

PROCESO EDUCATIVO: GUÍAS DE APRENDIZAJE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍA II

Hector A. Niskanen
Alicia C. Velásquez
Roque D. Nascimento
Alejandra E. Echeverría

Colección: Cuadernos de Cátedra



Facultad de Ciencias Exactas,
Químicas y Naturales

Proceso educativo : guías de aprendizaje : administración y gestión de los servicios de enfermería II / Héctor Alfredo Niskanen... [et al.].- 1a ed.- Posadas : Universidad Nacional de Misiones, 2022.
Libro digital, PDF - (Cuadernos de cátedra)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-766-201-0

1. Administración. 2. Enfermería. 3. Gestión Pública. I. Niskanen, Héctor Alfredo.
CDD 610.730711

INTRODUCCIÓN:

Este Cuaderno de Cátedra de la asignatura Administración y Gestión de los Servicios de Enfermería II, está pensado como guía para los estudiantes que les permitirá abordar de manera articulada las guías de aprendizajes del programa, favoreciendo de esta manera el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esta asignatura, forma parte del segundo ciclo de la carrera Licenciatura en Enfermería, está orientada desde el perfil del graduado del plan de estudios, que expresa y reconoce que el Licenciado en Enfermería, es un profesional que ha obtenido el grado académico, formado en la disciplina, con conocimiento ético y científico en las áreas socio-humanísticas, biológicas, legales y políticos para:

- Proporcionar atención y cuidados integrales de enfermería a las personas, familia y comunidad, mediante una firme actitud ética-legal, con compromiso social y político en todos los niveles de atención y complejidad.

- Administrar y gestionar servicios de Enfermería y procesos de cuidados en los distintos niveles de complejidad, en ámbitos hospitalarios y comunitarios, tomando decisiones en cualquiera de las áreas de su desempeño profesional, basada en su capacidad de observación, análisis reflexivo y juicio crítico.

- Planear y dirigir programas de formación disciplinar y educación continua en el cuidado profesional para las distintas categorías del personal de salud, así como de otros sectores y de la comunidad

-Participar en investigaciones en el campo de la salud, divulgar y aplicar los resultados a fin de contribuir a mejorar la atención en los servicios y el desarrollo de los trabajadores de la salud.

-Formular, dirigir y evaluar proyectos de investigación en el campo de la enfermería

-Interactuar de manera interdisciplinaria, interinstitucional e intersectorial con los diferentes niveles involucrados en el campo de la salud

-Promover la participación activa en las organizaciones científicas y profesionales, en el desarrollo de la imagen y la identidad profesional

-Diseñar e implementar políticas, normas, protocolos de funcionamiento de los servicios de enfermería y de salud, redes de apoyo y contención, programas con base en evidencia científica y estándares de calidad.

Las actividades profesionales reservadas al título licenciado/a en enfermería, se centran en Valorar y diagnosticar los requerimientos de los cuidados integrales de enfermería, planificar, evaluar y supervisar la realización de esos cuidados de acuerdo a las necesidades de las personas y la población en todos los niveles de atención y complejidad. Como así también Organizar, gestionar y evaluar servicios y procesos de enfermería en la prevención de enfermedades y promoción de la salud.

Esta asignatura, retoma, enriquece y profundiza los conocimientos y teorías desarrolladas en Administración y Gestión de los Servicios de Enfermería I.

La administración como disciplina, centra su interés en las organizaciones por ser esta su objeto de estudio, posee de un método denominado proceso administrativo, este consiste en una serie de pasos sistematizados que se siguen para lograr un objetivo determinado. Es sistematizado, porque consta de cinco funciones administrativas que siguen las siguientes

secuencias: planeación, organización, integración, dirección y control, si a estas funciones se le aborda de forma individual /aisladas son denominadas funciones administrativas, pero si son consideradas en su conjunto e interrelacionadas conforman el proceso administrativo. Dicho proceso, se conforma en dos fases, la primera fase denominada “la mecánica” que se define como la parte teórica, ya que en la misma se debe utilizar el pensamiento reflexivo ante de actuar, se determina que se va hacer y cómo se va hacer a través de las funciones de planeación y organización, y la segunda fase llamada “la dinámica”, es considerada como la parte práctica del proceso ya que se pone en acción lo planeado, incluye las etapas de dirección y control, en las mismas se valoran que se ejecuten y evalúen lo planeado.

La aplicación del proceso administrativo, debe estar en el marco de una de las teorías y escuelas de la administración, ya que dicho método permite bajar la teoría a la práctica.

Es por ello, que el proceso administrativo, es el eje que atraviesa todos los contenidos del programa, con la intencionalidad de que el educando comprenda cada una de sus funciones como un todo y en forma global para un mejor manejo organizacional del Departamento de Enfermería. Para ello, deberá articular ambos métodos, es decir, el método del administrador con el método disciplinar: proceso enfermero (PAE), para garantizar una gestión integral de las organizaciones de salud y el ejercicio autónomo de la profesión.

Por lo tanto, los contenidos del programa a efectuarse en el campo de las prácticas pre-profesionales específicas, pretende que el estudiante aplique el proceso administrativo en base al diagnóstico situacional efectuado en la institución de salud donde realizará su práctica profesional, y así poder proponer reestructuraciones en el servicio mediante la organización de las funciones del equipo de trabajo, innovaciones en la organización de los recursos, aplicando las teorías administrativas y de motivación, liderazgo, y supervisando el cuidado

para evaluar su efectividad, todas estas actividades se efectuarán respetando las políticas de la institución.

Específicamente, las actividades en el campo de prácticas se desarrollarán en dos instancias, en una primera instancia, el estudiante acudirá al servicio para elaborar un diagnóstico situacional y a partir de este, pueda elaborar su programa de actividades prácticas basado en el proceso administrativo. En una segunda instancia, aplicarán en el servicio las líneas de acción establecidas en su programa, estas actividades darán la oportunidad al estudiante de integrar niveles jerárquicos de jefatura y supervisión de la institución, desde los cuales puedan colaborar en la organización de las funciones del equipo de trabajo, proponer innovaciones en la organización de los recursos, aplicar las teorías de la administración, motivación y liderazgo seleccionadas dentro de su programa de práctica, supervisar la gestión del cuidado mediante auditorías, las cuales permitirá proponer reestructuraciones, teniendo en cuenta y respetando las políticas de la institución.

Para la función de la planeación, se consideró la elaboración de un diagnóstico situacional del servicio asignado para la práctica con el fin de que realice una planificación, que dé respuesta al contexto real del servicio en el que habrá de realizar su práctica, fijando objetivos, un análisis y toma de decisiones. Como parte de la función de organización, el estudiante ha seleccionado de manera previa el método de trabajo que implementará acorde a los objetivos trazados, los recursos humanos y materiales disponibles, seleccionando el estilo de liderazgo, la teoría de la administración, diseño de organigrama y estilo y flujos de comunicación organizacional que implementará.

Durante la función de integración deberá reunir los recursos necesarios para ejecutar el plan, y de ser necesario podrá sugerir el reclutamiento, selección e introducción y desarrollo, tanto de RRHH como materiales. En la función administrativa de dirección, el estudiante demostrará al docente la habilidad para llevar al logro los objetivos planteados en su programa, mediante la aplicación del proceso de toma de decisiones, la comunicación administrativa, integración de recursos, motivación y el liderazgo. Finalmente, para la demostración de la competencia desarrollada con respecto a la función administrativa del control, el estudiante valorará el resultado de la ejecución de su plan por medio de los sistemas, métodos y medios de control, para así poder detectar oportunamente desviaciones en la acción y aplicar medidas correctivas oportunas.

En el primer cuatrimestre, una vez finalizada las unidades I y II, los alumnos asistirán al campo de prácticas para la recolección de datos, y elaboración del diagnóstico situacional, lo cual le permitirá construir su programa de prácticas, desde el proceso administrativo. En el segundo cuatrimestre asistirán al campo de prácticas para la ejecución y evaluación en proceso de su programa.

Objetivos Generales:

-  Comprender las diferentes teorías, escuelas y el método de la administración, como ejes para la conducción del Departamento de Enfermería, en un contexto integrador de trabajo, de forma interdisciplinaria y con participación comunitaria.
-  Adquirir una visión sistémica de la organización y del Departamento de Enfermería mediante la aplicación de las Teorías de Sistemas y de calidad.
-  Desarrollar las habilidades conceptuales, humanas y técnicas para la organización y gestión de la estructura del Departamento de Enfermería.

Objetivos específicos:

- ❖ Aplicar el método y teorías de la administración en la gestión de los servicios de enfermería, intra y extra muros.
- ❖ Construir un programa administrativo, sobre la base de un diagnóstico situacional que permita re-estructurar la organización de los servicios de enfermería.
- ❖ Demostrar habilidad cognitiva, humanas (relaciones interpersonales), técnica y capacidad de evaluación continua, durante el desarrollo de su programa en el campo de prácticas profesionalizante.
- ❖ Contribuir en la organización de la estructura del servicio de Enfermería de la institución de salud donde realizará su práctica profesionalizante.

