

Año 3 / No. 4 / Octubre 2024

REVISTA ENFERMERÍA



“GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE
LOS SERVICIOS”

ÓRGANOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DE ENFERMERIA DE GUATEMALA

JUNTA DIRECTIVA 2022-2024

1. Magíster Ruth Lisseth Pérez Larios
Presidente
2. Licda. Rosa Elvira De León Martínez
Vicepresidente
3. Magíster Marco Vinicio Salazar Martínez
Tesorero
4. Licda. Claudia Patricia Acajábón González
Secretaria
5. Magíster Rosario Yadira Puac Cano
Vocal I
6. Lic. Gerson David Tzul Mijango
Vocal II

TRIBUNAL DE HONOR 2022-2024

1. Magíster Flora Matilde Hernández Vicente
Presidente
2. Licda. María Yecenia Rivera Estrada
Vicepresidente
3. Licda. Isliá Dina Gómez Osorio
Secretaria
4. Magíster Martha Galván Cruz
Vocal I
5. Licda. María Elda Molineros Caal
Vocal II
6. Magíster Gloria Leticia Cerna Díaz
Vocal III
7. Licda. Angela Yessenia Carrillo Flores
Suplente I
8. Licda. Rosa Vanessa Fuentes Bámaca
Suplente II

TRIBUNAL DE ELECTORAL 2022-2025

1. Licda. Marta Lidia Pinelo Franco
Presidente
2. Licda. Sandra Maritza Luna Quiñonez
Secretaria
3. Magíster Ana Lorena Jordán Rossal
Vocal I
4. Licda. Berta Alejandra Pérez Castellanos
Vocal II
5. Magíster Amalia Lisbeth Lima Urrea
Vocal III
6. Licda. Mara Carolina Aguilar Palma
Suplente I
7. Licda. Nancy Isabel Hernández Muñoz
Suplente II

Los criterios propuestos en esta revista son responsabilidad exclusiva de sus de sus autores. Se pueden reproducir los artículos publicados total o parcialmente, siempre que realice referencia a la Revista del Colegio de Enfermería. Los contenidos de los anuncios publicados en esta revista son responsabilidad de los anunciantes. La Revista Enfermería es editada por el Colegio de Profesionales de Enfermería de Guatemala y se publica cada trimestre con un tiraje de 3,000 ejemplares. Esta publicación se entrega a los órganos electos del Colegio de Profesionales de Enfermería, agremiados activos del colegio y otras entidades, de acuerdo con los criterios de sus órganos de dirección y en actividades académicas específicas del colegio. La versión digital está disponible gratuitamente en la página web del Colegio de profesionales de enfermería.

Contáctenos en:



6 av. 0-60 zona 4, Ciudad Guatemala, Gran Centro Comercial Zona 4 Torre Profesional II octavo nivel, oficina 814



Teléfonos. 502 2335 1624 - 502 2335 1744



Correo: info@colegioprofesionaldeenfermeria.org.gt



www.colegioprofesionaldeenfermeria.org.gt



Facebook: Colegio de Profesionales de Enfermería de Guatemala

Índice

4 Editorial
M.A. Marco Salazar
Martínez

5 Que significa la
Administración de un
Servicio con un Nivel de
Alta Complejidad
Magíster Gloria Leticia
Cerna Díaz

10 Gestión y Administración de
los Servicios de Salud ante
una Pandemia
Magíster Brenda Marisol
Luch Escobar de Quiñonez

12 Estrategias para llevar
a cabo la Gerencia y
Administración de las
Unidades Ejecutoras
Magíster Rafael Antonio
Martínez Ruano

16 Estrategias para Llevar a Cabo
la Gerencia y Administración de
Enfermería en el Sector Público
Licda. Eda Sobeyda Carranza
Barrera

20 Gestión del Cuidado
Lic. Ángel Gustavo Díaz

21 Estrategias para llevar a Cabo
la Gerencia y Administra ción de
Enfermería en el Sector Público
Licda. Juana Rivera Asencio De
Peralta

24 Gerencia y Administración
en el Ámbito Comunitario,
Dirección Departamental
de Redes Integradas de
Servicios de Salud de
Guatemala, Área Nor-Oriente
Licda. Clara Luz de León

