



Norma de Gestión de Calidad para los Centros Veterinarios de Pequeños Animales

ENTREVISTA A JOAQUÍN ESTÉVEZ LUCAS, SECRETARIO TÉCNICO DE LA FUNDACIÓN AD QUALITATEM

Joaquín es salmantino, doctor en Medicina y Cirugía, master en Dirección de Empresas y master en Gestión de Calidad. Ex director de varios hospitales de nuestro país. Presidente fundador de la Sociedad Española de Directivos de la Salud (SEDISA). Presidente, por elección, de la Federación Española de Gestión Sanitaria y de la Sociedad de Directores y Gerentes de Hospitales y Planificación Sanitaria. Profesor de Gestión en diversos centros oficiales, privados y Universidad.

Cristina Camuñas (Técnico de Calidad Ad Qualitatem), entre Joaquín Estévez (a la derecha) y José Luis Villaluenga (a la izquierda)



P.- ¿Qué es Ad Qualitatem?

R.- Ad Qualitatem es una Fundación sin ánimo de lucro, creada en 2004 con la intención de fomentar la calidad en las profesiones socio sanitarias que históricamente se han mantenido al margen de la gestión de calidad al considerarla más propia de las actividades productivas.

P.- ¿Quiénes la integran?

R.- Está integrada por:

- un patronato compuesto por profesionales de las distintas profesiones socio sanitarias, entre los que se encuentran presidentes de colegios profesionales;
- un departamento técnico permanente y
- una amplia cartera de expertos profesionales especialistas en calidad, que colaboraran con la Fundación para los distintos proyectos, con el fin de contar con expertos de calidad especializados en cada sector.

P.- ¿Cuál es su misión?

R.- La misión de la *Fundación Ad Qualitatem*, tal y como está plasmada en sus estatutos, es la promoción y el desarrollo de la excelencia en la actividad profesional y la gestión de los profesionales socio sanitarios, tanto en el ámbito de actuación privado como público.

P.- ¿Cómo pretende implementar esta misión?

R.- Para la consecución de su misión, Ad Qualitatem pone en marcha principalmente tres actividades:

- **Normalización:** se trata de crear estándares y modelos de gestión de aplicación a las actividades socio sanitarias para las que se haya identificado la necesidad de desarrollar una herramienta que fomente la mejora en la gestión.
- **Certificación:** auditores calificados por la *Fundación Ad Qualitatem* realizan una auditoría de certificación



La Norma de Calidad de Ad Qualitatem fue la primera específica de los Centros Veterinarios en nuestro país.

con la finalidad de comprobar que los criterios de la norma de referencia se cumplen en la organización auditada. Tras la auditoría, el auditor realiza un informe en el que se indican las deficiencias encontradas (en caso de haberlas) para que la organización tome las medidas oportunas para dar cumplimiento a todos los requisitos de la norma de referencia. Una vez solventadas todas las deficiencias, el auditor propone la certificación al Comité de Certificación que toma la decisión final.

- **Formación:** como complemento a las dos actividades anteriores, la *Fundación Ad Qualitatem* realiza cursos de gestión de Calidad, tanto de forma individual como en colaboración con otras instituciones.

P.- ¿Qué ventajas tiene trabajar con normas y modelos de gestión Ad Qualitatem?

R.- Una norma de gestión de calidad aporta diversos beneficios para la organización que la implanta, entre ellos:

- Ayuda a cumplir con las expectativas de los clientes, al tenerlas más presentes.

- Mejora los resultados de la organización.
- Ayuda a controlar el cumplimiento de los requisitos legales.
- Distinción de nuestra organización ya que una tercera parte independiente certifica la calidad de nuestro servicio.

