



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



**TITULO:**

PROGRAMA DE ASESORAMIENTO Y CAPACITACION PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS.

**EJE:**

Mesa de Trabajo 3. Extensión, docencia e investigación

**AUTORES:**

Fernanda Arrondo Costanzo, José María Paganini, Graciela Etchegoyen

**REFERENCIA INSTITUCIONAL:**

- Centro INUS. Cátedra de Epidemiología. Secretaría de Extensión. Facultad de Ciencias Médicas. UNLP.
- Ministerio de Salud de la Provincia de Entre Ríos
- Auspicio de la OPS

**CONTACTOS:**

[fernandaarrondo@yahoo.com.ar](mailto:fernandaarrondo@yahoo.com.ar), [paganini@netverk.com.ar](mailto:paganini@netverk.com.ar), [graetcheca@yahoo.com.ar](mailto:graetcheca@yahoo.com.ar),  
[centroinus@inus.org.ar](mailto:centroinus@inus.org.ar)

**RESUMEN**

El presente proyecto se realizó mediante un acuerdo entre la Facultad de Ciencias Médicas de la UNLP (Centro INUS, Cátedra de Epidemiología y Secretaría de Extensión), el Ministerio de Salud de la Provincia de Entre Ríos y el auspicio de la OPS.

Mediante un proyecto de intervención se lograron integrar las tres funciones de la universidad: investigación, docencia y extensión, en beneficio de la población de la provincia de Entre Ríos, a través del fortalecimiento de sus hospitales (8) y centros de salud (4), mediante la capacitación y asesoramiento de su personal en temas relacionados con el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad.



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



Como herramienta fundamental, la Facultad diseñó dos Guías de Evaluación, que contienen estándares de calidad. Guía de evaluación de hospitales: 703 estándares. Guía de evaluación para centros de salud: 200 estándares.

- **Objetivo de extensión:** Aumentar el nivel de calidad (% de estándares cumplimentados) de los hospitales y centros de salud de la Provincia de Entre Ríos, en beneficio de la población.

- **Objetivo de Capacitación:** Incorporar en los gestores locales de salud, la sistematización de un proceso para la mejora continua de la calidad de atención, en el cual se identifiquen, mediante la comparación con estándares, áreas problemáticas prioritarias a resolver y se planifiquen e implementen acciones a tal fin. Promover el conocimiento de estándares de calidad y normas de atención y organización de la salud.

- **Objetivo de investigación:** Evaluar el impacto de la implementación de un Programa de mejora continua de la calidad de atención, sobre el nivel de calidad de hospitales y centros de salud.

#### - Estrategias de abordaje

- Creación en cada establecimiento de un Comité de Calidad representativo de todo el establecimiento.
- Capacitación y asesoramiento del Comité de Calidad en temas relacionados con el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad, mediante encuentros presenciales, visitas a los establecimientos y a través de plataforma educativa.
- Autoevaluación estructurada de la calidad
- Planificación estratégica participativa sustentada en el diagnóstico previo
- Articulación de acciones a través de técnicas de priorización y negociación.

## DESARROLLO

El Ministerio de Salud de la Provincia de Entre Ríos y la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNLP, a través del Centro INUS y la Cátedra de Epidemiología, convinieron con el aval de la OPS: *desarrollar un programa de capacitación y asesoramiento para la mejora continua de la calidad de atención en los establecimientos públicos de la Provincia de Entre Ríos.*

Este programa se basó en la capacitación y asesoramiento de los equipos de salud de los prestadores mencionados, para la definición de un Diagnóstico Institucional, mediante la



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



comparación de estándares de calidad, el diseño de un Plan Estratégico de mejora y la implementación del mismo. Para ello se crea dentro del establecimiento un Comité de Calidad, quien será el responsable de desarrollar este programa bajo la tutoría permanente del equipo asesor-docente de la Facultad.

A través de un proyecto de intervención, se lograron combinar las tres funciones de la Universidad: capacitación, extensión e investigación.

- CAPACITACION: En primer lugar el equipo docente-asesor de la Facultad interviene sobre los equipos de salud, a través de un programa de capacitación y asesoramiento, donde se desarrollan ciertas habilidades para el diagnóstico y planificación de acciones de mejora. Se utilizó como modalidad: encuentros presenciales teóricos- prácticos, visitas a los establecimientos y un gran componente virtual: plataforma educativa.

