Innovando la Gestión de la Calidad en Salud

CONTEXTO

Las intervenciones formales para la mejora de la calidad en salud en nuestro país comienzan en la década pasada, y es el resultado de la aplicación de diversas propuestas impulsadas por diferentes proyectos de desarrollo sanitario, donde cada propuesta definió sus propios objetivos y estrategias. Esta situación condujo a la fragmentación y dispersión de tales intervenciones, con la consecuente pérdida de su eficacia.

Adicionalmente, cobró fuerza la idea de que la implementación de Proyectos de Mejora Continua (PMC) mejora la atención de salud. Si bien los PMC inciden positivamente sobre la relación entre proveedores y usuarios, tienen bajo impacto frente a los problemas de calidad que atañen a procesos y desempeños de la atención de salud.

El Sistema de Gestión de Calidad en Salud, creado por el Ministerio de Salud en el 2001, surge con el propósito de superar estas limitaciones y desarrollar el enfoque sistémico en el campo de la calidad en salud, desde la planificación hasta el monitoreo y evaluación. Sin embargo, esta propuesta normativa no incluyó estrategias que permitieran su implementación.

Durante el 2008, la Dirección General de Salud de la Personas del MINSA retoma el desafío de reorientar el desarrollo de la calidad en el sistema de salud.

Fotografía perteneciente al archivo del Proyecto.

Para ello, formula una propuesta de Política Nacional de Calidad en Salud (PNCS) de alcance sectorial, en el marco de un proceso ampliamente participativo. Esta política señala como estrategia de implementación, la conformación de Sistemas de Gestión de Calidad en Salud (SGCS) en las organizaciones proveedoras de atención. En tanto continúa el proceso de aprobación de la política, el Proyecto Iniciativa de Políticas en Salud, conjuntamente con el MINSA, diseña las modificaciones al Sistema de Gestión de la Calidad vigente.

INTERVENCIÓN

El proyecto apoyó la implementación de una propuesta para operativizar los cambios sugeridos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Red de Servicios del MINSA y Gobiernos Regionales en Ayacucho, Pasco y Huánuco.

Esta modalidad de intervención en calidad a nivel local, consiste en un conjunto de intervenciones organizadas bajo el enfoque de proyectos destinados al logro de *Objetivos de la Calidad*

Fotografía perteneciente al archivo del Proyecto.

previamente definidos por la autoridad sanitaria regional. Este conjunto de proyectos se denomina *Programa de Gestión de la Calidad* (PGC) y recoge la experiencia de funcionarios y trabajadores de salud de diferentes ámbitos del país.

Características del Programa de Gestión de la Calidad:

- Orienta las intervenciones en calidad a la consecución de mejoras evidenciables en la atención de salud.
- Alínea las intervenciones a los objetivos de calidad previamente definidos por la Dirección Regional de Salud (DIRESA).
- Integra y homogeniza las intervenciones de calidad para un determinado ámbito.
- Promueve la participación social en la mejora de la atención. La calidad es un asunto de la agenda sanitaria pública, por lo tanto su abordaje atañe a diferentes actores sociales y no, únicamente, a las organizaciones de salud. En consecuencia, los PGC promueven el involucramiento de la sociedad civil en las intervenciones desde la fase de diseño hasta la vigilancia social.
- Es el mecanismo para la incorporación de las intervenciones en calidad como actividades regulares de la organización, facilitando su inserción en el plan operativo institucional (POI) y en el presupuesto de las DIRESA como un programa más.

Las estrategias de implementación de los PGC se construyeron conjuntamente por los funcionarios y trabajadores de salud de las DIRESA de Ayacucho, Pasco y Huánuco y el equipo de calidad del Proyecto. Estas fueron:

Difusión de la propuesta y sensibilización entre los directivos regionales y locales de salud

La propuesta fue presentada a directivos y funcionarios de las DIRESA de Huánuco, Ayacucho, Pasco y Junín, generando diferentes grados de interés. Mediante reuniones técnicas se recibieron diversos aportes que fueron enriqueciéndola y precisándola.

Las propuestas planteadas se materializaron en un Manual que fue oficializado por las DIRESA. Previa consulta, se decidió su implementación en las micro-redes Belén, Santa Elena y Quinua de Ayacucho; Centro y Villa Rica de Pasco; y Santa María del Valle de Huánuco. Una decisión común a todas las DIRESA fue priorizar la implementación de PGC para mejorar la calidad de la atención de la salud materno-perinatal e infantil. Esta medida se tradujo en la definición de los objetivos de la calidad por las DIRESA. El proyecto brindó permanente asistencia técnica en la elaboración e implementación de los PGC.

