



**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Proyecto ARG/14/003 II FF – “Innovaciones en la red asistencial para la mejora de la accesibilidad y calidad de la atención sanitaria, en el sistema público de salud de la Provincia del Neuquén”**

Nota N°: 09-18

Neuquén, 03 de Mayo de 2017

AL OFICIAL DE PROYECTOS  
PNUD ARGENTINA  
SR. MANUEL IRIZAR  
**SU DESPACHO**

Tengo el agrado de dirigirme a usted a fin de elevarle el Informe Anual 2017 del Proyecto 14/003, para su gestión ante el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente.

PNUD ARGENTINA	
RECIBIDO PARA REVISAR POR EL SECTOR CORRESPONDIENTE	
03 MAY 2018	
ACCION	INFORMACION
MI/FV	
20180503-0043079	

  
Cr. EMILIANO ONTIVEROS  
ASESOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO  
Proyecto PNUD Arg. 14/003



## Informe Anual de Proyecto (IAP)

*El Informe Anual tiene por objetivo evaluar el desempeño del proyecto, comparando los logros alcanzados en relación con las metas anuales del producto/s predefinidas en el Marco de Resultados del Documento del Proyecto. De este modo, reúne evidencia respecto a problemas o dificultades que hayan surgido durante el año de ejecución y cuáles han sido las acciones implementadas, detecta áreas de mejora, permite actualizar los riesgos y supuestos e identificar las oportunidades y desafíos no previstos por el proyecto. Se relevará, además, el alcance del proyecto en relación con los grupos objetivo/beneficiarios definidos, y el grado de desarrollo de las acciones orientadas a garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto una vez finalizado el mismo.*

*Con esta finalidad, el/la Director/a Nacional o Coordinador/a, con los aportes del equipo técnico, deberá reunir información acerca del grado de avance del proyecto en los aspectos antes mencionados.*

*La información provista será de utilidad para readecuar, si fuera necesario, el Plan de Trabajo del año siguiente, realizar recomendaciones y permitir la toma de decisiones basada en evidencia. El presente informe será un insumo clave en las reuniones de la Junta del Proyecto.*

A large, stylized handwritten signature in black ink is written over the typed name and title.  
Dra. Alejandra Perecasas  
E. SECRETARÍA DE SALUD  
Buenos Aires, Argentina

## Informe Anual de Proyecto (IAP)

**Número y Título del Proyecto:** LPAC ARG 14/003 “Innovaciones en la red asistencial para la mejora de la accesibilidad y la calidad de la atención sanitaria, en el Sistema Público de Salud de la Provincia del Neuquén”.

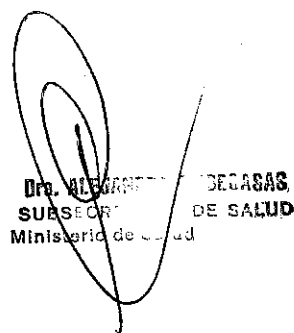
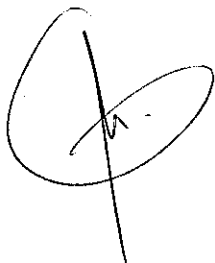
**Fecha del Informe:** 05/03/2018

**Periodo cubierto por el informe:** 01/01/2017-31/12/2017

**Asociado en la Implementación:** Ministerio de Salud y Desarrollo Social – Subsecretaría de Salud de la Provincia del Neuquén

**Fechas de inicio y finalización del Proyecto:** 01/08/2014-31/12/2017

**Breve descripción:** El objetivo del Proyecto es contribuir a mejorar la organización del Sistema Público de Salud a través de innovaciones en la red de servicios para la mejora de la calidad en la atención y la accesibilidad, abordando la programación local, los sistemas de transferencia de información, la revisión de procesos y la incorporación de tecnología, a través de los siguientes productos: (1) fortalecimiento de la programación local, (2) adecuación de procesos asistenciales para dar respuesta a las necesidades sanitarias y (3) fortalecimiento del tercer nivel de atención.



