

GESTIÓN DE UN TABLERO DE MANDO INTEGRAL DE INDICADORES DE CALIDAD Y SEGURIDAD, EN EL MARCO DE LA MEJORA CONTINUA¹

MANAGEMENT OF A COMPREHENSIVE CONTROL BOARD OF QUALITY AND SAFETY INDICATORS, WITHIN THE FRAMEWORK OF CONTINUOUS IMPROVEMENT

GESTÃO DE UM CONSELHO DE CONTROLE ABRANGENTE DE INDICADORES DE QUALIDADE E SEGURANÇA, NO ÂMBITO DE MELHORIA CONTÍNUA

Autoras: Bárbara Santillán² y Claudia Cufre³

Resumen

Introducción el presente proyecto de intervención tuvo como **objetivo** crear un tablero de mando integral de indicadores de calidad y seguridad del paciente en el Servicio de Neonatología de Clínica Reina Fabiola en un período de tres meses correspondientes a marzo, abril y mayo de 2018. El mismo proporciona al equipo de gestión de enfermería una herramienta, que traduce la estrategia y la misión de la institución en un amplio conjunto de medidas de actuación; que entrega la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El **método** de trabajo fue a través de la propuesta de grupos de trabajo/ estudio. **Resultados** el balance de la situación inicial y la final, permite mostrar el resultado de un trabajo, con un producto final (TMI), y con la experiencia adquirida a lo largo del mes de implementación del mismo; conjuntamente con los meses de la elaboración del proyecto.

Palabras clave: Tablero de Mando Integral, planificación estratégica, seguridad, mejoramiento de la calidad.

1. Trabajo final para acceder al título de posgrado de Especialidad en Administración y Gestión en Enfermería.

2. Especialista en Administración y Gestión de Enfermería. Clínica Universitaria Reina Fabiola de Córdoba- contacto: barbarasantillan7@gmail.com -<https://orcid.org/0000-0002-2012-5471>

3. Especialista en Administración y Gestión de Enfermería. Hospital Tránsito Cáceres de Allende- contacto: cufreclaudiam@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-6057-1783>

Summary

Introduction the present intervention project aimed to create a comprehensive control panel of quality and patient safety indicators in the Neonatology Service of the Reina Fabiola Clinic in a period of three months corresponding to March, April and May 2018. The It provides the nursing management team with a tool that translates the strategy and mission of the institution into a broad set of action measures; that provides the necessary structure for a strategic management and measurement system. The **methodo** was through the proposal of work / study groups. **Results** the balance of the initial and final situation, allows to show the result of a work, with a final product (TMI), and with the experience acquired throughout the month of its implementation; together with the months of the project development.

Keywords: balanced scorecard, strategic planning, safety, quality improvement.

Resumo

Introdução o presente projeto de intervenção teve como **objetivo** a criação de um painel de controlo abrangente dos indicadores de qualidade e segurança do doente no Serviço de Neonatologia da Clínica Reina Fabiola num período de três meses correspondentes a março, abril e maio de 2018. Proporciona à equipe gestora de enfermagem uma ferramenta que traduz a estratégia e a missão da instituição em um amplo conjunto de medidas de ação; que fornece a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição estratégica. A **método** de trabalho foi através da proposta de grupos de trabalho / estudo. **Resultados** o balanço da situação inicial e final, permite mostrar o resultado de um trabalho, com um produto final (TMI), e com a experiência adquirida ao longo do mês da sua implementação; juntamente com os meses de desenvolvimento do projeto.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, planejamento estratégico, segurança, melhoria da qualidade.

Introducción

El Tablero de Mando Integral (TMI) proporciona al equipo de gestión de enfermería una herramienta, que traduce la estrategia y la misión de la institución en un amplio conjunto de medidas de intervención; que otorgan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El resultado se obtiene al implementar la metodología y aplicaciones que nos permiten monitorear y analizar los indicadores definidos. Los cuales nos brindaran ventajas en cuanto al desarrollo de una comunicación clara, la ejecución de acciones presentes de valor futuro, integrando la información de las diversas perspectivas trabajadas.

