del cliente y la percepción ciudadana de calidad en los servi-

* Director de la Unidad de Especialidades Odontológicas, ** Subdirector de la Clínica de Especialidades de la Mujer, *** Jefe del Área de los Servicios de Diagnóstico y Tratamiento del Hospital Central Militar, **** Jefe del Departamento de Quejas del Hospital Central Militar, ***** Jefe de Servicios Normativos de la Clínica de Especialidades de la Mujer.

Correspondencia:

Gral. Brig. C.D. Jesús Amparán-Chavarría

Av. Industria Militar No. 1113. Col. Lomas de San Isidro, Naucalpan de Juárez. C.P. 112000, Edo. de Méx.

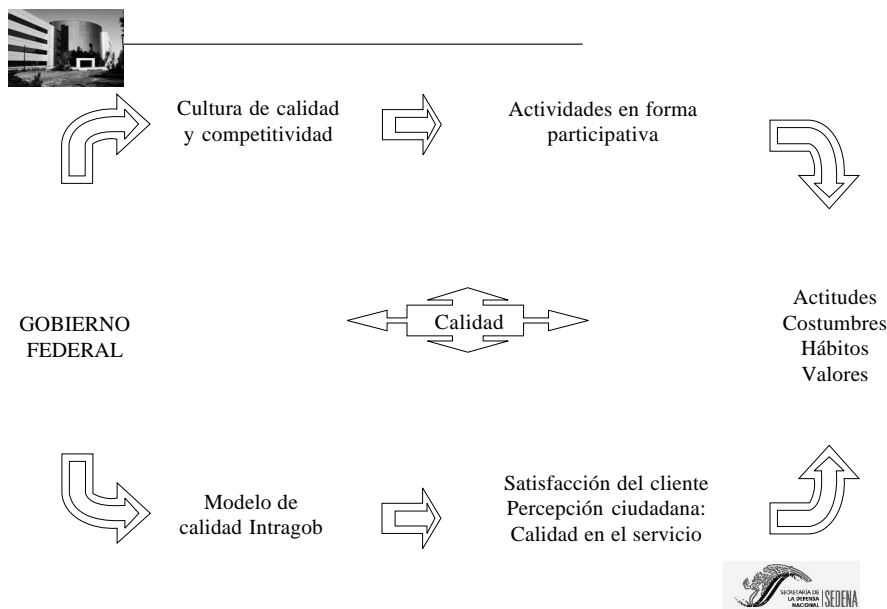


Figura 1. Elementos del modelo de calidad Intragob en el contexto de la cultura de calidad.

cios, mediante la implantación de sistemas de calidad. El aseguramiento de la calidad tiene como propósito incorporar la cultura de calidad a los integrantes de organizaciones prestadoras de servicios, de manera tal que se originen espontáneamente actividades en forma compartida, actitudes, costumbres, hábitos y valores (*Figura 1*).

La meta es lograr un gobierno de clase mundial mediante el desarrollo de las Seis Estrategias de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno.

Específicamente en salud se inició una cruzada nacional por la calidad de los servicios que propone:

1. Mejorar la calidad de los servicios de salud abatiendo las desigualdades entre entidades, instituciones y niveles de atención.
2. Garantizar un trato digno a los usuarios, proporcionándoles información completa y atención oportuna.
3. Ofrecer mayores oportunidades de realización profesional a los médicos, enfermeras y todos aquellos trabajadores de la salud que participan en los procesos de atención.

El Modelo Nacional de Calidad Total, el Modelo de Calidad Intragob, el premio y reconocimiento INNOVA, la Certificación de Establecimientos de Salud y las Normas Mexicanas de Calidad son algunas de las herramientas para lograr el propósito mencionado.

La Secretaría de la Defensa Nacional a través de la Dirección General de Sanidad ha participado en la implantación de los criterios de estructura, procesos y resultados elaborados por el Consejo de Salubridad General en los escalones del tercer nivel de atención.