CAPITULO I

Fundamentos teóricos que estructuran el proceso educativo abordado en las actividades teóricas-prácticas.

Para el desarrollo de los contenidos teóricos/prácticos de la asignatura, hemos realizado una construcción metodológica tomando algunos conceptos tanto del aprendizaje basado en problemas (ABP) como de la teoría socio-histórica de Vygotsky.

La selección del ABP como estrategia pedagógica se fundamenta desde las características de misma: -fomenta la actitud positiva hacia el aprendizaje; -respeto por la autonomía del alumno; -método de trabajo activo con intensa participación del estudiante; -orientado a la solución de problemas que conducen a la consecución de aprendizajes; y - se centra en el alumno y no en el docente o en los contenidos.

Este tipo aprendizaje se basa en *“el principio de usar problemas como punto de partida para la adquisición e integración de los nuevos conocimientos”*¹. Estos conocimientos, lo entendemos como el resultado de un proceso de construcción. Por lo tanto, los involucra particularmente a ustedes, en una actitud diferente en el proceso educativo. Actitud que implica una participación activa en las diferentes actividades de aprendizaje, tanto individual como colectivamente. En cuanto a nosotros (docentes) asumiremos el rol de tutores. Esto es, acompañarlos, guiarlos, orientarlos en el proceso de aprendizaje-enseñanza.

En la implementación de esta estrategia, el docente les presentará una situación problemática (profesional), con la finalidad de estimularlos en la construcción del conocimiento,

¹ Cf. Barrows 1986

involucrándolos en la toma de decisiones relacionadas con diferentes aspectos del aprendizaje: qué necesitan aprender, cuándo hacerlo, dónde buscarlo, con quién hacerlo y cómo aplicarlo.

En cuanto a los conceptos tomados de la teoría socio-histórica de Vygotsky, son los siguientes²:

- Si el conocimiento es construido a partir de la experiencia, es conveniente introducir en los procesos educativos el mayor número de estas, e incluir actividades de laboratorio, experimentación y solución de problemas. **Por lo tanto, ustedes (estudiantes) deberán participar en forma activa en las actividades que nosotros (docentes) les ofrecemos en diferentes escenarios educativos. Actividades que les permitirán construir el conocimiento desde la propia experiencia educativa.**
- Si el aprendizaje o construcción de conocimientos se da en la interacción social, la enseñanza en la medida de lo posible debe situarse en una situación real, en situaciones significativas. **Es así que, hemos tomado escenarios/problemas del campo de práctica profesional, con la intención de lograr en ustedes aprendizaje significativo.**
- El diálogo entendido como intercambio activo entre locutores es básico en el aprendizaje, desde esta perspectiva el estudio colaborativo en grupos y equipos de trabajo debe fomentarse, es importante proporcionar a los alumnos oportunidades de participación en discusiones de los contenidos de la asignatura. **Es importante resaltar que los hemos involucrado en la toma de decisiones sobre “qué necesitan aprender, cuándo hacerlo, dónde buscarlo, con quién hacerlo y cómo aplicarlo”. Para ello, entendemos que deberán trabajar en forma colaborativa tanto individual como grupalmente.**

² Cf. Vygotsky 1997 (la negrita es nuestra)

- El aprendizaje es un proceso activo en el que se experimenta, se cometen errores, se buscan soluciones, la información es importante. **Si comprenden, que su rol en este proceso es activo, deberán tener en cuenta sus propias capacidades y necesidades para aprender.**

Por último, recuerden que tienen la capacidad de construir su propio aprendizaje, la construcción del aprendizaje es activa y es social. Por lo tanto, es relevante no solo la interacción que pudiera existir entre ustedes (estudiantes) y nosotros (docentes), sino también entre cada uno de ustedes, de tal modo que la construcción del conocimiento se pueda producir como un hecho no tan solo individual, sino también social. Aquí cobra importancia la zona de desarrollo próximo definida por Vygotsky (1997) como *“la distancia entre el nivel de desarrollo real, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema, bajo la guía o ayuda de un adulto o compañero más capaz”*

Metodología educativa y sistema de evaluación en los espacios áulicos

Metodología Educativa:

Para estos espacios, hemos diseñado diversas actividades de aprendizaje con la intencionalidad de desarrollar en ustedes (estudiantes) capacidades (destrezas y habilidades) de: responsabilidad, comunicación, pensamiento crítico, autonomía, trabajo cooperativo, por medio de: la discusión, la planificación, la toma de decisiones, la búsqueda, selección y tratamiento de la información, de los datos y la autoevaluación.

Consigna de organización: Para el desarrollo de cada actividad deberán conformar grupos de aprendizaje colaborativo, en una cantidad de miembros entre 6 y 8. Elaborar una carpeta de proceso educativo, por grupo, cuyo contenido será el producto de las actividades desplegadas en cada escenario/problema.

Consignas de Actividades: Los docentes les presentarán a ustedes (estudiantes) diversos escenarios/problemas extraídos del propio campo de actuación profesional. Sobre la base de los mismos, ustedes deberán realizar los siguientes pasos³:

1. Leer y analizar el escenario problema
2. Realizar una lluvia de ideas, exponiendo una lista de aspectos conocidos y desconocidos por ustedes
3. Elaborar hipótesis explicativas del problema

³ Cf. Morales y Landa 2004; Branda 2001

4. Hacer una lista de necesidades para el aprendizaje (ej. búsqueda bibliográfica) que necesitan hacer para resolver el problema
5. Definir el problema
6. Ejecutar la lista de necesidades para el aprendizaje.
7. Presentar los resultados
8. Valorar lo aprehendido y explicitar la posibilidad de aplicar estos resultados en escenarios semejantes

Observaciones respecto a cada uno de los pasos: Si en alguno de estos pasos, no se lograra avanzar en los objetivos de aprendizaje -cognitivo y afectivo-, se volverá al escenario/problema.

Sistema de Evaluación:

La evaluación será en proceso y sumativa. La primera, docentes y alumnos evaluaremos los conocimientos adquiridos basados en la presentación de los escenarios/problemas. Ello implicará, fases de: autoevaluación, evaluación al compañero, evaluación al docente y evaluación docente a los grupos. La segunda, evaluación sumativa, serán evaluados los contenidos teóricos/prácticos de la asignatura, mediante dos exámenes parciales con sus respectivos recuperatorios.

Estrategia pedagógica:

Para el desarrollo de los contenidos del programa, se utilizarán como estrategia pedagógica clases expositivas, dialogadas, y actividades grupales en forma colaborativa. Para esta última, diseñaremos diversas actividades de aprendizaje con la intencionalidad de desarrollar en los alumnos capacidades (destrezas y habilidades) de: responsabilidad, comunicación, pensamiento crítico, autonomía, trabajo cooperativo, por medio de: la discusión, reflexión,

la planificación, la toma de decisiones, la búsqueda, selección y tratamiento de la información. La herramienta didáctica que utilizaremos será el aprendizaje basado en problemas (ABP) y algunos conceptos claves de la teoría socio-histórica de Vygotsky. La elección del ABP se fundamenta desde las características de la misma: fomenta la actitud positiva hacia el aprendizaje; -respeto por la autonomía del estudiante; -método de trabajo activo con intensa participación del estudiante; -orientado a la solución de problemas que conducen a la consecución de aprendizajes; y - se centra en el estudiante y no en el docente o en los contenidos. Pero, además, porque su principio fundamental es la utilización de problemas como punto de partida para la aprehensión e integración de nuevos conocimientos.

Entendidos éstos, como el resultado de un proceso de construcción que involucra al estudiante en la toma de decisiones relacionadas con diferentes aspectos del aprendizaje: qué necesitan aprender, cuándo hacerlo, dónde buscarlo, con quién hacerlo y cómo aplicarlo. En cuanto a los conceptos tomados de la teoría socio-histórica de Vygotsky, son los siguientes: -El conocimiento es construido a partir de la experiencia, por lo que se introduce en el proceso educativo el mayor número de estas a través de actividades de laboratorio, trabajos monográficos y solución de problemas. -El aprendizaje o construcción de conocimientos se da en la interacción social. Por lo tanto, la enseñanza se centra, en la medida de lo posible, en situaciones reales y significativas. -El diálogo entendido como intercambio activo entre locutores es básico en el aprendizaje, desde esta perspectiva se fomenta el estudio colaborativo en grupos y equipos de trabajo a través de oportunidades de participación en discusiones de los contenidos de la asignatura. -El aprendizaje es un proceso activo en el que se experimenta, se cometen errores, se buscan soluciones, la información es importante. Los resultados de las producciones del grupo serán presentados en plenario donde se efectuará

una retroalimentación final en forma colectiva. Consignas de Actividades: Los docentes presentarán a los alumnos diversos escenarios/problemas extraídos del propio campo de actuación profesional. Sobre la base de los mismos, los estudiantes realizarán los 8 pasos del ABP.

