

Análisis de la coordinación de un cambio sistémico significativo en el sistema de salud colombiano como respuesta al COVID-19

EN BOGOTÁ, CALI Y CARTAGENA

Esta guía interactiva dirigida a tomadores de decisiones presenta seis “reglas” que pueden orientar la adaptación del sistema de salud en respuesta a COVID-19 y futuras pandemias.



 EQUIPO INVESTIGADOR

 REFERENCIAS

 CONTACTO

 AGRADECIMIENTOS

 Universidad de los Andes
Facultad de Administración



El conocimiento es de todos

Minciencias



Visión general del estudio



Cambio sistémico significativo

R E G L A S



Dedicar tiempo a evaluar las innovaciones aceleradas



Salvaguardar los trabajadores de la salud



Reconocer la necesidad de un aprendizaje por "ensayo y error"



Consolidar redes de actores clave para compartir información y experiencias



Combinar los mecanismos de coordinación “duros y blandos”



Invertir en recursos pre-existentes para apoyar la adaptación en estados de crisis



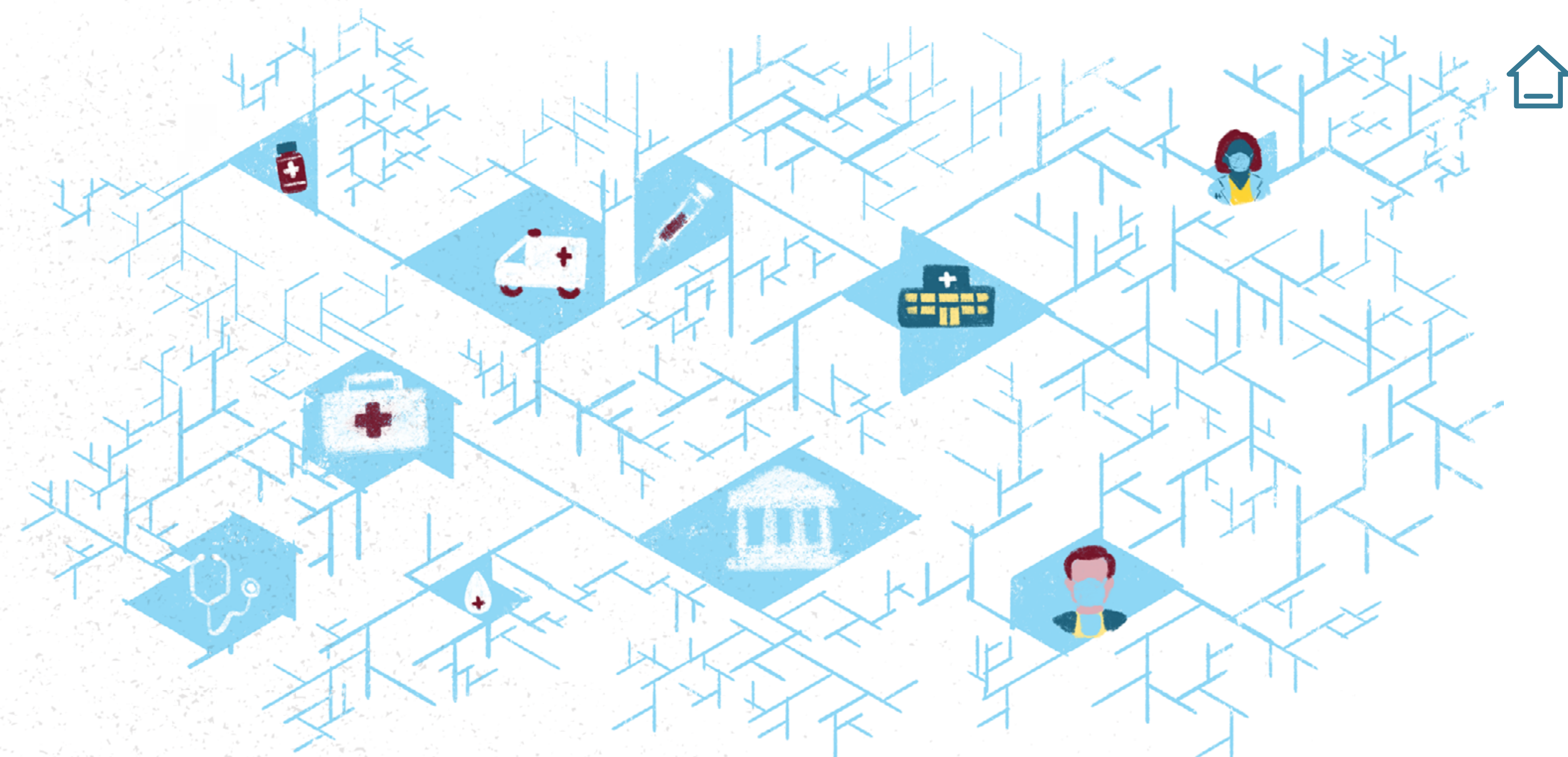
Lista de chequeo

VISIÓN GENERAL DEL ESTUDIO

El coronavirus (COVID-19) está planteando un reto importante y sin precedentes en la planificación y prestación de servicios sanitarios en todos los sistemas de salud a nivel internacional. **Este estudio**, financiado con fondos nacionales, **analizó la respuesta del sistema de salud colombiano a la pandemia de COVID-19 durante un periodo de diez meses** (de mayo de 2020 a marzo de 2021), **basándose en estudios de caso cualitativos** de tres sistemas de salud locales del país.

El estudio **recopiló** información sobre los “**cuellos de botella**” en la capacidad de respuesta, así como **prácticas y formas de innovación exitosas** que han surgido a nivel local y que tienen el **potencial de ser “escaladas” en todos los servicios de salud de Colombia**. Los resultados y sus implicaciones para la política pública y práctica se basan en 118 entrevistas a partes interesadas que buscaban determinar los retos inmediatos y las oportunidades de mejora en respuesta al COVID-19.