También se ha participado en el proceso de implantación del Sistema de Calidad denominado Modelo de Calidad In-

tragob, en la Clínica de Especialidades de la Mujer y la Unidad de Especialidades Odontológicas, mismas que han sido merecedoras del Premio Nacional de Calidad Intragob; actualmente se encuentra participando la Unidad de Especialidades Médicas, y próximamente participará el Hospital Central Militar en dicho proceso.

Se recibió la orden para que la totalidad de las instalaciones médicas de la Secretaría de la Defensa Nacional de forma gradual funcionen dentro de los estándares de los Sistemas de Gestión de Calidad, así como su certificación por la Comisión para la Certificación de Establecimientos de Atención Médica del Consejo de Salubridad General.

Los recursos materiales y humanos en instalaciones de la Dirección General de Sanidad están orientados a la atención médica del personal militar y sus derechohabientes basados en los valores de la cultura militar y de la cultura de atención médica.

La interpretación de la orden permitió identificar como parte de la misión el implantar una cultura de calidad que facilitara el iniciar y desarrollar un sistema de calidad que contemplara los criterios tanto para la Certificación de Establecimientos de Atención Médica, como para el Modelo de Calidad Intragob e INNOVA derivados del Modelo Nacional para la Calidad Total y de las Estrategias de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno (gobierno que cueste menos, gobierno de calidad, gobierno profesional, gobierno digital, gobierno con mejora regulatoria, gobierno honesto y transparente).

El cumplimiento de la misión incluye entonces desarrollar las acciones de mando necesarias para implantar el sistema de calidad, y un sistema de aseguramiento de la calidad con el propósito de lograr la integración de la cultura de calidad en cada individuo y en la organización.

