

La gestión de enfermería. Un proceso de formación y capacitación

Clara Inés Sánchez Franco*

Resumen

Debido a que los recursos suelen ser inferiores a las necesidades, es necesario aplicar procesos efectivos que garanticen un aprovechamiento. Un nuevo paradigma tiene lugar en los procesos de gestión, con énfasis en el control de calidad y mejoramiento de la productividad. El gerente de los servicios de salud y de enfermería requiere ser un líder con gran visión del futuro y del entorno de la organización. En Colombia, las enfermeras forman la mayor cantidad de recursos humanos de los servicios de salud, por lo que existe la necesidad de reorientar su capacitación en administración o gerencia, dado que son líderes en los cambios esenciales de la organización. En este artículo se expone un perfil del personal de enfermería con actividades de gestión, amplio conocimiento sobre sistemas de salud, tendencias estructurales y de funcionamiento, inserción en el entorno, manejo estratégico del futuro, procesos organizacionales, mercadotecnia, desarrollo de la capacidad gerencial, liderazgo, administración de calidad y manejo de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Se da a conocer un proyecto de capacitación y entrenamiento gerencial que incluye *competencias disciplinares* (temas administrativos, planeación estratégica, diseño organizacional), *competencias interdisciplinarias* (sistemas de seguridad social, conceptos básicos de servicios de mercadotecnia, la ley en enfermería), *competencias sociales* (liderazgo, la organización como una estructura comunicacional) y *competencias analíticas* (gestión de proyectos, diseño, ejecución y evaluación de proyectos). Además, se proponen indicadores de impacto y se formulan recomendaciones.

Palabras clave: enfermería, educación continua

Summary

Budget is lower than needs, indeed it is necessary to apply effective proceedings to guarantee utilization. The health's general manager should be a leader with a clear vision on future about the organization. A new paradigm is place in management administration in order to guarantee quality and increase productivity. At Colombia, the nurse is a leader of the great environmental changes to the inner of the organization. The nurses are a lot of quantity personnel of the health services. There is a necessity to change the way for a empowering the nurses in administration and management. With the purpose to empower the nurse's skills like management activities, knowledge about health systems, organizational process and merchandising, skills in management and leadership, quality administration. We are proposing a strategy of continuing education and training in management with "travelers seminars". The educational program is build with disciplinary competence (administration theory, strategic planning, organization design), interdisciplinary competence (social security, basic concepts about merchandise services, the nursing law), social competence (leadership, the organization like a communicational structure) and analytic competence (project management, design, development and evaluation projects). There are impact indicators and some brief recommendations.

Key words: education nursing, continuing

* Enfermera Magister en Salud Pública, Facultad Nacional de Salud Pública, Universidad de Antioquia, Colombia/Especialista en Gerencia Hospitalaria

Introducción

Los países latinoamericanos han enfrentado crisis económicas, políticas y sociales que inciden en los diferentes estratos sociales, principalmente en los grupos humanos más vulnerables. Frente a estos procesos, los diferentes sectores encaran nuevos desafíos que exigen mayor capacidad de adaptación, innovación y gestión para lograr metas mínimas de bienestar.

Un planteamiento de aceptación universal asegura que el crecimiento de la economía depende en gran medida de la producción de más y mejores bienes y servicios. Dado que los recursos suelen ser inferiores a las necesidades, se necesitan procesos efectivos que garanticen el máximo aprovechamiento.

El Sector Salud no es ajeno a este planteamiento, y como componente fundamental del desarrollo requiere estrategias acordes con la realidad; esto exige que el dirigente de los servicios de salud y de enfermería sea un líder con una gran visión del futuro y conocimiento del entorno en el cual está inmersa la organización. Igualmente, no sólo continúan el desafío de la adaptación constante y la innovación, sino también la necesidad de incrementar la capacidad gerencial.

El análisis del Sector Salud presenta tendencias al cambio en los sistemas de prestación de servicios de salud y en los paradigmas administrativos, con predominio en la modificación de los procesos de gestión, énfasis en el control de calidad y mejoramiento de la productividad, enmarcados por un componente cronológico que tiene influencia en la eficacia de las operaciones del sistema.

Para comprender la participación de enfermería en este proceso y contribuir al alcance de principios comunes a las reformas (universalidad, calidad y equidad), es necesario primero entender cómo las reformas han determinado transformaciones en la gestión y la práctica de enfermería.

Entre los profesionales de salud la función de la enfermera es fundamental, pues ella liderea cambios esenciales al interior de las organizaciones e influye en la definición y ejecución de objetivos organizacionales, por tener una de las profesiones más conocedoras de las necesidades individuales y colectivas de salud.