Las **partes interesadas** incluyeron **organizaciones de planificación, proveedores e intermediarios** dentro del sistema de salud a nivel nacional, así como **tres sistemas de salud locales** que cubren las áreas metropolitanas de **Bogotá, Cali y Cartagena**. Para más detalles sobre el diseño del estudio, revisar el protocolo de estudio publicado.



Qualitative analysis of the coordination of major system change within the Colombian health system in response to COVID-19: study protocol

ACCEDA AL PROTOCOLO AQUÍ

EL ESPECTADOR
Guiando el cambio del sistema de salud en respuesta al COVID-19

LEA EL ARTÍCULO AQUÍ

Universidad de los Andes
Facultad de Administración

El conocimiento es de todos
Minciencias

3
CIUDADES:
BOGOTÁ, CALI
Y CARTAGENA

118
ENTREVISTAS
A AGENTES DEL
SECTOR SALUD

6
REGLAS
PROPUESTAS

En **esta guía** proporcionamos un **marco conceptual** general que sustenta el estudio (el concepto de cambio sistémico significativo) y luego **presentamos nuestros principales hallazgos en torno a seis “reglas” o recomendaciones**, basadas en nuestros estudios de caso, **para guiar la adaptación organizacional en respuesta a COVID-19**. Cada regla va acompañada de su definición, algunos ejemplos e implicaciones que se derivan para la política pública.

R E G L A S



DEDICAR TIEMPO A EVALUAR LAS INNOVACIONES ACELERADAS



SALVAGUARDAR LOS TRABAJADORES DE LA SALUD



RECONOCER LA NECESIDAD DE UN APRENDIZAJE POR "ENSAYO Y ERROR"



CONSTRUIR REDES DE ACTORES CLAVE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS



COMBINAR LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN “DUROS Y BLANDOS”

