



UNIVERSIDAD DEL SURESTE

**ACTIVIDAD 1:**

**RESUMEN DE PLANEACION DE SERVICIO DE ENFERMERIA**

2.1. Planeación de los servicios de enfermería.

2.1.1. Conceptos básicos. Departamento y servicios de enfermería.

2.1.2. El plan de trabajo. Características.

2.1.3. Diagnóstico situacional.

2.1.4. Los procedimientos incluidos en el plan y en la institución.

2.1.5. Instrumentos de la planeación aplicados a los servicios de enfermería.

**ASIGNATURA:**

**ADMINISTRACION Y EVALUACION DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERIA**

**PRESENTA:**

**TANIA AHIRASELLE DIAZ DE LA O**

**NOMBRE DEL MAESTRO:**

**JIMENEZ MENDEZ JESSICA DEL CARMEN**

**CUATRIMESTRE: 9NO GRUPO: F**

## **2.1. Planeación de los servicios de enfermería**

### **Departamento de Enfermería**

El Departamento de Enfermería es parte integrante de una institución médica, sanitaria o asistencial que presta un servicio eficiente eficaz y oportuno al paciente, la familia y la comunidad.

Es fuente de información y formación de profesionales de la salud. Es el área donde se integran las acciones del equipo médico, las cuales culminan en una proyección de la institución hacia los usuarios.

Se ubica físicamente en los controles de enfermería, estaciones de enfermeras, oficinas administrativas del departamento, consultorios y otras áreas específicas.

Presta un servicio que pretende ser eficaz y eficiente, lo cual es posible en la medida que se aplique un modelo de calidad.

### **Características del Departamento de Enfermería**

- Presta servicio ininterrumpido las 24 horas de los 365 días del año
- Concentra al personal que representa la mayoría del total. Por sus funciones, se requieren más enfermeras que cualquier otro tipo de profesionales de la salud
- Integra las acciones del equipo de salud para ser proporcionadas al paciente
- Es fuente de formación e información de los profesionales de la salud
- Es el lugar en el cual se entrega el servicio de atención médica
- Es donde se proyecta la institución a la comunidad.

### **Objetivos del Departamento de Enfermería**

1. Proporcionar atención con base en un método propio que permita la toma de decisiones constantes de acuerdo con la valoración diagnóstica y el tratamiento de enfermería.
2. Coordinar las acciones del equipo de salud para brindar la atención médica que requiera el paciente.
3. Dar al paciente y familiares educación para el autocuidado responsable de su salud.

4. Prestar servicios de enfermería de calidad que logren una proyección extramuros de la institución.
5. Mostrar competencias y valores en la práctica profesional, ejercida con un alto sentido ético y humano.
6. Integrarse al equipo multidisciplinario para atender las demandas en materia de la atención médica, con una actitud de respeto hacia el ser humano y una conducta profesional basada en principios éticos.
7. Satisfacer las expectativas de servicio de los pacientes internos y externos.

### **Ubicación física**

Por lo que se refiere a la ubicación del Departamento de Enfermería, la planta física debe tener básicamente:

Área administrativa. Se debe contar con oficinas para la jefa de enfermeras, los subjefes de enfermeras, las supervisoras y los jefes de enseñanza.

Control de enfermería. Es la zona a partir de la cual se organizan las acciones de este servicio y que se encuentra en todas las áreas de hospitalización.

### **Concepto de servicio**

Los procesos de servicios pueden ser simples o complejos, sin embargo, implican tomar insumos y transformarlos en resultados.

Si consideramos el servicio como un proceso, es de suponer que existe una serie de pasos ordenados y secuenciales para lograr determinados objetivos. Los procedimientos de los procesos se ordenan por grados de complejidad. Un mapeo de ellos nos permitirá conocer y comprender lo que sucede en cada uno y, al mismo tiempo, buscar la forma de mejorarlos. Al clasificar los procesos se observan las diferencias y es posible diseñar las estrategias para el canal de distribución y el sistema de entrega del servicio. En ocasiones pueden reunirse diferentes actividades como parte de un servicio de calidad, pero la innovación en la entrega del servicio requiere de supervisión y evaluación constante de los procesos que sostienen la entrega del servicio esencial.

Identificación y clasificación de procesos en los servicios de enfermería

Las organizaciones de salud se integran por procesos que se manifiestan en las actividades normales de las mismas. Sin embargo, el sistema de salud en México no trabaja por

procesos, por ello las actividades se encuentran fragmentadas y escondidas detrás de sus estructuras organizacionales.

La misión, según el Programa Nacional de Salud, es:

“Contribuir a un desarrollo humano justo, incluyente y sustentable, mediante la promoción de la salud como objetivo social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población, al tiempo que ofrecen oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos, y una amplia participación ciudadana.”

La visión del sistema de salud es:

Se prevé un sistema de salud universal, equitativo, solidario, plural, eficiente, de alta calidad, anticipatorio, descentralizado, participativo y vinculado al desarrollo.<sup>4</sup> En el año 2025 todo mexicano tendrá acceso a un seguro de salud, independientemente de su capacidad de pago, su nivel de riesgo o su filiación laboral.

Como características de la visión de salud y que son sumamente interesantes, tenemos las siguientes:

- Atención a grupos vulnerables
- Servicios garantizados con contribuciones que serán proporcionales a la capacidad de pago
- Oferta plural que en el primer nivel podrá elegir al prestador
- Atención a prioridades y optimización de recursos
- Alta calidad técnica (con evidencias científicas)
- Ambientes dignos
- Anticiparse a necesidades de salud
- Descentralización (con base en un federalismo cooperativo)
- Involucrar al cliente en las decisiones
- Vinculación con otros sectores
- Excelencia
- Cobertura universal

En las declaraciones insertas en los programas de la Secretaría de Salud puede notarse un cambio manifiesto. Es una realidad que, al menos en lo que a planificación se refiere, el sistema de salud incorpora un nuevo paradigma administrativo.

