

Gestión del Producto Enfermero

JUNTA DIRECTIVA

Mariona Creus i Virgili	Presidenta
Epifanio Fernández Collado	Vicepresidente
Dulce de Fuenmayor López	Secretaria Vocal Catalunya
Matilde Cortés Sanz	Vicesecretaria
Carmen Manzanares López	Tesorerera

VOCALES

Cristóbal Liébanas Pegalajar	Andalucía
Juan Paricio Muñoz	Aragón
Mercedes Vacas Guerrero	Baleares
Alfonso Cruz Lendínez	Canarias
Francisco Ivars Sirera	Castilla La Mancha
Jesús Sanz Villorejo	Castilla León
Manuel Bernardo García Suárez	Madrid
M ^a Antonia Graells Ferrer	Valencia
Santiago Porras de Larrinaga	Extremadura
Alfredo Moreno Alegre	Galicia
Mercedes Lasso González	Murcia
M ^a Angeles Sánchez Bellón	Navarra
Angel M ^a Sánchez Mata	País Vasco

PRESENTACIÓN

El documento que presentamos a sido elaborado con el objeto de definir, -desde el punto de vista de la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería, - el papel que debe desempeñar la División de Enfermería dentro de la organización sanitaria actual.

La argumentación principal que hemos desarrollado es la responsabilidad que tiene la enfermería sobre un producto específico: el producto enfermero. Y la consecuencia más importante de esta responsabilidad, referida a unos profesionales concretos, los enfermeros/as, es que el responsable de esta línea de producto debe ser un Director de División, con formación y titulación enfermera.

Hemos desestimado, por obvios, otros argumentos que también podrían sustentar este planteamiento, tales como:

La actual organización ha demostrado su eficacia puesto que con ella se ha avanzado claramente en la mejora de la calidad de los cuidados enfermeros en nuestros hospitales.

La organización de enfermería, con autonomía y bajo la dirección de un profesional enfermero, ha permitido una gestión de recursos con criterios centrados en el mantenimiento de los cuidados enfermeros, en una época en que los recursos humanos y materiales cada vez son mas limitados y en que, por tanto, es exigible un criterio de organización muy profesional.

Se ha avanzado de forma importante en la implantación y consolidación de la formación y en la investigación en el campo de los cuidados enfermeros.

Desde la puesta en marcha del actual organigrama, se han estructurado y consolidado equipos de dirección de enfermería profesionalizados que han adquirido un nivel de formación muy cualificado y que han acumulado una amplia experiencia que contribuye, sin duda, a mejorar día a día nuestro sistema sanitario.

Los enfermeros y enfermeras nos sentimos satisfechos en general de haber conseguido en su momento una dirección de enfermería con alto nivel de responsabilidad en la organización. Esto dio respuesta a una antigua y constante reivindicación de los enfermeros. La dirección de enfermería se ha vivido, sin duda, como un logro importante para la profesión.

Entendemos que la aportación de la sensibilidad enfermera a los equipos de gestión al máximo nivel ha sido positiva para la valoración de los cuidados y constituye, por tanto, una baza a favor del enfermero.

Con las direcciones divisionales se ha conseguido un mejor equilibrio entre prioridades y la introducción de mejoras para el enfermero que no siempre están directamente relacionadas con el avance tecnológico.

Por tanto entendemos que debido a las características y especificidad del producto enfermero y su importancia dentro del sistema sanitario, son imprescindibles unas estructuras de gestión que aseguren los cuidados y la responsabilidad de los profesionales enfermeros en el mas alto nivel de gestión.

Del documento que sigue se desprende claramente que las enfermeras/os queremos, por encima de todo, ofrecer unos cuidados de calidad que sean percibidos como tales por los clientes y por el resto de profesionales de la salud. Buscamos, en definitiva, obtener y ofrecer un producto enfermero de calidad.