Se enmarcó este TMI en las implicancias de la calidad y la seguridad; el cual se trabajó al momento de la implementación del tablero en los ciclos de mejora continua.

De esta manera, este trabajo se inicia con la presentación de los objetivos

del proyecto, siguiendo con las tareas realizadas, con las experiencias adquiridas y conocimientos, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

Objetivos

General

- Crear un tablero de mando integral de indicadores de calidad y seguridad del paciente en el Servicio de Neonatología de Clínica Reina Fabiola en un período de tres meses correspondientes a marzo, abril y mayo de 2018

Específicos

- Promover una cultura de mejoramiento de la calidad, favoreciendo el trabajo en equipo
- Generar la necesidad de cambios organizacionales
- Desarrollar el tablero de mando integral en el Servicio de Neonatología
- Socialización del informe final en un ámbito académico interinstitucional

Metodología de Trabajo

La metodología implementada en este proyecto de intervención fue a través de la propuesta de grupos de trabajo / estudio, mediante reuniones de todos los participantes involucrados en la producción final de tablero de mando integral.

Fase inicial

Evaluación ex antes

En esta fase inicial se trabajó sobre el objetivo primero que hace referencia a la convocatoria al equipo de trabajo. Para ello se llevaron a cabo reuniones individuales a finales del mes de febrero de 2018 con cada uno de los convocados; espacio en el cual se realizó la invitación formal a formar parte del proyecto de intervención con una descripción breve del proyecto a trabajar, como así también cual sería su rol en los momentos de trabajo.

Los profesionales convocados a la reunión trabajaron sobre la definición de una figura de referente institucional, que pueda colaborar fuertemente en el apoyo del proyecto, como así también, participar activamente en los encuentros pautados. Se estableció con anterioridad a las reuniones, su encuentro, pudiendo darse mayores detalles del proyecto y el camino a seguir para su aprobación en la institución para el inicio del mismo.

De igual manera se presentó el proyecto al Departamento de Docencia, Investigación y Desarrollo Social de la Institución para darle curso formal y obtener la completa autorización para la ejecución del mismo. Resultando de esta manera entrevistas extra programa, pero las cuales debían llevarse, a cabo para cumplimentar las formalidades institucionales. Como resultado del mismo se obtuvo la aprobación del proyecto para llevarlo a cabo en el marco institucional solicitado.

Esta convocatoria se pensó e inició desde una visión interdisciplinaria la cual permitió enriquecer la producción final, contemplando visiones desde cada uno de los participantes. Es de esta manera que fue presentado el proyecto en esta instancia y a la cual acompañó una nota formal de invitación presentada a las autoridades de la Institución.

A continuación, se describirán los profesionales convocados, que permitirá conocer las bases en las cuales se generó el proyecto. Entendiendo que, el TMI fue creado para el Servicio de Neonatología, el cual forma parte del Departamento Materno –Infantil, es que se convocaron a las jefas de enfermería del servicio de Pediatría, UTI Pediátrica y Obstetricia –Ginecología; contando, además, con la Jefa del Departamento de Enfermería. Por otro lado, se convocó a una enfermera del servicio de Neonatología que se encuentra en el puesto de referente del turno mañana; también se incluyó a una enfermera (ECIE) que forma parte del Comité de Infectología, la cual nos permite tener una mirada desde lo infectológico y su seguimiento. Formó parte; también una médica que se encuentra como coordinadora del Comité de Seguridad y Calidad del Paciente; una ingeniera, la cual se desarrolla en el área de procesos de la clínica y por último el jefe del área de RRHH (Recursos Humanos).

La invitación a la participación de cada uno de los convocados requirió en algunos casos de entrevistas con sus supervisores inmediatos, los cuales debieron interiorizarse del proyecto en cuestión y del requerimiento de la participación del profesional invitado. De esta manera, se pudo avanzar en la convocatoria respetando los requisitos solicitados; de manera tal que se hizo referencia a los días pautados de reunión y a los tiempos de actividad.