Inducción y capacitación para el involucramiento de los trabajadores de salud y las organizaciones sociales

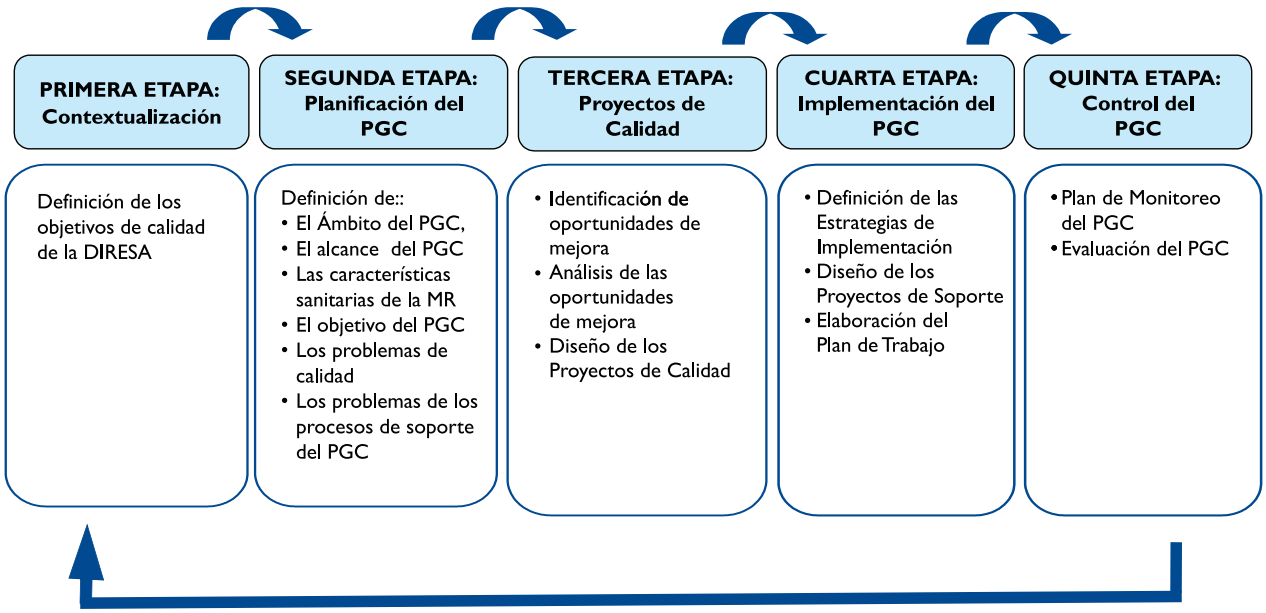
Igualmente, se presentó la propuesta a los trabajadores de salud y los representantes de las organizaciones sociales de aquellas micro-redes partícipes de la implementación del PGC. La inducción realizada mediante la capacitación y el diálogo devino en la suscripción de acuerdos respecto de su participación en su diseño e implementación.

Implementación de la propuesta: espacio de compromiso y legitimación

La elaboración de los PGC fue tarea conjunta de directivos, trabajadores y representantes de las organizaciones sociales en cada micro-red. Gran parte de los trabajadores de salud de los establecimientos que implementaron los PGC hicieron suya la propuesta enriqueciéndola con sus aportes. Los directivos se comprometieron a proporcionar los recursos necesarios para la adecuada ejecución de los PGC. En Ayacucho, la DIRESA percibió a los PGC como alternativas eficaces para el logro de los resultados exigidos por la estrategia de Presupuesto por Resultados (PpR), asignando recursos para su ejecución.

La implementación consideró un conjunto de pasos detallados en el Manual y facilitados a través de formatos que ayudan a que su desarrollo sea sencillo y secuencial. Las etapas para el diseño de un PGC se presentan en el Gráfico 1.

Gráfico 1 Procesos del Programa de Gestión de la Calidad



El cuadro 1, a su vez, permite visualizar el alineamiento entre los objetivos, las oportunidades de mejora y los proyectos definidos.

Cuadro 1: Alineamiento entre Oportunidades de Mejora - Objetivos - Proyectos

OBJETIVOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PROYECTOS
Incrementar el parto institucional en 15% en los establecimientos de salud de Santa María del Valle (SMV) de marzo a diciembre	30% de gestantes que tienen un Plan de Parto y que culminan su gestación en un parto institucional de acuerdo a la norma	"Plan de Parto, la alternativa para disminuir la Mortalidad Materno Perinatal"
Incrementar en 15% la atención prenatal en los establecimientos de salud de SMV de marzo a diciembre	No se esta realizando seguimiento inmediato a las gestantes que no acuden a su cita programada de atención prenatal	"Buscando a mis Gorditas"
Incrementar la satisfacción de los usuarios de los establecimientos de salud de SMV en 20% de marzo a diciembre	No todas las Gestantes, Niñas y Niños están satisfechos con la atención	"Gestantes, Niñas y Niños satisfechos con la atención brindada en el establecimiento de salud"

Durante la implementación de los PGC se fue reconociendo su validez como medio para dar orientación e integralidad a las intervenciones en calidad, ganándose en credibilidad y legitimidad.

