



Modelo de gestión de la información en la Unidad de Calidad del Hospital Virgen de la Concha.

Jose Luis Pardal Refoyo

Coordinador de Calidad.
Médico Especialista en Otorrinolaringología.
FEA del Servicio de Otorrinolaringología.

SACYL.
HOSPITAL VIRGEN DE LA CONCHA. ZAMORA.
Unidad de Calidad.



INTRODUCCIÓN

Se define sistema de calidad al conjunto de estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad. Es pues una herramienta para conseguir, mantener y mejorar la calidad. Los aspectos clave del sistema de calidad son: 1- cumplimiento de los requisitos; 2- definición de un método de trabajo; 3- ejecución del método de trabajo; 4- medir los resultados y 5- actuar basándose en los resultados. La Norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad y para gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (ciclo de mejora continua de Deming, "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" -PHVA-). El objetivo final del sistema es lograr la satisfacción del cliente en sus necesidades y expectativas. Para ello es imprescindible establecer los procesos de la empresa (actividades mutuamente relacionadas que transforman los elementos de entrada en resultados), definir los procedimientos (forma definida y concreta de realizar un proceso) y documentarlos.

Los documentos de calidad tienen los siguientes objetivos:

1- COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN: los documentos son una herramienta de comunicación y transmisión de la información

2- EVIDENCIA DE LA CONFORMIDAD: aportan evidencia de que lo planificado se ha realizado

3- COMPARTIR CONOCIMIENTOS: permiten difundir y preservar las experiencias de la empresa y generan vínculos entre los trabajadores y entre la empresa y los trabajadores.

La documentación se convierte, pues, en una parte importante de la gestión del conocimiento entendida como el establecimiento de vínculos entre las personas y entre las personas y la información para crear ventaja competitiva. Se trata de emplear el conocimiento como factor para añadir valor, más allá del almacenamiento y manipulación de datos.

Por otro lado, tanto el modelo europeo de excelencia en la gestión de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) como las normas ISO 9001:2000, respecto a la gestión integral de la calidad, coinciden en lo fundamental: orientación al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, decisiones basadas en hechos, orientación hacia los resultados, mejora continua, relación con los proveedores. En el modelo EFQM, la gestión de la información tiene peso como agente facilitador en la obtención de resultados (criterio 4 "Gestión de información y conocimiento") y es parte fundamental en la innovación y aprendizaje.

La información que se maneja diariamente en los hospitales, tanto la producida como la procedente de fuentes externas, es enorme tanto por su cantidad como por su naturaleza y niveles de distribución. Esto provoca problemas como son la disponibilidad de las fuentes de información (accesibilidad) y su rápida obsolescencia. La mayor parte de la información permanece oculta y sólo accesible a grupos reducidos de expertos. Por este motivo es necesario disponer de herramientas que permitan regular la información en cantidad, calidad, actualidad y facilitar el acceso a personas alejadas del área del experto.

El éxito en la implantación y mejora de los sistemas de calidad depende en gran parte de la correcta fluidez de la información, de la adecuada selección, de su distribución y de la disponibilidad para el destinatario, puesto que supone el punto de partida para identificar necesidades, reconocer oportunidades de mejora y realizar acciones de mejora.

Las unidades de calidad de los hospitales tienen gran cantidad de trabajo por hacer en este sentido diseñando, implantando, controlando y mejorando sistemas y procesos de gestión de la información y gestión del conocimiento que generen mejora en la calidad de los servicios y valor añadido.

En este breve trabajo se resume el modelo de gestión de la información diseñado e implantado en la Unidad de Calidad del Hospital Virgen de la Concha de Zamora.

MÉTODO

En abril de 2001 la Dirección del Hospital planteó la remodelación de la Unidad de Calidad estableciéndose tres líneas estratégicas:

- ✓ incrementar la participación de los trabajadores en el sistema de calidad
- ✓ mejora de la documentación de calidad
- ✓ establecer un sistema para la gestión de la información

Las tres líneas están interrelacionadas y se iniciaron simultáneamente. Se incrementó la actividad de la Comisión Central de Garantía de Calidad, se amplió el número de componentes de la Unidad de Calidad (formada por el Coordinador de calidad, la Supervisora de calidad, un miembro del grupo de gestión, un miembro de la Unidad de Documentación, un miembro de la Unidad de Investigación y el Coordinador de Formación Continuada) y se elaboró el Manual de Calidad.

