

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE ENFERMERIA EN EL DEPARTAMENTO DE SALUD*

SILVIA C. DE DUNCAN

Jefe de las Enfermeras de Salud Pública, Panamá, República de Panamá

La consideración de los principios básicos de administración es un factor importante del planeamiento de un programa de salud. Estos principios puestos en acción, se convierten en una estructura dinámica en la cual las personas hacen un esfuerzo coordinado y efectivo para alcanzar un objetivo.

Reconocida esta gran verdad, sería injusto y contraproducente para la salud comunal y los intereses de la profesión de enfermería seguir ignorando estos principios de organización y administración, para dar preferencia a intereses personales o políticos.

Los elementos indispensables para la organización y administración del servicio de enfermería de salud pública pueden resumirse en:

Objetivo del programa

Estructuración interna

Reclutamiento, selección y capacitación del personal

Presupuesto indispensable para la realización del programa

Ejecución del plan bajo la debida dirección y supervisión de las actividades.

Evaluación

El primer paso del proceso de organización es el planeamiento. Este es un aspecto de cualquier actividad administrativa que presente una situación o problema que merezca atención y consecuentemente envuelve un objetivo.

Cuando se planea un servicio de enfermería, el objetivo principal es prestar servicio a la colectividad; por lo tanto dicho servicio debe basarse en el análisis de las necesidades y recursos de dicha colectividad en lo que a la salud se refiere. Esta fase del proyecto es de suma importancia y requiere

un inventario previo de todos aquellos datos o hechos conducentes a la solución del problema. Este inventario debe incluir:

Datos generales:

Población:

Distribución geográfica (dispersión)

Distribución por edad

Promedio de personas que componen la familia

Condiciones económicas y de vivienda

Grupos religiosos

Factores sociales y culturales

Movimiento de población

Tipo de ocupación de sus habitantes

Nivel educativo

Escuela, tipos y maestros

Transporte y comunicación:

Medios de transporte público, frecuencia y costo

Otra clase de medios de transporte disponible

Distancia y tiempo necesario para obtener servicios médicos

Medios de comunicación: teléfono, telegrafo, correos y otros

Recursos médicos y servicios de salud pública

Clase de colaboración que presta la colectividad a las diferentes organizaciones, asociaciones, etc., tendientes a promover su bienestar

Opinión de la comunidad respecto al establecimiento de este servicio

¿Qué problemas de salud pública reconoce la comunidad?

Geografía y topografía del área:

Límites internacionales y nacionales (provincia, distritos, etc.).

Ríos

Orografía

Mares

Variaciones estacionales del clima

Estado del saneamiento ambiental:

Abastecimiento de agua

Recolección de basura

Higiene de la leche y de otros alimentos

Control de insectos

* Trabajo presentado en el Cuarto Congreso Regional de Enfermería, México, D. F., México, 9-15 de septiembre de 1956.

Mercados
Mataderos, etc.

Datos específicos:

Organización política del país (provincia, distritos y otros)
Organizaciones cívicas de la colectividad
Otras organizaciones
Presupuesto—aportes nacionales y municipales para los servicios de salud pública y otros
Estadísticas vitales:
Datos estadísticos de mortalidad, morbilidad y natalidad.

Datos adicionales:

Facilidades para el personal que debe participar en el programa y residir en el lugar
Facilidades de vivienda adecuada
Facilidades de protección de su salud
Facilidades de supervisión
Distancia de la oficina central al punto de trabajo
Facilidades de alojamiento
Facilidades de transporte

Esta investigación, que puede aún ser más detallada, nos permitirá conocer los problemas, así como los recursos disponibles para su solución.

Durante el proceso de investigación y análisis de los datos, debe trabajarse en conjunto con las personas directamente relacionadas con el programa y con representantes de las personas que han de beneficiarse del mismo. El aporte de ideas y conocimientos de cada uno de ellos debe ser tenido muy en cuenta y estudiado cuidadosamente para obtener un plan bien definido y de ejecución práctica que contenga todos los detalles de su ejecución, como:

Objetivo del servicio
Quién va a realizar el plan
Qué personal se necesita para su ejecución
Adiestramiento que este personal requiere
Qué facilidades físicas, de equipo y material se requieren
Métodos de su evaluación

El próximo paso es la clasificación y organización del personal. A primera vista parece que este proceso podría consistir

solamente en determinar las actividades que el programa requiere y asignarlas a individuos; pero no es así. En primer lugar deben clasificarse y agruparse las actividades, y, de acuerdo con ello, establecer los requisitos mínimos que debe reunir el personal que ha de asumir responsabilidades en las distintas actividades del programa. Esto permite hacer una selección para nombramiento del personal necesario.