En la unidad I se desarrollarán las bases teóricas y metodológicas de la administración, lo cual permitirá al estudiante comprender los aspectos más generales de la administración, e involucrarse en la administración como ciencia en el área de los servicios de salud. Una vez finalizada la unidad II, se dará el tiempo y las condiciones al estudiante de acudir a los servicios de salud en donde realizará su práctica, con el fin de recolectar la información necesaria para la elaboración de su diagnóstico administrativo, principal evidencia de aprendizaje de esta segunda unidad. Una vez elaborado el diagnóstico situacional, se dará inicio con los contenidos de la Unidad IV relacionados con la organización, para que una vez concluida la parte teórica el educando tenga la oportunidad de aterrizar los contenidos revisados en la organización que plantee como parte de su programa de práctica, y donde le permitirá ordenar todos los elementos necesarios para ejecutar su plan de trabajo, como por ejemplo establecer jerarquías, funciones, relaciones, coordinación y división del trabajo.

Para poder dar inicio a la revisión de los contenidos de la unidad V, será necesario que el estudiante tenga desarrollado hasta la etapa de organización de su programa de prácticas, y en esta unidad, deberá reunir los elementos necesarios para ejecutar su plan de trabajo. De igual manera que las anteriores unidades, el docente expondrá los contenidos para que el educando prevea como llevará a cabo los contenidos contemplados en la etapa de dirección en su programa, contemplando dentro de ella los elementos de la dirección que utilizará como

ser: el proceso de toma de decisiones, la integración, la comunicación administrativa, el tipo de liderazgo que ejercerá, y la teoría motivacional que implementará.

Para la etapa de control, el educando deberá aplicar las fases de control en su programa, es decir en primer lugar, deberá establecer los estándares, luego observación y comparación del desempeño con el esperado, para así poder efectuar las acciones correctivas si fuesen necesarias. Por último, deberá presentar un informe final de las actividades efectuadas en el marco de su programa.

CAPÍTULO II

Unidad I: Fundamentos Teóricos y Metodológicos de la Administración y Gestión

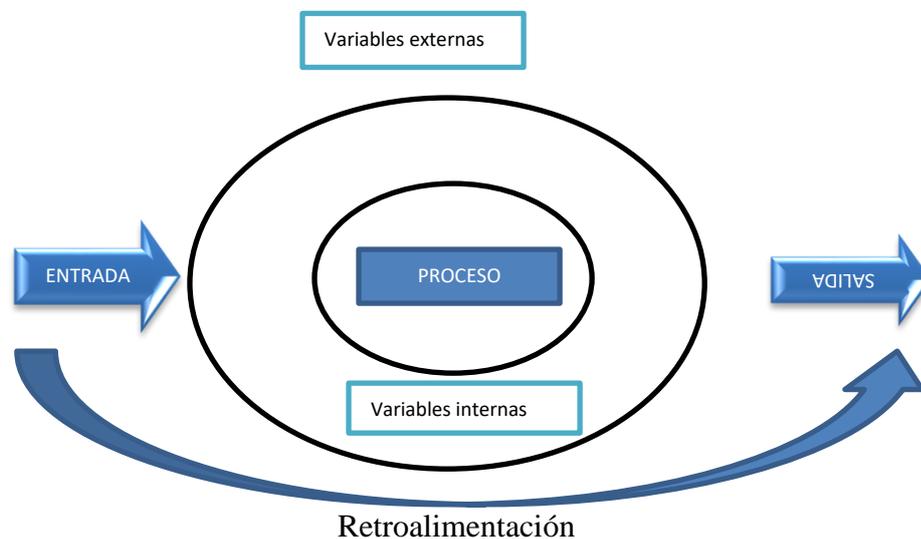
Los contenidos del programa se abordarán en dos grandes direcciones, por un lado, los fundamentos teóricos propios de la disciplina de la administración, donde se hace un análisis de la evolución del pensamiento administrativo desde su origen hasta la actualidad, comenzando con administración científica de Taylor cuyo énfasis se centró en las tareas dentro de las organizaciones, consecutivamente la preocupación básica fue el énfasis en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la Burocracia de Weber; posteriormente apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría psicológica, teoría sociológica y por la teoría de la organización. Por otro lado, el énfasis en el ambiente surgió con la teoría de sistemas. Dicha teoría fue desarrollada por Von Bertalanfly, que se extendió a todas las ciencias, influyendo significativamente en la administración, permitiendo de esta manera un enfoque sistémico de las organizaciones, contraponiendo al micro enfoque del sistema cerrado.

El concepto de sistemas es complejo, para entenderlo debemos saber de antemano algunas de las características de los sistemas, como ser sus propósitos, globalismo, entropía y homeostasis, como así también los tipos de sistemas y de sus dimensiones: entrada-proceso-salida-retroalimentación y ambiente. El sistema de enfermería se define *“como el conjunto de recursos humanos y materiales que interactúan para proporcionar atención de enfermería de una manera interrelacionada e interdependiente”*. (Balderas, M 2009).

En la entrada tenemos al sujeto de cuidado que puede estar con o sin un problema de salud real o potencial (respuestas humanas), en el proceso está la atención de enfermería (a través

del proceso enfermero), y en la salida podemos tener la solución de los problemas de salud, al sujeto con secuelas físicas y psíquicas como el óbito. También podemos tener en las entradas a los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, en el proceso está la investigación y docencia para identificar debilidades de las entradas, y la salida que podemos obtener nuevas formas de atención en enfermería, y nuevos profesionales de la salud.

Sistemas de Enfermería



Fuente: elaboración propia.2022

Con el abordaje del enfoque de calidad en los servicios de enfermería, se pretende cumplir en forma sistemática los requerimientos que solicitan nuestro sujeto de cuidado/cliente, interno o externo, prestando una atención de enfermería orientadas a satisfacer sus expectativas, aplicando las teorías propias de la disciplina, a través del proceso enfermero y el proceso administrativo, transformando los requerimientos tanto del cliente como del servicio en respuestas satisfactorias para el logro de la mejora continua en el marco de las políticas y objetivos institucionales.

Ejes centrales de la teoría de calidad



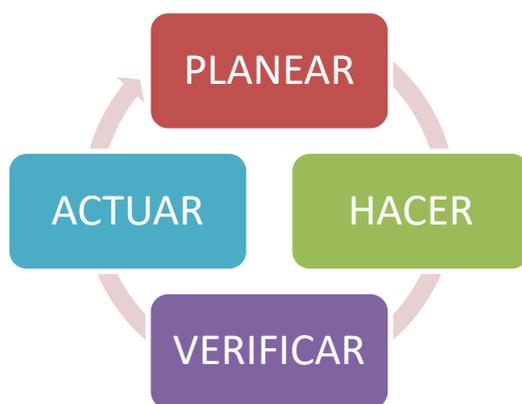
Fuente: elaboración propia. 2022

El proceso de mejora continua como eje central de la teoría de calidad, se centra en el enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización. Es decir, la mejora continua es una metodología de cambio que viene de la mano de los procesos de calidad total y propone la búsqueda permanente de pequeños cambios internos o externos a nivel organizacional.

En el proceso de mejora continua es necesario que se involucren todos los miembros de la organización o área en los proyectos de mejora continua lo que permite reducir la resistencia al cambio y actúa como un elemento motivador. La herramienta fundamental de la mejora continua, es el círculo de Deming, que consta de fases que son: **planear**, que consta en establecer los objetivos y procesos para establecer los resultados en relación a las expectativas del cliente y en el marco de las políticas de la institución. El **hacer**, se implementa los procesos para el logro de los objetivos establecidos, en la fase de **verificar**

se mide el desempeño de los procesos en relación a los objetivos propuestos, por último, la fase de **actuar**, se toma las acciones para la mejora.

Dichas fases se aplican de manera secuencial y en el orden establecido, lo que permite identificar e implementar los cambios necesarios para mejorar la calidad. Para ejemplificar ilustramos en el siguiente gráfico:



Fuente: elaboración propia. 2022

Aplicación de las teorías administrativas en el campo de la administración y gestión de los servicios de Enfermería.

Para la aplicación de las teorías administrativas en el campo de la administración, es necesario la utilización de un método científico del administrador (proceso administrativo), que consta de cuatro fases planeación, organización, dirección y control, las cuales deberán estar interrelacionadas, ser aplicadas de manera sistemática y continua para la administración y gestión de los servicios de Enfermería.