Las políticas internacionales ciertamente influyen en la forma de administrar las organizaciones públicas. El diagnóstico de salud reconoce los problemas que dañan o afectan a la población y como consecuencia se buscan nuevas líneas de acción.

Respecto de los valores y principios del sistema de salud, también se consideran y se integran en los diversos programas. Y si de valores se habla, la Carta Magna ampara los principios de igualdad, democracia, justicia y libertad, así que los valores del sistema de salud tienen su origen en ellos.

### **Trato digno y respetuoso**

Los derechos humanos de todas las personas que por necesidades de salud ingresan al sistema, deben ser practicados ofreciendo a los pacientes un trato digno y respetuoso, cuyas características se describen como:

- El trato respetuoso implica considerar a las personas de acuerdo con sus características individuales y conforme a los derechos humanos, y requiere de conductas positivas y amables por parte de todos los involucrados en la atención médica del sistema de salud
- El trato digno requiere informar al paciente o a quien lo solicite acerca de la atención médica y todo lo relacionado con el proceso, además de que supone también un interés Manifiesto en la persona, en sus mensajes, sensaciones y sentimientos

En cuanto a la autonomía del paciente, como usuario del sistema de salud tiene el derecho y el deber de participar activamente en su proceso de atención. El sistema lo reconoce como participante activo tanto en el proceso de su atención como en la toma de decisiones con respecto a su salud.

La atención médica del sistema de salud de calidad se fundamenta en los procesos, los cuales deben agregar valor al transformar los insumos para así proporcionar un producto de calidad.

La gerencia de procesos en la atención médica enfatiza la importancia de responsabilizar a las personas por el resultado total y no por fragmentos. El interés se concentra en entregar bienes

y/o servicios que agreguen valor a los ojos de los pacientes.

En la misión del sistema de salud se establecen los siguientes procesos básicos:

- Protección de la salud
- Liderazgo
- Enfoque al paciente
- Estandarización
- Mejora continua
- Gerencia de procesos
- Tecnología e informática
- Calidad total

### **Participación del servicio de enfermería en los procesos de la atención médica**

Una vez determinados los procesos misionales y visionarios, es importante identificar y clasificar los procesos organizacionales y funcionales para ubicar la participación del servicio de enfermería.

#### **Procesos organizacionales**

Implican trabajo en equipo, es decir, las relaciones de interdependencia que se producen y son vitales para el éxito de la organización.

#### **Proceso organizacional de la atención médica**

En forma general, un proceso de atención médica en el sistema de salud puede ejemplificarse con los siguientes elementos: usuario, sistema de atención médica, resultado.

#### **Descripción del proceso**

El proceso de la atención médica que se presenta se hace considerando el sistema de salud en México.

Ingreso. Un usuario que puede estar sano o enfermo ingresa al sistema de salud a través de un registro que puede realizarse en el área de archivo o de administración.

El ingreso puede ser de urgencia o programado y, por lo regular, el trámite de admisión a un hospital se lleva a cabo en el archivo clínico, con la finalidad de tener el control del ingreso y llevar un registro de los enfermos internados.

## **Procesos funcionales**

Son todos aquellos que están bajo el control de un área o función y pueden ser cambiados a su interior.

En el sistema de salud, una visión panorámica de los procesos puede hacerse describiendo cómo se realiza la atención médica desde su inicio hasta que se termina, detallando las interrelaciones que se producen. Un proceso funcional en enfermería sería presentado en un diagrama de flujo lógico.

## **Tipos de procesos**

Identificados los procesos principales, se pueden clasificar para atender a los prioritarios en:

- Procesos gerenciales
- Procesos operativos
- Procesos de soporte

También se puede considerar una clasificación acorde con las estrategias o las políticas gerenciales, por ejemplo:

- Procesos gerenciales
- Procesos operativos
- Procesos de apoyo
- Procesos de mejora
- Procesos organizacionales
- Procesos funcionales

En salud, se consideran tres tipos de procesos según las políticas del sistema:

- Cambio de paradigma (procesos gerenciales)
- Estrategias vitales (procesos operativos)
- Mejora continua (procesos de soporte)

### **Estrategia operativa**

La estrategia operativa de las empresas de servicios se relaciona con el consumo, los costos, las necesidades, las expectativas de los clientes, el proceso de compra, los encuentros de servicio, la participación del cliente, la evaluación del desempeño, el aumento de valor, la generación de lealtad, el portafolio de clientes y el mantenimiento de relaciones valiosas.

Para obtener los beneficios de un desempeño de servicio, los clientes usualmente están preparados para ofrecer algo a cambio. En la mayoría de las ocasiones, el consumo de los servicios representa para el cliente tiempo, esfuerzo, incomodidad y otros. Los servicios que son difíciles de evaluar crean cargas psicológicas como el estrés o la ansiedad.

### **Estrategia operativa**

La estrategia operativa de las empresas de servicios se relaciona con el consumo, los costos, las necesidades, las expectativas de los clientes, el proceso de compra, los encuentros de servicio, la participación del cliente, la evaluación del desempeño, el aumento de valor, la generación de lealtad, el portafolio de clientes y el mantenimiento de relaciones valiosas.

Para obtener los beneficios de un desempeño de servicio, los clientes usualmente están preparados para ofrecer algo a cambio. En la mayoría de las ocasiones, el consumo de los servicios representa para el cliente tiempo, esfuerzo, incomodidad y otros. Los servicios que son difíciles de evaluar crean cargas psicológicas como el estrés o la ansiedad.

### **Adquisición del servicio**

Cuando los clientes deciden comprar un servicio, con toda seguridad se debe a que requieren satisfacer una necesidad. En el caso de la atención médica, casi siempre es debido a problemas de salud, que pueden ser de leves a graves.

El proceso de compra de servicios inicia con el reconocimiento de la necesidad que se quiere satisfacer. Generalmente, la decisión para utilizar un servicio médico pasa por una etapa previa de búsqueda de información.