El sistema para la gestión de la información sistematizado se consideró imprescindible para:

- ✓ mejorar el nivel de formación en calidad de todos los trabajadores
- ✓ incrementar la participación de todos los trabajadores
- ✓ ofrecer información accesible, puntual y útil a todos los trabajadores
- ✓ mejorar la imagen del hospital tanto interna como externa
- ✓ ofrecer a clientes externos y proveedores información sobre las actividades realizadas
- ✓ mejorar las relaciones con clientes externos y proveedores
- ✓ ofrecer sistemas de comunicación, información y formación a clientes internos, externos y proveedores
- ✓ ofrecer información continua sobre el sistema de calidad (objetivos, resultados, acciones de mejora)
- ✓ ofrecer información institucional de especial interés para nuestro centro

Los objetivos del sistema habrían de ser:

- ✓ organizar, integrar y sistematizar la información
- ✓ difundir la información
- ✓ revisar y actualizar la información

Basado en los puntos anteriores, se solicitaron a los componentes de la Comisión Central de Garantía de Calidad sus puntos de vista sobre el estado de la información en calidad que quedan resumidos en el diagrama de fuerzas que se expone en la Tabla I.

TABLA I

Modelo de gestión de la información. Unidad de Calidad. Hospital Virgen de la Concha.
Puntos de vista de los componentes de la Comisión Central de Garantía de Calidad. Diagrama de fuerzas.

Fuerzas a favor	Fuerzas en contra
- gran cantidad de información ya generada y no difundida	- informatización escasa
- percepción de necesidad de incrementar información en calidad	- cargas de trabajo; escasez de tiempo
- percepción de necesidad de sistematizar la información	- carencia de medios de difusión de la información en calidad
- perspectivas de mejoras estructurales tras la reforma	- obras de reforma del hospital
- liderazgo de la dirección	- percepción de escasa información en calidad
- trabajo por objetivos ya consolidado	- percepción de carencia de formación en calidad
	- poco hábito en comunicar información fuera del grupo
	- desmotivación



Analizadas las sugerencias, la Unidad de Calidad se planteó ofrecer un producto que lograra integrar, sistematizar y difundir la información. Dicho producto debería ir orientado a los clientes internos, a los clientes externos (usuarios del hospital en cualquiera de sus servicios) y a los proveedores y debería cumplir los siguientes criterios:

- Permitir la adecuada selección de la información que se clasificó en:
 - Documentación de calidad
 - Recursos externos: información procedente y distribuida por agentes externos al hospital
 - Recursos internos: información generados y/o distribuida por el propio hospital e información generada por agentes externos y distribuída con recursos del propio hospital
- Simultanear distintos medios de difusión de la información
- Adecuar el medio de difusión al tipo de información
- Facilitar la localización de la información y el acceso al destinatario
- Ser eficiente y eficaz



RESULTADOS

Se crearon los siguientes soportes de información:

- 1- Base de datos informatizada (MS-Access) con los contenidos:
 - Componentes de las comisiones y comités del hospital
 - Objetivos de calidad (responsables, indicadores, etc)
 - Convocatorias de reuniones, actas de reuniones, cartas y notas interiores
 - Listas de distribución: para transmitir información interior y para correo electrónico
- 2- Página web (<<http://www.calidadzamora.com>>)
 - Acceso a recursos propios:
 - Revista NuevoHospital
 - Tablón de anuncios
 - Acceso a recursos externos: documentos institucionales, derecho sanitario, gestión medioambiental, riesgos laborales, bases de datos bibliográficos, medicina basada en la evidencia, ética, etc.
 - Buscador
- 3- Revista NuevoHospital versión electrónica, formato pdf (ISSN: 1578-7516) -dos números mensuales-
- 4- Revista NuevoHospital versión impresa (ISSN: 1578-7524; DL: ZA-225-2001) -un número trimestral-
 - Comité de la revista: Coordinador editorial (Director Gerente), Director de la revista (Coordinador de Calidad), Comité de redacción (Supervisora de Calidad, Área de Gestión, Área de Documentación y Área de Investigación)
 - Contenidos de la revista:
 - Documentos de calidad: política de calidad, planes estratégicos, manual de calidad, manuales de procedimientos, manuales operativos y de instrucciones
 - Artículos sobre calidad: editoriales, conceptuales, gestión de procesos, tecnología, cartas al editor
 - Alojamiento de la revista:
 - En la web
 - En disco óptico (contenido anual, en la Biblioteca del hospital)
 - Papel (en la Biblioteca)
- 5- Registros de Calidad