A todas estas ventajas, en el caso de las normas *Ad Qualitatem*, hay que sumarle que éstas están desarrolladas por y para profesionales socio sanitarios y, por tanto,

- utilizan un lenguaje claro y conciso en el ámbito socio sanitario,
- incluyen todos los requisitos claves en el sector, pero no todos aquellos que no serían de aplicación puesto que están más destinados a actividades productivas,
- son los propios profesionales quienes otorgan la distinción al avalar nuestras normas y participar en los comités normativos y de certificación,
- los auditores conocen perfectamente las actividades a auditar, puesto que son especialistas en calidad sanitaria.

P.- ¿Qué otras actividades desarrolla la Fundación?

R.- Aunque las actividades principales de la Fundación son la Normalización, la Certificación y la Formación, *Ad Qualitatem* colabora con otras organizaciones con las que comparte fines, siempre que estas actividades estén destinadas a la promoción de la calidad, como la certificación de sistemas de gestión en Asociaciones de Pacientes o la elaboración de manuales de gestión.

Además la Fundación apuesta por la *Responsabilidad Social Corporativa* y realiza verificaciones de memorias de responsa-

bilidad social según la guía de *Global Reporting Initiative (GRI)* de la que *Ad Qualitatem* es *Organizational Stakeholder*, con la finalidad de asegurar al lector final la veracidad y adecuación de los datos presentados respecto a la triple cuenta de resultados: económica, ambiental y social. Asimismo, siguiendo esta línea, la *Fundación Ad Qualitatem* se ha adherido al Pacto Mundial.

P.- ¿Por qué una Norma de Calidad para los Centros Veterinarios de Pequeños Animales?

R.- Porque el sector veterinario tiene una gran componente vocacional que en ocasiones hace que se deje un poco al margen la gestión como empresa de la clínica y no debemos olvidar que el objetivo primordial de la clínica es la rentabilidad, que permitirá la supervivencia como organización.

La norma nace con la intención de servir de herramienta en la gestión de los centros veterinarios, enfocada a la mejora continua y la satisfacción del cliente, lo que permite a los centros diferenciarse de la competencia, además de permitir medir, controlar y mejorar los procesos internos, para mejorar la rentabilidad.

P.- ¿Cómo se realizó vuestra Norma de Calidad? ¿Qué personas, asociaciones,... intervinieron en su confección?

R.- En la elaboración de la norma de Gestión de Calidad para Centros Veterinarios de Pequeños Animales, como en la elaboración de todas las normas *Ad Qualitatem*, participó un comité de normalización con varios expertos en el sector veterinario. En este caso el comité estaba formado por profesionales veterinarios propietarios de clínicas, presidentes de varios colegios veterinarios de España y técnicos especialistas en gestión de Calidad.

Además, tras su publicación, la norma fue declarada de interés profesional por el Consejo General de Colegios de Veterinarios de España.

P.- ¿Cuándo de puso en marcha, por vez primera, vuestra Norma de Gestión de Calidad?

R.- La norma fue aprobada en 2006 y desde el momento de su aprobación, varios centros veterinarios comenzaron el proceso de implantación, no obstante, el proceso inicial se vio dilatado a causa del trabajo que suponía. Las primeras certificaciones se realizaron en verano de 2009, en dos clínicas de Cataluña, que este año han pasado satisfactoriamente su primera auditoría de seguimiento. Además durante este año se han certificado dos nuevas clínicas, una en Murcia y otra en Castellón.

Uno de los principios fundamentales de la Fundación *Ad Qualitatem* es la transparencia y, por ello, en nuestra página web – www.fundaq.org – pueden consultarse los certificados en vigor:

P.- ¿Explica en qué consiste la Norma de Calidad y que apartados incluye?

R.- La norma de Gestión de Calidad para los Centros Veterinarios de Pequeños Animales de la Fundación Ad Quali-

tatem establece los requisitos aplicables a los procesos de gestión y asistenciales, así como a las infraestructuras, instalaciones y servicios que afecten directa o indirectamente a esa gestión en centros veterinarios de pequeños animales.