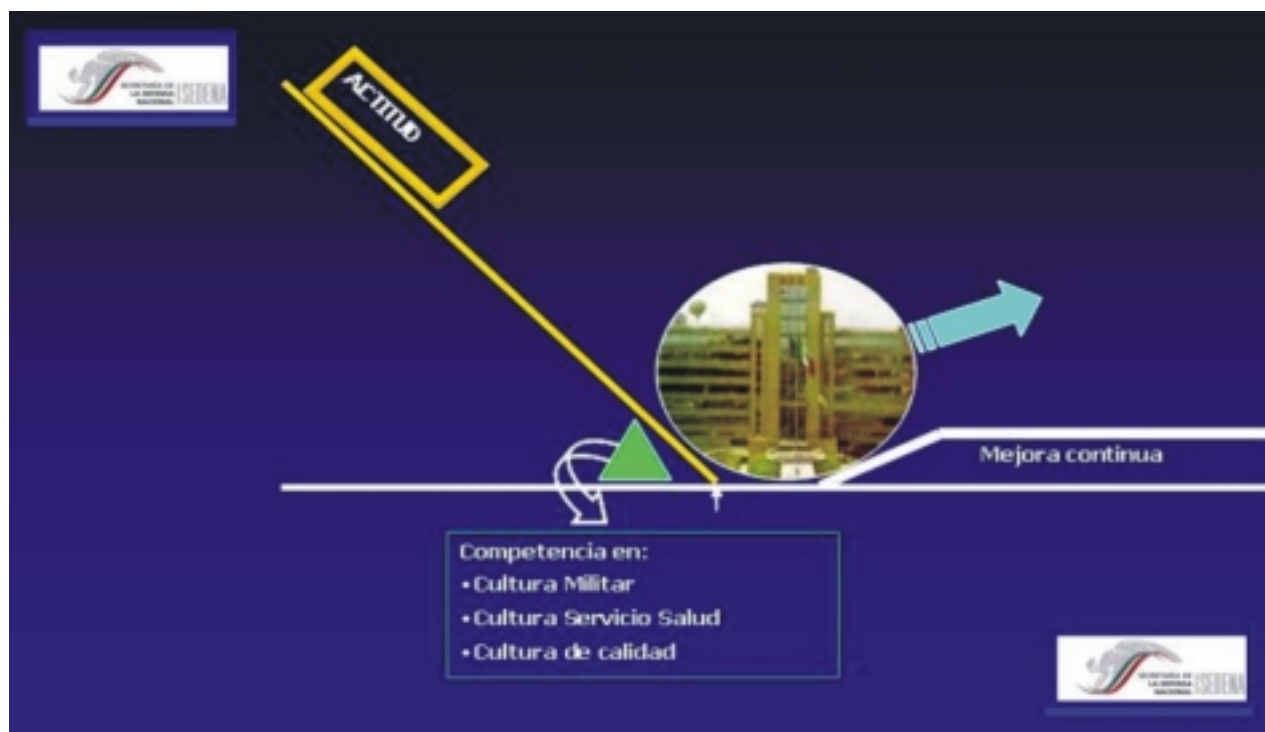


Figura 2. Desplazamiento paulatino del Instituto Armado (organización) al nivel de mejora continua en virtud de la Política de Calidad del alto Mando (actitud) en el entorno de la cultura de calidad.

Participar en la implantación de los modelos de calidad mencionados ha representado, de alguna manera, un cambio de paradigma, con la frecuente resistencia al cambio. Resistencias que son transitorias con base en las acciones de mando ejercidas para que, sin desviar los compromisos de atención médica actuales, se inicie el desarrollo de procesos y sistemas congruentes con los modelos de calidad, y se diseñe e implante el modelo de aseguramiento de calidad en cada organización.

Aseguramiento de calidad

¿Que és y cuáles son los puntos de convergencia en nuestra cultura organizacional?

La palabra “asegurar” implica afianzar algo, garantizar el cumplimiento de una obligación, transmitir confianza a alguien, afirmar, prometer, comprobar la certeza de algo, cerciorar; de acuerdo con esto, a través del aseguramiento, la organización intenta transmitir la confianza, afirma su propósito con la calidad a fin de dar el respaldo necesario a sus productos y/o servicios.

La norma NMX-CC-001:1995 define el aseguramiento de la calidad como el “conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, y demostradas según se requiera para proporcionar la confianza adecuada de que un elemento cumplirá con los requisitos de calidad.

Luego entonces el concepto de “aseguramiento” en nuestra cultura organizacional está implícito en nuestro sistema

de enlace que tiene como propósito el que individuos o unidades que participen en una actividad deban desempeñarse con coordinación, asegurando la convergencia de esfuerzos. Como parte integrante del sistema de enlace, por un lado el sistema de enlace moral asegura la comunión en educación militar y por ende un impulso permanente por luchar y vencer y, por otro lado, el sistema de enlace intelectual asegura la comunión de conocimientos y práctica, así como el conocimiento y desempeño de funciones en el conjunto. Todo lo anterior tiene como resultado la implantación de la cultura militar en los individuos, denominada doctrina militar, que dicho en otros términos representa el valor superior en nuestra organización.

Visto así, el sistema de enlace en el Ejército es el “sistema de aseguramiento” de la implantación de la cultura militar en los individuos y las unidades. El sistema de aseguramiento de la calidad de las organizaciones de salud del Instituto Armado, por ende, se debe orientar al desarrollo intelectual de la cultura de calidad en interacción armónica con la cultura militar y técnica. De manera tal que cuando en un sistema de calidad dado, después del enorme esfuerzo de pasar por el inicio y desarrollo, se identifique una oportunidad de mejora, el planear, diseñar, introducir y documentar los cambios pertinentes, sea facilitado por la actitud de cada individuo, emanado precisamente de la cultura de calidad ya integrada a su vida. La política de calidad, que es la decisión del mando en cuanto a la gestión de calidad, cuando se apoya en un clima organizacional militar, técnico y de calidad, desplaza paulatinamente a la organización al nivel de mejora continua, representativa de un nivel de competitividad (Figura 2).