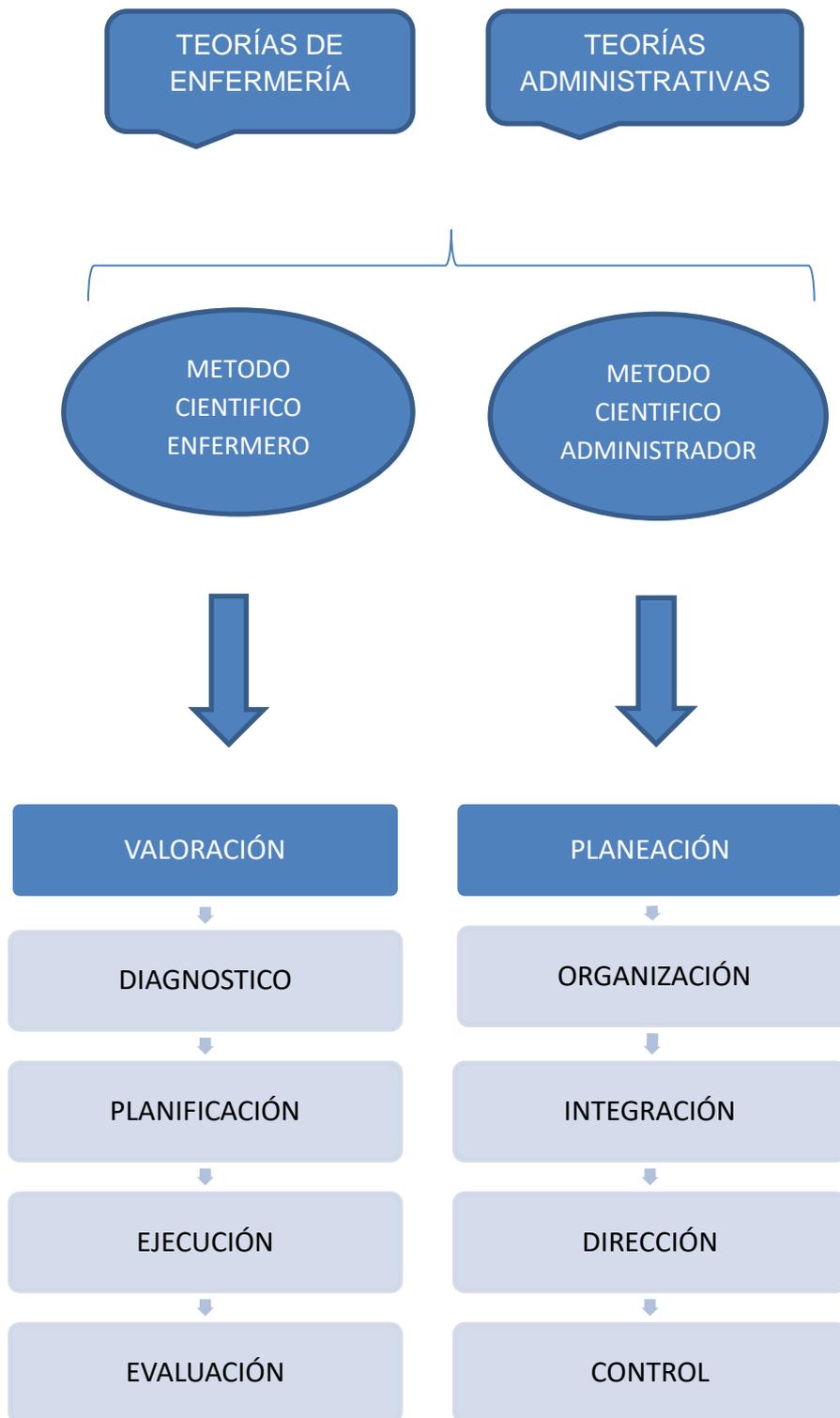
Para administrar y gestionar los Servicios de Enfermería, es necesario la aplicación del método científico del campo disciplinar de Enfermería- Proceso Enfermero, y el método científico del administrador -Proceso administrativo, entendido este último, como una serie

de pasos sistematizados, cíclico, dinámico, interactivo que se siguen para lograr un fin previamente determinado.

Ambos métodos deben estar enmarcadas en las teorías disciplinares y administrativas.

A continuación, detallamos las relaciones de las fases de ambos procesos:

Relación entre Proceso Administrativo y el Proceso Enfermero.



Fuente: elaboración propia. 2022

Objetivos de aprendizajes de la unidad:

- 📖 Adquirir una visión sistémica de las organizaciones de salud, y del Departamento de Enfermería mediante la aplicación de las Teorías de Sistemas y de calidad.
- 📖 Comprender los diferentes modelos de organización como un sistema abierto.
- 📖 Comprender al proceso administrativo como método para administrar los servicios de Enfermería.
- 📖 Identificar los tipos de habilidades para ejecutar el proceso administrativo en los diferentes niveles de la organización de salud.
- 📖 Identificar los tipos de habilidades del administrador para ejecutar el proceso administrativo en los diferentes niveles de la organización de salud.
- 📖 Reconocer las competencias durables y el papel del administrador en las organizaciones de salud.
- 📖 Comprender al proceso administrativo como método para administrar los servicios de Enfermería.

Actividades de aprendizaje N°1:

ESCENARIO/ PROBLEMA:

Marcia, se desempeña como enfermera asistencial hace diez años en el Hospital XX de la ciudad de Posadas. Fue convocada a una reunión con los directivos de institución donde le notificaron que en el próximo mes ascenderá al cargo de jefe del Departamento de Enfermería. Su primera inquietud fue saber si está preparada para asumir el nuevo cargo.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

- ❖ Chiavenato Idalberto 2014. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Octava edición. McGraw-HILL. Interamericana Editores. México.
- ❖ Falcón Araceli Alvarado 2012. “Administración y mejora continua en Enfermería”. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
- ❖ Balderas Pedrero Ma de la Luz 2012. “Administración de los servicios de enfermería”. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.

Actividades de aprendizajes N° 2

Objetivos de aprendizaje:

-  Adquirir una visión sistémica de las organizaciones de salud, y del Departamento de Enfermería mediante la aplicación de las Teorías de Sistemas y de calidad.
-  Comprender los diferentes modelos de organización como un sistema abierto.

1.- Lea de forma crítica y reflexiva los capítulos 15 y 17 de Chiavenato Idalberto 2014. “Introducción a la Teoría General de la Administración y el artículo Filosofía Organizacional en la gestión de la salud en misiones de Gloria Beatriz Orzura 2011.

2.- Caracterice la institución de salud donde se desempeña profesionalmente, en cuanto a su filosofía, políticas, visión, misión, y compare las mismas con las del Departamento de Enfermería.

3.- Analice la estructura organizacional y describa a qué tipo de organización corresponde.

4.- Describa cuál es el modelo de atención en la organización.

5.- Describa el sistema de trabajo del servicio de enfermería.

Actividades de aprendizajes N° 3

Objetivos educacionales:

-  Comprender el proceso de mejora continua como herramienta para garantizar la calidad y la satisfacción en la atención del cliente interno y externo.
-  Identificar áreas de oportunidad dentro del Departamento de Enfermería para la implementación de un programa de mejora continua.

1. Leer de manera crítica y reflexiva el **capítulo 19** de Chiavenato Idalberto 2014. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Octava edición. McGraw-HILL. Interamericana Editores. México, y los **capítulos 8 y 9** de Falcón Araceli Alvarado 2012. “Administración y mejora continua en Enfermería”. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
2. Identifique un área de oportunidad dentro del Departamento de Enfermería y elabore un programa de mejora continua.

CAPITULO III

UNIDAD II: Proceso administrativo: PLANEACIÓN

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas, fijando un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su realización. (Agustín Reyes Ponce J, Fernández Arena 2010).

Esta primera fase del proceso, es de vital importancia porque nos permite identificar y analizar los problemas, para ello, debemos realizar un diagnóstico situacional y sobre la base de este avanzar en las demás fases del proceso las cuales deben estar interrelacionadas, para el desarrollo, ejecución y evaluación de los planes de trabajo. El plan anual de trabajo, es una herramienta de gestión de corto y mediano plazo que orienta las acciones en función a los objetivos establecidos de manera organizada y sistemática. Su propósito, es ordenar las diferentes actividades como ser las operativas, administrativas, docencia, investigación, extensión, entre otras, para la mejora continua de la gestión del cuidado y de los servicios de Enfermería.

Por lo que, el plan anual de trabajo, se realiza sobre la base del diagnóstico situacional, entendida esta última, como un proceso que describe, analiza y determina la realidad de la institución de salud y en particular del Departamento de Enfermería, permitiendo de este modo conocer, reflexionar y sistematizar la información teniendo en cuenta las fortalezas con las que cuenta, las debilidades (causas) de los problemas sobre las que se van a trabajar. Para ello, es necesario la elaboración de las directrices por dimensiones, los objetivos, metas, actividades, indicadores y sistema de evaluación.

La importancia de la elaboración de un plan anual de trabajo, se mencionan a continuación:

- Contribuye a la concreción de los objetivos estratégicos institucionales.
- Orienta la organización para la consecución de los objetivos y acciones establecidas en un periodo anual.
- Centra la orientación de las actividades propuestas, el sistema de evaluación para mejorar las situaciones problemáticas detectadas.
- Relaciona la obtención de recursos materiales, financieros y humanos que se necesita para una eficiente administración, racionalizando y optimizando los recursos disponibles de la institución.
- Incluye la participación organizada y democrática de los integrantes del Departamento de Enfermería.

Dicho plan, debe presentar características que son: Es de corto plazo. Generalmente de un año de duración. Debe responder claramente a los siguientes aspectos:

¿Qué debe hacerse? Tareas, acciones.