Se trata, como hemos dicho, de una norma de requisitos, lo que implica que para que una clínica se pueda certificar debe cumplir todos los requisitos, que son fácilmente alcanzables y basados en las indicaciones de los Colegios de Veterinarios.

Está compuesta de **9 apartados** y es en los 6 últimos donde se concretan los requisitos, sirviendo los tres primeros de introducción y conteniendo las definiciones para facilitar la comprensión de la norma que, ya de por sí, presenta un lenguaje claro y muy accesible para cualquier persona.

Puntos de la norma:

1. Introducción
2. Objeto y campo de aplicación
3. Definiciones
4. Sistema de Gestión
5. El Centro Veterinario
6. Los Recursos
7. Los Servicios
8. La Mejora
9. El Medio Ambiente y la Prevención de Riesgos Laborales



Para no entrar en demasiado detalle, podemos decir que los requisitos aplicables a los centros veterinarios vienen especificados en los puntos del 5 al 9, siendo el punto 4 “Sistema de Gestión” el que nos indica los requisitos necesarios para *dar forma al sistema de gestión* incluyendo los documentos y las responsabilidades.

P.- ¿Qué tiene de diferente vuestra Norma a otras Normas Generales de Calidad y alguna otra específica de reciente aparición, por ejemplo, la que ha puesto en marcha el Colegio de Veterinarios de Madrid?

R.- La Norma *Ad Qualitatem* parte de la premisa del cumplimiento legal y a partir de ahí, se piden unos mínimos en gestión de calidad, lo que incluye, no sólo los servicios veterinarios – que representarían los procesos clave –, sino también en los recursos, las infraestructuras, el sistema informático y la mejora. Es en este último punto en el que encontramos una mayor diferencia entre las dos normas, puesto que la norma *Ad Qualitatem*, siguiendo la estructura de las normas ISO, cuenta con un punto de mejora que implica al centro veterinario un control y evaluación de sus procesos – tanto los

procesos clave, como los estratégicos y los de apoyo – con el fin de buscar una mejora constante en la consecución de los mismos y conseguir, como consecuencia, una mejora en el funcionamiento del centro e incluso en la rentabilidad del mismo. Esto parece que puede dar lugar a una gran cantidad de documentación, pero en realidad con unos 15 procedimientos podemos dar cumplimiento a todos los requisitos de la norma.

Retomando el tema de la Responsabilidad Social Corporativa, en la redacción de la Norma *Ad Qualitatem* se incluyó un punto de gestión ambiental y de riesgos laborales, en base al cual todos los centros certificados por nuestra norma deben cumplir con los requisitos ambientales y de prevención de riesgos laborales que le son de aplicación. Dado el interés actual por la conservación del medio ambiente, es una ventaja competitiva que un centro veterinario pueda asegurar a sus clientes la correcta gestión de sus residuos en base a una evaluación externa.

P.- ¿Crees que los veterinarios están mentalizados de la necesidad de poner en marcha una Norma de Calidad? ¿Qué podrías decirles para convencerles?



R.- A pesar de la crisis económica en la que estamos inmersos, creo que a nadie se le escapa que la oferta en centros veterinarios es mucho mayor que hace 20 años y que, por tanto, la competencia es muy dura, por lo que la certificación *Ad Qualitatem* es una herramienta muy útil para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales. ¿Por qué se atraen nuevos clientes?, pues porque tener la Q de calidad en nuestra puerta indica que alguien ajeno a nuestro negocio ha verificado que en esa clínica se trabaja bien, con unos criterios establecidos y que se busca la satisfacción del cliente en todo momento.

Además, como ya hemos comentado, el punto de mejora implica contar con una serie de indicadores y herramientas para analizar la gestión del centro, fijar unos objetivos, minimizar costes y mejorar la rentabilidad.

P.- ¿Qué beneficios tiene para un Centro Veterinario realizar vuestra Norma de Calidad?