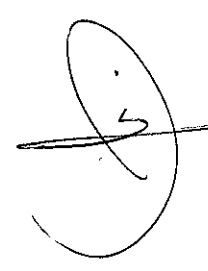
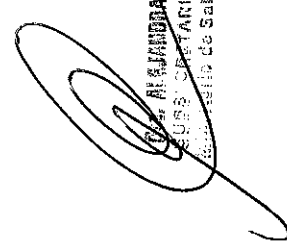
Dr. ALBERTO DE CASAS  
SUBSECRETARÍA DE SALUD  
Ministerio de Salud

**1. DESEMPEÑO DEL PROYECTO: Grado de avance del producto/s con respecto a las metas anuales propuestas**

Calificar la situación de cada indicador/meta de producto para el año bajo análisis y brindar en cada caso información detallada y precisa que respalde la respuesta dada. Si se desea, acompañar documentación de respaldo como anexo al presente informe.

(Nota: completar teniendo en cuenta los indicadores/metadatos del Marco de Resultados de la última revisión disponible del Documento de Proyecto).

Producto/s <sup>1</sup>	Indicadores del Producto <sup>1</sup>	Meta <sup>1</sup> anual planificada	Resultado <sup>2</sup> anual alcanzado	Meta <sup>3</sup>	Evidencia/ Fuente de información/ Comentarios
Producto 1: Fortalecimiento de la Programación local	1. 4 reuniones / talleres realizados	Instrumento relevamiento definido	Se incorporó el geo referencia de la población rural	<input type="checkbox"/> Alcanzada <input checked="" type="checkbox"/> No alcanzada	Entrega de equipos GPS a coordinadores de los programas de área rural / Publicación de la noticia en sitio web oficial
	2. % de información incorporada por temática	Desarrollo del mapa sanitario		<input checked="" type="checkbox"/> Alcanzada <input type="checkbox"/> No alcanzada	Visita de Monitoreo 2017
	3. 4 reuniones realizadas. Avances documentados. Nº capítulos disponibles.	Sala de situación realizada. Información accesible.		<input checked="" type="checkbox"/> Alcanzada <input type="checkbox"/> No alcanzada	Alcanzado a través de la Dirección General de Información Sanitaria de la Subsec. de Salud del Neuquén

Dra. Alejandra Piedras  
 Subsecretaria de Salud  
 Subsecretaría de Salud

<sup>1</sup> Complete con el Producto/s, Indicadores de producto y las Metas que hayan sido definidos para el año de referencia en la última versión del Documento de Proyecto (Marco de Resultados)

<sup>2</sup> Mencione el resultado concreto logrado por el indicador al final del año bajo análisis.

<sup>3</sup> Seleccione la opción que corresponda según el resultado logrado en relación con la meta anual propuesta (si fue alcanzada totalmente, parcialmente o si no hubo avances). Incorpore evidencia para sustentar la respuesta.