Este momento contó con una evaluación a través de una encuesta, que permitió al líder del proyecto conocer la experiencia de trabajos con características similares, que hayan participado en el equipo, como así también, el interés en la temática a trabajar y la pertinencia del mismo a la institución y servicio en el cual se llevó a cabo.

Fase de desarrollo

Reunión programada I

Asistieron el 100% de los convocados. El inicio y cierre de la reunión fue en horarios pautados. El espacio de preguntas requirió de un desarrollo mayor al planteado; razón por lo cual, se consultó con los participantes sobre la extensión pudiendo continuar con el espacio de preguntas.

Los objetivos se centraron en la presentación del proyecto, dentro de un espacio de debate, donde cada uno de los convocados podía realizar observaciones, preguntas, etc. La estrategia utilizada para el desarrollo de esta dinámica fue a través de una presentación dialogada, que pudiera sintetizar los aspectos más relevantes.

La participación por parte de los convocados fue heterogénea, ya que, al tratarse de un equipo multidisciplinario, y donde no todos contaban con el conocimiento teórico de la temática a tratar.

El establecimiento del cronograma de reunión fue otro de los objetivos a trabajar. Razón por la cual, se les solicitó con anticipación que contaran con sus agendas de trabajo para poder agilizar la coordinación de los encuentros previstos. Es de esta manera que se establecieron dos encuentros mensuales, completando un total de cinco reuniones de trabajo.

Cumplimentando el último acuerdo, se estableció una grilla en la cual cada uno de los convocados manifestaba por escrito el medio de comunicación elegido para recibir tanto información bibliográfica pertinente al proyecto como así también el recordatorio de las próximas reuniones. Surgió de esta manera la aceptación de la creación de un grupo a través de la aplicación WhatsApp, con la finalidad de recordatorio de reuniones, dejando la vía de mail para el intercambio de información bibliográfica.

En un momento establecido para preguntas, se presentaron dos aspectos puntuales a trabajar de forma inmediata antes de iniciar con el proyecto,

el cual se tomó nota para ser aclarado en la próxima reunión. Así como también, ciertas sugerencias, las cuales se apuntaron como estrategias de avance hacia el entendimiento del marco teórico del proyecto por parte de los integrantes.

Al cierre de la reunión se presentó una encuesta de opinión del trabajo llevado a cabo por todos los integrantes del equipo, donde se pretendió conocer aspectos referentes a la exposición, conociendo las dudas que se pudieran presentar como así también la factibilidad de sostener en el tiempo el proyecto propuesto.

Reunión programada II

En el marco de la reunión II, se realizó una entrega anticipada de información del proyecto al equipo, la cual contaba con aspectos no solo de la construcción de TMI, sino que tenía alcances en los objetivos pautados para las evaluaciones de desempeño del año 2018, el proyecto de enfermería propuesto por el especializando en su rol de trabajo como Jefa de Área de Enfermería del Servicio de Neonatología; el cual fue aprobado por el Departamento de Enfermería de la Institución, otorgando un marco teórico al proyecto propuesto. Conjuntamente y tomando los pendientes de la reunión I es que se abordó sobre aportes a esos contenidos.

Los objetivos pautados para esta reunión se centraron en la lectura y análisis de la información, con la finalidad de avanzar en los conceptos teóricos que son pertinentes para la elaboración de un TMI.

Quedó plasmado el fuerte involucramiento por parte del equipo, el cual tomó la convicción de ajustar los tiempos de trabajo y retomar los temas en la reunión siguiente.

Reunión programada III

Comenzó la actividad con la descripción de la carpeta de trabajo que se proporcionó en forma individualizada, la cual inició con la propuesta de un animómetro, el cual permitió identificar el estado de ánimo de los participantes en tres tiempos de la reunión; al inicio, en el desarrollo y al finalizar el encuentro.

Esta actividad resultó muy atractiva, relajante y se evidenció un compromiso, ya que se veía reflejada una oración, donde el equipo trataba de desarrollar la expresión y sus pensamientos, resultando muy satisfactorio para el trabajo.