¿Cuándo se debe hacer? Tiempo

¿Cómo se debe hacer? Estrategias

¿Quién lo debe hacer? Responsables

¿Con que recursos? Humanos, técnicos, materiales (presupuesto)

¿Qué resultados se esperan? Metas.

¿Cómo medir los resultados? Indicadores

Es por ello, que, para el administrador y gestor de los cuidados de Enfermería, la planeación le da sentido de dirección, porque se fija objetivos claros, se investiga, se analiza la

información y toma decisiones, facilitando con ello, el control de las acciones, visualizar los cambios a nivel operacional e institucional, reduciendo con ello la incertidumbre en un contexto tan complejo y adverso que están inmersos las instituciones de salud.

Objetivos educacionales:

-  Comprender la función de planeación como piedra angular para el logro de los objetivos de la organización de salud y del Departamento de Enfermería.
-  Caracterizar los principios, alcance y elementos de la planeación como instrumentos para el logro de los objetivos institucionales y departamentales.
-  Reconocer al diagnóstico situacional como instrumento para la elaboración del plan anual de trabajo del Departamento de Enfermería.

Actividades de aprendizajes N° 1

- 1) Describa que entiende usted por función administrativa de planeación y su importancia para la administración y gestión de los servicios de Enfermería.
- 2) Detalle los pasos y principios de la planeación.
- 3) Establezca las diferencias entre los diferentes tipos de planeación: planeación estratégica-táctica y operacional.
- 4) Relacione los tipos de planeación con el nivel de la estructura organizacional.
- 5) Puntualice los instrumentos de la planeación.

Actividades de aplicación

El jefe del Departamento de Enfermería, como una de sus funciones principales deberá organizar y estructurar el servicio de Enfermería.

Responda:

- a) ¿Qué tipo de planeación delinearía para el Departamento de Enfermería? Fundamente su respuesta.
- b) Detalle sobre la base de que instrumento de recolección de datos de la institución efectuaría su plan anual de trabajo.
- c) Mencione que aspectos tendría en cuenta a la hora de realizar su plan anual de trabajo como jefe de Departamento.

Bibliografía recomendada:

1. Leer de manera crítica y reflexiva el **capítulo VII y X** de Chiavenato Idalberto 2014. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Octava edición. McGraw-HILL. Interamericana Editores. México.
2. Falcón Araceli Alvarado 2012. “Administración y mejora continua en Enfermería”. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
3. Balderas Pedrero Ma de la Luz 2012. “Administración de los servicios de enfermería”. Sexta Edición. Editorial: Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.

CAPITULO IV

UNIDAD III: Práctica profesionalizante: construcción del diagnóstico administrativo.

En el primer cuatrimestre una vez finalizadas las unidades I y II, los estudiantes asistirán al campo de prácticas para la recolección y análisis de datos, para la elaboración de un diagnóstico situacional de la institución de salud. Dicho diagnóstico les permitirá construir su programa administrativo (plan anual de trabajo), desde los marcos teóricos y el proceso administrativo.

Para la etapa de planeación, se consideró la elaboración de un diagnóstico situacional de la institución de salud donde el educando realizará su experiencia (hospital-comunidad). La intencionalidad de esta propuesta, es que realice una planificación, que dé respuesta al contexto real del servicio en el que realizará su práctica profesionalizante. Para ello, deberá definir la misión, objetivos, definir planes para alcanzarlos y programar las actividades. Como parte de la etapa de organización, el estudiante debe determinar las actividades específicas para alcanzar los objetivos planeados, agrupar las actividades en una estructura lógica, designar a las personas que ejecutarán, asignar los recursos y coordinar los esfuerzos, para ello elaborará un plan de acción.

Diagnostico situacional: conceptualizaciones

Según Rovere M. 1993, el análisis de situación es un momento complejo que debe permitirnos tener una apreciación de lo que está sucediendo en un determinado recorte de la realidad que llamamos situación, integrando en ese que está sucediendo a quiénes están actuando sobre ese recorte (es decir todos los quienes relevantes), como han venido actuando y algunas hipótesis sobre cómo podrían actuar. Eso nos permitirá hipotetizar como podría

evolucionar la situación en caso que no hiciéramos nada, en caso que siguiéramos haciendo lo mismo, y en caso que dejáramos de hacer lo que estábamos haciendo.

En síntesis ¿Cómo hacer un diagnóstico situacional?

1. Identificando la problemática que emerja de la realidad y que constituya su objeto global de transformación.
2. Delimitando el campo que contiene esa problemática que operará como espacio singular o punto de partida del alcance de sus decisiones o área de responsabilidad.
3. Identificando los espacios que contienen ese campo y que puedan contenerla y/o determinarlo.
4. Ubicando las manifestaciones y/o características de esa problemática a punto de partida de sus rasgos o indicadores y de toda la información cuali y cuantitativa que posea sobre ella (sistema de información, investigaciones).

A través de un análisis de situación podría esperarse obtener: listado de problemas priorizados, y un documento de análisis de situación.

La elaboración del diagnóstico situacional de la institución de salud donde efectuarán sus experiencias prácticas profesionalizante, les dará las herramientas para planificar sus actividades dando respuesta al contexto real del servicio de enfermería a través del trabajo cooperativo. Dicha experiencia, les dará la oportunidad de integrar niveles jerárquicos de jefatura y supervisión de la institución, desde los cuales podrán colaborar en la organización de las funciones del equipo de trabajo, proponer innovaciones en la organización de los recursos, aplicar las teorías de motivación y liderazgo seleccionadas dentro de su programa de práctica, como así también supervisar el cuidado evaluando su efectividad para así proponer reestructuraciones. Todas las actividades planificadas se efectuarán teniendo en cuenta las políticas de la institución.

Indicadores sugeridos para la identificación de los componentes del diagnóstico situacional, tomado de ARZANI, Eduardo 2013:

El diagnóstico de situación abarcará dos dimensiones: el contexto institucional, y el contexto del servicio de enfermería.

Identificación del establecimiento de Salud

Descripción de la institución, Misión, visión, filosofía, políticas

Dependencia: Estatal: nacional, provincial, municipal, universidad, autogestión.

Privado: sociedad anónima, de comunidades religiosas, mutuales.

Obras sociales: estatales, gremiales, de empresas

Fecha de habilitación o comienzo de funcionamiento.

Números de camas y distribución:

Números de camas (dotación) y disponibles, variaciones en el tiempo

Cantidad de usuarios

- **Índice ocupacional**
- **Promedio día de estadía**

Recurso Humano

Relación Personal profesional/no profesional:

Relación enfermeros/ Licenciados:

Distribución: por especialidades, por cuidados progresivos, indiferenciadas, por clientela, otras.

Servicios de salud que ofrece: Especialidad, complejidad, servicios a la comunidad, servicios a otras empresas (medicina laboral).

Características de la población a la cual sirve:

La población a la cual sirve es la siguiente:

Caracterización según: edad, sexo, problemas de salud, condición económica, procedencia.

Antigüedad de la dirección actual: es importante conocer las frecuencias de cambios de dirección en los últimos cinco años. Permite conocer el grado de estabilidad política y posibilidades de crecimiento que tuvo la institución. Si se pueden conocer las razones de cambios de autoridades, se puede determinar las posibilidades futuras de desarrollo.

Principales centros de toma de decisiones:

¿Quiénes tienen mayor influencia? ¿Los que manejan el dinero? ¿ los que manejan la información?¿los que tienen prestigio?¿los que hacen las compras?¿los que tienen contacto político?¿los amigos o parientes de los directivos de los dueños?

¿Qué características distinguen al establecimiento de salud de otros de la zona?

El tipo de clientela, el hotelería, la calidad de la atención, la presencia de un médico de prestigio, la realización de un tratamiento en especial, los frecuentes conflictos, las demoras frecuentes en el pago de sueldos, etc.

¿Necesita de otras instituciones para cubrir la demanda de algunos servicios que no posee?

¿Trabaja en red con otros establecimientos?

Identificación y Caracterización del Servicio de Enfermería

- Dependencia Administrativa. ¿Ante quién responde el Servicio de Enfermería desde el punto de vista presupuestario?
- Dependencia funcional. ¿Con quién coordina las actividades del servicio para cumplir con los objetivos de la institución? ¿Quién lo controla? ¿Ante quién rinde cuenta de sus actividades?

- **Sectores de trabajo bajo su responsabilidad:**

Internación

Consultorios externos

Emergencias

Centro quirúrgico

Servicios de diagnósticos y tratamientos

Centrales de materiales y esterilización

Atención domiciliaria

Otros

Análisis de la relación demanda- oferta del servicio de enfermería

A.1. Demanda

A.1.1. Usuarios

Requisitos de admisión:

Recepción de los usuarios (circuito administrativo)

Clasificación de los pacientes

- ¿Existe algún criterio de clasificación de los usuarios? (escrito o no)
- ¿Cuáles son las variables que se utilizan?