Producto/s <sup>1</sup>	Indicadores del Producto <sup>4</sup>	Meta <sup>1</sup> anual planificada	Resultado <sup>5</sup> anual alcanzado	Meta <sup>6</sup>	Evidencia/ Fuente de información/ Comentarios	
<b>Producto 2:</b> Adecuar procesos asistenciales para dar respuesta a las necesidades sanitarias	1. Nº de equipos adquiridos. Nº de instalaciones realizadas.	80% Plan de mejoramiento de red TIC cumplido	Conectividad Zona Sanitaria I	<input checked="" type="checkbox"/> Alcanzada <input type="checkbox"/> No alcanzada	Órdenes de compra correspondientes a la SDC 07/17	
	2. Nº de personal capacitado s/ sexo	10 capacitaciones realizadas	Capacitación UG Proyecto	<input type="checkbox"/> Alcanzada <input checked="" type="checkbox"/> No alcanzada	Los diferentes encuentros se realizaron en Sede PNUD Argentina y Cancillería	
	3. 80% de Hospitales con Protocolos actualizados. Avances documento anteproyecto derivación de Zapala presentado.	Protocolos actualizados. Doc. final anteproyecto derivación de Zapala present.			<input type="checkbox"/> Alcanzada <input checked="" type="checkbox"/> No alcanzada	No hubo avances relevantes
	4. Nº y tipo de equipo incorporado según el plan de adquisiciones. Nº de consultas PS en común de pueb. Orig. s/ sexo. Nº de bolsas de sangre entregada por mes desde CRH a cada Zona Sanitaria	Equip. en Htales. complejidad int. Incorporado. 4 PS equipados. Centro Hemot. equipado	Equip. en Htales. Complejidad int. Puesta en marcha de imágenes digitales en 5 hosp.		<input type="checkbox"/> Alcanzada <input checked="" type="checkbox"/> No alcanzada	Órdenes de compra
	5. 50% equip. seleccionado relevado. Nº reparaciones realizadas. Nº mediciones realizadas.	Sistema info. Equip. realizado. Incorp. Rep. E insumos p/ mant. Incorp. Eq. Monit. Metroológico	Ajustes en el sistema informático provincial para puesta en servicio		<input type="checkbox"/> Alcanzada <input checked="" type="checkbox"/> No alcanzada	No hay un sistema informático en servicio para cargar el eventual relevamiento que se ponga en marcha

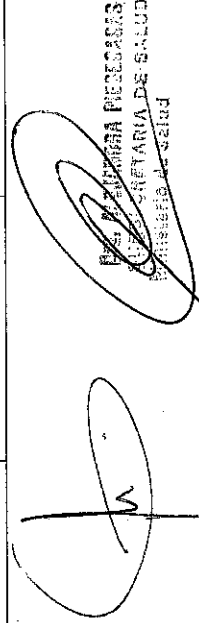
<sup>4</sup> Complete con el Producto/s, Indicadores de producto y las Metas que hayan sido definidos para el año de referencia en la última versión del Documento de Proyecto (Marco de Resultados)

<sup>5</sup> Mencione el resultado concreto logrado por el indicador al final del año bajo análisis.

<sup>6</sup> Seleccione la opción que corresponda según el resultado logrado en relación con la meta anual propuesta: **Alcanzada** (completamente), **Parcialmente** (parcialmente) o **No alcanzada** (si no hubo avances). Incorpore evidencia para sustentar la respuesta.

SUBS. CRISTINA E. DE SALUD  
 Ministerio de Salud

Producto/s <sup>1</sup>	Indicadores del Producto <sup>7</sup>	Meta <sup>1</sup> anual planificada	Resultado <sup>5</sup> anual alcanzado	Meta <sup>9</sup>	Evidencia/ Fuente de información/ Comentarios
<p><b>Producto 3:</b> Fortalecimiento del tercer nivel de atención</p>	<p>1. Documento Proyecto del Nuevo Hospital de Alta Complejidad realizado</p>	<p>Cuadro general de necesidades edilicias y de equipamiento realizado evaluación del menú prestacional realizado análisis de nuevos procesos de administración y gestión análisis de la coordinación con efectores de la red público-privada y aspectos comunitarios</p>	<p>Informe final</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Alcanzada <input type="checkbox"/> No alcanzada</p>	<p>Informe final. Visita de Monitoreo 2017.</p>



MINISTERIO DE SALUD  
SECRETARÍA DE SALUD

<sup>7</sup> Complete con el Producto/s, Indicadores de producto y las Metas que hayan sido definidos para el año de referencia en la última versión del Documento de Proyecto (Marco de Resultados)

<sup>8</sup> Mencione el resultado concreto logrado por el indicador al final del año bajo análisis.

<sup>9</sup> Seleccione la opción que corresponda según el resultado logrado en relación con la meta anual propuesta (si fue alcanzada totalmente, parcialmente o si no hubo avances). Incorpore evidencia para sustentar la respuesta.