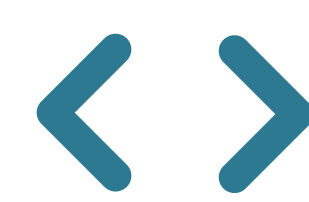
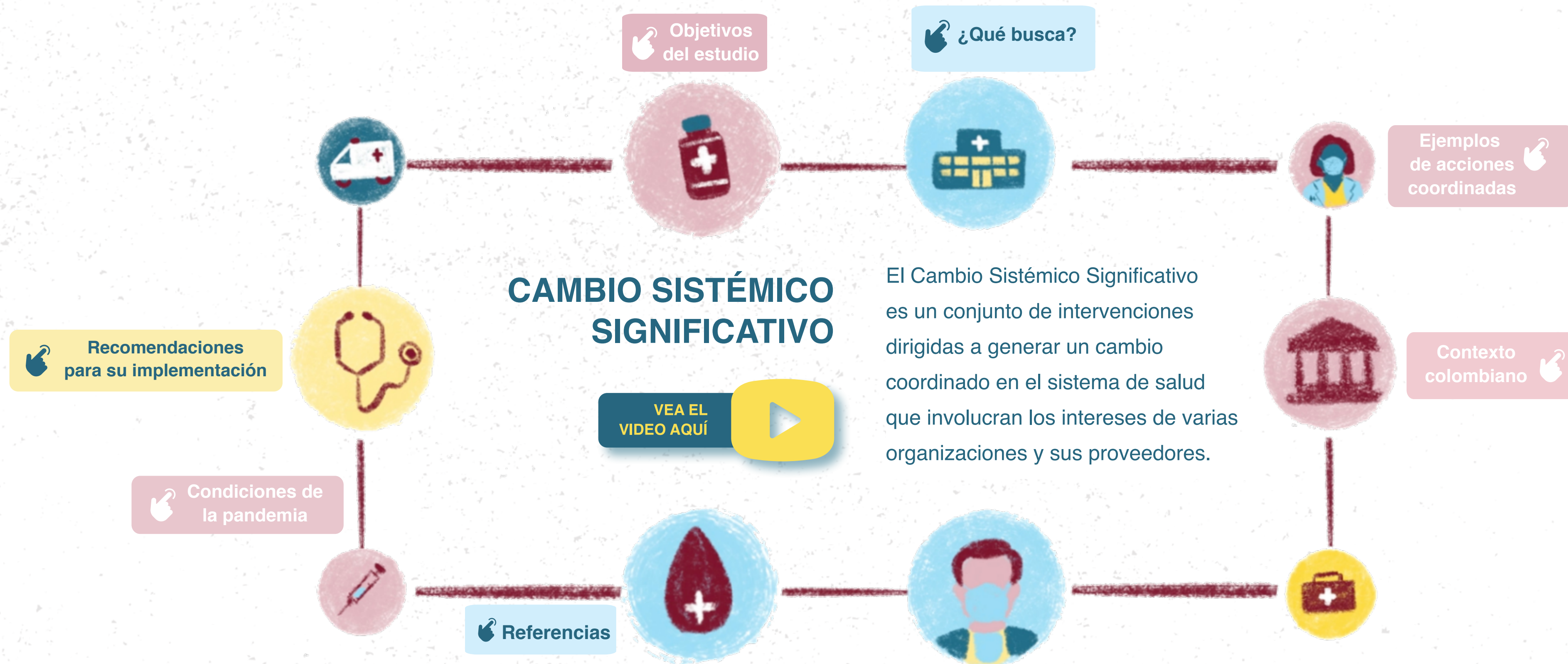


INVERTIR EN RECURSOS PRE-EXISTENTES PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN EN ESTADOS DE CRISIS



LISTA DE CHEQUEO





R E G L A S							
	DEDICAR TIEMPO A EVALUAR LAS INNOVACIONES ACELERADAS		SALVAGUARDAR LOS TRABAJADORES DE LA SALUD		RECONOCER LA NECESIDAD DE UN APRENDIZAJE POR "ENSAYO Y ERROR"		CONSTRUIR REDES DE ACTORES CLAVE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS
	COMBINAR LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN "DUROS Y BLANDOS"		INVERTIR EN RECURSOS PRE-EXISTENTES PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN EN ESTADOS DE CRISIS		LISTA DE CHEQUEO		



➡ 1. DEDICAR TIEMPO A EVALUAR LAS INNOVACIONES ACELERADAS

INTRODUCCIÓN

Nuestra revisión sistemática de los estudios cualitativos a nivel internacional analizó las respuestas profesionales, organizacionales y del sistema de salud al COVID-19.