Los medios empleados para recibir información (ENTRADAS) en la Unidad de Calidad son:

1. Reuniones de la Comisión Central de Garantía de Calidad
2. Reuniones con los responsables de unidad, miembros de comisiones hospitalarias, responsables de objetivos
3. Sugerencias recibidas en la dirección de correo electrónico (enlaces, artículos, etc)
4. Recogida de datos sobre los indicadores de los objetivos anuales del Plan de Calidad
5. Artículos, monografías, libros recibidos para ser publicados en la revista NuevoHospital

Los medios utilizados para distribuir la información (SALIDAS) desde la Unidad de Calidad son:

- 1- Reuniones de la Comisión Central de Calidad (cada 6 a 8 semanas)
- 2- Correo electrónico (lista de distribución):
 - Comunicación del sumario de la revista NuevoHospital (cada 4 semanas)
 - Comunicación de las actualizaciones de la página web (cada 4 a 6 semanas)
- 3- Página web (actualización permanente)
- 4- Notas Interiores
- 5- Distribución individualizada de la revista NuevoHospital en versión impresa (trimestral)

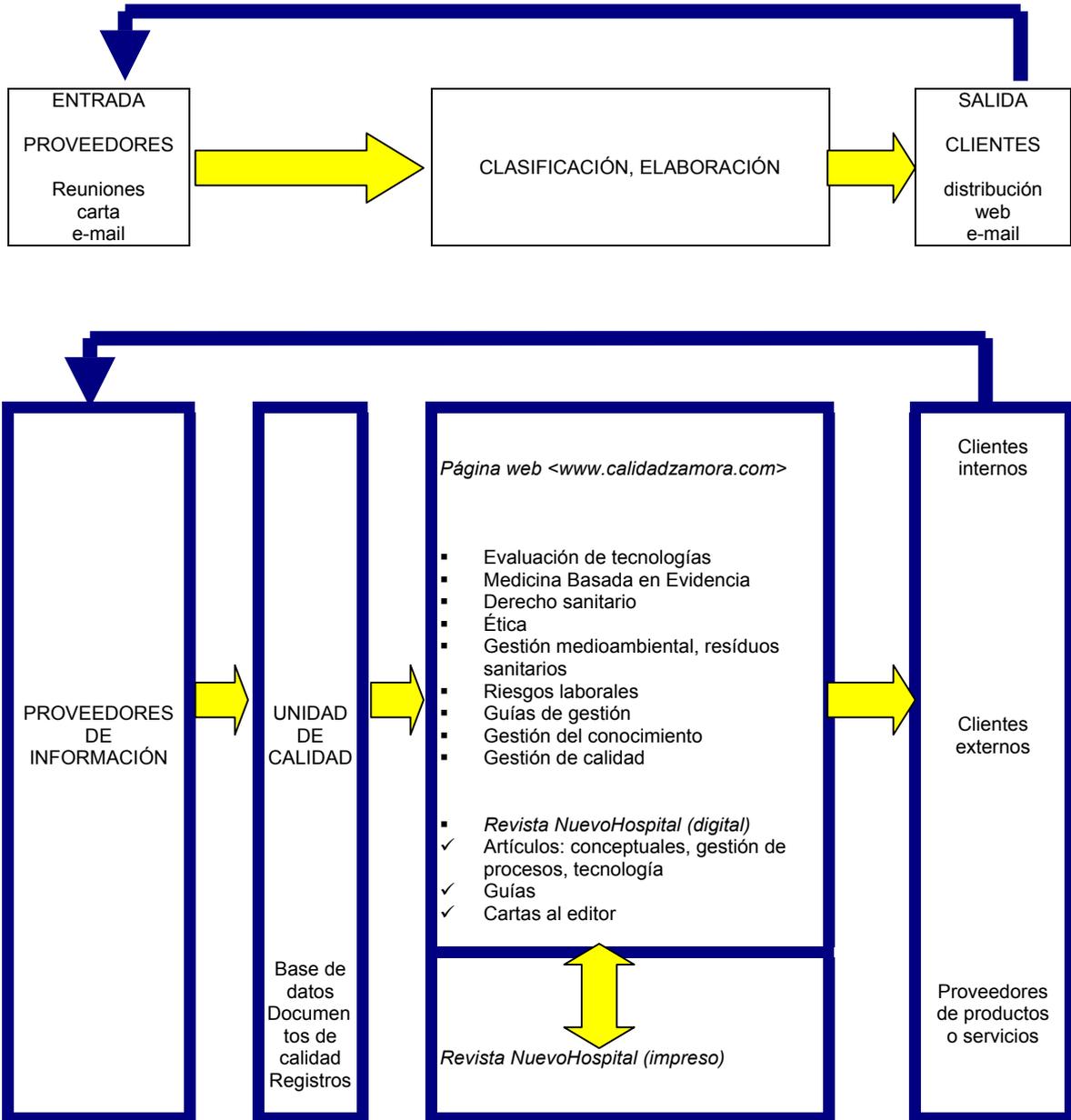
En las TABLAS II y III se resume gráficamente el sistema de gestión de la información implantado.