Cantidad de usuarios (del servicio de enfermería)

- **Índice ocupacional**
- **Promedio día de estadía**

A.1.2. Actividades del servicio de enfermería

Identificación de actividades. Misiones, objetivos, criterio de ordenamiento de actividades asistenciales, administrativas, docentes, de investigación, otras.

Planificación de cuidados.

¿Se planifican diariamente los cuidados? ¿Están establecidos cuidados básicos comunes a todos los pacientes? ¿Hay horarios establecidos para realizarlos? ¿Existen limitaciones para brindar los cuidados necesarios? ¿Cuáles son? ¿La planificación se relaciona con el sistema de clasificación de pacientes? ¿Se aplica alguna metodología? ¿Cómo es la planificación de actividades en quirófano, salas de parto, consultorios externos emergencias y otros sectores a cargo del servicio de enfermería? (**Caracterizar el servicio seleccionado**)

Organización de los cuidados

¿Cómo se asigna la atención de los pacientes y actividades? ¿Se organiza la atención y las actividades por turnos, por días, por semanas, en base a otros criterios? ¿La organización de la atención facilita la organización de los cuidados y de las actividades? ¿Las formas de organización permiten controlar la realización y la calidad de cuidados que reciben los pacientes y de actividades en los sectores de trabajo?

Formas de asegurar la cobertura de atención de enfermería en todos los sectores a cargo

- Plan diario, semanal o mensual de asignación por sectores y turnos
- Utilización de dotación de disponibles
- Contratación de personal
- Horas extras

- Otras formas.

A.2. Oferta

A.2.1. Disponibilidad de personal

Dotación actual (del servicio seleccionado)

¿Cuál es la dotación actual del personal de enfermería según formación, función y turnos?

¿Cuáles son los sectores y o turnos con mayor déficit de personal?

Caracterización del presentismo

- ¿Se tiene información acerca de índices de ausentismo por sectores y/o turno?
- Personal certificado médico prolongado y problemas varios.
- ¿En qué medida el índice de ausentismo afecta la cobertura de cuidados y actividades?

Criterios para la asignación de trabajo por sectores y turnos

- La especialización
- La antigüedad
- La necesidad de cobertura mínima con la dotación disponible
- La oferta de personal de enfermería
- No hay criterios definidos
- Se consideran diferentes criterios

B.1.1. División técnica del trabajo:

- Cada agente realiza sus actividades conforme a las incumbencias para lo cual está habilitado
- La división técnica se efectúa en algunos sectores y o turnos

- La división técnica considera algunas actividades según criterio de riesgo o condiciones especiales para su realización.

B.2.2. Rotación

- ¿Existe algún criterio para la rotación del personal por diferentes sectores, turnos, actividades?
- No existe sistema de rotación (**fundamentar**)
- **B.1.3. Relación Personal profesional/no profesional**
- **B.1.4. Relación enfermeros/ Licenciados (estos datos deben ser del servicio seleccionado)**

Relación entre personal, con los usuarios y con los profesionales

- ¿Se evidencia la presencia de conflictos ¿De qué tipo?
- ¿Se aplican metodologías que posibiliten una relación armónica?
- ¿Existen notas que mencionen conflictos de relaciones?

Puestos de trabajo. Perfil y Definición

- ¿Los puestos de trabajo están determinados por escrito o se crean en función de las necesidades del servicio?
- ¿Los puestos de trabajo pueden modificarse con los cambios institucionales que afectan la organización del Servicio de Enfermería?
- ¿Los puestos están definidos con su perfil y funciones? ¿Que incluyen según sean de nivel operación o de conducción?

Condiciones de ingreso y promoción de personal

- ¿Existen? ¿Quién las define? ¿están escritas? ¿Se utilizan? ¿Cuáles son los resultados?

Formas de capacitación

- ¿La realiza la propia institución y está planificada?
- ¿Se autoriza la concurrencia a reuniones científicas?
- ¿Se estimula la realización de estudios superiores?

Evaluación de desempeño

- ¿Existe alguna forma de evaluación de desempeño?
- ¿Con que frecuencia se aplica?
- ¿Cuáles fueron los resultados?

B.4. Características de la conducción

- **¿Quiénes conducen el Servicio de Enfermería?**
- El/la director/a
- El/la jefe/a de Personal
- El/ La jefa/e de Enfermería
- El/La jefe/a de Enfermería y los supervisores
- El/La jefe/a de Enfermería, Supervisores y Enfermeros jefes de unidad
- Otros

La conducción del Servicio de Enfermería

- La jefatura cuenta con funcionarios para actividades específicas, tales como supervisores docentes, de Control de Infecciones, de auditoría, de área programática, otros.

- Antigüedad de la persona en el cargo. Además de la preparación para la función es importante conocer el tiempo de permanencia en el cargo y la frecuencia de cambios en la conducción. Se puede observar así si el trabajo es rutinario o planificado, logros alcanzados, situaciones emergentes, tiempos para efectuar los cambios, condicionantes para el desarrollo del servicio, objetivos cumplidos, evaluaciones realizadas, etc. En fin, se puede averiguar cuáles fueron los logros de la conducción en el tiempo que permaneció y cuáles fueron los factores que contribuyeron a los logros o impidieron los mismos. (**Análisis de la gestión**)

B.5. Coordinación

B.5.1. ¿El servicio de enfermería tiene organizado un sistema de información?

- ¿En qué consiste? ¿Qué datos recoge?
- ¿Utiliza el sistema de información del establecimiento?
- ¿Tiene posibilidades de contar con información fidedigna?
- ¿La información es la que necesita?

Estadísticas: tasas de natalidad, mortalidad, infecciones, etc.

B.5.2. Formas de comunicación acerca de los cuidados, prestaciones, prescripciones médicas.

- Pase de guardia
- Recorridos
- Ateneos clínicos
- Presentaciones de casos
- Reuniones pos clínicas

- Informe escrito diario

B.5.3. Registro sobre cuidados de cada cliente y de las actividades (del servicio seleccionado)

- ¿Los registros son ampliados o simplificados?
- ¿Existen registros tipos?
- ¿Los registros son unificados o diferenciados?
- Frecuencia de revisión de los registros
- Condiciones que reúnen los registros
- Identificación
- Actualización
- Firma

B.5.4. Formas de evaluación de la atención de enfermería

- Auditorías internas
- Acreditación
- Aplicación de estándares
- Protocolos
- Revisión de registros
- Observación
- Supervisión
- Otros procedimientos

C. Capacidad de influencia

C.1. Participación en actividades institucionales

- De las actividades que realiza la dirección del establecimiento, ¿en cuales participa el servicio de enfermería? (Comités, Comisiones, investigación, docencia asesoramiento, otras)

C.2. Reconocimiento de las políticas institucionales implícitas o explícitas

- ¿En la institución se considera importante la actividad de enfermería?
- ¿Enfermería es consultada sobre temas de su competencia? ¿Tiene capacidad para realizar aportes con personal preparado en los temas de consulta?
- ¿Tiene posibilidades de conocer los cambios que se proponen en la institución con suficiente antelación para acompañarlos?
- ¿Tiene conocimiento de la situación actual de la institución en cuanto a financiamiento, calidad de prestaciones, situaciones internas, conflictos latentes?

Actividades de aprendizaje: sobre la base del diagnóstico situacional efectuado deberá:

- ❖ Producir un informe escrito sobre la selección, descripción y delimitación de los problemas relevantes detectados en el funcionamiento del servicio de enfermería estudiado.
- ❖ Realizar un listado de los problemas detectados en el diagnóstico situacional, tendientes a la elaboración del plan anual de trabajo.
- ❖ Definir el problema seleccionado, su justificación, los objetivos generales y específicos/metás, estos últimos sobre la base de la política institucional.
- ❖ Efectuar un esbozo del plan de acción (definir los planes para alcanzarlos)

- ❖ Elaborar un cronograma tentativo de las actividades (programar las actividades: que se va hacer, quienes lo harán, como, y cuando se hará) En un periodo de 4 semanas.
- ❖ Subir al aula virtual de la catedra, el informe en la solapa diagnóstico del servicio de enfermería.
- ❖ Presentar el informe en plenario por parte de cada uno de los grupos para efectuar una retroalimentación final en forma colectiva y así identificar fortalezas y debilidades.

Importante: El trabajo deberá contener las partes de la estructura del texto académico para su presentación.

Tabla resumen diagnostico situacional

FECHAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD
Primera Semana Día 1						
Día 2						
Día 3						
Segunda semana Día 1						
Día 2						
Día 3						
Tercera semana Día 1						
Día 2						
Día 3						
Cuarta semana	Presentación y defensa del informe final de prácticas					

CAPITULO V

Unidad IV: Proceso administrativo: organización

La organización, es la segunda función administrativa, consiste en organizar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo, los cuales deberán coordinarlo tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. (koontz y Donnell 2007).