Cuadro 1. Modelo de aseguramiento de calidad y cultura organizacional.

Nivel de madurez	Enfoque	Implantación	Resultados
Competitivo 650 a 800 puntos	Sistemas:		
	Fuerte integración (sinergia)	Aplicación de los sistemas a nivel cultural	Niveles competitivos
	Mejorados continuamente	Aplicación de métodos de mejora continua	Tendencias positivas o
	Orientados a comparación	por parte de los grupos de trabajo	sostenidas en el nivel de
	referencial como mecanismo de mejora continua y parámetro de competitividad		competitividad Clara relación causal con la mejora continua de sus sistemas y procesos

La palanca representa el trabajo en equipo con convergencia de esfuerzos y en un clima organizacional donde la calidad y las herramientas se relacionan con el sistema de calidad en forma constante.

La actitud representa la fuerza principal ejercida individualmente, pero que tiene como requisito alinear la competencia militar y técnica a los propósitos de la organización, la identificación del desempeño en el conjunto. La calidad se percibe como un facilitador para las actividades cotidianas y no como una carga más de trabajo.

El punto de apoyo requiere, además de nuestra competencia en la cultura militar y técnica, el desarrollo intelectual inherente a la cultura de calidad.

La dirección del vector es el rumbo estratégico de la organización marcado por la política de calidad.

El nivel superior con mejora continua representa una madurez del sistema de calidad, donde el enfoque dispone de sistemas sinérgicos, fuertemente integrados, orientados a la mejora continua, a la comparación referencial, y donde la implantación ha pasado a ser una cultura de calidad y donde las mejoras son propuestas y desarrolladas por grupos de trabajo locales.

Modelos de aseguramiento de la calidad

Modificar la cultura organizacional de una institución y lograr su fortalecimiento en forma paulatina requiere un gran esfuerzo que es difícil de afrontar, sobre todo por la resistencia natural al cambio que se manifiesta en cualquier área de la organización, mediante diferentes actitudes como la emisión de descalificativos de los conceptos o actividades relacionadas con la calidad, etc.

Existen modelos basados en las Normas Mexicanas de Calidad, o específicos como el modelo de Alfredo Acle Tomasini, el de J.P. Russel, etc.

En las organizaciones que han participado hasta el momento se han desarrollado diferentes estrategias de acuerdo con el perfil de cada una, apoyándose en la cultura organizacional previamente descrita.

El aseguramiento de la calidad parte del nivel jerárquico más alto de la organización a fin de darle toda la formalidad y obligatoriedad que requiere. Actualmente se estudia a los niveles más altos de la Secretaría de la Defensa

Nacional, la mejora en planes y programas de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea, que incluyan herramientas de calidad.

En una organización, la dirección emite su filosofía y política de calidad, y estructura dos cursos de acción simultáneos. Uno de ellos iniciará y desarrollará la implantación del sistema de calidad, y el otro asegurará la calidad mediante la integración del personal, a una cultura de calidad. Ambas acciones se desarrollarán concomitantemente y convergen de forma evidente, cuando la madurez del sistema rebase el nivel de confiabilidad y se haga competitivo (*Cuadro 1*).

El modelo de aseguramiento de la calidad que se ha identificado congruente con los recursos humanos y materiales disponibles en organizaciones de Sanidad Militar, comprende una serie de fases que se intercalan de manera imperceptible de acuerdo con las necesidades y expectativas que enfrenta cada organización:

Fase de capacitación

Las tres organizaciones al iniciar las acciones para la implantación del sistema de calidad, realizaron acciones relacionadas con el aseguramiento de la calidad mediante la capacitación de personal con ciertas características de liderazgo militar y técnico. La participación en cursos y talleres permitieron conocer la intimidad de las Normas Mexicanas de Calidad, de los Criterios de Certificación para Establecimientos de Salud, de los Modelos de Calidad Gubernamental (Intragob e INNOVA), y del Modelo Nacional para la Calidad Total. Algunos elementos participaron como evaluadores, lo que permitió conocer la mecánica del proceso de evaluación en organizaciones extra-institucionales.