### **Perspectiva del personal de servicios**

El contacto entre el cliente y el empleado es de dos vías: tanto es importante comprender el punto de vista de uno como del otro. Una situación de insatisfacción por parte del



prestador del servicio debido a clientes desconsiderados podría llevar a la renuncia de buenos elementos.

En los servicios de enfermería es frecuente que el personal tenga incidentes críticos con el paciente, algunas veces por causa del empleado y otras, ya sea, por los enfermos o por experiencias negativas con los familiares. Cuando el mal comportamiento de los clientes es el motivo, se requiere de estrategias para educarlo, y en caso contrario, se establecen sistemas para capacitar al personal.

### **Áreas estratégicas**

Las áreas estratégicas son factores sobre los cuales la organización debe concentrar sus recursos para alcanzar la visión del futuro y cumplir con su misión. En la práctica, es mejor trabajar con un pequeño número de áreas estratégicas para no dispersar los esfuerzos ni desperdiciar los recursos y una vez estabilizadas las áreas críticas se puede manejar otra, y así sucesivamente.

Por lo que respecta al sistema de salud en México, se han identificado 25 factores que fundamentan su éxito y que responden al qué y cómo de su mejora continua.

Sobre qué concentrar los recursos:

1. Selección de líderes directivos.
2. Divulgación de la visión y los objetivos.
3. Identificación de expectativas y necesidades de los clientes.
4. Participación amplia de todos los posibles involucrados en la cruzada.
5. Definición y análisis de los macro procesos clave.
6. Especificación de comportamientos esperados (estandarización).
7. Demostración fehaciente de la necesidad de cambiar.
8. Demostración contundente de resultados factibles.
9. Divulgación de la necesidad de cambiar y de los resultados posibles.

### **Identificación y prioridad de las necesidades del cliente**

Si se toma en cuenta que el cliente principal es el paciente, se pueden ubicar sus necesidades dependiendo del tipo de institución en la que se trabaja.

Para ubicarse en un ejemplo concreto y tomando en cuenta que el hospital sigue siendo por excelencia el principal espacio de trabajo de la enfermera, se verá el paso correspondiente a la identificación y el establecimiento de prioridades.

En relación con las necesidades del paciente se pueden tomar en cuenta las distintas teorías de enfermería sobre el tema, sin embargo en procesos gerenciales se debe ser lo más prácticos posible en el sentido de dejar claro el sistema de interrelaciones e interdependencias que se asumen en el sistema de salud, por tanto se hace un sencillo bosquejo de la identificación de las necesidades del cliente principal.

### **Indicadores de la atención de enfermería**

La toma de decisiones tiene su base en la evidencia, ya que los hechos muestran las áreas susceptibles de mejora y aquellas que han de ser corregidas.

Los indicadores son aquellos parámetros de medición que pueden ser expresados en forma numérica y a través de todo el proceso. Su uso permite evaluar la efectividad del proceso y el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Las características de los indicadores son:

- Claridad en su diseño. El indicador debe plantearse de tal forma que tanto los usuarios como los miembros del personal puedan entenderlos. La descripción no debe dejar lugar para interpretaciones erróneas.
- Alcanzables. El indicador se expresa de forma que la información para evaluarlo esté implícita en el mismo.
- Bajo costo. La evaluación de los indicadores debe permitir la recolección de información sin plantear mayores gastos a la organización.

### **Diseño y entrega del servicio**

Cada servicio posee clientes, sin embargo no todos interactúan con ellos de igual manera. Los que requieren de estar presentes están condicionados y dependen de los encuentros con el personal que los atiende.

La satisfacción del cliente depende en primera instancia del trato que recibe y en segunda de la apariencia, y de las características de las instalaciones, del material, del equipo e instrumental.

El diseño del servicio debe considerar desde el ingreso hasta el egreso del paciente. Una empresa eficiente también puede diseñar la forma en que el cliente participará en las operaciones de servicio. Por ejemplo, puede mostrarse al paciente cómo utilizar las instalaciones especiales para hacer más cómoda su estancia en el hospital.

Las áreas físicas en las cuales permanece el paciente estarán ubicadas de tal forma que sea conveniente para ellos. Los trabajadores de la salud deben presentarse a los pacientes con una apariencia limpia y agradable, y deben poseer además las habilidades y conocimientos necesarios adecuados al servicio y trabajo que proporcionan.

### **Administración del sistema de entrega de los servicios de enfermería**

Los recursos humanos son elemento clave en la entrega de servicios y precisamente una de las fallas del sistema de salud son las malas experiencias que el paciente tiene al respecto.

Como clientes, la mayoría de los contactos son con empleados que no son directivos, a pesar de que la mayoría de las empresas de salud pregonan que los pacientes son lo más importante, muy pocos directivos actúan conforme pregonan.

La dirección de recursos humanos en los negocios de servicios, cuando asumen el compromiso de enfoque al cliente, es la que determina el éxito y el logro de objetivos.

La formación y la capacitación de empleados son una inversión, no un gasto. Es común que en etapas críticas se recorte el presupuesto de capacitación, sin pensar que es el recurso intelectual de los empleados donde reside la ventaja competitiva de la organización, que es la propia gente de la empresa la que hará que crezca.

En relación con el ambiente de trabajo, los ciclos de falla se caracterizan por un servicio pésimo, alta rotación o la presencia del ciclo de mediocridad.

#### **2.1.2. El plan de trabajo. Características.**

##### **Planeación estratégica**

Por lo que se refiere a los servicios de enfermería que se ubican en el sector salud, la planeación estratégica consiste en proyectar el cumplimiento de objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de las capacidades para influir el entorno, asimilando o creando oportunidades del entorno en beneficio de la organización.

Las estrategias de las áreas funcionales, como es el caso de los servicios de enfermería en el proceso de la atención médica, juegan un papel definitivo para administrar estratégicamente.

