

## Gestión con calidad, una herramienta para el éxito sostenido de la CONAMED a 27 años de su creación

*Quality management, a tool for CONAMED's sustained success 27 years after its creation*

Ricardo Martínez Molina\*

### RESUMEN

La implantación de un sistema de gestión de calidad en la Comisión Nacional de Arbitraje Médico fue una decisión de la alta dirección en beneficio de los involucrados en los asuntos que se ventilan en ella. Con el paso del tiempo, 27 años para la Comisión, las condiciones de los mexicanos y las leyes que regulan su comportamiento en todas las esferas, han sido modificadas, por lo que resulta importante mantener el espíritu de trabajo de los servidores públicos y migrar hacia una gerencia flexible, que involucre el conocimiento y cumplimiento de los derechos humanos, del Código de Ética de la Administración Pública Federal y con ello, beneficiar a la ciudadanía con la mejora de sus condiciones de vida, una sociedad armoniosa e instituciones comprometidas con la ciudadanía.

**Palabras clave:** sistema de gestión de calidad, proceso arbitral, modelo mexicano de arbitraje médico.

### ABSTRACT

The implementation of a Quality Management System in the National Medical Arbitration Commission was a decision of senior management for the benefit of those involved in the matters that are dealt with in it. With the passage of time, 27 years for the Commission, the conditions of Mexicans and the laws that regulate their behavior in all spheres have been modified, so it is important to maintain the spirit of work of public servants and migrate towards a flexible management, which involves knowledge and compliance with human rights, the federal code of ethics and with it, benefiting citizens with the improvement of their living conditions, a harmonious society and institutions committed to their missions and visions.

**Keywords:** quality management system, arbitration process, Mexican Model of Medical Arbitration.

\* Subdirector de Calidad,  
Comisión Nacional de  
Arbitraje Médico.

**Correspondencia:** RMM,  
rmartinez@conamed.  
gob.mx

**Conflicto de intereses:**  
el autor declara no tener  
ningún conflicto de  
intereses.

**Citar como:** Martínez MR.  
Gestión con calidad, una  
herramienta para el éxito  
sostenido de la CONAMED  
a 27 años de su creación.  
Rev CONAMED. 2023;  
28(3): 143-147. [https://  
dx.doi.org/10.35366/113066](https://dx.doi.org/10.35366/113066)

**Financiamiento:** no se  
recibió patrocinio para  
llevar a cabo este artículo.

Recibido: 15/05/2023.

Aceptado: 15/06/2023.

## INTRODUCCIÓN

Los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), como herramienta nacida en las fuerzas privadas de trabajo y acciones militares (principalmente acciones de la fuerza aérea) donde se requiere que las acciones sean ejecutadas correctamente a fin de evitar accidentes o incidentes fueron orientadas al análisis y comprensión del funcionamiento de los mercados bajo la visión de cumplimiento legal y reglamentario de las organizaciones, que determinan a las personas como un cliente, al que hay que satisfacer en sus necesidades y expectativas.

Incluso, algunos pensadores de la calidad, mencionan que hay que superar esos dos elementos considerando el potencial de la organización, su estructura y los recursos que sustentarán la generación de un producto o la prestación del servicio o la combinación de ambos.

La CONAMED, bajo una visión empresarial y en el sexenio del Lic. Vicente Fox Quezada, llevó a cabo el cambio de su estructura burocrática y rígida a una flexible, conforme las leyes aplicables a su funcionamiento lo permitieron, al implementar y certificar un SGC bajo el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001.

En este escrito se mencionan algunas de las acciones implementadas, resultados obtenidos y la necesidad que tiene la Comisión de reorientar el proceso arbitral a las nuevas exigencias que se presentan en los ámbitos sociales, económicos, políticos y jurídicos que actualmente imperan a nivel nacional e internacional.

## 27 AÑOS DE CONTRIBUCIONES

En su parte introductoria, denominada Generalidades, la norma ISO 9001:2015,<sup>1</sup> invita a las altas direcciones de las organizaciones a nivel mundial privadas, sociales y públicas, a implantar y desplegar un SGC como una decisión estratégica para ayudar a mejorar su desempeño integral y global con el fin de hacer sustentable el alcanzar la justificación de su nacimiento y razón de ser, lo que dará sustento al argumento denominado Misión y que con el paso del tiempo, a mediano plazo, será medible cuando se haya alcanzado la visión al grado de hacer sostenibles las funciones esenciales, para que el éxito sea implementado y

sostenido como parte de la mística de la gestión y la administración.