Fase de participación activa

La autoridad para asegurar la calidad es delegada al Subdirector, pero no así la responsabilidad, que congruente con nuestra doctrina militar corresponde al Director. Con la coordinación de la Subdirección el desarrollo de competencias en calidad del personal mencionado, interactúa en la implantación del sistema de calidad desde el inicio, integrándose en la estructura organizacional (Departamentos, Secciones

o Subsecciones) tomando parte activa en el diseño, implantación y evaluación de procesos y sistemas, transmitiendo conocimientos adquiridos durante la capacitación e identificando las equivalencias con la cultura organizacional militar y técnica.

Fase de facilitación

Una vez con cierto grado de implantación del sistema de calidad, el personal capacitado se constituye como equipo facilitador. Comprometido a cumplir la función de identificar las medidas de alto impacto que provocarán mayor interacción, mejor clima organizacional y adecuada incorporación de la cultura de calidad. La clave en esta fase del aseguramiento es la de “jugar sin balón” por parte del equipo facilitador, opinando con propuestas escritas para ser analizadas por la alta dirección, derivadas del análisis del comportamiento de los procesos y sistemas evidenciado por el conocimiento de no-satisfacciones, el resultado de auditorías internas y externas, el estudio de propuestas de mejora emanadas de grupos de trabajos locales, el clima organizacional, observación de la mecánica de trabajo en equipo, etc. La no opinión directa y sistemática por alguno de los integrantes del equipo facilitador tiene como propósito evitar confusiones que impacten adversamente en la adquisición de la cultura de calidad por los integrantes de la organización.

Fase: análisis y comparación

El conocimiento del desempeño global de la organización y de las características del clima organizacional, permitirá en foros intrainstitucionales, la comparación referencial, del avance en la madurez del sistema de calidad y del aseguramiento de la calidad. Lo cual se podrá materializar en un congreso anual donde se aporte valor con la presentación de experiencias en cada organización.

Fase de interacción

Participación de auditorías en los Modelos de Certificación, Intragob e INNOVA.

La incorporación a la estructura organizacional (orgánica) de los recursos necesarios por el sistema de aseguramiento de la calidad, dependen de los resultados obtenidos por la gestión y la política de calidad de la dirección y de la superioridad.

Como podemos ver, hay diferencia entre calidad y aseguramiento de calidad. La calidad es el resultado de la política general de la institución y representa su máximo objetivo o propósito. El aseguramiento de la calidad es el aval fundamentado por la incorporación de una cultura de calidad evidenciada por la actitud del esfuerzo del personal, del cumplimiento de las normas, aplicación de las políticas y empleo de recursos y estrategias para que la política de la institución sea una realidad. De manera tal que el aseguramiento de la calidad es un medio y la calidad un fin. O dicho

de otra manera en términos de pensamiento sistémico, el aseguramiento de la calidad nos conduce a un modelo mental (cultura organizacional) y la calidad es el evento por consecuencia (la parte visible del iceberg).

Aplicado este enfoque a los servicios de salud, la calidad será consecuencia de la existencia de grupos de trabajo con cultura de calidad que incorporen a su competencia técnica la actitud de servicio que los conduzca a lograr la satisfacción del paciente y sus familiares, basados en el conocimiento y aplicación sistemática de las normas y protocolos de atención médica; del registro de resultados, de la identificación de indicadores que haga posible la comparación referencial, la aplicación de ciclos de mejora, etc.