- EXTENSION: En base los conocimientos adquiridos y al asesoramiento permanente por parte del equipo asesor- docente de la Facultad, los equipos de salud (que en este momento ya son parte del Comité de Calidad del establecimiento), intervienen en los establecimientos a los cuáles pertenecen, al definir e implementar los planes estratégicos de mejora.

-INVESTIGACION: Se observan entonces dos tipos de intervención, pero con un mismo objeto: incrementar el nivel de calidad de atención de los establecimientos de salud favoreciendo a la población de la Provincia de Entre Ríos.

El nivel de calidad de atención, se obtuvo utilizando la estratégica de autoevaluación participativa estructurada, donde los equipos de salud compararon las características de sus establecimientos con estándares definidos en dos Guías de Evaluación: la de hospitales (703 estándares) y la de centros de salud (200 estándares).

Esta comparación con estándares no sólo sirvió a fines del diagnóstico inicial, sino también para lograr cierta homogeneidad en los planes estratégicos de mejora. Esto es factible, ya que la técnica propuesta se basa en la definición de objetivos y estrategias de acuerdo a los estándares no cumplimentados, al efecto de que la medición del nivel de calidad post implementación del plan se vea mejorada.

Es así como cada equipo de salud, diseñó su propio plan de acuerdo a su diagnóstico, pero en forma estructurada y homogénea y bajo un objetivo común: incrementar el nivel de calidad de atención.

Además, las autoridades del Ministerio de Salud de Entre Ríos, definieron cinco ejes estratégicos, lo que permitió priorizar los objetivos institucionales.

Los cinco ejes fueron:



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



1. Conocimiento de la población
2. Comunicación
3. Atención al usuario
4. Red
5. Información

### **Establecimientos de salud participantes**

Participaron 4 centros de salud y 8 hospitales de los siguientes seis municipios de la provincia de Entre Ríos: Paraná, Villaguay, Concepción de Uruguay, Gualeguaychú, Concordia, Diamante.

De esta forma quedaron representadas las localidades de la costa del Uruguay y del Paraná.

### **Actividades principales llevadas a cabo**

#### **A. Taller de información y sensibilización**

Realizado en el mes diciembre 2009 en la localidad de Paraná con la presencia de los Directores y equipos de salud tanto de hospitales como de centros de salud, el Sr. Ministro de Salud y autoridades del Ministerio y Equipo docente- asesor de la Facultad.

#### **B. Creación de herramientas y material a utilizar en el programa**

- Guía de evaluación de primer nivel: con 200 estándares de evaluación
- Guía de evaluación de hospitales: con 703 estándares de evaluación
- Sistema de análisis de los resultados
- Guía para la creación del Comité de Calidad
- Guía para el desarrollo de la matriz FODA
- Guía para la planificación.
- Creación del entorno educativo y su instructivo

#### **C. Taller diagnóstico institucional**



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



Realizado el martes 3 de agosto de 2010, en la localidad de Paraná con la presencia de los Directores y equipos de salud tanto de hospitales como de centros de salud, el Sr. Ministro de Salud y autoridades del Ministerio y Equipo docente- asesor de la Facultad.

#### D. Asesoramiento electrónico:

Utilizando como herramienta el entorno educativo de la Facultad de Ciencias Médicas UNLP y con la participación de los establecimientos incluidos en el programa, el nivel central de la provincia de Entre Ríos y la moderación de los docentes del Centro INUS- FCM-UNLP.

Y en base a las siguientes consignas definidas para los establecimientos:

1. Realizar una reunión general informativa y motivadora con la presencia de todo el personal de la institución.
2. Conformar el Comité de calidad, documentando en acta constitutiva su constitución y organización. Además deberá llevar actas de sus reuniones, registrando temas a tratar, miembros presentes del Comité de Calidad, decisiones y compromisos. Enviar actas vía entorno educativo
3. Completar la Guía de Evaluación de Hospitales o Primer nivel según corresponda y enviar archivo vía entorno educativo. Cada establecimiento recibirá una devolución cuantitativa (nivel de calidad general y por área) y cualitativa.
4. En base a los resultados del punto anterior, realizar el Diagnóstico institucional (matriz FODA).
5. En base al diagnóstico documentado en la matriz FODA, desarrollar objetivos de mejora, priorizando su realización según criterios establecidos: magnitud del problema, población afectada, factibilidad de solución, magnitud del impacto, y los cinco ejes estratégicos definidos por las autoridades provinciales.