El administrador y gestor de los servicios de Enfermería, deberá conocer y aplicar los pasos esenciales del proceso de organizar que son:

- 📖 plantearse el/los objetivos, misión y visión de la organización.
- 📖 identificar las funciones, actividades, y tareas para alcanzar los objetivos de la organización.
- 📖 describir las tareas y procedimientos en diferentes cargos.
- 📖 elaborar el organigrama que exprese los aspectos antes mencionados.
- 📖 elaborar el manual de cargos y procedimientos. seleccionar el personal idóneo para los cargos.
- 📖 identificar y cuantificar los recursos materiales necesarios para la ejecución de las tareas.
- 📖 conseguir y acondicionar el área física para el funcionamiento de la organización.

Es decir, para la creación de una estructura organizacional de servicios de salud, debemos establecer los principios generales de la organización, la cual se debe efectuar sobre la base de la política y misión y visión institucional. Crear un sistema de organización, la cual, representan las diferentes formas de poner en coordinación sistemática los diferentes elementos humanos y materiales de la organización, que obedecen a la naturaleza y objetivos de la organización. Los principales son: sistema funcional (horizontal), sistema lineal (vertical), sistema lineo-funcional(staff), sistema por comités.

Por último, se debe presentar los instrumentos metodológicos, los cuales permiten establecer de manera formal (escrita) la estructura y funciones de la organización a través de organizagramas y manuales.

Elementos para la creación de una estructura organizacional



Fuente: elaboración propia. 2022

Las organizaciones de salud, hospitalarias como comunitarias, interactúan constantemente con factores y variables internas y externas, las cuales son dinámicas, es decir, cambian constantemente, influyendo en los procesos institucionales y en su desarrollo.

Factores y variables que influyen en las organizaciones:

Entorno de Acción de la Organización



Fuente: ESET Argentina s/f

Objetivos de aprendizajes de la unidad:

- 📖 Comprender los diferentes tipos de organización, sus elementos y principios.
- 📖 Caracterizar las ventajas, desventajas y aplicaciones de la organización lineal, funcional, línea-staff
- 📖 Analizar los diversos tipos de departamentalización: por funciones, productos, servicios, clientes, procesos.
- 📖 Describir los instrumentos de la función administrativa de organización.
- 📖 Conocer las características y objetivos del Departamento de Enfermería, para la coordinación de los procesos operativos, de docencia-investigación y gestión del RRHH de Enfermería.
- 📖 Conocer las normas de organización y funcionamiento de servicios de Enfermería, Resol 194/1995

Actividades de aprendizaje N° 1.

- 1.- Lea de forma crítica y reflexiva los capítulos 7, 8 y 9 de Chiavenato Idalberto 2014. “Introducción a la Teoría General de la Administración.
- 2.- Identifique los elementos de la organización formal definidos en la institución donde usted se desempeña profesionalmente.
- 3.- Mencione ejemplos de situaciones que caractericen una organización informal en su lugar de trabajo.
- 4.- Relacione el objetivo de su institución con los criterios para diferenciar a los órganos de línea y los de staff.
- 5.- En la institución donde usted trabaja ¿Cómo departamentalizan sus actividades?

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

- ❖ Chiavenato Idalberto 2014. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Octava edición. McGraw-HILL. Interamericana Editores. México.
- ❖ Falcón Araceli Alvarado 2012. “Administración y mejora continua en Enfermería”. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
- ❖ Balderas Pedrero Ma de la Luz 2012. “Administración de los servicios de enfermería”. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
- ❖ Ley del ejercicio profesional 24.004- Ley 4237 Colegio Profesionales de Enfermería Misiones.
- ❖ Normas de organización y funcionamiento del servicio de Enfermería resol. 194/1995. Ministerio de Salud. Presidencia de la Nación.

Actividades de aprendizaje N° 2

1.- Analice el organigrama de la institución de salud donde usted trabaja, e identifique a qué tipo de organigrama corresponde, describa sus ventajas y desventajas. (Anexar copia organigrama).

2.- Elabore un manual de organización y funcionamiento para el servicio de Enfermería

2.a. - Defina el puesto y perfil del jefe del departamento de enfermería

2.b.- Defina el puesto y perfil del supervisor de enfermería

2.c.- Defina los puestos de: licenciado en enfermería, Enfermero y auxiliar de enfermería

3.- Elabore un manual de procedimientos, para ello deberá seleccionar y describir un procedimiento de enfermería de su interés o que con mayor frecuencia se realiza en su servicio.

4.- Teniendo en cuenta las normas de organización y funcionamiento del servicio de Enfermería resol. 194/1995, analice las normas N° 1 al 9, 24 al 29, 33 al 39.

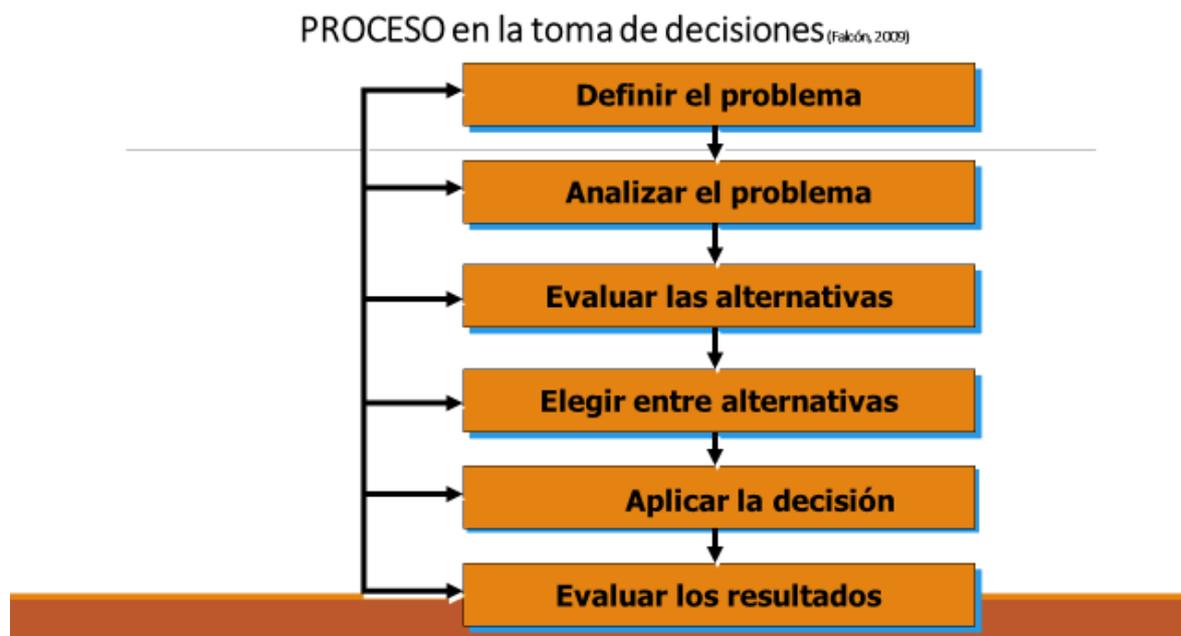
BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

- ❖ Chiavenato Idalberto 2014. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Octava edición. McGraw-HILL. Interamericana Editores. México.
- ❖ Falcón Araceli Alvarado 2012. “Administración y mejora continua en Enfermería”. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
- ❖ Balderas Pedrero Ma de la Luz 2012. “Administración de los servicios de enfermería”. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
- ❖ Ley del ejercicio profesional 24.004- Ley 4237 Colegio Profesionales de Enfermería Misiones.
- ❖ Normas de organización y funcionamiento del servicio de Enfermería resol. 194/1995. Ministerio de Salud. Presidencia de la Nación.

CAPITULO VI

Unidad V Proceso administrativo: DIRECCIÓN

La dirección es aquel elemento de la administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad/liderazgo del administrador ejercida a bases de decisiones, ya sea tomadas de manera directa, o delegando dicha autoridad, para el logro de los objetivos institucionales. (Ponce A. 2012). Es decir, dirigir es tomar decisiones, para ello, el gestor de los cuidados debe conocer y aplicar de manera ordenada y sistemática el proceso de toma de decisiones que detallamos a continuación:



Fuente: elaboración propia. 2022

El proceso de toma de decisiones, dependerá del nivel de la estructura jerárquica de la organización que se encuentre el administrador de enfermería, dicha estructura se divide en tres niveles: el nivel 1: alta dirección, donde las decisiones son estratégicas, es decir, a largo plazo dicha decisión compromete la vida, estabilidad y desarrollo institucional, debido a que se definen políticas, objetivos y metas a mediano y largo plazo de la organización, comprometiendo de esta

manera su futuro,, sus miembros y el entorno. Estas decisiones marcarán el rumbo hacia dónde quiere ir la organización, el destino de sus colaboradores, su posición en el mercado en el que elija competir.

Algunas características de las decisiones estratégicas son:

- De Mediano y Largo Plazo
- Alcance Global de la Empresa
- Enfocadas al Entorno
- Cambios Importantes
- Actividad Compleja

Estas decisiones, en la mayoría de los casos se toman con *información limitada*, con incertidumbre, con pocas referencias anteriores y estas son las razones por las que los directivos buscan ayuda externa.