En virtud de la separación entre las funciones de servicio y educación, los esfuerzos en formación y desarrollo del personal de salud y la formulación de políticas y planes de recursos humanos no han sido efectivos —respecto a los requerimientos de los servicios de salud y su verdadero impacto— para mejorar la calidad y disminuir la morbimortalidad.

Para la formación de talento humano es necesario enunciar políticas claras y coherentes que conduzcan a la transformación e instrumentación de nuevos modelos gerenciales, a fin de otorgar servicios integrales, globalizadores y equitativos con las necesidades de los usuarios.

El personal de enfermería representa el mayor porcentaje del recurso humano de los servicios de salud, por lo tanto, su papel en la transformación de los sistemas de salud es definitiva. Requiere una visión de avanzada de la práctica profesional y un proceso de capacitación en gestión por parte de las instituciones formadoras.

Lo anterior sugiere la necesidad de reorientar la capacitación de la enfermera hacia la administración y gerencia, además de hacer los sistemas formativos más flexibles para que evolucionen paralelamente al desarrollo y progreso de la ciencia y tecnología, de tal forma que faciliten la iniciación de cambios estructurales y el avance de la profesión.

Al reflexionar sobre las organizaciones y su funcionamiento, se observa que el área de enfermería es un sistema constituido por elementos estructurales definidos y delimitados, actúa como subsistema dentro de la organización y, a su vez, se enmarca

dentro del sistema sanitario; por lo tanto, existen múltiples factores que influyen y condicionan su funcionamiento.

Los continuos cambios en el contexto de la salud han tenido influencia en el subsistema de enfermería, originando crisis en el ejercicio profesional, conflicto en los roles interpersonales y aumento en la demanda de cuidados de enfermería, que motivan la necesidad de establecer un proceso de gestión orientado al cambio, a enraizar los valores éticos de la profesión, incorporar nuevos roles, y clarificar las responsabilidades y funciones de enfermería, para hacer de esta profesión un trabajo atractivo que permita obtener los resultados esperados (de acuerdo con los recursos asignados), asegurando una atención de calidad.

Un porcentaje significativo de profesionales está vinculado de manera directa con la prestación de cuidados de enfermería; un menor número, con cargos de gestión y gerencia de servicios, proyectos y programas; y un grupo minoritario, con la dirección política, definición de planes, procesos reglamentarios y monitoreo de la gestión.

En razón de que el profesional de enfermería requiere comprender mejor el lenguaje administrativo en la definición de los cuidados como productos finales de un proceso, e identificar las necesidades de los pacientes, sea cual fuere su campo de acción, siempre requerirá formación gerencial con el fin de garantizar calidad, oportunidad y eficiencia en la prestación de los servicios. El papel de gestor le confiere ante el usuario, la institución y el personal a su cargo, responsabilidades específicas que se apoyan en los elementos de calidad en cuidados, optimización de los recursos y costeo de actividades, aparte de mantener y desarrollar el talento humano a su cargo; conceptos que requieren actualización, monitoreo y sistematización para lograr mayor calidad y pertinencia.

En la mayoría de los programas de formación básica de enfermería continúan vigentes los esquemas tradicionales de formación en administración, sin incorporar nuevos métodos y tecnologías que permitan replantear objetivos y estructuras, adaptarse a las variaciones del entorno y a los recursos disponibles para dar respuesta a las necesidades. Estos y otros factores, unidos a la incorporación de nuevas formas de gestión, han generado la necesidad de redistribuir, asumir nuevos roles y cambiar formas que, hasta ahora, pudieron ser útiles pero posiblemente ya son inoperantes.

Por tanto, se considera necesario desarrollar un nuevo modelo de administración acorde con la realidad actual y con las exigencias presentes y futuras, para ejercer un liderazgo de mayor impacto en todos los niveles de la organización; intervenir en la toma de decisiones estratégicas del sector; participar activamente en la elaboración de los planes de salud y contribuir en la consecución de los objetivos y metas de las organizaciones, mediante una gestión eficiente de los recursos asignados, mejorando la productividad y la calidad de la atención.

En la medida en que la enfermera replantee su finalidad como profesional, articule sus conocimientos y experiencias para influir en las decisiones y haga una buena utilización de la información a su paso, contribuirá al desarrollo de la profesión, los servicios, el sector y la sociedad en general.

Con este marco de referencia, se considera que el perfil del profesional de enfermería en administración involucra conocimientos sobre los sistemas de salud, tendencias estructurales y de funcionamiento, inserción en el entorno, manejo estratégico del futuro, procesos organizacionales y de mercadeo, desarrollo de la capacidad gerencial y de liderazgo (aspectos financieros, jurídico-legales y éticos); gerencia de calidad y del cuidado,

capacidad y manejo de los recursos humanos, financieros y de tecnologías —áreas que se fundamentan en la investigación operativa como instrumentos de gestión—.