Continuando la actividad se dio inicio al primer objetivo a cumplimentar el cual fue la exposición teórica a través de una presentación power point con los aspectos más relevantes de la construcción de un TMI. Requirió de una extensión en el desarrollo, ya que parte del equipo no contaba con un manejo previo de esta herramienta.

Entendiendo pertinente para el desarrollo del proyecto y bajo el marco teórico que lo sustenta, se trabajó sobre la comprensión del mapa estratégico y mapa de procesos de la institución; temática que fue llevada a cabo por una integrante del equipo que es experta en el área.

Cabe destacar que dicha intervención requirió de un trabajo previo con la profesional, para solicitar su colaboración, así como también, la presentación de las imágenes pertinentes que colaboraron en el entendimiento.

Esta instancia fue aprovechada por gran parte del equipo realizando preguntas, las cuales fueron resueltas y clarificaron conceptos teóricos necesarios para la construcción del TMI.

Reunión programada IV

Para el desarrollo de la actividad se presentó un TMI con algunas postulaciones por parte del líder del proyecto, las cuales sirvieron de guía para el inicio del debate y análisis de los mismos. De esta manera, la carpeta individualizada contaba con este boceto del TMI.

Esta perspectiva se orientó principalmente a establecer indicadores que permitieran medir el desarrollo profesional de cada uno de los profesionales enfermeros, enmarcado en un trabajo que tomó de base el análisis de datos del año 2017, respecto a las actividades de capacitación realizadas por los mismos tanto en el ámbito intraservicio, institucional y extra muro. Permitiendo establecer una meta con una base de datos conocida.

Por otro lado también, se direccionó sobre aquellos profesionales que tomaron en el servicio un rol de referentes de turno, a los cuales también se quería medir sus actividades de capacitación en temas referentes a su puesto.

La mirada del equipo respecto de este tema fue muy diversa, la cual permitió trabajar con una apertura estratégica para la definición de los indicadores, metas, responsables y otros puntos de gran importancia a definir en el TMI.

Se concluyó la actividad con acuerdos respecto de lo trabajado, realizando un repaso sobre los mismos.

Reunión programada V

Retomando aspectos de la reunión anterior, es que se realizó un cierre de lo trabajado con las anteriores perspectivas, de manera que se presentó la redacción final. La mencionada actividad no se encontraba dentro del programa, pero se evaluó la pertinencia de la misma; teniendo en cuenta que la reunión IV tuvo una asistencia del 65%, por lo que se generó un espacio de puesta en actualización de los avances al resto del equipo, el que si bien conocían por envío realizado por la líder del proyecto, pero se enriqueció con el trabajo en forma presencial.

La metodología utilizada para la actividad fue similar a la llevada a cabo en la reunión IV, ya que correspondía como continuidad; por lo que se eligió como puesta en común la perspectiva de inicio y la segunda, para su análisis y trabajo.

Se abordaron las dos perspectivas restantes, donde la puesta en opinión de los objetivos planteados presentó espacios de análisis y reformulación.

Es así como también, se completaron aspectos que enriquecieron el TMI, dando un apartado Responsable a cada una de las perspectivas, generando un orden en la obtención de la futura información que brindará el TMI.

Cerrando la actividad se acordó un envío a los integrantes del equipo con el TMI finalizado. Es aquí que surgió la participación de una profesional en el diseño del formato, contando de esta manera con un apoyo en el aspecto estético del TMI.

Fase final

Evaluación Ex post

El objetivo del trabajo definía la construcción de un TMI, el cual, se concretó en el tiempo definido para ello; siendo este el objetivo general de trabajo del proyecto llevado a cabo a lo largo del mes de Mayo de 2018.

El balance de la situación inicial y la final, permite mostrar el resultado de un trabajo, con un producto final (TMI), y con la experiencia adquirida a lo

largo del mes de implementación del mismo; conjuntamente con los meses de la elaboración del proyecto.

Los objetivos específicos, también fueron cumplidos permitiendo un desarrollo de la dinámica de trabajo en equipo; las cuales concluyen con la necesidad, puesta de manifiesto, en los cambios organizacionales.