Mariona Creus i Virgili

INTRODUCCIÓN

Eficiencia, equidad, calidad y orientación al usuario son palabras clave que presiden las reformas emprendidas en las organizaciones sanitarias durante los últimos años. Estas mismas claves enmarcan el desarrollo de instrumentos de gestión destinados a facilitar la producción de servicios sanitarios adecuados a la demanda social, coherentes con el nivel de desarrollo científico técnico alcanzado y razonables desde el punto de vista de su coste.

Los conceptos producto enfermero y gestión del producto enfermero se enmarcan igualmente en dichas claves, respondiendo a la necesidad de especificar las intervenciones enfermeras así como la de evaluar su coste, calidad e impacto sobre la salud de los clientes a los que se ofertan, incluidas en la cartera de servicios de las organizaciones sanitarias.

El presente documento tiene por objetivo:

- 1.- Definir el termino producto enfermero.
- 2.- Argumentar la necesidad de invertir esfuerzos en la gestión del producto enfermero, en base a las necesidades de salud y a los objetivos de las organizaciones sanitarias.
- 3.- Acreditar el mantenimiento y desarrollo de estructuras de gestión específicas en base a las características de los servicios de enfermería.

EL PRODUCTO ENFERMERO

La Ley General de Sanidad reconoce explícitamente la necesidad de la aportación de diferentes disciplinas profesionales para el desarrollo del modelo sanitario definido por la misma, estableciendo asimismo la obligatoriedad de formulas de trabajo en equipo interdisciplinar.

Como es bien sabido, la aportación de la disciplina enfermera y en base a ella el ámbito de competencia de los profesionales se concreta en la prestación de cuidados. Cuidados que independientemente del modelo elegido por cada organización sanitaria, enfocan la intervención enfermera sobre:

Las alteraciones de las capacidades de los pacientes para satisfacer sus necesidades básicas (respiración, alimentación, hidratación, eliminación, actividad-movilidad, reposo-sueño, higiene, comunicación, relación, seguridad, confort, autoestima, auto desarrollo, y aprendizaje).

Los déficits de los pacientes o de sus cuidadores principales, para el auto cuidado, es decir, para la realización de acciones encaminadas a satisfacer las necesidades antes mencionadas, o bien para afrontar situaciones específicas (enfermedad, embarazo, envejecimiento, etc...) que requieren el aprendizaje y desarrollo de nuevas acciones para el mantenimiento y promoción de la salud, así como la prevención de las enfermedades.

Las intervenciones decididas por otros profesionales del equipo sanitario, que generan necesidad de ayuda para su realización (procedimientos diagnósticos, administración de tratamientos).

De esta manera la misión de los servicios de enfermería, en cualquier contexto consiste en general en: identificar las respuestas de individuos y grupos en relación a su situación de salud, e intervenir sobre ellas mediante acciones específicas de ayuda, integradas en un plan de cuidados adaptado a las necesidades individuales. El usuario es el eje de los cuidados de enfermería, la enfermería un recurso básico para su auto cuidado que decide con él, los objetivos a lograr y las acciones a llevar a cabo, en base al diagnóstico enfermero (condiciones del paciente que requieren cuidados de enfermería clasificadas de acuerdo a una taxonomía internacionalmente aceptada)

Dicha misión se concentra en las organizaciones sanitarias a través del producto enfermero que no es otra cosa que el conjunto de actividades cuidadoras decididas por la enfermera y ejecutadas por ella u otros miembros del personal cuidador para promover la salud, recuperar de la enfermedad o reintegrar al individuo en su medio. La enfermera (diplomado en enfermería), en estrecho contacto con cada paciente, es el responsable de la elaboración del producto enfermero a través del proceso de cuidar. Para ello cuenta con la asistencia de personal auxiliar y colabora con otros profesionales competentes en ámbitos específicos de la misma manera que estos colaboran con ella.

Un análisis objetivo del escenario actual en el que se inscribe la actividad sanitaria nos muestra un evidente incremento de exigencia, tanto institucional como por parte de los ciudadanos respecto a la calidad, cantidad y resultado del producto enfermero. A justificar esta afirmación dedicamos el apartado siguiente.

INVERTIR EN EL PRODUCTO ENFERMERO. UN ESFUERZO RENTABLE.