La planeación es un proceso complejo para diseñar y ejecutar las estrategias corporativas, de las cuales las formuladas provienen de la alta dirección con el propósito de guiar a sus subordinados, las revisadas tienen su origen en las consultas hechas para casos especiales, las implícitas provienen de los usos comunes en la empresa y las impuestas vienen del exterior, como es el caso de las que se tienen en el sistema de salud.

Las estrategias no tratan de establecer el cómo lograr los objetivos, eso se determina en programas operativos, así que la creatividad que produce diseñar y ejecutar una estrategia genera acciones sistematizadas para alcanzar una posición de competencia ventajosa.

Generalmente se utilizan enfoques para establecer el concepto de estrategia que la empresa quiere aplicar, los más comunes son:

- El enfoque administrativo, en cuyo caso la parte esencial es definir la misión y los objetivos
- El enfoque de planeación, que comprende la evaluación del ambiente y el tiempo
- El enfoque de dirección, que consiste en aplicar todo un proceso para posicionar la empresa
- El enfoque de negocio, que consiste en posicionar y ser una empresa competitiva según el entorno

Independientemente del concepto con que se desarrollen las estrategias, éstas presentan las siguientes características:

1. Expresa la misión y la visión de la organización.
2. Sistematiza las relaciones internas, considerando el ambiente y el entorno específico.
3. Describe la actitud proactiva de la organización.
4. Tiene su base en la teoría de sistemas.
5. Recurre a técnicas especiales de la administración de calidad y la gerencia de procesos.
6. Proporciona claridad en las funciones de la administración.
7. Es elaborada y dirigida por los niveles directivos más altos.
8. Establece un marco de referencia de la empresa.
9. Enfrenta mayores niveles de incertidumbre que los planes tradicionales.
10. Cubre amplios periodos.

11. Hace coincidir los recursos con las oportunidades del mercado a largo plazo.

Ahora bien, las áreas que se tomaron en cuenta para planear y ejecutar las estrategias son:

- De objetivos. Establece los objetivos por niveles de importancia y se definen los propósitos organizacionales.
- Diagnóstica. El diagnóstico de la situación actual se hace usualmente mediante un análisis de FODAS.
- Del entorno. Consiste en posicionar la organización en mercado, a través de un análisis del ambiente y de los factores que influyen para ubicarla en determinada situación.
- Estratégica. Determina los diferentes cursos de acción para lograr los objetivos. Se realiza a través del diseño de alternativas o estrategias.

En forma general, la planeación estratégica inicia con el establecimiento de los objetivos organizacionales, se definen las estrategias y las políticas, y se diseña el plan, la ejecución y la evaluación.

De acuerdo con lo expresado por diversos autores, el proceso de planeación se plantea en cuatro etapas:

1. Diseñar la misión de la empresa.
2. Formular las estrategias.
3. Ejecutar el plan estratégico.
4. Evaluar el resultado.

Hay diferentes concepciones sobre lo que es la planeación estratégica, pero casi todas ellas coinciden en que es un instrumento para situarse en una posición competitiva, que parte de la actual y llega a la futura de la organización.

La problemática entre la posición actual y futura se plantea como una inquietud cuando se intenta describir el perfil actual o a largo plazo de la organización.

En el caso de los servicios de enfermería la planeación estratégica es útil cuando:

- Se requiere describir el perfil y los procesos
- Se quiere describir el futuro del servicio en el sistema de salud
- Se desea elaborar un plan que permita una transición ordenada en el tiempo
- Es indispensable para proyectar una empresa de servicios

La planeación estratégica se ha llamado también planeación científica, debido al gran trabajo de investigación que se requiere para elaborar un plan de este tipo. La opinión de las enfermeras que han aplicado la planeación estratégica es que con ella puede aprenderse mucho sobre la profesión.

### **Objetivos de los planes estratégicos**

Los objetivos de los planes estratégicos son muy importantes para impulsar el cambio. Son la imagen del futuro al que se desea llegar y se emplean con diversos fines, tales como los siguientes:

- Elaborar un plan formal. No quiere decir “llenar una formalidad”. Hacer un plan como un ejercicio burocrático no tiene ningún caso. Un plan formal incluye documentar las acciones operativas y contar con respuestas a los posibles problemas que puedan presentarse en el desarrollo.
- Fundamentar el financiamiento. Detrás de todo plan que se presente se encuentra la intención de obtener la aprobación y el financiamiento. Para lograrlo se requiere presentar un plan que precise los argumentos, las razones y los resultados que justifican el presupuesto.
- Buscar la aprobación de la dirección estratégica o de los empresarios. Un plan documentado ofrece un marco de referencia para obtener la aprobación, que junto con el financiamiento están relacionados. En cierta medida, equivale a obtener recursos.
- Elaborar el instrumento para operar. La información contenida en el plan permite convertirlo en un instrumento para la administración. El marco de referencia es un instrumento vital para hacer operativo el funcionamiento de la empresa, ya que se establece la estrategia general y las acciones requeridas para lograrla. La extensión de los detalles varía según el grado de medición y control que se realiza.

Un plan estratégico del departamento de enfermería se elabora considerando la premisa de que “nadie conoce mejor el trabajo de la enfermera que la propia enfermera”. En efecto, los términos que ellas utilizan son poco conocidos por aquellos que no se dedican a este trabajo.

Por ejemplo, las siglas ESP antes del nombre de una enfermera, constituyen un acertijo para los neófitos en la materia, de ahí la importancia de definir los términos e incluirlos como un glosario para consulta de aquellos que lo deseen.

Es posible que los lectores del plan (en este caso los directivos) pasaron por alto el glosario inicial; sin embargo, al revisarlo observaron que existe y no tendrán que llegar al final para

descubrirlo. Además, el plan define a los clientes, tanto internos como externos, y se examinan el comportamiento, los deseos y las necesidades de los mismos.

En el plan se incluye también el servicio que se presta, en este caso la atención de enfermería.

Se analizan la aceptación, la eficacia, la eficiencia y la efectividad, en qué consiste, qué se hace y qué se puede hacer. Además, es importante señalar cuáles son aquellas acciones que pueden ser cambiadas.