Dentro de la evaluación final, se debe agregar el impacto obtenido de una lectura observacional respecto del interés instaurado en el equipo de mandos medios que formaron parte del proyecto. Los cuales solicitaron la colaboración para la elaboración de un proyecto de TMI aspectos individualizados para la gestión de sus servicios.

Experiencia Adquirida

Las/os Lic. en Enfermería nos encontramos en un espacio estratégico en las instituciones de salud. Razón por la cual, permite tener una transversalidad en los procesos que lleva a la interacción con diferentes profesionales. Siendo este el punto, al parecer de quien redacta, la razón por la cual se abordó este trabajo haciendo partícipes a profesionales no enfermeros en el desarrollo del proyecto.

Es así como se entendió este proyecto, desde su inicio, por lo cual se encontró con un espectro de análisis que permitió definir más claramente los objetivos e indicadores, así como también las metas y actividades del TMI.

En un primer momento resultó, para parte del equipo, difícil la temática, lo cual fue trabajado para lograr el avance, pudiendo hacer un desarrollo más homogéneo de los conocimientos teóricos necesarios para abordar el trabajo.

A pesar de algunos factores distractores que se presentaron a lo largo de las reuniones, se pudo completar el TMI. Cada uno de estos, fue analizado y conversado con el equipo de trabajo, consensuando el camino a seguir para el logro de los objetivos.

Las principales dificultades planteadas pudieron evidenciarse en el horario de las reuniones, que llevaron al inicio postergado en varias de ellas. Pero se entendió de ese modo, ya que se pautó por parte del equipo que fuera dentro del horario laboral.

Conjuntamente en oportunidades el cansancio, se presentó inevitablemente,

pero el equipo respondió para poder sobre llevar la actividad. Lo cual se objetiva con el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada encuentro.

Puedo concluir que el trabajo interdisciplinario planteado, sumado al trabajo de la información proporcionada por integrantes del equipo y permitió un óptimo desarrollo. Razón por la cual, es de importancia la visión por parte del resto de los profesionales no enfermeros el que conozcan los trabajos de gestión que lleva adelante enfermería.

Al realizar una reflexión sobre la pertinencia del proyecto en la institución, se llega a la conclusión que la oportunidad y la aplicabilidad del mismo es de una factibilidad aceptable.

Se contó con la participación del equipo de gestión del Departamento Materno Infantil, conjuntamente con la jefatura de Departamento de Enfermería; entregando claros enfoques con aspectos de gestión orientando las metas y los objetivos a procesos de calidad y seguridad, con el concepto de mejora continua como estrategia de abordaje.

Descripción de la importancia de los conocimientos adquiridos

La elaboración y la implementación del proyecto permitió fuertemente la adquisición de nuevos conocimientos y la reformulación de un concepto de gestión con la creación y utilización, en un futuro mediato, de una herramienta que permita establecer una guía, así como también el re direccionamiento frente a un desvío, permitiendo establecer el cumplimiento de los objetivos establecidos para el servicio. Siendo el TMI la herramienta elegida y trabajada.

A medida que se desarrollaron los diferentes encuentros se lograron los avances establecidos, donde en cada uno de ellos permitió obtener aportes de los integrantes que llevó a enriquecer el TMI.

El marco teórico en el que se fundamenta el proyecto permitió sentar las bases donde se quiso establecer el inicio del fundamento del mismo. Este marco teórico debió ser difundido en parte del equipo de trabajo, ya que no contaban con los conocimientos teóricos; resultando una debilidad, que se pudo sobre llevar por el interés de parte de los integrantes en llevar a cabo el proyecto.

Retrospectivamente, se logró hacer una lectura de las herramientas utilizadas por quien escribe, de muchos de los aspectos trabajados a lo largo de las materias que forman parte del currículo de la Especialización; es así como

se trabajaron aspectos de equipo, el desarrollo del liderazgo, la organización y la planificación estratégica implementada a lo largo de cada una de las reuniones. Dentro de un marco evaluativo, que permitió obtener información objetiva de lo trabajado en cada uno de los encuentros.