El producto enfermero, como se ha explicado en el apartado anterior, forma parte del producto sanitario y contribuye significativamente tanto a los costes como a los resultados del mismo. Una serie de variables de la situación actual hacen hoy, mas que en otros momentos, imprescindibles invertir esfuerzos en su desarrollo. De entre los factores que justifican la importancia del producto enfermero destacan los siguientes:

Fuerte incremento de un perfil del cliente que ni puede curarse pero cuya situación y calidad de vida es susceptible de mejorar mediante una oferta adecuada de cuidados de enfermería. La evolución demográfica y los profundos cambios en los patrones epidemiológicos hacen que la necesidad de servicios sanitarios se manifieste con mayor intensidad en pacientes geriátricos con pluripatología y deterioro físico y /o cognitivo, pacientes terminales, grandes minusvalías física o psíquicas, nuevas patologías tipo SIDA, trasplantes, cuidados paliativos, etc... Las características básicas de la enfermedad crónica hacen que los servicios requeridos vengan determinados por otras variables (nivel de dependencia para las actividades cotidianas, red de apoyo social) distintas al diagnóstico médico.

Cambios en la percepción y expectativas de los ciudadanos hacia los servicios que plantean la necesidad de una cuidadosa orientación al cliente. Las características del proceso de cuidados enfermeros, su base en la identificación de los problemas específicos de cada cliente y en la elaboración de planes de asistencia individualizados, permite responder a una de las demandas mas claras de los ciudadanos: la personalización de los servicios y el mantenimiento del protagonismo y capacidad de decisión durante el contacto con las organizaciones sanitarias. El hecho de que los servicios de enfermería garanticen la atención continuada al paciente durante las 24 horas del día añade aun más fuerza a su papel en el logro de expectativas relacionadas con la calidad percibida.

La necesidad de construir formas asistenciales alternativas, justificadas en los beneficios de la atención en la comunidad y en las políticas encaminadas a frenar el crecimiento de los costes del sistema. Las alternativas a la hospitalización tradicional del tipo de hospitalización de día o de corta estancia así como la oferta de servicios de atención a domicilio y, en general, en todo el ámbito socio sanitario, dependen sobretodo de innovaciones en los servicios enfermeros. La coordinación entre los diferentes niveles asistenciales en base al plan de cuidados de enfermería y las intervenciones de

apoyo sobre las redes familiares y sociales son factores clave en las posibilidades de éxito de dichas experiencias.

Rentabilizar en términos de calidad y coste los cuidados enfermeros asegurando que estos responden a las necesidades acreditadas de cada cliente depende, sin embargo del desarrollo de estructuras de gestión que faciliten a su vez la eficiencia y calidad del producto enfermero. Las características más importantes de dicha estructura se exponen en el apartado siguiente.

UNA ESTRUCTURA DE GESTION PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO ENFERMERO.

La organización sanitaria como „empresa de servicios“ se configura como un conjunto de pequeñas empresas que intercambian productos y servicios unos con otros hasta llegar a conseguir el producto adecuado a las demandas de los clientes reales y potenciales.

Desde el punto de vista los servicios enfermeros ofrecen, como hemos visto, un producto definido: los cuidados de enfermería, a los clientes que lo requieren durante su proceso, y que compone una parte esencial del producto sanitario.

La exigencia de lograr mayores cotas de eficiencia en el gasto, manteniendo el nivel de equidad alcanzado y respondiendo a criterios de calidad en las prestaciones, ha generado una nueva cultura de gestión frente a la tradicional de administración.

Dentro de la tecnología de gestión que facilita innovaciones en las organizaciones sanitarias en el marco actual, se inscriben los sistemas de contratación de provisión de servicios (contratos programa, contrataciones por proceso...) que permiten ligar presupuestos a objetivos previamente pactados, así como nuevos sistemas de información entre los que destacan los destinados a medir el producto sanitario.