R.- Aunque para cada centro estos beneficios pueden ser distintos, debido a las particularidades de cada uno, de manera general destacan:

- Mayor motivación del personal.
- Mejora de todos los sistemas de gestión,
- Mejora de los sistemas operativos.
- Disminución de los costes relativos a los errores cometidos debido a fallos en la prestación del servicio.
- Aumento de la competitividad.
- Mejora de la imagen externa, mediante el reconocimiento externo.

P.- ¿Qué beneficios tendría para un propietario de una mascota acudir a un Centro Veterinario Certificado con vuestra Norma de Calidad?

R.- La principal ventaja es asegurarse de que en ese centro siempre va a reci-

bir calidad en el servicio. Además, gracias a los requisitos de la norma, todos los clientes tienen a su disposición las tarifas de los servicios clínicos más comunes, además de la realización de un presupuesto para todos aquellos casos en los que el proceso no esté incluido en las tarifas anteriores.

Los centros certificados con nuestra norma además tienen la particularidad de contar con un cuadro de profesionales a la vista de los clientes, lo que le permite al cliente conocer en cualquier momento quién está atendiendo a su mascota.

Además, un centro certificado tiene la obligación de atender todas sus reclamaciones de manera adecuada y el tratamiento de las mismas es analizado en todas las auditorías realizadas.

P.- ¿Explicanos el procedimiento y la metodología de trabajo cuando se comienza a realizar vuestra Norma de Calidad? ¿Cuánto tiempo se tarda en realizarla?

R.- Uno de los puntos distintivos de nuestra certificación es la total independencia entre dos procesos muy diferenciados: la implantación y la certificación.

- Durante la implantación de la norma, el centro veterinario elabora todos los procedimientos que son de aplicación en base a esta norma y obtiene las evidencias necesarias, o registros, para evidenciar el cumplimiento de todos los requisitos. Este proceso puede hacerlo el centro por sí mismo, o con la ayuda de un consultor. Aunque no existe ninguna obligación de contratar consultor, durante todos estos años hemos tenido el apoyo en nuestro proyecto de PSN Previsión y Calidad. Ellos han desarrollado unos procedimientos base, a partir de los cuales y tras una adaptación a la realidad de cada centro, se puede dar cumplimiento a

todos los puntos de la norma. El proceso de implantación de la norma termina con una auditoría interna, realizada por la empresa consultora o por una persona cualificada a tal efecto, que sirve para comprobar la preparación del centro para la certificación y solventar los defectos encontrados antes de la auditoría externa.

- La certificación es el proceso llevado a cabo por la Fundación *Ad Qualitatem*. Hasta que comienza este proceso, la Fundación no entra en contacto con el centro con la finalidad de guardar total independencia. El proceso comienza con la solicitud de la auditoría que consta de dos fases:

- Auditoría de la Etapa 1: el centro veterinario nos envía el manual y los procedimientos de su Sistema de Gestión y son analizados en nuestras oficinas. Si se encuentran defectos graves en la documentación, se levantan las incidencias correspondientes y se analiza si pueden ser solventadas antes de la fecha de la auditoría de la Etapa 2. La finalidad de esta auditoría es comprobar la preparación del centro para la certificación.
- Auditoría de la Etapa 2: se realiza *in situ*, con una duración de una jornada. Durante esta auditoría se comprueban todos los puntos de la norma y se analizan los registros y evidencias correspondientes, incluyendo visita al centro y entrevistas. Una vez finalizada la auditoría, se envía al centro un informe de auditoría en el que se incluyen, en caso de existir,

las incidencias y observaciones que deben ser solventadas para poder optar a la certificación.

Una vez solventadas todas las incidencias, el auditor propone al comité de certificación la certificación del centro veterinario, y se emite el certificado correspondiente que tiene una validez de tres años. Durante los dos primeros años, la Fundación *Ad Qualitatem* realizará auditorías de seguimiento para asegurar que el centro sigue cumpliendo con todos los requisitos y es en el tercer año cuando se debe realizar una auditoría de recertificación, similar a la primera.