En el nivel 2, las decisiones son tácticas, corresponde a mandos intermedios a nivel departamental, donde las decisiones comprometen el desarrollo de los procesos intradepartamentales, son a corto y mediano plazo. Dichas decisiones se toman en consonancia con los objetivos institucionales y departamentales; y el nivel 3, las decisiones son a nivel operativo, donde las mismas están dirigidas a los procesos de la gestión diaria de la institución, es decir, los objetivos a alcanzar son a corto plazo o inmediatos. Estas decisiones pueden tomarlas los trabajadores de forma individual o los departamentos correspondientes. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente y a que el plazo de manifestación es muy corto y las sanciones son mínimas.

A continuación, ejemplificamos la toma de decisiones en función al nivel de la estructura organizativa:

TOMA DE DECISIONES SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (Pernan, et al 2003)



Fuente: elaboración propia. 2022

Por otro lado, para dirigir los servicios de enfermería, es fundamental conocer y aplicar los elementos de la dirección que son: toma de decisiones, integración, motivación, liderazgo y comunicación (Falcón, 2009).



Fuente: elaboración propia. 2022

Actividades de aprendizajes de la unidad:

Objetivos generales:

- 📖 Comprender la función de integración como la encargada de optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros para la ejecución del plan.
- 📖 Caracterizar los principios y técnicas de integración como instrumentos para la selección y promoción de los recursos humanos en salud.
- 📖 Conocer los convenios colectivos de trabajos tanto para instituciones públicas como privadas de salud.
- 📖 Analizar las normas de organización y funcionamiento de los servicios de enfermería 194/1995, relacionadas con la función administrativa de integración.
- 📖 Comprender la función de dirección como la fase ejecutiva del proceso administrativo.

📖 Caracterizar los principios, alcance y elementos de la dirección como instrumentos para el logro de los objetivos organizacionales y del Departamento de Enfermería.

Objetivos específicos:

📖 Aplicar el proceso de toma de decisiones según los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizativa del Departamento de Enfermería.

📖 Analizar el proceso y los medios de comunicación en las instituciones de salud.

📖 Conocer las fuentes de poder y relaciones laborales para la gestión de los servicios de Enfermería.

📖 Elaborar un programa de inducción de personal para los servicios de salud.

📖 Conocer y aplicar los lineamientos generales para la selección y promoción de cargos de supervisor/jefe de Enfermería

Actividades de aprendizajes N° 1

1.-Elabore un programa de inducción para el servicio de Enfermería donde se desempeña profesionalmente.

2.- Realice un llamado para la selección y promoción de un cargo de supervisor de Enfermería. Según norma 194/1995. (Anexar documentación solicitada).

Actividades de aprendizajes N° 2

1.- Indague sobre el convenio laboral existente en su lugar de trabajo.

2.- Teniendo en cuenta las normas de organización y funcionamiento del servicio de Enfermería resol. 194/1995, analice las normas N° 10 al 23.

3.-Indague y elabore un formato sobre los aspectos que deben incluirse en una entrevista laboral.

4.- Práctica simulada de entrevista laboral.

Luego de la clase expositiva, y de la lectura de la bibliografía por la asignatura, deberán efectuar en forma grupal las siguientes **actividades de aplicación:**

1. Como administradores de enfermería deberán tomar decisiones, para ello, deberán saber cuál es el proceso para elegir la mejor alternativa y disminuir la incertidumbre:
 - a. Identifique un problema de su institución y aplique el proceso de toma de decisiones, y describa a qué tipo de decisiones corresponde teniendo en cuenta el nivel jerárquico de la estructura organizativa del Departamento de Enfermería.
2. Interprete el ciclo motivacional a través de un ejemplo.
3. Analice las características presentes en su líder e identifique el estilo de liderazgo que aplica. Fundamente su respuesta.
4. Describa el tipo y los medios de comunicación administrativa que se utiliza en su lugar de trabajo, y mencione si existe barreras en la comunicación.
5. Explique las fuentes de poder e identifique la utilizada por la dirección de su institución.
6. Reflexione acerca de las relaciones laborales en Enfermería y su nivel de participación en las fases del desarrollo político.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

- ❖ Chiavenato Idalberto 2014. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Octava edición. McGraw-HILL. Interamericana Editores. México.
- ❖ Falcón Araceli Alvarado 2012. “Administración y mejora continua en Enfermería”. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.

- ❖ Balderas Pedrero Ma de la Luz 2012. “Administración de los servicios de enfermería”. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
- ❖ Normas de organización y funcionamiento del servicio de Enfermería resol. 194/1995. Ministerio de Salud. Presidencia de la Nación.
- ❖ Murrillo, Diego 2006 “La Gestión de Enfermería y los servicios generales en las organizaciones sanitarias” Ediciones Díaz Santos. España

CAPITULO VII

Unidad VII: Proceso administrativo: CONTROL

En el sistema de control de las organizaciones, el rol del administrador y gestor de los cuidados está dirigido a la construcción de un sistema de información para el área administrativa, que le permitirá seguir el progreso real del plan y compararlo con lo planeado. Entendiendo al control, como el proceso de valorar el resultado de la ejecución de los planes por medio de los sistemas, y métodos de control y detectar oportunamente las desviaciones en la acción y aplicar las medidas oportunas para corregirlas. (Chiavenato I 2014).

Este tipo de sistema, es el que, a fin de cuentas, sirve de apoyo al administrador para cuantificar logros y medir la eficacia para los diversos niveles en los que actúa. Es decir, que el administrador, basándose en la planificación, organiza al todo organizacional sobre el principio de la integración de sus miembros en función de estrategias y objetivos que deben ser medidos a través de sistemas de control.

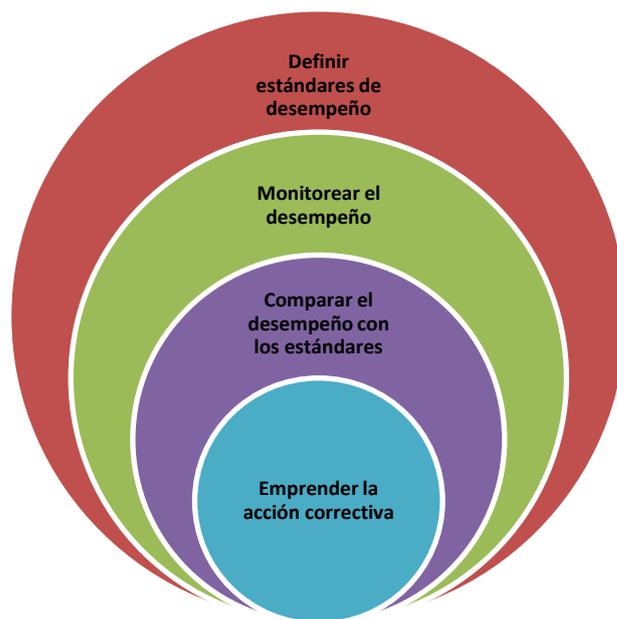
La función del control, se debe aplicar de manera integral sobre la base del proceso administrativo. Para efectuar control es necesario que se cuente con:

Un objetivo

Un medio para medir la actividad desarrollada

Un procedimiento para comparar tal actividad con el criterio fijado

Algún mecanismo que corrija la actividad en curso para alcanzar resultados deseados.



Fuente: elaboración propia. 2022

Actividades de aprendizajes de la unidad:

Objetivos de aprendizaje:

- 📖 Comprender la función administrativa de control como la fase ejecutiva del proceso administrativo.
- 📖 Caracterizar las fases, alcance de la función del control como instrumentos para el logro de los objetivos organizacionales y del Departamento de Enfermería.
- 📖 Aplicar las fases del control para el proceso de mejora continua en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizativa del Departamento de Enfermería.
- 📖 Conocer las dimensiones que abarca la auditoría en Enfermería.

Luego de la clase expositiva, y de la lectura de la bibliografía sugerida por la cátedra, deberán efectuar en forma grupal las siguientes actividades de aplicación:

1. Como administradores de enfermería deberán efectuar evaluación de desempeño del personal de enfermería a su cargo, como así también auditoria de las estructuras organizativas, los procesos y resultados para ello, deberán conocer el proceso del control:
2. Describa la finalidad, fases y tipos de control.
3. Diferencie el alcance del control en función a las estructuras jerárquicas de las organizaciones.
4. Detalle los tipos de estándares que se utilizan para el alcance de los objetivos institucionales.
5. Describa las tres dimensiones que abarca la auditoria en enfermería: estructura, proceso y resultados.

Sugerencias Bibliográficas:

- □ Chiavenato Idalberto 2014. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Capítulo 7. Octava edición. McGraw-HILL.
- □ Falcón Araceli Alvarado 2012. “Administración y mejora continua en Enfermería”. Capítulo VI. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
- □ Balderas Pedrero Ma de la Luz 2012. “Administración de los servicios de enfermería”. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Interamericana. Editores. México.
- □ Escobar Lucia. Auditoria en Enfermería. Cap. 21. Garantía de calidad en la atención en salud. 2º edición Fundación Favaloro.