TABLA II
Modelo de gestión de la información. Unidad de Calidad. Hospital Virgen de la Concha.
Tipos de información, medios de difusión, localización y destinatarios

INFORMACIÓN	MEDIO DE DIFUSIÓN	LOCALIZACIÓN	DESTINATARIO
Documentación de Calidad			
- política de calidad - Manual de Calidad	- soporte en papel - soporte electrónico en Revista*	- Dirección del Hospital - Unidad de Calidad - web**	
- Manuales de Procedimientos		- Unidad de Calidad - Comisiones y comités - web**	
- Manuales operativos - Instrucciones de trabajo		- Unidades - web**	
- Resultados de objetivos (Memoria de Calidad)		- Unidad de Calidad - web**	
Recursos externos			
- recursos web - libros, manuales, guías, vías, protocolos - revistas	- web** - correo electrónico (lista de distribución)	- web** - Biblioteca	- trabajadores - clientes externos - proveedores
Recursos internos			
Artículos y trabajos de calidad: - EDITORIALES - CONCEPTUALES - GESTIÓN DE PROCESOS - TECNOLOGÍA - CARTAS AL EDITOR	- Revista NuevoHospital - Electrónica: dos números al mes - Impresa: número trimestral	- web** - Biblioteca: Disco óptico (anuario) Impresos encuadernados	
Libros, manuales, guías, vías, protocolos			

* Revista NuevoHospital (ISSN: 1578-7516 -internet-; ISSN: 1578-7524 -impresa en papel-); ** Web: www.calidadzamora.com

TABLA III
Modelo de gestión de la información. Unidad de Calidad. Hospital Virgen de la Concha.
Esquema - resumen





El sistema se retroalimenta ya que los destinatarios finales de la información (clientes) se convierten en proveedores de información produciéndose interacción de la información y del conocimiento entre personas, grupos y entre clientes internos, clientes externos y proveedores incrementándose el valor de la información entrante.

Los indicadores empleados son: número de información entrante, tipo de información entrante, áreas proveedoras (unidades de trabajo, personas proveedoras), número de información saliente y tipo de información saliente.

El sistema permite su mejora continua mediante la detección y comunicación de no conformidades en cualquiera de sus puntos (proveedores, Unidad de Calidad, destinatarios-clientes) y la adopción de medidas correctoras.

COMENTARIOS

La revista NuevoHospital es el sistema de soporte y almacenamiento de la información procedente de trabajadores del propio hospital, de otros centros sanitarios así como de usuarios (ciudadanos particulares o asociaciones) o proveedores de productos o servicios.

El soporte electrónico se realiza en formato <pdf> que permite su almacenamiento en la página web y en disco óptico (anualmente). Su distribución puede realizarse a través de correo electrónico o en papel imprimiendo su contenido y enviándolo al destinatario. Tiene la ventaja de la disponibilidad permanente, la posibilidad de almacenar gran cantidad de información escrita, gráficos, fotografía y vídeo y su bajo coste. Requiere una actitud activa por parte del destinatario.

El soporte en papel permite enviar información general y no requiere una actitud activa por parte del destinatario en la recepción del mensaje.

La página web permite actualización continua y acceso permanente a la información desde cualquier terminal de ordenador conectado a Internet y aloja a la revista NuevoHospital.

Desde el día 22 de diciembre de 2001 en que se publicó el primer número de la revista NuevoHospital en la versión digital, se han publicado 19 números (con 42 artículos, 11 de ellos monográficos) y dos en versión impresa (primer y segundo trimestre de 2002). La página web (www.calidadzamora.com) ha recibido desde el 1 de diciembre de 2001 hasta el 16 de julio de 2002 un total de 9.219 visitas.