P.- ¿En qué consiste la certificación?, ¿Qué ventajas tendrá?

R.- La certificación es un proceso voluntario, por el cual el centro veterinario se somete a una evaluación externa para que una organización independiente emita un dictamen del cumplimiento de los requisitos. Esta evaluación nos aporta varias ventajas:

- Son los mismos veterinarios los que se adelantan a la obligación de adecuar su trabajo frente a las normas y no esperan a que se les ponga una normativa obligatoria.
- Mejora la gestión empresarial al trabajar de una manera estandarizada, con un modelo enfocado exclusivamente hacia la profesión veterinaria.
- Control de cumplimiento de los requisitos legales, como primer requisito indispensable para la certificación, que es analizado en todas las auditorías.
- Disposición de una herramienta de gestión específica que nos permite la mejora continua.

- Uso de la marca de calidad como indudable instrumento de promoción e imagen.
- Reconocimiento del sector veterinario, al ser la primera norma de gestión desarrollada por y para veterinarios.

P.- ¿Qué habéis hecho hasta la fecha para dar a conocer vuestra Norma de Calidad al colectivo veterinario?, ¿Habéis contado con alguna ayuda externa para darla a conocer?

R.- Durante todos estos años hemos contado con la ayuda de Merial Laboratorios como patrocinador mediante la subvención de una parte del coste de la implantación y la certificación a sus clientes. Evidentemente, no todos los centros veterinarios pueden optar a esta subvención, pero todos ellos tienen acceso a la certificación de la norma e, incluso, existen otras subvenciones de carácter público que pueden ser aplicables a nuestro modelo de certificación.

Previsión Sanitaria Nacional, como casa matriz de la consultora PSN Prevención y Calidad, está ayudando a sus mutualistas y veterinarios colegiados que cuentan con convenios, y está subvencionando en estos momentos parte del coste de la implantación y la certificación.

Además la Fundación *Ad Qualitatem* está presente todos los años en el Congreso Andaluz de Veterinarios e intenta acudir a otros congresos.

P.- ¿Cuántos Centros Veterinarios están trabajando ya con vuestra Norma de Calidad?

R.- Como te comentaba, la Fundación no entra en contacto directo con los centros veterinarios hasta el momento de realizar la auditoría de certificación, pero sí te puedo comentar que existe un centro que quiere pasar su auditoría de cer-

tificación antes de final de año, por lo que esperamos terminar 2010 con 6 centros certificados. Como dato orientativo, creo recordar que entre 15 y 20 centros están ahora en proceso de implantación, pero para saberlo con seguridad deberíamos hablar con PSN Prevención y Calidad.

P.- ¿Qué coste tiene poner en marcha la Norma de Calidad y su Certificación posterior en este año 2010?

Norma de Gestión de Calidad para Centros Veterinarios de Pequeños Animales



Primera Norma de Calidad desarrollada Por y Para Veterinarios			
	Precio al Público	Colegio con Convenio	Mutualistas
Implantación: PSN PyG	4.000€	3.300€	2.500€
Certificación: Ad Qualitatem	900€	900€	600€
Total	4.900€	4.160€	3.450€

P.- ¿Existen ayudas Institucionales o de la Administración u otros Organismos, que ayuden a minusvalorar el coste de la puesta en marcha de la Norma de Calidad?

R.- Durante los últimos años han existido numerosas ayudas por parte de las instituciones públicas, pero me temo que el recorte en este tipo de partidas ha sido importante. De cualquier modo, hay que recordar que el coste de esta norma es prácticamente el 50% de lo que costaría una norma tipo ISO 9001, e incluso menos. Durante todo el proyecto se ha buscado la adecuación al sector veterinario, incluso en los precios.

La entrevista fue realizada por José Luis Villaluenga, editor de la revista