La revisión de la literatura identificó que las innovaciones en los servicios de salud se introdujeron rápidamente en respuesta al COVID-19. Esta norma destaca la necesidad de disponer de tiempo para evaluar las innovaciones emergentes.



6 bases de datos



22 artículos



múltiples países y organizaciones



EJEMPLOS



Nivel profesional +



Nivel organizacional +



A nivel del sistema de salud +

IMPLICACIONES

- Los cambios “catalizados” por COVID-19 se caracterizaron por el ritmo acelerado de adaptación, por tener un enfoque en la coordinación de las respuestas organizativas a nivel del área metropolitana y departamental, y por la primacía del personal de primera línea.
- Se recomienda a los responsables de los sistemas de salud deberían evaluar estas innovaciones aceleradas, incluyendo las experiencias del personal y los pacientes con los nuevos servicios, para abordar preocupaciones sobre sostenibilidad e informar sobre decisiones de “ampliación”.



REFERENCIA

Turner S, Botero-Tovar N, Herrera M, Borda J, Ortiz F, Ramírez J, Maldonado, L. Health system responses to COVID-19: a multi-level systematic review of primary qualitative studies internationally (under review)



DISPONIBLE PRÓXIMAMENTE



REGLAS



DEDICAR TIEMPO A EVALUAR LAS INNOVACIONES ACELERADAS



SALVAGUARDAR LOS TRABAJADORES DE LA SALUD



RECONOCER LA NECESIDAD DE UN APRENDIZAJE POR "ENSAYO Y ERROR"



CONSTRUIR REDES DE ACTORES CLAVE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS



COMBINAR LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN “DUROS Y BLANDOS”



INVERTIR EN RECURSOS PRE-EXISTENTES PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN EN ESTADOS DE CRISIS



LISTA DE CHEQUEO



2. SALVAGUARDAR LOS TRABAJADORES DE LA SALUD

INTRODUCCIÓN

La pandemia ha tenido un gran efecto en los trabajadores de la salud. Las organizaciones del sector salud se vieron obligadas a generar cambios y adaptaciones para responder a la crisis implementando múltiples acciones para proteger y salvaguardar a los trabajadores de la salud en cuanto sus condiciones laborales, su salud física y mental, mejorar su entrenamiento, habilidades y conocimiento, e incrementar la disponibilidad de personal.



EJEMPLOS



Condiciones laborales +



Salud física y mental +



Entrenamiento, habilidades y conocimientos +



Incrementar la disponibilidad de personal +

IMPLICACIONES

- La pandemia expuso a los trabajadores de la salud a múltiples condiciones a las cuales no se habían enfrentado anteriormente.
- Los esfuerzos de las organizaciones para adaptarse y proteger al personal de la salud fueron acciones de emergencia para responder a la crisis.
- Sin embargo, es fundamental que los tomadores de decisiones consideren las condiciones laborales, la salud física y mental, el nivel de entrenamiento y la disponibilidad de personal de salud a la hora de planear para futuras emergencias e incorporar soluciones a todos estos temas con acciones concretas, incluyendo el tema logístico y financiero.

REFERENCIAS

Simon Turner, Natalia Niño, Carolina Segura et al. **Organisational responses to mitigate the effects of COVID-19 on healthcare workers: a qualitative case study from Bogotá, Colombia**, 01 December 2020, PREPRINT (Version 1) available at Research Square [<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-113829/v1>]

Simon Turner, **Covid-19: Aprendizajes y desafíos para el sector de la salud**, Portafolio, 22 de Noviembre 2020, Bogotá, Colombia.