**2. LOGROS: ¿Qué factores contribuyeron al avance del producto/s?**

- Describa los logros más relevantes del proyecto durante el año de referencia y los factores que favorecieron el desarrollo del Plan de Trabajo anual, de acuerdo a lo planificado.
- Mencione el rol desempeñado por cada una de las partes involucradas en el proyecto.
- Describa el avance de aquellas actividades que tuvieran como fin promover la igualdad de género, si corresponde.
- Mencione el alcance del proyecto en relación con los grupos objetivo/beneficiarios definidos. Indique de qué manera se contempla su voz y participación, si corresponde.
- Describa de qué manera las metas alcanzadas han generado un mejor acceso a servicios y efectivización de derechos por parte de los/as ciudadanos, si corresponde.
- Describa las acciones implementadas con el fin de garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto una vez finalizado el mismo.
- Describa brevemente de qué manera el proyecto contribuye a generar nuevas capacidades en la gestión de la política pública en la que se inscribe.
- Mencione de qué manera las metas alcanzadas contribuyen a la política pública en la que se enmarca el proyecto o impactan en otras políticas públicas relacionadas.
- Mencione actividades de Cooperación Sur-Sur y Triangular, si corresponde.

El Proyecto logró avances parciales en las líneas de trabajo planteadas, con el objetivo de mejorar la calidad del Sistema de Salud Pública y su accesibilidad.

Se logró poner a disposición equipamiento para geo referencia de datos poblacionales como aporte al mapa sanitario digital, aunque el nuevo instrumento no se ha logrado consolidar desde el Proyecto.

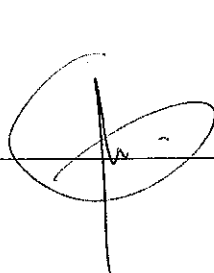
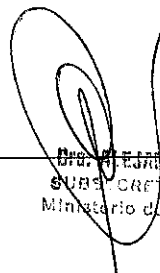
En cuanto a la red de servicios continuó la incorporación de equipamiento para la mejora de la comunicación y transferencia de datos, eje del funcionamiento como sistema. El principal aporte del Proyecto fue brindar conectividad de calidad a la Zona Sanitaria I, de importante crecimiento poblacional y de servicios en el período contemplado.

Las capacitaciones realizadas desde el Proyecto hicieron foco en el fortalecimiento del núcleo administrativo de la Unidad de Gestión, y en las oportunidades de formulación de Proyectos de Participación Público/Privada.

Fue presentado también al Ministerio de Salud Provincial el documento final "PROPUESTA HOSPITAL NORPATAGÓNICO - Justificación y Propuesta de Desarrollo" que contempla Las necesidades de readequación y crecimiento de la Red de Servicios de Salud para el logro de la puesta en marcha de un hospital de alta complejidad provincial y regional. Este logro puede permitir una reformulación del Producto 3 para acompañar los lineamientos del Gobierno Provincial en este sentido.

Se trabajó fuertemente para establecer alianzas y reclutar colaboradores para asesoría y soporte administrativo, tanto dentro de la estructura de la Subsecretaría de Salud como búsquedas en el mercado laboral, con limitado éxito, siguiendo las recomendaciones de PNUD Argentina a través de las visitas de monitoreo y auditorías externas.

Aportar a construir un sistema Público de mayor calidad y accesibilidad favorece a la población neuquina en general. Puntualmente el Proyecto durante 2017 aportó en contar con sangre segura en todos los Establecimientos provinciales mejorando el equipamiento del Centro Regional de Hemoterapia, a tener un mejor diagnóstico en cualquier lugar de la provincia con los avances en la red de imágenes digitales, y a la accesibilidad a la diálisis para pacientes del norte del Neuquén con la incorporación del equipamiento del Centro de Diálisis de Chos Malal recientemente inaugurado. El resto de equipamiento incorporado, de baja y mediana complejidad, favorece una mejor calidad de atención en diferentes centros asistenciales.