Conclusiones y recomendaciones

La administración de los servicios de enfermería debe desarrollarse con herramientas objetivas, que den información formal y objetiva de los procesos llevados a cabo.

Permite alejarse de subjetividades que en oportunidades presentan una visión poco clara de los objetivos que se deben alcanzar; siendo la administración de los servicios de enfermería un área de trabajo con una visión clara y con el alineamiento de cada uno de los gestores para poder llevar a cabo los objetivos planteados. Estos deben ser trabajados y consensuados en un entorno de trabajo analítico y con la formación de cada uno de los gestores en aspectos teóricos que planteen las bases de trabajo.

Al tratarse de una herramienta de lectura y lenguaje común a cualquier área de gestión, puede ser interpretada claramente; cualidad no menor en la obtención de recursos para la realización de actividades asociadas al logro de los objetivos planteados en el TMI.

Referencias Bibliográficas

- Angelo, D. (s/f). *Características de un buen indicador. Indicadores más usados en el sector salud. Validez de la información*. Recuperado de: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fqiwh03McJ4J:https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/INDICADORRES%2520\(Lic%2520DAngelo\).pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fqiwh03McJ4J:https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/INDICADORRES%2520(Lic%2520DAngelo).pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar)
- Balderas Pedrero, M. de la L. (2015). *Administración Contemporánea*. En: Fraga, J. de L. M. *Administración de los Servicios de Enfermería*. 7° Edición-pp. (27-61). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Cufre, C. (2014). *Control Integrado de Gestión del Servicio de Enfermería*. Escuela de Enfermería. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- Javiera Valdés, P. y otros. (2018). *Observatorio de Calidad en Salud Guía Práctica Calidad y Seguridad Asistencial en Chile para alumnos de carreras*

de la salud. La Calidad de la Atención. Ministerio de Salud. Gobierno de Chile. Recuperado de: http://www.supersalud.gob.cl/observatorio/671/articulos-16609_recurso_1.pdf

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.* [Edición on line]. Recuperado de: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

Leyton-Pave, C. E; Huerta-Riveros, P. C. y Paúl-Espinoza, I.R. (2015). *Cuadro de mando en salud. Artículo original.* Revista de Salud Pública de México/ vol. 57, no. 3, mayo-junio de 2015. pp. (234-241). Recuperado de: <https://scielosp.org/pdf/spm/v57n3/v57n3a12.pdf>

Marriner Tomey, A. (2009). *Planificación Estratégica y Operativa.* En: Edide, S. L. Guía de Gestión y Dirección de Enfermería. 8° Edición. pp. (220-234). España: Editorial Elsevier.

Palacio, A. (2017). *Entrenamiento Directo para Jefes de Servicio.* Curso de Posgrado, Virtual. Universidad Austral. Modulo 9, año 2017. pp. (1-40). Buenos Aires.

Valenzuela, M. T. (2005). *Indicadores de Salud: características, usos y ejemplos.* Recuperado de: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=420785&indexSearch=ID>

Vítolo, F. (2016). *El Valor de la Transparencia para la Seguridad del Paciente.* Biblioteca Virtual NOBLE. Compañía de Seguros. Recuperado de: http://clinicaelcastano.com.ar/images/curso-virtual/modulo2/El_valor_de_la_transparencia.pdf

Vítolo, F. (2018). *Cultura de Seguridad.* Noble Compañía de Seguros. Consultado de: <https://cicsp.org/wp-content/uploads/2017/12/Cultura-de-Seguridad.VITOLO-F.pdf>

Vítolo, F. (2018). *Seguridad del Paciente. Estado Actual. Buenas intenciones, pobres resultados.* Revista Chilena de Seguridad del Paciente. Volúmen 1. Número 1. Año 2018. ISSN 2452-4468. Recuperado de: <https://fspchilecl.files.wordpress.com/2018/11/rchsp-vol1-nc2ba1-2018.pdf>