Uno de los principales objetivos a lograr por quien decide implantar un modelo o un sistema de calidad es asegurar que la calidad se incorpore como cultura en cada uno de los integrantes de la organización.

El Servicio de Sanidad Militar requiere personal con alta competencia en la cultura militar y en la cultura de salud, evidenciada por el grado de adoctrinamiento y de competencia técnica, pero actualmente se requiere, además, poseer una actitud derivada de la integración a la cultura de calidad.

La interacción armónica de estas culturas generará una unidad de doctrina con valor superior, que permita alinear la competencia militar y técnica individual a los propósitos de la organización, dentro de los que se encuentra el lograr que Sanidad Militar sea percibida por los militares y derechohabientes como un servicio de calidad y calidez que logra su misión de recuperar, mantener y elevar la salud del personal y derechohabientes, y que por ende coadyuva a elevar la moral de las tropas, lo que traducido a términos de calidad representa establecer una relación con el cliente y el usuario final positiva, de lealtad y legendaria.

El implantar una cultura de calidad en los individuos que laboran en una organización logra que la satisfacción de clientes internos, clientes externos y usuarios finales sea producto de la actitud individual y del conjunto, más que del sistema de calidad mismo o de una orden específica. Lo que permite alcanzar niveles competitivos y la flexibilidad para mejorar o innovar sistemas de calidad.

El producto final de implantar un sistema de calidad y un sistema de aseguramiento de la calidad es: para la sociedad lograr pacientes saludables, informados e interesados en el cuidado de su salud. Y para la organización disponer de personal con cultura de calidad.

Implantación de un sistema de calidad

Para implantar el sistema de calidad en la organización, la dirección debe nombrar a un grupo responsable, quien deberá realizar un diagnóstico situacional, escribir los procesos, vigilar que se cumplan, marcar los responsables de cada proceso y de cada actividad, analizar los resultados para proponer las acciones de mejora continua.

Para establecer un sistema de calidad se recomiendan los siguientes pasos:

1. Deberá determinar qué modelo de calidad se va a implantar, entre ellos los que se han implantado en el Servicio de Sanidad:

- a) Certificación hospitalaria del Consejo General de Salud. Este modelo exige el cumplimiento de los reglamentos y las normas oficiales mexicanas que aplican para la obtención de licencias, funcionamiento, equipamiento y recursos humanos. Requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento obligatorios para todos los hospitales, y se divide en dos grupos de criterios, que son de estructura y de procesos y resultados.

El cumplir con estos criterios permite a la institución certificada contar con los elementos mínimos para proporcionar atención al paciente sin poner en riesgo su vida.

- b) Modelo de Calidad Intragob. Este modelo está orientado a satisfacer las necesidades de los clientes de los servicios que proporcionan las dependencias y entidades, la consolidación de una cultura de calidad, la mejora de la productividad y la competitividad, la innovación tecnológica, así como la actuación responsable del personal de todas las instituciones ante la sociedad integrado por ocho criterios:

- Satisfacción al cliente.
- Liderazgo.
- Desarrollo del personal y capital intelectual.
- Administración de la información y la tecnología.
- Planeación.
- Gestión y mejora de procesos.

- Impacto en la sociedad.
- Resultados.

1. El director del hospital deberá realizar un plan de trabajo para implantar el modelo de calidad seleccionado (*Figura 3*) en donde incluya:

- Análisis del modelo.
- Diseño del sistema y procesos.
- Definición de indicadores.
- Implantación del sistema de procesos.
- Medición del desempeño.
- Análisis del diseño.
- Identificación de brechas.
- Acciones correctivas y preventivas.
- Comparación con las mejoras prácticas.
- Mejora e innovación.

Enfoque e implementación del modelo

Dimensiones de la implementación de un modelo de calidad (*Figura 4*).

Enfoque

Consiste en filosofía de diseño de sistemas y procesos de la organización para lograr los propósitos y estrategias definidos en función de su misión y visión.