DR. CECILIA FERRASAS  
SUBSECRETARIA DE SALUD  
Ministerio de Salud



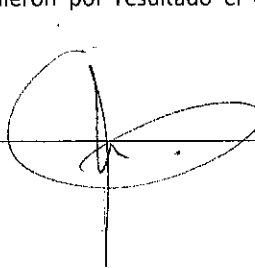
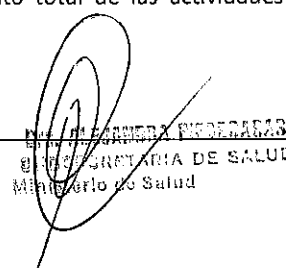
### 3. OBSTÁCULOS: ¿Qué factores dificultaron el logro de las metas?

- Describa los obstáculos, contingencias inesperadas o demoras que hayan dificultado la marcha del proyecto, tanto en los aspectos programáticos como operativos. Determine las causas y efectos de las mismas.
- Describa las medidas o acciones correctivas tomadas para mitigarlos y/o los cambios requeridos en el Plan de Trabajo, si corresponde. Mencione si algún apoyo específico de PNUD es requerido para ello.
- Describa los obstáculos para llevar a cabo aquellas actividades que tuvieran como fin promover la igualdad de género, si corresponde.
- Mencione, si hubiere, las dificultades que han surgido para involucrar o alcanzar a los grupos objetivo/beneficiarios definidos.
- Describa las acciones implementadas con el fin de garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto una vez finalizado el mismo.

Las principales dificultades para llevar adelante las actividades del Proyecto provinieron principalmente desde el mismo núcleo de la Unidad de Gestión. Por un lado el personal vinculado al núcleo administrativo que había participado fuertemente en el desarrollo del anterior Proyecto ARG/16/009 y en la génesis de este ARG/14/003 fue encontrando otras oportunidades laborales dentro de la Subsecretaría de Salud, la principal muestra en este sentido fue la convocatoria al Asesor Administrativo-Financiero de la Unidad de Gestión a ser el Director Provincial de Administración de la Subsecretaría de Salud. Esto trajo dificultades para prestar servicio a la Unidad de Gestión con la profundidad que se había hecho hasta 2015. Al éxodo del personal de asistencia técnica se lo intentó reemplazar con contrataciones de servicios con éxito relativo y parcial. La principal dificultad para la incorporación de nuevo personal de apoyo fue que la grilla de honorarios vigente durante el año en análisis se encontraba retrasada respecto a los valores del mercado, a lo que hay que sumar que en la región patagónica, donde se desarrolla el Proyecto, se contempla normalmente y a los fines remunerativos un incremento de por lo menos un 20% de los valores de mercado respecto del centro del país.

Fueron revisados los contenidos del Proyecto y modificadas algunas actividades en cuanto su orientación y plazos, contenidos que fueron volcados en un borrador preliminar para una nueva Revisión "E". En el trabajo realizado con los Asesores de la Unidad de Gestión y otros colaboradores de la estructura de la Subsecretaría de Salud se había acordado proponer una planificación que contemplaba tres años de gestión, esto es desde 2018 hasta 2020 inclusive. Lamentablemente no se logró preparar la información financiera de la nueva revisión para la firma de la Dirección Nacional, quedando de hecho inactivo el proyecto a partir del 31/12/2017. El modelo de gestión de nuestro Proyecto cuenta como asesores a funcionarios que pertenecen a la estructura de la Subsecretaría de Salud, prescindiendo de este modo de la contratación de expertos que no pertenecen al Sistema Público de Salud Provincial. La principal dificultad en este aspecto fue entonces la incapacidad por parte de la Coordinación de lograr que las asesorías que acompañan el proceso de ejecución del Proyecto dejaran de pensar como Directores Provinciales o Directores Generales del organigrama de la Subsecretaría de Salud, superponiendo equivocadamente jerarquías externas al Proyecto cuando corresponden colaboraciones para alcanzar las propias metas de las Actividades previstas. De este modo no se logró cumplir con los plazos previstos y no fue posible consolidar una Revisión "E" para su elevación formal en tiempo y forma.

