



*Comisión Interinstitucional para el Desarrollo
de la Calidad de la Atención Médica*

PROGRAMA APEC

GUIA PARA LA REALIZACION DEL
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CALIDAD (PEC)

CERTIFICADO V

INTRODUCCIÓN

La formulación del PEC constituye **la última etapa del proceso de autoevaluación y la culminación ordenada del mismo.**

En el PEC se deben incluir todos los análisis realizados en el JVI y las recomendaciones recibidas en el JVE.

Constituye por lo tanto la Etapa más importante dentro de la Metodología definida. El mismo debe contener el resumen de todo lo elaborado así como el compromiso de la institución a desarrollar actividades hacia la mejoría de la calidad.

Demás está decir que, la formulación del PEC, como todas las actividades de autoevaluación debe lograrse a través de un proceso participativo interno.

Un PEC no puede formularse en forma aislada de este proceso de autoevaluación.

Por lo tanto, se espera recibir del establecimiento un documento elaborado en forma participativa el que, según experiencias ya en desarrollo, no puede ser menor a 10 - 15 páginas.

Las etapas que se señalan a continuación son sugerencias generales para considerar en este tema:

1- La constitución y confirmación del equipo interdisciplinario que definirá el PEC. Puede ser el mismo grupo que se constituyó dentro del GEI o puede ser ampliado con otros profesionales responsables de ejecución de tareas prioritarias.

2- La identificación de los nombres que participan en el PEC debe ser incluida en el documento que es envía.

3- La tarea de este grupo debe ser en primera instancia la identificación y revisión del todo el material elaborado durante la autoevaluación.

Entre ellos:

- La Guía de Autoevaluación de Establecimientos de Salud
- El JVI
- El JVE

Ello lleva a la IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS detectados y a la priorización de los mismos según su impacto y posibilidades técnicas, institucionales o financieras de solución del problema.

Se sugiere analizar los indicadores tanto de estructura, proceso como de resultados. Esto se debe realizar teniendo en cuenta

además la identificación de problemas, los condicionamientos coyunturales y de contexto, considerando los responsables involucrados en él. Se trata de realizar un análisis interno de fortalezas y debilidades y un análisis externo de oportunidades y amenazas.

4- LA FORMULACIÓN DEL documento de PEC.

Los problemas y prioridades identificados deben llevar a la definición de proyectos específicos compuesto por una serie de actividades, que son actuaciones ordenadas y articuladas orientadas a la consecución de un objetivo concreto.

La duración de los proyectos debe ser de un máximo de 12 meses.

En los proyectos se debe combinar la utilización de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales existentes.

Por lo tanto, la elaboración de los proyectos dentro del PEC debe incluir:

- Definición de objetivos y metas (para qué se hace)
- Identificación de los beneficiarios (a quiénes va dirigido el proyecto y a quiénes afectará)
- Selección e identificación de la estrategia de acción (cómo)

- Definición de actividades (qué se hace, quiénes, dónde, cuándo, con qué recursos)
- Los productos esperados del proyecto necesarios para crear las condiciones básicas que permitan el logro de los objetivos
- Estructura organizativa y de gestión
- Las técnicas de monitoreo y evaluación que permitan medir los cambios esperados (solución al problema)

Los objetivos surgen del análisis del problema y su diagnóstico.

Ej: mejorar la estructura, los procesos o los resultados de la atención de un subsistema dado, mejorar la disponibilidad de insumos, mejorar la eficiencia, etc.

Los objetivos son metas, cuando se expresan en términos mensurados y acotados en el tiempo. Ej: capacitar el 20% del personal de enfermería en 1 año, reducir un 30% la tasa de infección hospitalaria en 2 años, etc

TODOS los objetivos deben ser cuantificables y fáciles de medir

5- Los **Beneficiarios**, destinatarios del proyecto o Programa, pueden ser directos (a quiénes afecta el proyecto) o indirectos o finales (a quiénes va dirigido el proyecto). En el caso de la meta: *capacitar el 20% del personal de enfermería en 1 año*, los beneficiarios directos son aquellos que integran el personal de enfermería que van a ser capacitados. Los beneficiarios

indirectos están en relación con el objetivo. En este caso son los pacientes.