TABLA IV

Modelo de gestión de la información. Unidad de Calidad. Hospital Virgen de la Concha. NuevoHospital (versión digital - Internet) Números publicados (periodo: diciembre de 2001 a julio de 2002)

<p>Año 2001: Nº0 (Vol.I, Nº0, 2001): [Presentación]; [La Unidad de Calidad]; [NuevoHospital]; [Normas de Publicación] Nº1 (Vol.I, Nº1, 2001): Plan Estratégico del Hospital Virgen de la Concha Nº2 (Vol.I, Nº2, 2001): Guía Farmacoterapéutica y equivalentes terapéuticos (versión 1-2001)</p> <p>Año 2002: Nº3 (Vol.II, Nº1, 2002): Guía para la Información y el Consentimiento Informado Nº4 (Vol.II, Nº2, 2002): Guía de acogida al nuevo trabajador Nº5 (Vol.II, Nº3, 2002): [Clasificación TNM para tumores malignos]; [Registro de tumores en el Hospital Virgen de la Concha]; [Protocolo de envío de muestras al laboratorio de Anatomía Patológica]; [¿Qué es la P.E.T.?]; [Protocolo de actuación en el test de aliento] Nº6 (Vol.II, Nº4, 2002): [Evolución de la Gestión Analítica (I)]; [Generalidades sobre el funcionamiento de la Contabilidad Analítica en el Hospital Virgen de la Concha (II)]; [La autopsia]; [Protocolo para la reducción del número de caídas en pacientes hospitalizados]; [Protocolo de registro de proyectos de investigación] Nº7 (Vol.II, Nº5, 2002): Plan de Calidad del Contrato de Gestión de 2001. Recogida de datos. Nº8 (Vol.II, Nº6, 2002): Diseño y evaluación de protocolos clínicos Nº9 (Vol.II, Nº7, 2002): MANUAL DE CALIDAD (edición 1-2002) Nº10 (Vol.II, Nº8, 2002): [Reglamento de uso de la Historia Clínica] Nº11 (Vol.II, Nº9, 2002): [Guía del Usuario]</p>	<p>Nº12 (Vol.II, Nº10, 2002): [Fármacos Genéricos] Nº13 (Vol.II, Nº11, 2002): [Medición del Producto Hospitalario]; [Seguimiento de la Profilaxis Antibiótica Quirúrgica. Resultados del año 2001]; Cartas al Editor: [Estudio genético en la sordera]; [Curso de Prevención en Riesgos Laborales. Nivel básico] Nº14 (Vol.II, Nº12, 2002): Vía clínica para el manejo urgente del paciente con Insuficiencia Respiratoria Crónica Descompensada Nº15 (Vol.II, Nº13, 2002): [Informes de Coste - Actividad]; [Legislación sobre la Historia Clínica] Nº16 (Vol.II, Nº14, 2002): [Protocolo de actuación ante pacientes con alergia al látex] Nº 17 (Vol.II, Nº15, 2002): [¿Qué es el Estudio de Prevalencia de Infecciones Nosocomiales en España (EPINE)?]; [LA UNIDAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN]; [ACTIVIDAD DE CALIDAD DEL ÁREA DE ENFERMERÍA EN EL AÑO 2.001]; Cartas al Editor: [GUÍA DE USO APROPIADO DE RESONANCIA MAGNÉTICA] Nº 18 (Vol.II, Nº16, 2002): [Actividad de la Comisión de tumores, tejidos y mortalidad: [AÑO 2000]; [AÑO 2001]; [REGISTRO HOSPITALARIO DE TUMORES MALIGNOS. Resultados en el año 2001] Nº 19 (Vol.II, Nº17, 2002): [Unas letras entre tanta ciencia: Las bibliotecas en el Hospital. ¿Biblioteca para pacientes, biblioteca médica o diversidad de usuarios?]; [Diseño y evaluación de protocolos clínicos]; [SACYL. La Sanidad de Castilla y León], [Estructura de la Gerencia Regional de Salud]; [La documentación en el Sistema de Gestión de la Calidad]; [Normas de Publicación]; [Sumario de los Números Publicados]</p>
---	--



El conocimiento se genera en dos ciclos interrelacionados: un ciclo personal (individual) y otro colectivo (dentro del contexto de la organización). La organización obtiene un beneficio limitado del conocimiento aislado de una persona y, para que éste aporte valor real, el conocimiento ha de ser transferido de una persona a otra. Es por tanto necesario que se produzca interrelación entre individuos y entre unos grupos y otros de individuos para que la información y el conocimiento generado se traduzcan en valor para la organización.