Como el proceso de planeación considera el ambiente, éste se ubica desde el punto de vista de la influencia de factores como:

- Las fuerzas y tendencias económicas
- Factores y políticas, sociales y tecnológicas, que condicionan el desarrollo de la organización
- Amenazas y oportunidades
- Competitividad
- Aspectos legales
- Aspectos demográficos y geográficos
- Desarrollo de productos y servicios
- Mercado
- Investigación y desarrollo
- Producción
- Operación y compras
- Marketing
- Recursos humanos y financieros
- Imagen de la empresa
- Clima organizacional
- Clientes

### **Elaboración de un resumen ejecutivo**

Generalmente, al documentar el plan se elabora una síntesis denominada resumen ejecutivo, que es la parte que más se consulta, por lo que debe ser la mejor del plan.

El resumen ejecutivo como documento sintético del plan tiene la ventaja de presentar una visión general del departamento, área o sector, o incluso de la propia organización, sus necesidades, sus expectativas, sus ventajas y competencias fundamentales.

Si la meta es tener un instrumento para lograr los objetivos, el resumen aporta todos los elementos para no perder de vista hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos.

Si el propósito es buscar la aprobación, el resumen es un excelente instrumento de difusión para conseguirla, ya que en él los directivos o funcionarios que generalmente tienen tiempo limitado para leer planes extensos encontrarán la información esencial para tomar decisiones.

El tamaño exacto del resumen varía; sin embargo, las recomendaciones insisten en que no sea mayor de una página.

Además del resumen, se documentan las acciones correspondientes para describir el escenario y la empresa, la visión, la misión, los objetivos, las estrategias que se emplearán y las correspondientes acciones para desarrollar los servicios o productos.

En la presentación del resumen ejecutivo o “abstract”, es conveniente hacerlo también en otro idioma, dependiendo del propósito del plan estratégico.

Como norma general, el plan estratégico corporativo es elaborado por los niveles más altos de dirección. Los de áreas funcionales son realizados por los directivos intermedios.

En el caso de aplicar el método para los planes de los departamentos, áreas o sectores de la organización, se sugiere tomar en cuenta que los mejores planes son aquellos en los que participan todos los involucrados a través de la representación por equipos de trabajo.

En el caso de la jefa de enfermeras, no sólo asume la responsabilidad de la parte del plan que le corresponde, sino que debe coordinar las acciones para lograr los objetivos generales del plan.

Consecuentemente, el trabajo se acumula, por lo cual es importante delegar el trabajo correspondiente a la documentación del plan y de esta forma la jefa de enfermeras puede encargarse de tener la visión del conjunto.

Para que el plan estratégico funcione es importante documentarlo perfectamente, tomando en cuenta:

- El escenario
- El mercado
- La competencia
- El posicionamiento
- Explicar la visión, la misión y sus objetivos
- Evaluación y elección de estrategias



- Pruebas de congruencia
- Planes contingentes

La visión y la misión, entendidas como propósitos, tienen una comprensión amplia. El trabajo fundamental es establecer las consecuencias que se consideran valiosas en un futuro, con una organización acorde.

Se precisan en el resumen todos los puntos relevantes.

El plan para desarrollar el producto o servicios tiene que elaborarse exponiendo las proyecciones financieras y poniendo de manifiesto los riesgos y las oportunidades.

### **2.1.3. Diagnóstico situacional.**

Etapas para elaborar un plan estratégico en enfermería

Para elaborar el plan estratégico del departamento o de los servicios de enfermería en instituciones del sector salud se toman en cuenta las siguientes etapas:

1. Diagnóstico situacional.
2. Posicionamiento.
3. Estrategias.

Diagnóstico situacional

No se trata de describir la situación actual en forma tradicional, más bien de examinar los factores estratégicos clave que han influido para encontrarse en una situación determinada.

El análisis y la evaluación se harán considerando los siguientes factores:

- Misión
- Objetivos
- Competencia
- Mercado
- Producto
- Medio ambiente (entorno)

Misión

El primer elemento clave a evaluar es la misión. Es útil describir qué es, qué hace y qué significado tiene este servicio para los clientes. Para definir la misión del departamento de

enfermería se debe partir de la misión general de la institución o empresa de la cual se forma parte.

#### Misión del Departamento de Enfermería

Prestar atención con calidad y calidez a pacientes, familiares y a la sociedad en general. Se ofrecen los servicios los 365 días del año las 24 horas del día, en forma ininterrumpida. Se busca la excelencia en el servicio, se apoya a la formación de profesionales en el área de la salud, se coordinan las acciones ordenadas por los médicos en favor del paciente y con la colaboración de los profesionales de la atención médica, todo ello con el propósito de elevar la proyección de la institución en la comunidad.

Se administran los recursos para los servicios, se realiza la investigación para mejorar la atención de enfermería, se apoya en la formación de recursos humanos para la profesión y se practica la docencia para el autocuidado de la salud.

#### Objetivos

##### Objetivos del Departamento de Enfermería

1. Proporcionar atención de calidad con base en el diagnóstico de enfermería y las acciones profesionales correspondientes, en colaboración con el equipo de salud.
2. Constituir el punto de enlace e integración de la atención médica proporcionada a pacientes, familiares y sociedad en general.
3. Hacer una proyección positiva y de confianza de la organización que presta los servicios de la atención médica.
4. Desarrollar el potencial humano de las enfermeras para una prestación de servicios eficiente, eficaz y oportuna a los clientes.
5. Asegurar la mejora continua de los servicios de enfermería.

#### Competencia

El tercer elemento a evaluar para definir la situación actual es la competencia, entendiéndola como la forma de hacer competitivo al departamento o servicios de enfermería, para lo cual es preciso: analizar cuáles son las ventajas y desventajas en relación con los competidores de las diversas organizaciones que integran al servicio de enfermería y qué capacidad competitiva se tiene en el presente.

La matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

## **2.1.5.- Instrumentos de la planeación aplicados a los servicios de enfermería.**

### **Cálculo de personal de enfermería**

El cálculo de personal de enfermería es una operación matemática que define el número de enfermeras que se requieren para dotar a un servicio determinado de los recursos humanos indispensables para asegurar un funcionamiento adecuado.

#### Requisitos

1. Tomar en cuenta la capacidad de los servicios; es decir, el número de camas, consultorios, salas de quirófano, etcétera.
2. Considerar la complejidad de los tratamientos médicos y de enfermería que requieren los pacientes, según el nivel de prevención y servicio especializado de que se trate.
3. Según el área de atención se establece también el indicador correspondiente.
4. Otro factor importante a tomar en cuenta es el sistema de organización, ya que si éste es lineal requiere menos recursos que un sistema de organización funcional.

#### Indicadores

Las diferentes denominaciones por especialidad médica, comunes en los sistemas de salud, son la base para establecer los indicadores de personal de enfermería en este rubro. De esta forma, se determinaron cinco categorías en un estudio internacional por agrupaciones de enfermería,

Otra forma para establecer indicadores de la atención de enfermería está determinada por los servicios hospitalarios según su especialidad.

Otros indicadores relevantes son:

- Para central de equipos y esterilización se calcula una enfermera instrumentista y una circulante por sala.
- En tóco –quirúrgica y expulsión–, se calcula un jefe de sala y ocho auxiliares de enfermería para un hospital de 100 camas.

### **Factores que afectan la dotación de personal**

a) Internos. El presupuesto asignado para los recursos humanos de la organización es un elemento que puede limitar la contratación de enfermeras. El ausentismo es otro factor limitante, porque impide mantener los servicios en los parámetros calculados.

b) Externos. Las políticas de salud y las de la empresa son factores que pueden limitar la dotación de personal o afectarla por razón de calidad.

c) Macro ambiental. El posicionamiento y la competencia son factores que pueden afectar seriamente la dotación de personal.

Es importante aclarar que los indicadores para calcular el personal de enfermería necesario para los servicios son simplemente eso, "indicadores", los mencionados aquí tienen su base en un estudio realizado hace algunas décadas. Con las nuevas políticas de salud y los impactos de la globalización, además de las tendencias a modificar los sistemas de trabajo, se presenta la necesidad urgente de realizar nuevos estudios para determinar los indicadores.

### **Cálculo de ausentismo**

Calcular el ausentismo es una operación numérica para conocer las ausencias previsibles en la dotación del personal de enfermería.

El ausentismo es la condición que se produce cuando el personal no acude a trabajar. Algunos factores que lo ocasionan son los siguientes:

- Sexo. El sexo femenino falta con mayor frecuencia debido a los múltiples papeles que desempeña en la sociedad.
- Motivación. Cuando el trabajo no es satisfactorio para el trabajador aumenta el ausentismo.
- Economía. Cuando se tienen dos o más trabajos con el propósito de incrementar los ingresos se producen más ausentismo.
- Ambiente físico. Un ambiente físico sin ventilación, iluminación e higiene adecuada se torna deprimente, lo cual se refleja en mayor ausentismo.
- Salud. Los problemas de salud son la principal razón para el ausentismo.

### **Clasificación del ausentismo**

1. Justificado. Las ausencias se producen con aviso y por autorización correspondiente.
2. Injustificado. Las faltas se presentan con o sin aviso y con o sin autorización correspondiente.

## **Cálculo de material y equipo**

El cálculo es la investigación cuantitativa de las necesidades de material, equipo e instrumental que es requerido para proporcionar la atención médica en los servicios de hospitalización.

### Condiciones

El cálculo de material y equipo debe hacerse cuando los servicios se amplíen, se reorganicen y exista un aumento en el consumo diario o se muestren alteraciones con tendencia al desperdicio.

### Factores

Al cuantificar el equipo y material necesarios deben tomarse en cuenta, entre otros, por lo menos los siguientes factores:

- Capacidad del hospital
- Curva estándar de consumo
- Porcentaje de ocupación
- Tipo de hospital
- Tratamientos especiales y frecuencia
- Edad y sexo predominante en los pacientes
- Presupuesto asignado
- Duración del material
- Tipo de almacenamiento
- Calidad y costo de los artículos

## **Clasificación del material y equipo**

Para clasificar el material y equipo se consideran dos categorías: según el lugar en el que se encuentran

(Por su localización) y de acuerdo con el uso destinado (por su servicio)

- Material y equipo en almacén.

Es el material y equipo nuevos que se encuentran almacenados con el propósito de renovar y mantener aquel equipo que está siendo utilizado y que así lo requiera.

- Material y equipo en fondo fijo.

Es el que se ubica en los servicios con el propósito de cubrir emergencias, el aumento por contingencia y los imprevistos.

- Material y equipo en central.

Es aquel que se recibe para su limpieza y esterilización o, en su defecto, para canjearlo.

- Material y equipo móvil.

Es el que puede cambiarse de lugar si es necesario. Se caracteriza por poderse trasladar a donde sea requerido.

- Debe contarse con un equipo por cada 10 pacientes en 24 horas, cuando es de uso frecuente.

- Equipo fijo.

El que está instalado en una ubicación específica, que no puede ser trasladado según las Necesidades o urgencias que se presenten.

- Equipo clínico.

El que se utiliza indefectiblemente en los tratamientos médicos o de enfermería.

- Equipo rojo.

Es un equipo especial que se utiliza sólo en casos de urgencia o para reanimación. Es importante proporcionarle uno a cada servicio.