Si el objetivo fuera mejorar la rentabilidad, los beneficiarios indirectos o finales son los dueños de la organización.

6- La **estrategia de acción:** cursos de acción posible. La estrategia elegida dependerá de los recursos disponibles y los efectos esperados. Si bien marca el camino a seguir de las acciones, no explicita qué es lo que se debe hacer realmente para conseguir los objetivos.

La estrategia puede ser: lograr los objetivos a través de la capacitación, o mediante la remodelación de la estructura, o participación activa y comprometida de todo el personal de la organización, etc.

7- Las **actividades** son las acciones secuenciales e integradas para alcanzar las metas y objetivos. Esta etapa requiere el trabajo desagregado en el cual, partiendo de los objetivos, se llega a describir exactamente qué acciones se van a llevar a cabo, quiénes, dónde, en qué tiempo dentro de los 12 meses, con qué recursos y quién será la persona responsable de tal actividad

Cada actividad involucra un cierto número de tareas. La tarea es, por lo tanto, la acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concreción y especificidad.

Para el ejemplo de la meta: *capacitar el 20% del personal de enfermería en 1 año*, las actividades pueden ser:

- Realizar curso de capacitación sobre las prácticas de enfermería, o
- Implementar asesorías técnicas tutoriales, o
- Implementar talleres participativos de reflexión acerca de la calidad de las prácticas de enfermería, etc.

Cada una de estas actividades involucra tareas específicas: EJ.

Actividad: Realización de curso de capacitación sobre las prácticas de enfermería

Tareas: seleccionar el personal adecuado dentro de la organización

Elaborar el programa de capacitación

Seleccionar las unidades temáticas

Diseñar y elaborar el material didáctico

Establecer un sistema de evaluación de la capacitación,
etc

Cada tarea debe tener responsable de la misma y definición de los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para llevarla a cabo, así como el tiempo que requerirá la tarea, cuándo comienza y finaliza, (cronograma) dónde se realizará.

La suma de todas las tareas concretará las características de la actividad

8- El producto esperado no expresa el logro de los objetivos del proyecto, sino la producción intermedia para lograr el objetivo establecido.

Cada actividad puede o no tener productos intermedios (resultados materiales, servicios prestados, etc). En el caso de la capacitación del personal de enfermería, el producto es el enfermero capacitado. En esta actividad pueden identificarse aún productos intermedios: ej. material didáctico diseñado, que hacen al producto de la actividad (enfermero capacitado)

9- La Estructura organizativa y de Gestión. Esta etapa de formulación requiere de la definición explícita de las funciones del personal involucrado, sus relaciones e interacciones, así como también la descripción de las modalidades y mecanismos de coordinación, y los canales de difusión.

Se sugiere la elaboración de un organigrama.

10- El Monitoreo y Evaluación. El diseño de la evaluación se inicia DESDE EL DISEÑO DEL PROYECTO/ PROGRAMA y pone énfasis en la búsqueda de su mejoramiento.

Para evaluar debemos medir los objetivos o metas. Para monitorear debemos medir las actividades.

Para ello debemos haber identificado previamente los indicadores de evaluación y de monitoreo.

Indicadores de evaluación: corresponden a los indicadores de impacto, que en resumen surgen del diagnóstico de situación, ya que el objetivo del proyecto o programa es dar solución al problema identificado.

Si el diagnóstico resalta una alta incidencia de la tasa de infección institucional (indicador del problema), el objetivo será disminuir la incidencia de infección y por

lo tanto se evaluará mediante la medición de su indicador (tasa de infección institucional antes y después de la puesta en marcha de las acciones)

El monitoreo requiere de la elaboración de indicadores nuevos que estén acordes con las actividades planeadas y los productos esperados. Se trata de evaluar el plan operativo.

Así, podremos elaborar indicadores tales como: % de personal de enfermería capacitado del total esperado según planificación, (producto) o Cantidad de material didáctico

elaborado y distribuido al personal de enfermería (producto), o % de actividades realizadas en el tiempo establecido.