La comunicación fue muy frecuente, los equipos de salud supieron aprovechar esta herramienta a pesar de las limitaciones iniciales.



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



Se sugirió, que a pesar de la finalización de este programa, se mantenga vigente este foro, ya que constituye una vía de comunicación importante entre los distintos equipos entre si y con el nivel central.

#### E. Devolución de los resultados

Utilizando como herramienta el sistema de análisis diseñado para tal fin, el equipo de docentes-asesores de la Facultad, envió un informe a cada establecimiento con los resultados de la autoevaluación realizada por los equipos de cada establecimiento en base al cumplimiento o incumplimiento de estándares definidos en las Guías de evaluación.

Este informe incluía los siguientes resultados:

- Estándares cumplimentados a nivel global: en términos absolutos y relativos
- Estándares cumplimentados por áreas de evaluación: en términos absolutos y relativos
- Calificación del establecimiento
- Gráficos
- Fortalezas y debilidades
- Recomendaciones

Además se incorporaron dos informes consolidados a nivel provincial:

- Consolidado hospitales
- Consolidado Centros de salud.

En ambos informes se puede observar la situación provincial, tomando a los efectores participantes como una muestra de los efectores provinciales. De esta forma se definen fortalezas y debilidades provinciales en cuanto al nivel de calidad de cada tipo de efector.

#### F. Visitas a los establecimientos

El objetivo principal de estas visitas fue dar cierre al Diagnóstico de cada institución, identificando problemas no detectados por los equipos de cada Institución. Además se les explicó a los equipos las pautas para el diseño del Plan Estratégico.



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



#### H. Taller final:

La reunión de cierre del proyecto, donde cada efector presentó su Plan estratégico de mejora, se realizó en dos localidades: el 19 de mayo en Paraná y el 20 de mayo en Concordia. En ambos encuentros estuvieron presentes el Ministro de Salud y autoridades del Ministerio, equipos de salud de los establecimientos participantes y el equipo docente-asesor de la Facultad.

#### **Resultados:**

Los resultados principales se pueden medir a través del avance de los establecimientos en las etapas definidas para este programa.

De los 12 efectores incorporados:

- 11 se incorporaron al foro, el faltante se comunicó vía mail.
- 12 crearon su comité de calidad y lo demostraron a través de actas de sus reuniones que subían frecuentemente a la plataforma educativa.
- 12 completaron la Guía de evaluación y recibieron una devolución de la Facultad.
- 12 fueron visitados por el equipo de docentes-asesores de la Facultad.
- 11 realizaron su Diagnóstico y plan estratégico de mejora
- 11 participaron de la reunión de cierre en Paraná y/o Concepción, para la presentación de sus planes estratégicos ante la presencia de las autoridades provinciales.

Además del cumplimiento de las etapas definidas anteriormente, surgen otros resultados no definidos como etapas propiamente dichas del proyecto, pero no inesperados:

- Participación de 80 personas en los distintos Comités de Calidad
- Formación a nivel central de Comité de Calidad “coordinador” de los Comités de calidad de los efectores, con recursos destinados a organizar próximas actividades que surjan a partir de este proyecto u otros proyectos cuya finalidad sea la mejora continua de la calidad en salud.
- Implementación de acciones correctivas inmediatas en los distintos establecimientos



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



- Incorporación de los manuales de evaluación como herramientas de gestión.
- Adición a los informes individuales a cada establecimiento, del análisis de resultados a nivel agregado (provincial)
- Definición por parte de las autoridades provinciales de cinco ejes estratégicos: Población, Comunicación, Información, Red , Atención al usuario
- Solicitud de los participantes de continuar con este tipo de capacitaciones-asesoramientos en otras temáticas relacionadas.
- Se logró operacionalizar la teoría de la calidad, en actividades de resolución de problemas tanto para los hospitales como para centros de salud.
- Se sumaron ocho centros de salud a los establecidos por convenio, quienes se autoevaluación utilizando la Guía de evaluación de primer nivel.