Es de destacar el acompañamiento para la mejora en la Unidad de Gestión del Proyecto por parte de PNUD Argentina, lamentablemente los inconvenientes internos de la Unidad de Gestión y la situación contextual, sobre todo en el segundo semestre de 2017, de conflictividad gremial y cambio de estructura orgánica de la Subsecretaría de Salud (diciembre 2017) dieron por resultado el estancamiento total de las actividades planificadas.

#### 4. CUESTIONES OPERATIVAS

- Identifique y describa las actividades realizadas para implementar las recomendaciones de auditoría, si corresponde.
- Mencione el avance o las dificultades en relación con temas operativos (recursos financieros, recursos humanos, adquisiciones, etc.), si corresponde.

Se intentaron implementar todas las recomendaciones de auditoría, teniendo en cuenta el contexto mencionado en el punto anterior.

Dada la sub ejecución mostrada no se brindó financiamiento adicional al recibido en 2016.

#### 5. RIESGOS

- Actualice la situación de los riesgos detectados en el Registro de Riesgo del Documento de Proyecto.
- Mencione las medidas implementadas/a implementar para mitigarlos.

Los riesgos previstos para el Proyecto tuvieron un impacto real en la ejecución del mismo.

- Contexto económico de variables macroeconómicas a nivel país y su impacto en las provincias. Se reestructuró el presupuesto y se adecuaron actividades y el plan de compras.
- Capacidad Institucional para el logro de los productos con gran cantidad de actividades simultáneas. Las actividades mermaron en función del desentendimiento de los distintos jugadores críticos para la consecución de las actividades previstas.
- Complejidad del proyecto por el número de actores involucrados. El contexto interno y externo de la Unidad de Gestión del Proyecto no logró mantener y desarrollar las alianzas necesarias para la motorización de las Actividades.
- Comienzo de nueva gestión. Los cambios implementados en el 2016 no lograron impactar y potenciarse en un círculo virtuoso que acelere la implementación del Proyecto. Se propuso un cambio radical en la conformación de la Unidad de Gestión con el fin de proponer una revisión con horizonte 2018-2020 en la implementación.

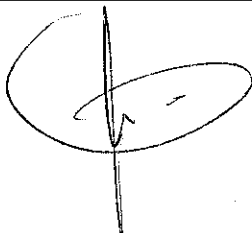
#### 6. LECCIONES APRENDIDAS

- Describa brevemente los aprendizajes adquiridos, positivos o negativos, basados en la experiencia, durante el periodo de implementación del proyecto. Incluya los procesos, las decisiones y las técnicas que deberían ser replicadas o evitadas en el futuro y que puedan servir de insumo para iniciativas similares.
- Mencione los ajustes en la teoría del cambio o en la estrategia del proyecto que deban ser reflejados en una revisión del proyecto, si corresponde.
- Analice si las actividades se están desarrollando en forma eficiente y eficaz considerando los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

Durante el año 2017 la ejecución del proyecto ha sido regular en relación a los resultados esperados inicialmente, logrando de cualquier modo algunos aportes importantes para la organización. El retraso en el logro de las metas establecidas y la sub-ejecución del presupuesto llevan la situación a presentar una nueva revisión "E" con una solicitud de prórroga. Los principales obstáculos se encontraron -del mismo modo que en 2016- en lograr poner en agenda las prioridades del Proyecto. El contexto de conflicto gremial y estructural impacta, y en la Unidad de Gestión hace resonancia.

Se insiste al igual que en 2016 en fortalecer la Unidad de Gestión, a través de la incorporación de nuevos integrantes (contratación de expertos) o el logro de la dedicación exclusiva del equipo actual (agentes de la provincia). La Coordinación General se encuentra abocada a la continuidad del Proyecto a pesar de la coyuntura desfavorable.

Preparado por: Gabriel Pagnossin  
Fecha: 05/03/2018



Dra. ALICIA FREDEASAS  
SUBSECRETARÍA DE SALUD  
Ministerio de Salud