Los directivos de los servicios de enfermería, en este contexto, han pasado de ser meros administradores de recursos para convertirse en gestores de una de las líneas de producción que deben garantizar las organizaciones sanitarias: los cuidados de enfermería.

La necesidad de dar una respuesta a las demandas de cuidados, la implantación de actividades y objetivos donde la enfermería participa activamente, y su repercusión en la calidad percibida y en los costes, justifica la importancia de crear estructuras capaces de gestionar los recursos disponibles de forma eficaz y eficiente y que asegure la calidad del servicio prestado.

El éxito depende de que, en el marco de la nueva cultura de gestión emergente las organizaciones sanitarias sean capaces de promover estructuras de gestión de los servicios de enfermería adecuadas a sus características de organizaciones complejas, integradas por profesionales cualificados.

Como corresponde a las características de las organizaciones profesionales las instituciones sanitarias deben dotarse de estructuras organizativas descentralizadas, en las cuales, cada grupo profesional asuma responsabilidad de la toma de decisiones en su ámbito de competencia exclusiva, cooperando desde su enfoque específico al proyecto común de cada organización.

Los rasgos mas importantes de un modelo de gestión potenciador del producto enfermero se exponen a continuación.

Como se argumentó en apartados anteriores, garantizar cuidados enfermeros de óptima calidad mediante un proceso de producción eficiente, además de la meta de los servicios de enfermería constituye hoy una estrategia clave para el desarrollo de los servicios sanitarios. Llevar a la práctica dicha estrategia depende de que el enfoque enfermero forma parte del marco de análisis conforme al cual se toman las principales decisiones de gestión en las organizaciones sanitarias y ello solo es posible garantizando la capacidad de influencia de los directivos de enfermería como miembros activos de los equipos de dirección de las organizaciones sanitarias y responsables por tanto de la gestión del producto enfermero y de los recursos que hacen posible su desarrollo.

El servicio enfermero, como otros servicios profesionales es en último término diseñado y ofrecido por la enfermera que atiende a cada paciente y los mecanismos que influyen sobre su práctica son los característicos de las organizaciones profesionales (posibilidad de autonomía, prestigio y reconocimiento a su trabajo, posibilidad de actualizar los conocimientos en base al desarrollo científico, participación en las decisiones que afectan a su práctica y desarrollo profesional, implicación en un proyecto colectivo explícito, posibilidad de auto desarrollo a través del trabajo y de ejercer el liderazgo profesional).

Para garantizar una práctica enfermera adecuada a las necesidades actuales y que obtenga una amplia legitimidad social, el modelo de gestión de los servicios enfermeros deberá desarrollar las innovaciones que potencien los mecanismos de influencia citados. Exponemos continuación algunas oportunidades para facilitarlas.

Flexibilizar las estructuras de gestión de los servicios enfermeros. Disminuir en lo posible los niveles jerárquicos potenciando los mecanismos de coordinación en base a líneas

concretas de productos o proyectos (equipos de mejora bajo la responsabilidad de coordinadores, cuyo trabajo potencie el de la estructura estable de gestión garantizada fundamentalmente a través de las supervisiones, comisiones, etc...)

Descentralización de la gestión de los servicios de enfermería potenciando el papel de los responsables del nivel operativo (supervisiones, jefaturas de unidad,...). Aumentar la corresponsabilidad de los directivos del primer nivel en la gestión del producto enfermero y de los recursos requeridos para garantizarlo. Para ello es necesario consolidar los sistemas de información, iniciados en los últimos años, que permiten clasificar las intervenciones cuidadoras e identificar su coste y nivel de calidad.

Consolidar el desarrollo de instrumentos de gestión motivadores. Acercar la gestión a los profesionales de enfermería a través de la práctica de la dirección participativa por objetivos y del desarrollo de planes de marketing y comunicación interna.

CONCLUSION

Dadas las características del producto enfermero y su importancia dentro de la provisión de servicios del sistema sanitario, es necesario el desarrollo de estructuras de gestión que garanticen, tanto la adecuada prestación del producto, así como la responsabilidad de los profesionales enfermeros en su gestión al mas alto nivel.