Los procesos y transformaciones planteados, así como las competencias en la formación gerencial, implican redefinir y actualizar las intervenciones de enfermería para transformar e impactar los servicios de salud, mediante la capacitación y entrenamiento gerencial como estrategias claves para el desarrollo humano en las organizaciones.

Es con este marco contextual que la ACOFAEN (Asociación Colombiana de Facultades de Enfermería) y el Ministerio de Salud de Colombia, llevaron a cabo un proyecto para formación y capacitación en gerencia y gestión en enfermería, dirigido a las enfermeras de las universidades afiliadas y a los profesionales de enfermería que ocupan cargos operativos y clínicos.

Objetivos del proyecto

1. Capacitar a los profesionales de enfermería en los componentes de liderazgo y gestión, con la perspectiva de mejorar la calidad y la eficiencia en la prestación de los servicios de enfermería.
2. Reorientar el papel que desempeña el profesional de enfermería, para lograr una óptima utilización de los recursos y mejorar la calidad del cuidado que se otorga, realizando análisis de la situación y de las perspectivas en función de los procesos para planeación y desarrollo organizacional.
3. Ubicar a los profesionales de enfermería en el contexto del desarrollo del nuevo Sistema de Seguridad Social en Colombia.
4. Identificar las tendencias y repercusiones de la prestación de los servicios de salud en Colombia, a la luz de la Ley 100 de

Seguridad Social y la Ley 266/96 en enfermería.

5. Conocer y aplicar el manejo de las nuevas tendencias del proceso de gestión, para que el profesional de enfermería participe como agente transformador del cambio en los servicios de salud.
6. Identificar las áreas críticas y fortalezas de enfermería en cada uno de los servicios, con el fin de elaborar proyectos para mejoramiento y productividad.
7. Determinar las variables sociales, políticas, económicas, educativas, profesionales, que tienen impacto en la profesión, para diseñar estrategias y enfrentar el futuro con mayor trascendencia e impacto.
8. Promover en los profesionales de enfermería actitudes de cambio, innovación y compromiso en su gestión, para la búsqueda de la excelencia en su práctica profesional.

A continuación se presentan los elementos centrales de dicho proyecto.

Competencia disciplinar

- Teorías administrativas.
- Planeación estratégica.
- La organización de enfermería y su entorno.
- Diseño organizacional.
- Gerencia del servicio.
- Calidad de atención.
- Gestión del cuidado.
- Control interno.
- Indicadores de gestión.

Competencia interdisciplinar

- Reformas y organización de los sistemas de salud, a nivel mundial y latinoamericano.
- Megatendencias y cambios en el sector salud.
- Sistema General de Seguridad Social en Colombia.

- Ley 266/96 de enfermería.
- La profesión de enfermería y el Sistema General de Seguridad Social.
- Situación actual y futura del profesional de enfermería. Perspectivas para desarrollo.
- Conceptos básicos para mercadeo de servicios y de enfermería.
- Costos de salud y enfermería.

Competencia social

- Liderazgo en enfermería.
- Gerencia en enfermería.
- Modelos de gestión en enfermería.
- Dotación de recursos humanos en enfermería.
- Desarrollo y gerencia a escala humana.
- La organización como una estructura comunicacional.

Competencia analítica

- Gestión de proyectos.
- Guía y metodología para elaborar proyectos de desarrollo institucional.
- Diseño, ejecución y evaluación de proyectos de mejoramiento para áreas críticas de la gestión de enfermería en las instituciones de salud.

Estrategias para la ejecución

Primera fase

Elaboración y negociación del proyecto con la Dirección Ejecutiva de la ACOFAEN y el Ministerio de Salud de Colombia.

Segunda fase

Divulgación y coordinación realizada por la ACOFAEN, la experta en el tema y la Coordinadora del Centro Colaborador ACOFAEN/OPS.

Tercera fase

Nivel nacional

- Realización de 12 seminarios talleres con duración de 24 horas y cobertura de 650 enfermeras.
- Identificación y priorización de áreas críticas en enfermería para la aplicación de conceptos teóricos en problemas de gestión en enfermería.
- Talleres de profundización con duración de 24 horas y cobertura de 180 enfermeras, con el objeto de aportar elementos específicos a los problemas identificados.

Nivel internacional

- Taller en Caracas, Venezuela, de la Federación Panamericana de Profesionales de Enfermería y la ACOFAEN, sobre *Gestión de Calidad para los Países Andinos* (1996).
- Seminario-taller en La Paz, Bolivia, con duración de 16 horas y participación de 55 enfermeras en cada una de las jornadas; evento patrocinado por el Colegio Boliviano de enfermeras (1997).