Este proceso debe abarcar los planes de adiestramiento del personal, determinación de las facilidades físicas, de equipo y material indispensable para el desenvolvimiento del programa. En esta fase de la organización debemos comprobar que tanto el personal como las facilidades físicas y de equipo y material guardan relación y se ajustan al objetivo trazado para que resulte una coordinación efectiva de todas las partes que integran el programa.

La coordinación es uno de los resultados de una buena organización y un factor importante del mantenimiento de una alta moral entre el personal. Además, ofrece una base útil para evaluar la acción administrativa. Entre los factores importantes para esta coordinación deben considerarse:

1. Que el personal comprenda y acepte el propósito del servicio.
2. Que existan técnicas y procedimientos bien establecidos y aceptados por el personal. (Manual de procedimiento).
3. Que el personal participe en forma efectiva en la elaboración, modificación, etc., de reglamentos y pautas que deben regir el funcionamiento del organismo.
4. Que estos reglamentos y pautas sean debidamente interpretados y observados por todo el personal.
5. Que se den facilidades de supervisión y asesoramiento.

En otras palabras, que se establezca y mantenga unidad de propósito, de estructura y de proceso.

El propósito de un plan es la puesta en marcha de la acción sistemática inherente al desenvolvimiento de un programa. Al trazar éste y asignarle personal, se está

formulando la estructura interna de la organización que, investida de autoridad, facilita el proceso administrativo de guiar o dirigir al personal; además, mantiene la cohesión necesaria para darse cuenta de que todas las cosas se están llevando a cabo según lo planeado. Esto proporciona una base para el proceso de evaluación.

Podemos distinguir tres clases de autoridad:

La vertical, que el superior ejerce o delega en su subordinado inmediato (dirección).

La lateral, que une varios servicios de la organización y que no implica autoridad directa (coordinación).

Y la funcional, que asume, por razones de especialidad, una persona con habilidad y conocimientos específicos para una tarea especial, en un momento dado y por un tiempo limitado (adiestrar personal).

La evaluación en sí del programa no puede hacerse hasta que haya transcurrido un cierto tiempo, durante el cual tanto el personal como las facilidades físicas, de equipo y material hayan sufrido los ajustes necesarios y se esté trabajando de lleno en las actividades del programa. Sin embargo, sí podemos y debemos hacer evaluaciones, digamos parciales, de las partes que componen el programa y que necesitan cambios o adaptaciones para cumplir su misión. En este proceso son de gran valor los informes mensuales, los de actividades especiales y de visitas por parte del supervisor, etc.

Al efectuar la evaluación del programa, el personal que participa en él debe contribuir a esa evaluación. Este proceso, aunque un poco largo, contribuye a la unidad de criterio como resultado del conocimiento de las funciones y responsabilidades del personal, y contribuirá a facilitar cualquier cambio que se considere indispensable.

Y por último, aunque no por esto menos importante, viene la confección del presupuesto. El presupuesto es una medida reguladora que establece cómo y cuándo hay que hacer uso de los recursos disponibles. También determina la relación entre un buen servicio y su costo, y da base para estimar proporcionalmente las necesidades futuras, al mismo tiempo que permite atender las actuales. Será responsabilidad de la enfermera jefe o directora del servicio de enfermería la confección del presupuesto de su sección. Para ello debe solicitar la colaboración del personal bajo su dirección. Conviene tener presente que el presupuesto se hace para un período determinado y, si es posible, no mayor de dos años, y de tal manera que puedan hacerse, oportunamente, los ajustes financieros necesarios en beneficio del programa.

En el proceso de confección del presupuesto nos puede servir de guía la experiencia pasada. Será de mucha utilidad clasificar y distribuir equitativamente los gastos de acuerdo con los factores del programa, tales como: personal, transporte, equipo, material varios, alquiler y mantenimiento de edificios, imprevistos, etc.

En resumen, podría decirse que, cuando se ponen en práctica con cierta secuencia lógica, principios de organización y administración de servicios de enfermería, es posible estar seguros del éxito de un programa establecido en beneficio de la colectividad. El programa que se aspira a desarrollar debe subordinarse a las necesidades de salud de la comarca que pretende servir, por lo que exige investigación y análisis previo de datos y hechos que nos lleven al reconocimiento e identificación de los problemas y de su solución más conveniente.