Para más información sobre las tres primeras recomendaciones, consulte este breve artículo:

Portafolio

[CONSULTE EL ARTÍCULO AQUÍ](#)

REGLAS



DEDICAR TIEMPO A EVALUAR LAS INNOVACIONES ACCELERADAS



SALVAGUARDAR LOS TRABAJADORES DE LA SALUD



RECONOCER LA NECESIDAD DE UN APRENDIZAJE POR "ENSAYO Y ERROR"



CONSTRUIR REDES DE ACTORES CLAVE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS



COMBINAR LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN "DUROS Y BLANDOS"



INVERTIR EN RECURSOS PRE-EXISTENTES PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN EN ESTADOS DE CRISIS



LISTA DE CHEQUEO



3. RECONOCER LA NECESIDAD DE UN APRENDIZAJE POR “ENSAYO Y ERROR”

INTRODUCCIÓN

Dada la incertidumbre y la falta de evidencia sobre cómo deberían responder los sistemas de salud a la pandemia, se reconoció la necesidad de un aprendizaje práctico caracterizado por el “ensayo y error” y alimentado por las experiencias de los diferentes actores. Los procesos de aprendizaje para apoyar la adaptación del sistema de salud al COVID-19 son permanentes y están en continua revisión.

EJEMPLOS


Aprendizaje por “ensayo y error” +


Adaptación y flexibilidad +

IMPLICACIONES

En un contexto de incertidumbre, se reconoce la necesidad de un aprendizaje por “ensayo y error” a la hora de realizar cambios en el sistema de salud. Los directores de organizaciones de salud o afines deberían:



- Proporcionar un contexto de apoyo para que los actores del sistema de salud introduzcan y compartan nuevos aprendizajes



- Garantizar que el aprendizaje por “ensayo y error” sea apropiado para el tipo de decisión a la que se enfrenta (por ejemplo, cuando sea necesario el aprendizaje a través de la experimentación) y esté alineado con los procesos formales de planificación



- Desarrollar mecanismos para registrar estos aprendizajes y analizar su impacto en la planeación y prestación de servicios de salud en futuras emergencias.

REFERENCIAS

Turner et al. (2020) **Learning from history or reacting to events? Colombia’s navigation of major system change in response to COVID-19.** In: Organising care in a time of COVID-19 Waring et al. (eds) Palgrave (En Prensa).

Simon Turner, Covid-19: **Aprendizajes y desafíos para el sector de la salud**, *Portafolio*, 22 de Noviembre 2020, Bogotá, Colombia.



REGLAS



DEDICAR TIEMPO A EVALUAR LAS INNOVACIONES ACELERADAS



SALVAGUARDAR LOS TRABAJADORES DE LA SALUD



RECONOCER LA NECESIDAD DE UN APRENDIZAJE POR “ENSAYO Y ERROR”



CONSTRUIR REDES DE ACTORES CLAVE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS



COMBINAR LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN “DUROS Y BLANDOS”



INVERTIR EN RECURSOS PRE-EXISTENTES PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN EN ESTADOS DE CRISIS



LISTA DE CHEQUEO



4. CONSTRUIR REDES DE ACTORES CLAVE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS

INTRODUCCIÓN

La construcción de redes de actores que interactúan en plataformas ya sea formales (ej. comités de expertos y mesas de trabajo inter e intra-sectoriales) o informales (ej. chats de WhatsApp, Twitter y conversatorios o charlas de divulgación informales) facilita el trabajo coordinado para dar respuesta a una emergencia sanitaria en la que se requiere tomar decisiones e implementar acciones de manera rápida. El uso de estas plataformas permite el acceso, comprensión y divulgación de evidencia científica en tiempo real, llegar a consensos técnicos, identificar prioridades de acción y el acceso a materiales de trabajo o a información de recurso humano de relevancia. Es importante tener en cuenta que las redes que participan de plataformas informales suelen interactuar siguiendo un principio de colaboración y de confianza.

EJEMPLOS



Redes por plataformas informales +



Redes por plataformas formales +

IMPLICACIONES



- Es importante promover redes formales e informales y reconocer sus diferentes roles en la producción de conocimiento y en los procesos de toma de decisiones.
- Más investigación es necesaria para evaluar la efectividad de este tipo de plataformas, lo que incluye comprender cómo ocurre la participación de los participantes de estas redes, la manera como esas interacciones pudieron cambiar durante la pandemia y finalmente los productos tangibles que resultaron de estas interacciones (ej. nuevas formas de trabajo, el desarrollo de eventos y la producción de documentos como artículos, protocolos o lineamientos relevantes para COVID-19).
- Sugerimos que los tomadores de decisiones al interior de organizaciones como asociaciones científicas, proveedores de servicios en salud e institutos de investigación, evalúen el uso de estas plataformas y su potencial para contribuir al aprendizaje formal de sus organizaciones.