Para calcular la dotación de ropa de cama se manejan los siguientes indicadores:

- Un juego por cama de las existentes en los servicios
- Un juego por cama existente en la lavandería.
- Un juego por cama existente en almacén
- Un juego por cama en ropería del servicio
- Un juego más por cada 10 existentes en la lavandería, lo cual se hace en razón de cubrir el proceso de lavado y renovación que presupone el deterioro normal. Dicho juego debe sustituirse cada seis meses

Para calcular el material y equipo necesarios en los servicios se recomienda lo siguiente:

- Prever la existencia con base en cifras realistas
- Asegurar la existencia de fondos fijos en los servicios
- Mantener la dotación y verificar las existencias
- Realizar investigaciones periódicas que muestren el consumo

En el trabajo diario de la enfermera, ésta necesita ciertos instrumentos para poder realizar su labor asistiendo a los pacientes, entre ellos están:

### **Hoja de la enfermera**

Como instrumento administrativo, la hoja de la enfermera es un instrumento que resume y muestra la aplicación de tratamientos de enfermería y la respuesta de los pacientes.

Las instituciones de salud cuentan con formatos especiales según el sistema de organización y administración establecido.

Dicha hoja es también un documento que permite documentar los servicios de enfermería y consecuentemente programar la mejor forma de proporcionarlos.

En la hoja de la enfermera puede notarse la forma de agregar valor a los procesos operativos y conseguir los datos correspondientes para promocionar los servicios de enfermería y la propia atención médica.

Los datos varían conforme a la institución de salud, algunos incluyen registros básicos como signos vitales, medicamentos, etc. Independientemente del formato que utilizan las diversas instituciones de salud es importante señalar algunas normas al respecto:

- El llenado de la hoja de la enfermera se hace con tinta de color azul para el turno matutino, verde para el vespertino y rojo para el nocturno.
- Los datos que se reportan muestran el conocimiento de quien los escribe.
- La experiencia en el manejo de pacientes con respecto a la atención de enfermería también se refleja en este documento.

### **Hoja de registros clínicos y tratamientos**

La hoja de registros clínicos y tratamientos permite evaluar el progreso en la recuperación del Paciente. Describe también los tratamientos y el control en la atención por necesidades fisiológicas, así como se concentran los actos y desempeños de los servicios de enfermería

### **Hoja de balance de líquidos**

La responsabilidad y la habilidad de la enfermera se muestran en el llenado adecuado de los formatos para el control y el balance de los líquidos, que son tratamientos especiales en determinados pacientes.

## **Instrumentos para recolectar información**

Recolectar la información para la calidad es una práctica común en el modelo. Es la base a partir de la cual se elaboran los planes, se toman las decisiones estratégicas, se corrigen los procesos,

etc. Entre los instrumentos para lograrlo están los siguientes: la lista de cotejo, la hoja de verificación y las hojas de concentración, entre otras herramientas útiles.

### **Lista de cotejo**

En enfermería, es posible evaluar todas aquellas actividades que realizamos en la atención directa al paciente, las administrativas, de escritorio, de educación para la salud, en fin, todas aquellas que se generan en el proceso de transformación de insumos en servicios.

La lista de cotejo puede ser simple o compleja, se utiliza para concentrar información por categorías previamente definidas, como son: opiniones de los pacientes, medición del desempeño, riesgo profesional, frecuencia en la ocurrencia de eventos de calidad, etcétera.

Los propósitos de las listas de cotejo son:

- Facilitar la concentración de datos
- Registrar los eventos
- Facilitar el análisis
- Comparar el logro de objetivos de los proyectos de calidad

Procedimiento para elaborar las listas de cotejo

Primer paso: Determinar las categorías de estudio

Las categorías para concentrar la información seguramente están definidas en el proyecto de calidad o en los rubros sobre los cuales se desea cotejar. Si no ocurriera así, se deben elaborar a partir del procedimiento o actividad que se evaluará.

Un ejemplo de las categorías para estudio en las actividades de la enfermera instrumentista pueden apegarse a los siguientes aspectos:



- Tipo de funciones que realiza la enfermera instrumentista
- Frecuencia con la que instrumenta
- Relación entre cumplimiento de requisitos para el puesto y calidad
- Frecuencia de errores al instrumentar
- Desperdicio de material estéril
- Cumplimiento de requisitos del equipo, material e instrumental de las salas quirúrgicas

Como puede notarse, el proceso de una intervención quirúrgica y las actividades de la enfermera instrumentista están íntimamente relacionados, por lo mismo pueden elegirse categorías que tienen que ver con el proceso quirúrgico y con las propias de la especialidad.

Segundo paso: Definir el periodo

Para recabar información, consideramos los factores que apoyan o complican la recolección, entre ellos los recursos humanos para aplicarlas, el volumen de personas a observar y el volumen de documentos a revisar.

Con los datos sobre factores que complican o que favorecen la recolección, definimos el periodo necesario para la misma.

Tercer paso: Elaborar una lista de datos

Definidas las categorías es fácil hacer una lista de actividades en cada una de ellas; así, por ejemplo: en relación con las actividades de la enfermera instrumentista.

## **Instrumentos para clasificar información Histograma**

No obstante que un histograma es semejante a los gráficos de barra, es conceptualmente diferente.

Los gráficos de barra son una manera visual de entregar información que permite algunas apreciaciones estadísticas.

Los histogramas también utilizan barras para representar la información, que es en este caso distribución de frecuencias; sin embargo, esta gráfica va más allá de presentar información, ya que tiene importantes propiedades matemáticas para construir, interpretar y utilizar los datos.

Para elaborar un histograma se parte de los siguientes pasos:

1. Se define el número de datos.
2. Se determina el rango.

3. Se puntualiza el intervalo de clase a formar.
4. Se forman intervalos de clase.
5. Se construye la tabla de frecuencias.
6. Se diseña el histograma.
7. Se realiza un análisis de resultados.

Primero, es importante considerar que las distribuciones de frecuencias en estadística sirven para estudiar el comportamiento de un conjunto de datos, que consiste en arreglarlos ordenándolos en intervalos de clase e indicando el número de datos comprendidos en cada clase.

### **Diagrama de Pareto**

El principio de Pareto se debe al economista italiano Wilfredo Pareto, de ahí que lleve ese nombre en su honor.