27 Estrategias de Gerencia y
Administración
del Sistema Integral de
Atención en Salud
Licda. María Azucena
Escalante Hernández

30 Gerencia Administrativa en
el Ámbito Hospitalario a Nivel
Departamental
Magister Yen de Jesús
Salazar Muñoz de Castañeda

35 ¿Sabías que... Licenciados en
enfermería de Guatemala
han sido directores de
Distritos Municipales de
Salud?
Magíster Marco Salazar
Martínez

37 Cuéntame tu Historia
Licda. Claudia Patricia
Acajabon González

Editorial

Gestión y Administración de los Servicios de Enfermería en Guatemala: Desafíos y Oportunidades.

M.A. Marco Salazar Martínez

Tesorero Junta Directiva 2022-2024



La gestión y administración de los servicios de enfermería en Guatemala representan un componente esencial del sistema de salud del país. En un contexto donde los desafíos son múltiples, la eficiencia en la administración de estos servicios se convierte en un factor determinante para mejorar la calidad de atención que reciben los pacientes.

En Guatemala, la profesión de enfermería ha evolucionado significativamente, pero aún enfrenta retos importantes. La escasez de personal capacitado, la falta de recursos y la infraestructura inadecuada son solo algunas de las barreras que limitan la efectividad de los servicios de enfermería. A pesar de estos obstáculos, los profesionales de enfermería desempeñan un papel crucial en la atención integral de los pacientes, trabajando en colaboración con otros profesionales de la salud para garantizar un cuidado efectivo y continuo.

Uno de los principales desafíos en la gestión de los servicios de enfermería es la necesidad de una formación adecuada y continua. La educación en enfermería debe adaptarse a las realidades del sistema de salud guatemalteco, incorporando habilidades tanto clínicas como administrativas. Es imperativo que los programas de formación ofrezcan no solo conocimientos técnicos, sino también competencias en liderazgo y gestión. Esto permitirá a los enfermeros asumir roles más proactivos en la toma de decisiones y en la gestión de equipos de trabajo, lo que redundará en una mejora en la calidad de atención.

La administración efectiva de los servicios de enfermería también implica la implementación de políticas que fomenten un entorno de trabajo saludable y motivador. La retención del talento humano es un desafío constante, y muchas veces, los profesionales de enfermería se enfrentan a

condiciones laborales desfavorables. La falta de incentivos, salarios bajos y la sobrecarga de trabajo son factores que contribuyen a la desmotivación y a la fuga de talento. Por lo tanto, es crucial que las instituciones de salud reconozcan y valoren el trabajo de los enfermeros, implementando políticas que promuevan su bienestar y desarrollo profesional.

Asimismo, la gestión de los servicios de enfermería debe ser más data-driven, es decir, basada en datos y evidencia. La recopilación y análisis de información sobre el desempeño del personal y la satisfacción de los pacientes son esenciales para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. Esto no solo ayuda a optimizar la atención, sino que también permite justificar la necesidad de recursos adicionales y cambios en la política de salud. La colaboración interprofesional es otro aspecto clave en la gestión de los servicios de enfermería. Fomentar el trabajo en equipo entre enfermeros, médicos y otros profesionales de la salud contribuye a un enfoque holístico en el cuidado del paciente. Esta sinergia no solo mejora la comunicación y el flujo de información, sino que también enriquece la experiencia de aprendizaje de todos los involucrados.

Finalmente, es fundamental que los gestores de servicios de enfermería en Guatemala trabajen en la promoción de un liderazgo transformacional. Los líderes deben inspirar y motivar a su equipo, fomentando un ambiente donde cada miembro se sienta valorado y comprometido con la misión de ofrecer una atención de calidad. Un liderazgo efectivo también es capaz de impulsar innovaciones y cambios necesarios en la práctica de enfermería, adaptándose a las necesidades cambiantes del sistema de salud.

En conclusión, la gestión y administración de los servicios de enfermería en Guatemala enfrentan desafíos significativos, pero también presentan oportunidades para la mejora. Al centrar los esfuerzos en la formación continua, la retención del talento, el uso de datos y la colaboración interprofesional, es posible transformar la atención en salud y asegurar un futuro más prometedor para la profesión de enfermería en el país. La inversión en estos aspectos no solo beneficiará a los profesionales de enfermería, sino que, sobre todo, impactará positivamente en la salud y el bienestar de la población guatemalteca.

