

Gestión y compromiso

para satisfacer las demandas de la comunidad

Diálogo abierto con el Director General Adjunto de Hospitales Dr. Arturo Faiad y la Coordinadora del Programa de Gestión de Calidad Dra. Zulema Bianconi

Revista del ITAES- En el año 2003 se creó el Premio a la Gestión de Calidad en Salud en Jurisdicción de la Secretaría de Salud de nuestra Ciudad, cuáles son sus fundamentos?

Arturo Faiad: El premio se propone impulsar la mejora de la gestión, promover la metodología de la calidad y reconocer el esfuerzo de los trabajadores de la salud para mejorar procesos y resultados. Consolidar organizaciones de salud capaces de responder a las demandas de la comunidad y al mismo tiempo dar cuenta de las restricciones impuestas por el contexto en que se desenvuelven, requiere desarrollar nuevos modelos de gestión. Implementar la gestión de calidad en el subsistema estatal de salud del GCBA es implantar una nueva cultura organizacional que mejore procesos y productos. El premio busca promover la emulación de los distintos grupos que trabajan en Gestión de Calidad dentro de los organismos efectores. Es un premio que no tiene una dimensión competitiva. Sus bases son adecuadas para incluir el mayor número de participantes y aún a organismos de la jurisdicción no dependientes del GCBA.

Rd/- Cómo se monitorea un programa de calidad para que esta aspiración no resulte una moda administrativa?

Arturo Faiad: trabajamos en calidad no porque se trate de una moda ni de un concepto que suena bien o que quede propicio en algún discurso. Estamos convencidos de que hoy el país no puede permitirse trabajar de modo anárquico sin evaluar los resultados que se obtienen. El programa de Gestión de Calidad de la Secretaría de Salud (SS) se inició en 1997 y funciona con una Comisión Central y con Comités de Gestión de Calidad en 30 de los 33 Hospitales de la SS. Los premios fueron desarrollados para estimular a las Instituciones a prestar mayor atención a la Gestión de

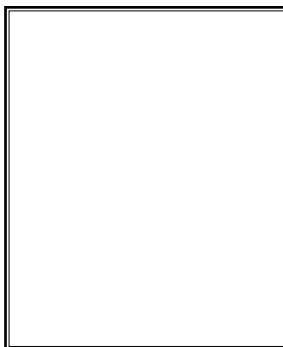
Calidad e instalar este compromiso en la agenda de la conducción. Los destinatarios de los modelos de Gestión de Calidad no son sólo las organizaciones en condiciones de competir por un premio o lograr una certificación, sino todas las organizaciones que deseen emprender el camino de la mejora de la calidad.

Zulema Bianconi: proponemos una experiencia de gestión cuyo objetivo es que por la modalidad de trabajo los protagonistas sean los grupos en intercambio de quehaceres y conocimientos. Enfatizamos el aprendizaje de compartir. Compartir no es ni perder cosas ni ganar cosas de otros.

Rd/- Cómo llegan las Instituciones? La Secretaría los invita? Ellas mismas se acercan y dicen "nos interesa este entrenamiento"?

Zulema Bianconi: habitualmente el requerimiento surge del propio Hospital a través de un grupo interesado sea un Servicio o un grupo interdisciplinario. Se moviliza mucha gente, algunos aspiran y no llegan, porque la primera meta es cumplir con los

requisitos básicos. Después se produce el aprestamiento para poder demostrar el mejor quehacer de las cosas. En todos los casos es el Director de un Hospital el que presenta al grupo interesado. Quiero recuperar la idea de integración que nos vincula a unos con otros. Hay muchos esfuerzos en pos de mejorar la calidad, la Secretaría alienta a que se puedan unir esos esfuerzos. Una vez que se atraviesan todas las etapas del proceso llega el momento de la evaluación. La evaluación es externa. Los aspectos singulares del premio de la Secretaría de Salud son las Categorías (Unidades Mínimas de Presentación y Redes Intrainstitucional e Interinstitucional) y el Mérito que es alcanzable a todos los que cumplan con el estándar. El estándar básico es un valor de referencia para los criterios del premio que se fijó *colectivamente para cada categoría*



**aviso
publicitario**

**aviso
publicitario**

en la versión 2003. El estándar es dinámico y es un instrumento de la calidad que tiene objetivos móviles definidos por la gente. En la evaluación se destacan tres momentos, la autoevaluación de las condiciones previas, la evaluación interna y la evaluación externa. Esta última es realizada por jueces y evaluadores en los que participan por ejemplo integrantes del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, de la OPS, de la Fundación Avedis Donabedian, del Programa Nacional del Ministerio de Salud de La Nación, entre otros.

Los evaluadores trabajan *ad-honorem*. Hacen una devolución a cada uno de los participantes que cumplieron con el estándar, en esto, nos diferenciamos del Premio Nacional en el que no se hace ninguna devolución. Como ya comentamos, el jurado es de muy alto nivel, de este modo el Hospital Público puede mostrar sus esfuerzos en pos de la consecución de la calidad, a la comunidad.