En esta norma se describe en 10 apartados la información que un directivo debe conocer y comprender para estar convencido de implementar un sistema de gestión de la calidad que le apoye a prestar bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, usuario, ciudadano o persona; asimismo, generar, implementar y medir herramientas que faciliten elevar la satisfacción de los clientes que se encuentran en la cadena de valor y la generación de beneficio, aprovechando al máximo los recursos disponibles en la organización.

A lo largo de 27 años, la Comisión Nacional de Arbitraje Médico ha sido pionera en el diseño e implementación de herramientas que han permitido identificar en primera instancia, los motivos más cercanos que generan la inconformidad en los pacientes o sus familiares y que, en consecuencia, detonan la formulación de una queja, la cual no en todas las ocasiones tiene el sustento documental o sus pretensiones escapan a las atribuciones conferidas a este órgano, por lo que el usuario o su representante será asesorado para decidir la vía, tiempo y forma en la cual podrá hacer valer su derecho constitucional de protección a la salud.

Para el año 2001, en la Comisión se agregaron nuevos directivos y, haciendo caso al mandato del Ejecutivo Federal, decidieron implementar y certificar un SGC con base en los requisitos mandatorios de la norma ISO 9001, que permitió el desarrollo de un proceso de planeación, así como la elaboración de un estudio que detectó las necesidades y expectativas de los usuarios, de los prestadores de servicios médicos y de las instancias legitimadas para solicitar a la Comisión la emisión de un dictamen médico institucional y con ello, diseñar los cuestionarios de medición de la satisfacción de todas las partes involucradas en la gestión organizacional que se perfilaba con nuevos argumentos de control presupuestal, control interno y posteriormente gestión de los riesgos.

Bajo esta visión, fueron capacitados los servidores públicos con el contenido de la norma ISO 9001 y fue elaborado el Manual de Calidad, además se diseñaron los procesos y procedimientos con su respectiva supervisión, monitoreo e implementación de la auditoría interna para identificar el

cumplimiento normativo, legal y los requisitos del sistema con apego a las directrices de la norma ISO 19011.

Es conveniente mencionar que seis servidores públicos de la CONAMED fueron certificados como auditores internos líderes bajo los criterios de las directrices de la norma 19011.<sup>2</sup>

Una situación importante que marcó el destino durante varios sexenios y que hasta la fecha es el estandarte para la existencia de la Comisión, es la conformación de su misión y visión, como el órgano al cual se le confiere la contribución en la resolución de las controversias derivadas de la relación médico-paciente, al establecer como parte fundamental cuatro objetivos estratégicos para lograr su cometido. Los objetivos son los siguientes:

«...Consolidar el modelo de atención de inconformidades para ser el Centro Nacional de referencia.

Lograr la resolución de conflictos con eficiencia y satisfacción de los usuarios.

Influir en la mejora de la práctica de la medicina.

Proyectar en los contextos nacional e internacional el modelo CONAMED y obtener el reconocimiento social».<sup>3</sup>

Generar, aplicar y medir el CLIP requirió de un cambio de diseño organizacional de la Comisión, el compromiso de su alta dirección y, sin duda, una postura visionaria desde el Ejecutivo Federal hasta el Comisionado Nacional que, inician la aplicación de los postulados de la Nueva Gerencia Pública e implementación del SGC como estandarte del cambio de paradigma de las estructuras burocráticas al establecimiento de una estructura flexible, dinámica y acorde a las nuevas exigencias de la norma ISO 9001, la conformación de un grupo de trabajo interno con fines de implementar la mejora continua y aplicar un modelo de liderazgo transformacional acompañado de motivadores para que la organización alcanzara la certificación bajo este concepto.

Considerando los elementos organizacionales como la planeación, la organización, la dirección y el control, bajo los requerimientos de la norma ISO, se dio un giro en la forma de gestionar la Comisión, al aplicar el modelo Deming, basado en el principio de Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA).

La Comisión inicia las modificaciones necesarias en su diseño organizacional para alinear recursos, infraestructura y organigrama, a fin de obtener el presupuesto necesario para llevar a cabo el proceso de implementación y certificación del proceso arbitral (orientación y gestión, conciliación y arbitraje) y que posteriormente se conceptualizaría como el Modelo Mexicano de Arbitraje Médico.

Obtenida la certificación, se consolidó el modelo que, para esa época, permitió la configuración de la Comisión para dar cumplimiento a los objetivos orientados al mejoramiento de la cadena de actividades desde la recepción, tránsito y conclusión de los asuntos.