El logro de los resultados se debió fundamentalmente a cinco estrategias principales:

- Importante apoyo político de las autoridades de Entre Ríos. Quienes acompañaron en todo momento la implementación del proyecto.
- Diseño de un programa estructurado, con actividades concretas y consensuadas entre sus miembros desde un comienzo. Buena planificación del trabajo y activa participación del equipo de salud.
- Herramienta efectiva de evaluación (Guía de evaluación de hospitales y Guía de evaluación de efectores de primer nivel). Esta herramienta fue desarrollada en base a estándares de calidad generados en base a bibliografía nacional, internacional, normas vigentes, y la experiencia adquirida por el Centro INUS de la Facultad de Ciencias Médicas en 20 años de trabajo previo en la temática.
- La presencia en la Provincia de un grupo coordinador local con gran experiencia y compromiso en la temática.
- El intercambio permanente de los equipos de salud con el equipo docente- asesor de la Facultad a través de tutorías virtuales.

### **Diagnóstico: fortalezas y debilidades**





INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



Las fortalezas y debilidades se definieron en función de las Áreas de evaluación contenidas en las Guías de evaluación.

Para hospitales las áreas de evaluación fueron

1. Población
2. Red sanitaria y social
3. Dirección y Conducción.
4. Gestión integral de calidad
5. RRHH
6. Docencia e investigación
7. Sistema de información
8. Servicios de Diagnóstico y tratamiento
9. Servicios y áreas de apoyo
10. La organización y la atención del paciente
11. Seguridad del paciente y su familia, el personal y el medio ambiente
12. Los derechos del paciente y su familia

Para centros de salud las áreas de evaluación fueron:

1. Conducción y Gestión
2. RRHH
3. Registros e información
4. Actividades de organización
5. Normas de atención
6. Actividades del equipo sobre la comunidad
7. Participación social
8. Referencia-contrareferencia
9. Planta física
10. Recursos materiales
11. Insumos

Para definir la situación del establecimiento en relación a cada una de estas áreas, se definieron estándares (requisitos esperados) relacionados con cada una de ellas.



INTEGRACION,  
EXTENSION,  
DOCENCIA  
E INVESTIGACION  
PARA LA  
INCLUSION  
Y COHESION  
SOCIAL

22 AL 25  
NOVIEMBRE  
DE 2011  
SANTA FE  
ARGENTINA



En base al cumplimiento de estos estándares y cálculos estadísticos descriptivos posteriores: porcentajes de cumplimiento, promedios, desvíos, mediana, cuartiles, etc, se puntualizaron áreas fuertes y débiles a nivel individual (cada establecimiento) y a nivel provincial, lo que constituyó información valiosa para los planificadores de diferentes niveles de decisión.

### **Resumen de objetivos**

El equipo de docentes- asesores de la Facultad, realizó un resumen de los objetivos incluidos en los planes estratégicos individuales.

Es importante aclarar, que cada uno de los objetivos que enunciaron los establecimientos, estaba acompañado de la correspondiente definición de estrategias, actividades, responsables, plazos, recursos, indicadores de seguimiento, etc., a efectos de favorecer la implementación de los mismos.

Se mencionan algunos de los objetivos definidos a nivel establecimiento de salud:

- Consensuar, analizar, formalizar y documentar el proceso de referencia contrarreferencia con los efectores del área.
- Profundizar relevamiento poblacional del área programática
- Definir o rever organigrama y manual de funciones
- Desarrollar normas, protocolos y manuales de procedimientos en determinadas áreas críticas
- Definir indicadores para monitorear el funcionamiento de la institución
- Desarrollar encuestas de satisfacción del paciente y su familia
- etc.

### **Medición del impacto del programa**

Como se ha mencionado anteriormente, se han realizado mediciones iniciales del nivel de calidad tanto a nivel individual como provincial.



Luego de la implementación de los planes estratégicos, se realizará una nueva medición, utilizando los mismos instrumentos y metodología, con el objeto de determinar el impacto de este programa, medido a través del nivel de calidad de cada establecimiento y provincial.