REGLAS



REFERENCIAS

Turner S, Ulloa A, Valencia V, Niño N. **Learning from history or reacting to events? Colombia's navigation of major system change in response to COVID-19.** In: Organising care in a time of COVID-19 Waring et al. (eds) Palgrave (En Prensa).

Las dos últimas reglas se refieren al apoyo a las relaciones interorganizacionales e intersectoriales como fuentes de adaptación al sistema de salud. Consulte este artículo resumido en Portafolio para obtener más información sobre estas dos reglas.



DEDICAR TIEMPO A EVALUAR LAS INNOVACIONES ACELERADAS



SALVAGUARDAR LOS TRABAJADORES DE LA SALUD



RECONOCER LA NECESIDAD DE UN APRENDIZAJE POR "ENSAYO Y ERROR"



CONSTRUIR REDES DE ACTORES CLAVE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS



COMBINAR LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN "DUROS Y BLANDOS"



INVERTIR EN RECURSOS PRE-EXISTENTES PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN EN ESTADOS DE CRISIS



LISTA DE CHEQUEO



5. COMBINAR LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN “DUROS Y BLANDOS”

INTRODUCCIÓN

La investigación identificó la importancia de las relaciones interorganizacionales entre secretarías de salud, aseguradoras (Entidades promotoras de salud (EPS), medicinas prepagadas, compañías de seguros) e instituciones prestadoras de salud (laboratorios clínicos y hospitales) para la vigilancia del Covid-19.

En un contexto donde el sistema de salud está históricamente basado en la competencia entre las organizaciones de atención de la salud, la respuesta coordinada al Covid-19 se apoyó en mecanismos tanto “blandos” como “duros”. Dentro los mecanismos duros más relevantes que encontró nuestro estudio están los acuerdos formales entre organizaciones en donde se asignaron nuevos roles y compartieron recursos para dar respuesta a la emergencia. Entre los mecanismos blandos se encuentran aspectos sociales como el liderazgo, la confianza, la fe en la colaboración y la percepción del éxito mutuo, entre otros.

Relaciones inter organizacionales



VEA EL VIDEO AQUÍ



Mecanismos Blandos



• Liderazgo a nivel nacional y local



• La confianza y fe en la colaboración



• La percepción del éxito mutuo



• Intercambio de información



• Balance del Poder

• Compartir recursos

Mecanismos Duros



• Declaración de estado de emergencia



• Cambios administrativos y regulatorios que promovieron la colaboración



• Formalización de las relaciones incluyendo a través de contratos, acuerdos inter organizacionales y cambios en las fuentes de financiación

EJEMPLOS



Mecanismo blando
(propósito común) +



Mecanismo duro
(acuerdos formales) +

REGLAS



DEDICAR TIEMPO A EVALUAR LAS INNOVACIONES ACELERADAS



SALVAGUARDAR LOS TRABAJADORES DE LA SALUD



RECONOCER LA NECESIDAD DE UN APRENDIZAJE POR “ENSAYO Y ERROR”



CONSTRUIR REDES DE ACTORES CLAVE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS



COMBINAR LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN “DUROS Y BLANDOS”



INVERTIR EN RECURSOS PRE-EXISTENTES PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN EN ESTADOS DE CRISIS



LISTA DE CHEQUEO

IMPLICACIONES

- Los tomadores de decisiones deberían tener en cuenta ambos mecanismos de coordinación en los procesos de planeación de políticas públicas.
- Las estrategias de coordinación deberán reevaluarse con el tiempo para identificar su sostenibilidad, escalabilidad y aplicación en tiempos de no crisis, así como para otras enfermedades infecciosas.
- Es probable que mantener la colaboración requiera un cambio estructural que incentive la colaboración dentro del sistema de salud y en sus relaciones con otros sectores.