Fueron conformados equipos de alto rendimiento para dar cumplimiento en primera instancia, a los ordenamientos legales y reglamentarios sobre los cuales cada servidor público debería llevar a cabo el cumplimiento de las funciones asignadas; se realizaron sesiones colegiadas para analizar las estadísticas relacionadas con la atención de las quejas y las gestiones inmediatas, con el fin de identificar las especialidades de las cuales los usuarios interponían más asuntos, considerando que no se brindaba la atención médica con apego a los principios éticos y profesionales de la práctica médica; se aplicó un modelo de mejora continua con el que se identificaron las desviaciones presentadas en la atención de los asuntos recibidos electrónicamente, por correspondencia y los presenciales, con el propósito de acortar los tiempos de atención por asunto, mejorar la gestión por sala de atención y con ello, disminuir los tiempos tanto para el traslado de la queja recibida como de las acciones necesarias para que se llevara a cabo la audiencia de conciliación y, en su caso, su traslado a la fase decisoria.

Se firmaron convenios de colaboración con prestadores de servicios médicos institucionales con la intención de mejorar la gestión documental para poder integrar el expediente de la Comisión y, en consecuencia, mejorar la cadena de custodia de los expedientes integrados y que transitaban, desde su recepción hasta el momento de la elaboración y emisión del laudo.

No menos importante, la forma en la cual se conformaron las otras áreas de la Comisión, consolidaron una estructura organizacional moderna, flexible, orientada a resultados y que no sólo culminó

con la certificación bajo los requisitos de la norma ISO 9001 con relación al proceso arbitral.

Para el año 2002, la CONAMED recibió el premio INTRAGOB, con lo que se consolidaron los esfuerzos de la organización por orientar las funciones y atribuciones conferidas bajo la visión de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios externos e internos y las partes interesadas. Para ese tiempo, los servidores públicos de la Comisión recibieron el Reconocimiento Único a la Calidad (RUCA), estos resultados fueron alcanzados bajo los criterios de la norma de referencia bajo los criterios de auditoría de la empresa British Standards Institution (BSI), siendo recertificada en dos ocasiones más.<sup>3</sup>

En el nuevo sexenio (2007) los directivos de la CONAMED decidieron que la institución certificadora fuera la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), organización con la que se continuaron los trabajos de recertificación del sistema y se consolidaron las bases para migrar al modelo de la norma ISO 9004 (éxito sostenido), así como la implementación de los requisitos de la norma ISO 27001 para dar seguridad a la información. La primera labor llevada a cabo para obtener la visión del éxito sostenido fue ampliar la certificación a toda la Comisión, misma que se obtuvo en el año 2010 y duró hasta el año 2015.

Durante esa época se vivieron elementos de cumplimiento de los Manuales Administrativos de Aplicación General en varias materias, emitidos por la Secretaría de la Función Pública, siendo los de mayor seguimiento y cumplimiento los relacionados con el control interno, tecnología de la información y el servicio profesional de carrera, con el cual aún se lleva a cabo el proceso de convocatoria hasta la separación.

La visión del Ejecutivo Federal en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2012-2018<sup>4</sup> consideró no apostar por la recertificación de las unidades que lo habían logrado en los dos sexenios anteriores; sin embargo, aun cuando ya no se cuenta con los recursos para recertificar a la Comisión, la implantación, control y mejoramiento del SGC ha sido de gran utilidad para la generación de los nuevos ordenamientos como son la implantación de la metodología del Marco Lógico para poder generar la Matriz de Indicadores de Resultados necesaria para el funcionamiento del programa presupuestal

P013, en el cual la Comisión participa con indicadores fundamentales que permiten la rendición de cuentas y transparencia presupuestaria, el cumplimiento de los diversos programas transversales que involucran la aplicación del control interno, el mejoramiento de la normatividad y de los procedimientos que soportan el cumplimiento de las atribuciones, funciones y documentales probatorias de las acciones llevadas a cabo por los servidores públicos en el cargo.

Los SGC vistos como una herramienta de mejoramiento continuo son uno de los muchos modelos que pueden seguir su implementación en la administración pública, con la finalidad de brindar certeza en el quehacer de los servidores públicos, su relación con la ciudadanía y el cuidado de los recursos que tienen a su alcance para generar el bienestar social que tanto anhela la población mexicana, así como su baluarte para consolidar el trabajo público como herramienta para hacer valer los derechos humanos de cada individuo. Todos los modelos tienen una vida útil y aun cuando el objeto social de la Comisión no ha cambiado, sí lo puede hacer la forma en que se contribuye a la resolución de las controversias.

El modelo de arbitraje médico que vio su nacimiento en el año de 1996 no consideraba grandes adelantos en materia jurídica, social, económica, médica, administrativa, tecnológica, entre otros; por lo que, en la actualidad, es imprescindible generar un nuevo marco de referencia con el fin de mejorar la atención a los asuntos que la ciudadanía considera una prestación de servicios no apegada a los derechos humanos y que pueda, en algún grado, violentar su dignidad.