La filosofía de diseño abarca la alineación de los sistemas, procesos y métodos con los valores de la Administración por Calidad, así como incorporación de elementos preventivos que garantizan su desempeño libre de falla y la definición de interacciones que contribuyen al óptimo desempeño del sistema organizacional.

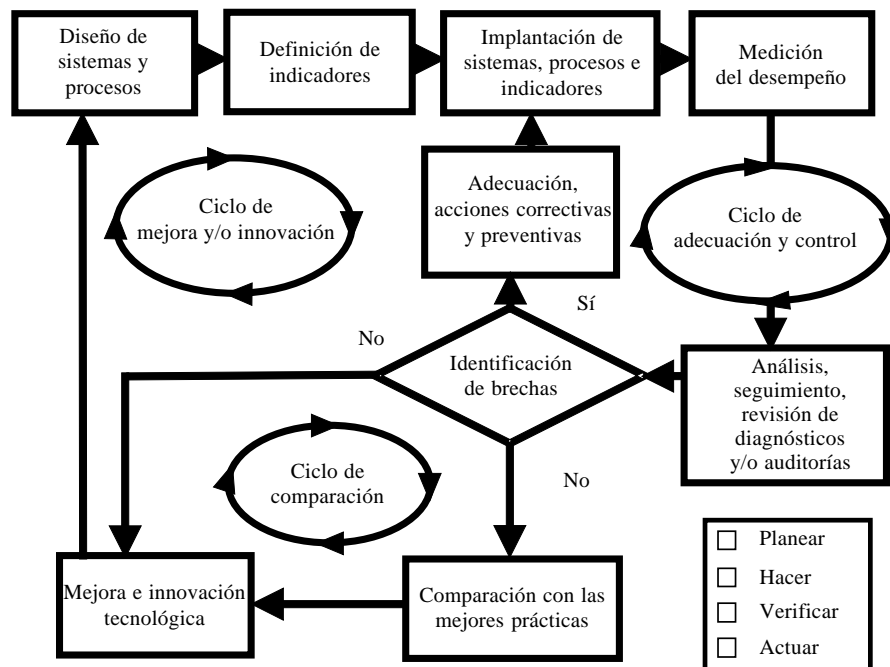
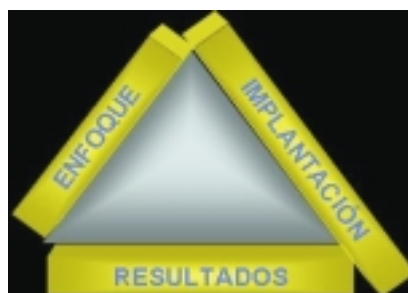


Figura 3. Modelo de calidad Intragob.

Dimensiones de madurez



- **Enfoque**
Corresponde a la filosofía de diseño de los sistemas y de la metodología de la organización.
- **Implantación**
Es el grado en que los sistemas son aplicados.
- **Resultados**
Son los logros derivados de la implantación de los sistemas.

Figura 4. Dimensiones de la implementación de un modelo de calidad.

Implantación

Es el grado en que los sistemas y procesos son aplicados de acuerdo con el enfoque definido, incluye el alcance y la práctica sistemática y rutinaria a nivel cultural (comportamientos consistentes), de los sistemas y procesos en cuestión, por los distintos grupos y niveles que los aplique.

Las franjas de madurez exigen el proceso de los grupos en la aplicación sistemática de las metodologías, relacionadas al modelo de administración al sistema de mejoras y procesos.

Resultados

Son los logros derivados de la implantación de los sistemas y procesos diseñados e implantados, incluyen información cuantitativa y cualitativa, comparación de parámetros, identificación de relación causal con las mejoras aplicadas y las tendencias y niveles obtenidos.

Dentro de la etapa de resultados, después de haber realizado el análisis del desempeño, evaluación y retroalimentación,

se identifican los nuevos estándares que servirán de base para continuar con la medición del desempeño de la organización.