Dicho economista, después de numerosas observaciones, encontró que 20% de las causas originaban 80% de los efectos. En la administración, esto se traduce a la regla del 80/20, que significa que, por ejemplo, aplicado al trabajo de una empresa, 20% de los trabajadores realizan el trabajo del 80%, o si se desea aplicarlo a los cambios, debe colocarse en el 20% las variables importantes y 80% se modifica como efecto de ese 20 por ciento.

El diagrama de Pareto tiene muchas e importantes aplicaciones en el estudio de problemas en una organización. Lo más relevante es que permite identificar los datos que corresponden a las causas, separando los efectos y priorizando las áreas problema.

El objetivo del diagrama es identificar en forma clara y precisa hacia dónde enfocar los esfuerzos para la solución de problemas.

#### **Procedimiento**

Primer paso: Definir la situación que se pretende analizar

De la observación y la experiencia se elige una situación, por ejemplo: "causas de la baja calidad de la atención de enfermería".

Segundo paso: Elaborar una lista de todos los aspectos que deben tomarse en cuenta

Para ilustrar el segundo paso tómesese en cuenta el ejemplo planteado sobre las causas de la baja calidad en la atención de enfermería.

Tercer paso: Definir un periodo para el estudio

Considerando que el estudio de la situación que se pretende analizar permitirá la solución de la problemática, el tiempo que se invierte es definitivo para lograr los objetivos.

Al definir el tiempo, es importante considerar los recursos humanos y materiales de que se dispone para la investigación de campo.

Cuarto paso: Recopilar la información

Quinto paso: Graficar

Al revisar la información se obtiene el porcentaje por causa y el acumulado.

Sexto paso: Análisis

De los siete factores mencionados, el relacionado con exceso de trabajo (27%) es prioritario de atención, se encuentra como variable importante, por sí solo representa más de 20% y con seguridad al ser atendido modificará el resto de los factores.

Instrumentos para diagnosticar necesidades del cliente

La investigación de las necesidades de los clientes constituye una forma para retroalimentar el sistema de manera permanente. A través de ella es posible elaborar un diagnóstico situacional que ayude a mantener los resultados de calidad.

Por otra parte, la administración de calidad maneja la estadística y, sobre todo, establece estándares para poder medir los resultados.

Procedimiento para generar soluciones

Primer paso: Recolección de información

Para la recolección de datos pueden utilizarse los cuestionarios, la cédula, la entrevista, las listas de cotejo, etcétera.

Sea cual fuere el método o la técnica para recolectar información, lo importante es tener bien establecidos los parámetros para medir, ya que son los indicadores que permiten conocer el proceso en forma detallada.

Además de establecer y dejar claro el parámetro, es importante definir el mecanismo o instrumento que se va a utilizar y la frecuencia con que dicho parámetro será evaluado.

No es práctica común evaluar los procesos de la atención médica, sin embargo, con la introducción de la gestión de calidad la estadística se ha convertido actualmente en una de las técnicas preferidas.

Si el problema que se tiene es con la identificación del recién nacido, se establecen los parámetros para evaluar la calidad y los mecanismos para medir y regir la frecuencia con que se presenta.

#### Segundo paso: Comparación de necesidades de los pacientes

Para comparar las necesidades de los pacientes es preciso convertirlas a estándares de servicio.

Las necesidades y expectativas del paciente pueden incluir su conformidad respecto a la atención que recibe, la seguridad de que las cosas se hacen bien, la disponibilidad del personal en su atención, la seguridad de que su salud estará cuidada y el costo equitativo.

#### Tercer paso: Clasificar y establecer prioridades

Para clasificar y establecer prioridades, primero se definen los estándares que sí se cumplen.

#### Cuarto paso: Determinar soluciones

Los datos obtenidos mediante la investigación se traducen a un diagnóstico situacional, el cual incluye problemas y soluciones, donde es importante dar prioridad a la solución de problemas planteando un proyecto de calidad.

#### Diagrama causa-efecto de Ishikawa

En 1950, Kaoru Ishikawa desarrolló el diagrama conocido con su nombre, cuyo propósito es encontrar las causas reales que ocasionan las desviaciones.

Es importante señalar que la teoría de la toma de decisiones utiliza el llamado “árbol de decisiones”, que es muy semejante al diagrama de Ishikawa.

#### Procedimiento

1. Seleccionar el problema. Colocándolo en un rectángulo a la derecha. Dibujar una flecha gruesa apuntando hacia el rectángulo en el cual pusimos el problema que se desea analizar.

2. Se enumeran las posibles causas. ¿Cuál es la causa que origina el problema? A ésta se le denomina causa primaria.

Si se analizan procesos de transformación es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Personal que realiza el proceso
- Método que se emplea en el proceso
- Material, equipo e instrumental
- Medio ambiente

3. Se procede a encontrar las causas de las mismas, a las cuales se les llamará causas secundarias y se les coloca como otras flechas que se conectan a la flecha principal.

4. Se interpreta el diagrama. Mediante la investigación y el análisis es posible solucionar los problemas de raíz

### **Análisis de FODA (fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades)**

El análisis de FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Crisensen, cuyo propósito es realizar un diagnóstico situacional para posicionarse competitivamente, tomar decisiones y aprovechar el análisis del entorno para establecer estrategias.

En inglés, el nombre de FODA es SWOT, que se desprende de las iniciales de: fortalezas (Strengths), oportunidades (Opportunities), debilidades (Weaknesses) y amenazas (Threats).

En España lo llaman análisis DAFO, porque es un análisis de variables controlables y no controlables.

Las debilidades y las fortalezas son factores internos de la organización y, por lo mismo, controlables. Las oportunidades y las amenazas se presentan en el contexto ambiental, por ello son factores no controlables.

El proceso de análisis debe considerar factores económicos, políticos, sociales y culturales.

El análisis FODA es una herramienta que provee de insumos a la planeación estratégica, a través de información que permite implantar acciones y medidas para corregir desviaciones, generar nuevos proyectos y las acciones para la mejora continua.