Cuarta fase

Elaboración de la *Guía de intervención de gerencia basada en la evidencia científica*, mediante convenio firmado entre el Seguro Social de Colombia y la ACOFAEN, que posibilitó el desarrollo de un sistema de educación permanente para profesionales de enfermería del Seguro Social, el cual tenía como finalidad buscar el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios de salud, a través de la unificación de criterios para 12 intervenciones de enfermería en el ámbito hospitalario y comunitario.

Las tres grandes áreas en las cuales se enmarcaron los temas de las guías fueron la asistencia hospitalaria de alto impacto para el Seguro Social, la atención ambulatoria y domiciliaria, y la gerencia del servicio y del cuidado de enfermería.

Para elaborar las guías sobre la intervención de enfermería, se tomó en cuenta la metodología de la evidencia científica comprobada, contando con la participación de docentes de las facultades de enfermería seleccionadas, personal asistencial del Seguro Social y el apoyo de grupos de expertos del ámbito nacional e internacional.

Los procesos de validación y difusión se realizaron mediante congresos en diferentes ciudades del país, con participación masiva de profesionales del Seguro Social y otras instituciones vinculadas a él.

Quinta fase

El Ministerio de Salud, al evaluar el impacto que la formación gerencial tenía sobre las organizaciones, apoyó el proyecto sobre *Liderazgo y gestión para profesionales de enfermería*, del cual se derivaron los programas nacionales para *Diplomados de Gestión y Liderazgo*, mediante convenios institucionales con las Universidades: Nacional de Colombia, Caldas, Industrial de Santander, Libre Seccional Cali, Cooperativa de Colombia, Seccional Santa Marta y Seccional Bogotá, y el Instituto de Ciencias de la Salud.

La duración de cada diplomado fue de 260 horas y la participación hasta la fecha ha sido de 339 enfermeros, quienes asumieron el compromiso para desarrollar un proyecto innovador, dinamizador en la práctica, de beneficio para las instituciones y que, por ende, contribuyera a mejorar la gestión institucional de enfermería.

Indicadores de impacto

Los siguientes son algunos de los proyectos para mejoramiento que se desarrollaron en las instituciones de salud:

- Gestión integral para el cuidado.
- Calidad de los registros de enfermería.
- Participación del profesional de enfermería en la Oficina de Admisiones.
- Mejoramiento de la central de materiales.
- Dotación de recursos humanos de enfermería para un hospital de tercer nivel.
- Participación del profesional de enfermería en un programa de atención domiciliaria.
- Manejo integral de las heridas en un hospital.
- Papel del profesional de enfermería en la ejecución y desarrollo de la Ley 100.
- Implementación de un sistema de calidad a los usuarios vinculados a un municipio.
- Estandarización de procesos en un área funcional de hospitalización.
- Modelo de organización general en los procesos de enfermería.
- Diseño y participación de enfermería en un modelo óptimo de facturación.
- Diseño de estrategias de mercadeo para un hospital de segundo nivel.
- Modelo de inducción y reinducción del personal de enfermería en un hospital universitario.
- Diseño de un manual de funciones para las coordinadoras de áreas funcionales en un hospital universitario.
- Implementación de la Oficina de Atención a la Comunidad, coordinada por un profesional de enfermería.
- Proyecto de educación continua para el personal de enfermería en un hospital universitario.
- Proyecto para incrementar la demanda de los servicios de enfermería en el área de consulta externa.
- Proyecto para mejorar la imagen corporativa de la Asociación Nacional de Enfermeras de Colombia, Seccional Risaralda.

Recomendaciones

- Realizar investigación sobre los resultados obtenidos, con el fin de evaluar el impacto de estos proyectos en las instituciones de salud.
- Aplicar este modelo de formación y capacitación gerencial en la región de las Américas.
- Desarrollar líneas de investigación en gestión de enfermería para mejorar áreas críticas.

Referencias

- **Cepeda C, Sánchez CI.** Modelo de formación del profesional de enfermería en gestión. Tesis de grado para optar el título de especialista en gerencia hospitalaria. Medellín: Universidad EAFIT; 1990.
 - **McFarland LJ, et al.** Liderazgo para el siglo XXI: diálogos con 100 líderes destacados. Santa Fe de Bogotá: Panamericana Formas e Impresos/McGraw-Hill; 1996.
 - **Mompart GMP.** Enfermería: administración de servicios de enfermería. España: Ediciones Científicas y Técnicas. Serie Manuales de Enfermería, Masson-Salvat Enfermería; 1994.
-