Etapa de aseguramiento del sistema de calidad

es importante recalcar que la etapa de aseguramiento es el mantenimiento de los estándares logrados en todo el proceso que se ha venido realizando. ¿Qué se debe hacer en esta etapa del aseguramiento de la calidad? Desde su definición, la palabra “asegurar” implica afianzar algo, garantizar el cumplimiento de una obligación, transmitir confianza a alguien, prometer, comprobar la certeza de algo, cerciorar; de acuerdo con esto; a través del aseguramiento, la organización intenta transmitir la confianza, afirma su compromiso con la calidad, a fin de dar el respaldo necesario a sus productos y/o servicios.

Mejora continua

La mejora continua es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo, para establecer mejores formas de trabajar que impacten los resultados. Mejora continua

se refiere a la realización de cambios efectivos, ya que todas las mejoras requieren cambios, pero no todos los cambios resultan en mejoras.

La mejora continua es el resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo teorías de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No puede haber ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un periodo de control.

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

1. Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
2. El establecimiento de los objetivos para la mejora.
3. La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
4. La evaluación de dichas soluciones y su selección.
5. La implementación de la solución seleccionada.
6. La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzados los objetivos.
7. La formalización de los cambios.

Conclusiones

Existe el interés por parte del alto mando de integrar una política de calidad, a fin de cumplir la directiva de crecimiento con calidad estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo.

La superioridad al asignarle la misión a la Dirección General de Sanidad, nos distinguió en ser pioneros en gestión de calidad dentro de las Fuerzas Armadas de México, seguramente por el impacto que tiene el servicio en coadyuvar a elevar la moral de las tropas.

Es indispensable identificar la estrategia para lograr la calidad, ya que todos los esfuerzos para la implantación de un modelo de calidad deben correr simultáneos con las actividades de aseguramiento de la calidad, que actualmente emanan directamente de la política de la dirección de cada organización.

Es necesario que todos los directivos de las organizaciones cuenten con conocimientos para poder implantar un modelo de calidad, que incluyan aspectos tales como liderazgo, planeación y análisis de la información para la toma de decisiones y *aseguramiento de la calidad*.

Visualizar como estrategia la implantación de la cultura de calidad en toda la estructura orgánica de las Fuerzas Armadas, permitirá cumplir su misión con más eficiencia, favoreciendo la confianza de la ciudadanía, a través de percibir al instituto armado como una organización de calidad.

Referencias

1. Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006, Presidencia de la República.
2. Programa de Operación y Desarrollo de la Secretaría de la Defensa Nacional 2001-2006. Secretaría de la Defensa Nacional.
3. Programa Nacional de Salud 2001-2006. www.ssa.gob.mx
4. Criterios de Certificación para los Establecimientos de Atención Médica. Comisión para la Certificación. Consejo de Salubridad General. Secretaría de Salud.
5. Norma Oficial Mexicana (NOM). Secretaría de Salud.
6. Modelo de Calidad Intragob (2004) <http://www.economia-premios.gob.mx/calidad>, 2004 16 marzo. Presidencia de la República.
7. Modelo Nacional para la Calidad Total, Presidencia de la República, (2004). Copy Right Fidecomiso Premio Nacional de Calidad.
8. Aseguramiento de la Calidad y Sistemas de Calidad. sundevil@infosel.com. 2004.
9. Manual de Operaciones en Campaña Tomo I. Secretaría de la Defensa Nacional.
10. Norma Mexicana IMNC, ISO 9000-2000 Sistema de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario.
11. Evans James R y Lindsay W. (2000), Administración y Control de la Calidad. 4/a. edición, internacional Thompson, Editores 2000.
12. Garantía de Calidad en Salud, Malagón-Londoño / Galan Monera / Pontón Laverde, Editorial Médica Panamericana, Ed. 2001.