Arturo Faiad: no se trata de lograr una meta y después dejarla u olvidarla. En el 2003 uno de los ganadores al Premio fue el *Instituto de Rehabilitación Psicosfísica (IREP)*, con su presentación del Sistema de Atención al Paciente Ambulatorio, quienes siguen trabajando en la misma dirección desde hace dos años. Este trabajo involucró a la mitad del Hospital. También en ese año el *Garraban* ganó en la Categoría Red de Servicios de apoyo en relación al paciente en Cuidados Intermedios. Este trabajo permitió la integración entre servicios de reconocida excelencia profesional. Otro trabajo ganador tuvo que ver con la Red de Pesquisa Neonatal, una Red interhospitalaria que continúa trabajando este año, en la que confluyen los laboratorios bioquímicos y los hospitales abocados al mismo tema. En el 2004 el Ganador del Premio a la Calidad fue el Programa de la Madre y el Niño del *Hospital Pirovano*. En el 2004 los jueces otorgaron además dos menciones a las siguientes UP, Programa de detección y manejo de la memoria en la tercera edad del *Hospital Zubizarreta* y al Programa de atención y gestión de mejoras en el área materno infantil del *Hospital Piñero*. La Secretaría realiza el monitoreo de todo este quehacer. No hablamos de fiscalización porque fiscalizar remite a la existencia de una ley y si no se cumple y consecuentemente surge una sanción. En esta tarea no hay fiscalización: hay monitoreo y seguimientos.

Ral- *Cómo se humaniza desde la perspectiva de la Calidad la Atención en Salud?. Cómo se considera la satisfacción y la opinión del paciente. O dicho de otro modo, cómo se garantiza la prevalencia de la demanda sobre la oferta?*

Arturo Faiad: Este es el gran tema. La Secretaría tiene una preocupación obsesiva por la atención personalizada al demandante de salud; por dar una respuesta puntual a sus requerimientos. Los reclamos o las quejas de todas las áreas que llegan a nosotros son contestadas instantáneamente, sea de modo personal por el Señor Secretario o por la autoridad indicada. El otro aspecto que el Secretario de Salud asume para la política del sector es la accesibilidad del paciente al recurso. En la práctica, esto se traduce por ejemplo, en la diligencia por resolver cuestiones esenciales como las de las listas de espera.

Estamos haciendo un plan piloto en el *Hospital Argerich* en el que se avisan resultados alentadores y que tratan de exportar a otros Hospitales. Esto va de la mano de la informatización. Hay gente específicamente abocada para las tareas de este proceso. Con el Dr. Ciancio, Director General de Atención Integral de la Salud estamos coordinando y concretando las acciones que permitan resolver las listas de accesibilidad quirúrgicas.

Ral- *Éste es un caso en el que la Calidad de Gestión se vincula de modo directo con las expectativas de la gente.*

Cómo es la dinámica de formación de una lista de espera?

Arturo Faiad: Consiste en mejorar los procesos, acercar los recursos de manera de evaluar dónde se producen los puntos de contacto de la gente y dónde las demoras. Ahora bien en la medida en que se mejora la accesibilidad se vuelve a renovar la lista por la presión de otras Jurisdicciones en las que este problema no está resuelto.

Ral- *Qué posición tiene la Secretaría respecto del Modelo de Habilitación Categorizante del Ministerio de Salud?*

Arturo Faiad: la Secretaría pretende avanzar en el camino de la acreditación. Esta es una vocación nítida del Secretario. Para retomar un concepto comentado por Zulema Bianconi estamos participando a través de un equipo que nos representa ante el Ministerio de Salud, y que consiste en la construcción de un modelo básico de Habilitación Categorizante, etapa previa a la acreditación.

Zulema Bianconi: la Ciudad de Buenos Aires es una más de las jurisdicciones que participan. en el Ministerio de Salud Estamos hablando, claro, de la habilitación sanitaria. Otros tipos de habilitaciones como por ejemplo la edilicia, o la comercial, sí están en manos de la Ciudad.

Ral- *En qué momento puede concretarse el traspaso del poder de fiscalización desde el Ministerio de Salud al Gobierno de la Ciudad según lo prevé la Reforma Constitucional de 1994?*

Arturo Faiad: Usted me pregunta en qué momento se va a concretar, pero en esto todavía no hay una fecha definitiva. Es nuestra obligación en algún momento acreditar los establecimientos públicos y privados, regularlos, y en este sentido, creemos que la Acreditación es el único modo de hacerlo, pero queda por discutir si la acreditación involucrará a auditores internos o externos. La ley dice que la Acreditación le compete a la ciudad. La ciudad tiene que habilitar y acreditar, pero aún no está definido cómo se va a hacer. La decisión política y sanitaria en este sentido quedó muy clara en la exposición del Secretario de Salud, cuando en la entrega del Premio de Salud del año 2004, hizo pública su firme decisión y vocación por avanzar en la Acreditación de los establecimientos. Esta propuesta se lanzó como proyecto para trabajar en distintos hospitales, como meta a elaborar.

Zulema Bianconi: sin duda en un Estado que debe ser garante, una forma de garantizar la Calidad es la Acreditación. La Acreditación le garantiza al usuario un nivel de Calidad.

Arturo Faiad: hoy en día es responsabilidad del funcionario manejarse con parámetros objetivos que nos permitan mejorar la Calidad pensando en lo que la gente necesita.