REFERENCIA

Turner S, Segura C, Niño N. **Inter-organizational coordination for implementing COVID-19 surveillance: A qualitative study of three cities in Colombia** (under review)



DISPONIBLE PRÓXIMAMENTE



6. INVERTIR EN RECURSOS PRE-EXISTENTES PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN EN ESTADOS DE CRISIS

INTRODUCCIÓN

La capacidad de adaptación de cada organización y su posibilidad para apoyar respuestas a crisis como la provocada por el COVID-19 está directamente relacionada con sus recursos pre-existentes tales como capacidad logística y administrativa, recursos humanos, relaciones previas con actores clave, recursos financieros e infraestructura (servicios e instalaciones necesarias para el desarrollo de sus actividades). Invertir en recursos y relaciones intersectoriales antes de la crisis mejorará la agilidad de las respuestas en tiempos de crisis. Esta correlación fue notoria en nuestro análisis sobre coordinación intersectorial y los roles que han jugado instituciones académicas y el sector privado en la respuesta a COVID-19.

EJEMPLOS



Laboratorios de investigación de biología molecular apoyando el diagnóstico de COVID-19 +



Organizaciones que lograron reunir a diferentes actores del sistema de salud y otros sectores (ej. Cámaras de comercio, ONGs) +

IMPLICACIONES

Durante la emergencia sanitaria varias organizaciones lograron adaptar sus funciones para así apoyar la respuesta del sector salud. Encontramos que las organizaciones cuyos recursos pre-existentes eran más sólidos contaron con mayor agilidad para la adaptación de sus servicios para dar respuesta a la pandemia. Recomendamos:



- Fomentar la inversión en colaboraciones o asociaciones científicas y tecnológicas (por ejemplo, entre sistemas de salud, universidades y empresas privadas) para desarrollar y abordar las prioridades locales para la investigación de sistemas de salud.



- Mejorar la capacidad de dichas asociaciones para participar en actividades intersectoriales (por ejemplo, comprender sus respectivas habilidades y experiencias particulares y ritmos de trabajo).



- Facilitar que la coordinación intersectorial esté apoyada por la alineación de intereses sociales y económicos como fue el caso en la respuesta al COVID-19.

REGLAS



DEDICAR TIEMPO A EVALUAR LAS INNOVACIONES ACCELERADAS



SALVAGUARDAR LOS TRABAJADORES DE LA SALUD



RECONOCER LA NECESIDAD DE UN APRENDIZAJE POR "ENSAYO Y ERROR"



CONSTRUIR REDES DE ACTORES CLAVE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS



COMBINAR LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN "DUROS Y BLANDOS"



INVERTIR EN RECURSOS PRE-EXISTENTES PARA APOYAR LA ADAPTACIÓN EN ESTADOS DE CRISIS



LISTA DE CHEQUEO



REFERENCIAS

Turner S, Ulloa A, Niño N, Valencia V.. **The Role of Intersectoral Action in Response to COVID-19: a qualitative study of the role of academia and the private sector in Colombia** (under review)



DISPONIBLE PRÓXIMAMENTE

Coordinación intersectorial

VEA EL VIDEO AQUÍ





LISTA DE CHEQUEO

Esta lista de chequeo ofrece un resumen de las reglas que se desarrollan en esta guía e incluye preguntas a tener en cuenta para la toma de decisiones. Esta lista de chequeo puede utilizarse actualmente para orientar la adaptación en respuesta a COVID-19 o en futuras crisis sanitarias.



¿Ha considerado las siguientes reglas en su toma de decisiones?

	SÍ (¿Cómo?)	NO (¿Acciones necesarias?)	No aplica
Regla 1: Dedicar tiempo a evaluar las innovaciones aceleradas			
Regla 2. Salvaguardar los trabajadores de la salud			
Regla 3: Reconocer la necesidad de un aprendizaje por “ensayo y error”			
Regla 4. Construir redes de actores clave para compartir información y experiencias			
Regla 5. Combinar los mecanismos de coordinación “duros y blandos”			
Regla 6. Invertir en recursos pre-existentes para apoyar la adaptación en estados de crisis			

Si desea compartir su opinión sobre las orientaciones de nuestro estudio, por favor envíenos sus comentarios en el siguiente enlace:

 [FORMULARIO DE COMENTARIOS](#)

R E G L A S