La construcción de un nuevo modelo de arbitraje médico debe permitir la atención integral, oportuna y basada en los derechos humanos, de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, considerando que lo más importante es la vida de la persona y, por tanto, los procesos y procedimientos deben acompañarse de acciones que permitan no sólo contribuir a la solución de las controversias, los servidores públicos a cargo de la atención de los asuntos deben contar con capacidades que les permitan canalizar en forma adecuada y oportuna a los usuarios a diferentes unidades para su atención médica y, de ser posible, a la par, aplicar el proceso arbitral (conciliación y emisión de laudo)

con los actores involucrados para construir la solución de la controversia mediante los mecanismos alternativos de solución de controversias.

Cada órgano u organismo gubernamental que genere información fina, contundente, consistente, fiable y orientada a mejorar sus procesos de gestión integral debe ser apoyada, catapultada y consolidada como una herramienta para fortalecer las funciones del Estado, orientada a mejorar el bienestar de la sociedad, para ello, el camino es consolidar la modernidad en la administración pública, aplicando acciones en beneficio de la sociedad.

Cada plan y programa emitidos en la administración pública desde la creación de la CONAMED hasta la actualidad, fue acompañado por un trabajo legislativo, ejecutivo y judicial para contar con una visión de las problemáticas existentes y donde la Comisión ha incursionado para alcanzar su misión y visión. Los controles deben, en consecuencia, construirse con la participación de la sociedad y con diagnósticos certeros, viables y confiables, para que cada servidor público desarrolle las funciones y actividades que le corresponden y con ello sumar al beneficio de una sociedad más armónica, que cuente con los recursos e infraestructura suficientes para alcanzar el cambio, la modernidad y participar de un reparto más equitativo de los recursos, con la confianza depositada en las instituciones estatales para la prestación de los servicios y, en su caso, la resolución eficaz y eficiente de los posibles conflictos que se presentan.

## CONCLUSIONES

Durante 27 años, la CONAMED ha implantado y operado un modelo de arbitraje médico que, mediante la conciliación y el arbitraje sustentado en procesos certificados por más de 10 años, permiten en la actualidad, brindar alternativas para solucionar sus problemáticas de forma imparcial y gratuita, tanto a usuarios como a los prestadores de servicios médicos y con ello, procura evitar que se presenten asuntos en las vías civiles o penales u órganos internos de control.

La decisión de implantar el SGC representó tiempo invertido, recursos, capacitación y migrar a una nueva forma de cumplir las atribuciones y competencias conferidas a la Comisión como órgano gubernamental.

Brindó herramientas administrativas certificadas internacionalmente, que orientaron la implementación de acciones preventivas, correctivas y de mejora, que en su momento fueron operadas por equipos de alto rendimiento con seguimiento de resultados y medición del porcentaje de satisfacción tanto de los usuarios externos como los internos.

La experiencia de trabajo con un enfoque de cumplimiento de estándares internacionales con resultados certificables para la Comisión brinda un espacio para reflexionar y analizar, en la actualidad, los contextos social, jurídico, económico y político del Estado mexicano. Cada ciudadano tiene necesidades que no han sido atendidas y las relacionadas con los servicios de salud, en particular la atención médica, se ha deteriorado al grado de que los asuntos que se presentan en la CONAMED conllevan una carga emocional que genera gastos de bolsillo en la ciudadanía y en ocasiones, gastos catastróficos que lo conducen a la pobreza, deteriorando sus condiciones de bienestar.

Es por ello, que la información que se captura de cada asunto, debe apoyar la transformación de la Comisión, sin perder su misión y visión como mecanismo alternativo de solución de controversias para estar en condiciones de atender las exigencias de los ciudadanos y de los prestadores de servicios.

Finalmente, para actualizar el modelo de arbitraje médico es necesario conocer, analizar y comprender las necesidades y expectativas de los usuarios, de las partes interesadas y de los nuevos modelos jurídicos nacionales e internacionales que permitan generar un enfoque basado en el respeto a los derechos humanos y alcanzar el máximo beneficio para los mexicanos.

## REFERENCIAS

1. International I. Sistema de gestión de la calidad, requisitos. Ginebra, Suiza: ISO International. 2018.
2. International I. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. Ginebra, Suiza: ISO International. 2018.
3. CONAMED 2002. Informe anual de actividades 2001. Ciudad de México: CONAMED.
4. México GD. Plan nacional de desarrollo. Ciudad de México: Gobierno de México. 2013.