El mayor obstáculo está en cambiar el comportamiento de las personas ya que inicialmente suele producirse rechazo a compartir lo que saben. En este sentido se hace necesario crear y establecer un sistema de recompensas para quienes hayan generado y aportado mayor conocimiento a la organización.

El sistema propuesto origina percepción de valor añadido tanto en el proveedor de información como en el receptor al hacer públicos los resultados del trabajo (información y conocimiento) a personas externas al grupo de expertos inicial lo que produce reconocimiento del esfuerzo realizado en mejorar la calidad del servicio o producto ofrecido. En este sentido se ha comportado como un sistema motivador.

El sistema diseñado e implantado ha mejorado la ACCESIBILIDAD a la información, ha elevado el nivel de CALIDAD CIENTÍFICO-TÉCNICA al incrementar la participación de distintos profesionales y aumentar la interrelación entre los distintos tipos de conocimiento en áreas y actividades inicialmente inconexas y ha producido SATISFACCIÓN en los clientes a quienes iba dirigido al cumplir sus necesidades y expectativas. El sistema además permite hacer historia sobre el cómo se llega a tomar decisiones dando importancia a las personas que generan el conocimiento y cómo lo generan.

Por otro lado, el sistema ha incrementado la percepción de nuevas oportunidades de mejora, como la informatización de los puntos de trabajo y ha facilitado un gran cambio de actitud al incentivar la comunicación de información y conocimientos de unas personas a otras con actividades aparentemente no relacionadas. La revista NuevoHospital y la página web han supuesto el salto del conocimiento en el reducto de los expertos a la compartición con expertos en otras áreas y, en cierto modo, devuelven a la comunidad para la que trabaja y se desarrolla la actividad del hospital una información elaborada que le pertenece, aportando valor añadido a los resultados del trabajo realizado y reforzando la imagen corporativa del hospital.

Por último, como conclusión, aportamos un modelo que fácilmente puede ser aplicable en otros centros sanitarios.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **AENOR:** "REVISIÓN DE LAS NORMAS UNE-EN ISO 9000 DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL AÑO 2000". En <http://www.aenor.es>
- **COSTA, J.M.:** "Mejora continua de los procesos". En: <http://www.clubcalidad.es>. Última visita: 11-07-02.
- **CUATRECASAS, LI.:** "Gestión integral de la Calidad". Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1999.
- **HOSPITAL VIRGEN DE LA CONCHA. Unidad de Calidad:** "MANUAL DE CALIDAD (edición 1-2002)". Nuevo Hospital (edición digital). 2002. Nº9. II / 7. En <http://www.calidadzamora.com>.
- **HOSPITAL VIRGEN DE LA CONCHA:** "Plan Estratégico del Hospital Virgen de la Concha". Nuevo Hospital (edición digital). 2001. Nº1. I / 1. En <http://www.calidadzamora.com>.
- **ISO, Grupo de Trabajo "Spanish Translation Task Group", Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad:** "Orientación acerca de los requisitos de documentación de la Norma ISO 9001:2000. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 525R. Marzo 2001". Traducción aprobada el 31-5-2001. En <http://www.aenor.es>.
- **ISO, Grupo de Trabajo "Spanish Translation Task Group", Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad:** "Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R. Mayo 2001". Traducción aprobada el 31-5-2001. En <http://www.aenor.es>.
- **LÓPEZ-EGUILAZ, M.J.:** "La gestión del conocimiento en el nuevo milenio (I)". Forum Calidad. 2000. 116: 46-52.
- **MEMBRADO, J.:** "ISO 9001:2000 y Modelo EFQM de Excelencia (1)". X Foro del Club Gestión de Calidad. En: <http://www.infocalidad.net>. Última visita: 19-07-02.
- **MEMBRADO, J.:** "Curso sobre modelo EFQM en Internet". En: <http://www.infocalidad.net>. Última visita: 19-07-02.
- **OGALLA, F.:** "Sistema de Gestión versus Sistema de Información". Forum Calidad. 2000. 109: 26-30.
- **PARDAL, J.L.:** "La documentación en el Sistema de Gestión de la Calidad". Nuevo Hospital. 2002. I / 1: 5.
- **SENLE, A.; MARTÍNEZ, E.; MARTÍNEZ, N.:** "ISO 9000-2000. Calidad en los Servicios". Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2001.