Los PGC pueden y deben ser evaluados, esto se consigue valorando en qué medida sus intervenciones – proyectos de calidad- aportan al logro de los objetivos de calidad de la DIRESA. Ejemplificando, es posible evaluar el aporte de los PGC en el incremento del parto institucional, de la atención integral del niño o de la satisfacción de los usuarios tanto externos como internos.

Curso de Gestión de la Calidad de la Atención Materno Infantil

Con el propósito de fortalecer las competencias de funcionarios y trabajadores de salud para la implementación de los PGC se diseñó y desarrolló el curso *Gestión de la calidad de la atención materno infantil*, en dos sedes: Ayacucho y Pasco-Huánuco durante un periodo de tres meses. El curso fue diseñado para fortalecer cuatro competencias centrales identificadas en el perfil de competencias en gestión de la calidad:

- Planificación de la calidad,
- Formulación de PGC,
- Implementación de PGC, y
- Control del SGCS.

Un total de 78 funcionarios y trabajadores de salud de las DIRESA, principalmente de las micro-redes que han implementado PGC, fortalecieron sus capacidades para gestionar la calidad de la atención de salud de las prioridades sanitarias regionales, preferentemente de la salud materna, perinatal e infantil, incluyendo la desnutrición infantil.

…antes se hacía un proyecto para cada establecimiento, ahora un proyecto puede alcanzar para una MR y es más participativo y no solo de dos personas… un programa puede tener 5 o más proyectos, pero los objetivos son lo mismo y la metodología también…

Lic. Pilar Puza
Responsable de Nutrición y Salud Pública
Red Huamanga
DIRESA Ayacucho

LOGROS

Hasta Agosto del 2009, se implementaron 6 Programas de Gestión de la Calidad en las DIRESA de Ayacucho, Pasco y Huánuco, que en conjunto comprenden 76 establecimientos de salud, entre centros y puestos de salud.

Al mes de julio del 2009, la DIRESA Ayacucho había asignado S/. 22,900 n.s. para la ejecución de los proyectos contenidos en los tres PGC implementados.

La implementación de PGC como experiencia innovadora de intervención en calidad inicialmente limitada a algunas redes y micro-redes, se ha extendido a otros ámbitos de gestión por iniciativa institucional. En Ayacucho, la experiencia que comienza en algunas micro-redes de la Red Huamanga, se expande a otras ubicadas en las Redes de Cora Cora, San Francisco.
En correspondencia, la mayor parte de la asistencia técnica proporcionada a estas nuevas experiencias es brindada por la coordinación de calidad de la DIRESA.

Los PGC van logrando el reconocimiento de directivos, funcionarios y trabajadores de salud de los ámbitos involucrados, como mecanismos de mejora de la atención. Se ha avanzado en su institucionalización principalmente en aquellas DIRESA que asignaron recursos para su implementación.

LECCIONES APRENDIDAS

Los PGC concitan el interés de funcionarios y trabajadores de salud en tanto contribuyen a alcanzar objetivos concretos en la calidad de la atención. De esta forma se convierten en instrumentos que permiten a los decisores regionales enfrentar -de mejor manera- los problemas sanitarios de mayor prioridad: mortalidad materna, perinatal e infantil, desnutrición.

La calidad de la atención es un asunto social por lo tanto es capaz de convocar la participación de organizaciones sociales y populares en el ejercicio de su derecho a participar en la gestión y vigilancia de la calidad de la atención. De esta forma se tiende a superar la perspectiva exclusivamente institucional en la gestión de la calidad.

La micro-red es el ámbito de gestión apropiado para la implementación integrada e integral de intervenciones en calidad, comprometiendo en la tarea al conjunto de establecimientos que la conforman.

USAID DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | INICIATIVA DE POLÍTICAS EN SALUD

Agosto 2009

Los contenidos de esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o los del gobierno de los Estados Unidos.

USAID | Iniciativa de Políticas en Salud es un proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. La Orden de Trabajo No. 3 inició sus actividades en noviembre del 2007, bajo contrato No. GPO-I-00-03-00040-00 con Futures Group International.