En esta revista, se comparten estrategias que los enfermeros gestores de unidades ejecutoras y/o servicios han realizado en Guatemala, para la mejora del cuidado, atención y administración de las instituciones donde se desempeñan.



Qué Significa la Administración de un Servicio con un Nivel de Alta Complejidad

*Licenciada Gloria Leticia Cerna Diaz,
Magister Artium en Enfermería, Colegiado 51
Superintendente de Enfermería,
Hospital General de Enfermedades,
Instituto Guatemalteco
de Seguridad Social.*

Resumen: La administración de enfermería es crucial en el contexto de la salud, especialmente en entornos de alta complejidad como el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). Se enfatiza que la enfermería no solo se limita a la prestación directa de cuidados, sino que también abarca la gestión de recursos humanos y materiales, la coordinación de cuidados y la implementación de políticas y protocolos para garantizar la seguridad y el bienestar de los pacientes.

A lo largo de su evolución, la enfermería ha empezado a centrarse más en la planificación y gestión administrativa, a veces en detrimento de su esencia de cuidado y empatía. Es fundamental mantener el enfoque humano en la atención, especialmente en entornos complejos donde las demandas administrativas pueden distanciar a los profesionales de enfermería de sus pacientes.

Se resalta la importancia de la calidad de vida laboral para el personal de enfermería, destacando la necesidad de garantizar condiciones seguras y adecuadas de trabajo. Para proporcionar atención de calidad, es esencial que el personal cuente con competencias profesionales, conocimiento clínico y la capacidad para ofrecer cuidados holísticos.

En términos de gestión administrativa, se subraya que esta debe centrarse en asegurar la calidad de los cuidados brindados por los enfermeros, movilizando adecuadamente los recursos humanos y materiales.

Se destaca la importancia de desarrollar procesos gerenciales eficientes y de garantizar la calidad en la atención mediante

un enfoque sistémico orientado a resultados.

La administración de enfermería desempeña un papel fundamental en la prestación de servicios de salud de alta complejidad, contribuyendo a ofrecer cuidados esenciales de manera oportuna y de calidad a la población.

Palabras Clave: administración, enfermería, servicios de alta complejidad.

Abstrac: Nursing administration is crucial in the healthcare context, especially in highly complex settings such as the Guatemalan Social Security Institute (IGSS). It is emphasized that nursing is not only limited to the direct provision of care, but also encompasses the management of human and material resources, care coordination, and the implementation of policies and protocols to ensure the safety and well-being of patients.

Throughout its evolution, nursing has begun to focus more on planning and administrative management, sometimes to the detriment of its essence of caring and empathy. It is essential to maintain the human approach to care, especially in complex settings where administrative demands can distance nursing professionals from their patients.

The importance of quality of work life for nurses is highlighted, emphasizing the need to ensure safe and adequate working conditions. In order to provide quality care, it is essential that staff have professional competencies, clinical knowledge and the ability to provide holistic care.

In terms of administrative management, it is emphasized that this should focus on ensuring the quality of care provided by nurses, adequately mobilizing human and material resources.

The importance of developing efficient management processes and ensuring quality of care through a systemic, results-oriented approach is emphasized.

Nursing administration plays a fundamental role in the provision of highly complex health services, contributing to the timely and quality delivery of essential care to the population.

Keywords: management, nursing, high complexity services.

I. Introducción:

En el contexto de la salud, la administración de enfermería desempeña un papel fundamental en la prestación de servicios de atención de calidad. La enfermería abarca una amplia gama de funciones, que van desde la gestión de recursos humanos y materiales hasta la coordinación de cuidados y la implementación de políticas y protocolos para garantizar la seguridad y el bienestar de los pacientes.

Al adentrarse en un entorno de alto nivel de complejidad, como lo es el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), las demandas y desafíos para la administración de enfermería se multiplican. El IGSS es una institución emblemática en Guatemala, dedicada a proporcionar servicios de salud a la población laboralmente activa, con una infraestructura compleja y una variedad de servicios especializados en salud y servicios pecuniarios.

II. Fundamento:

La enfermería es tanto una ciencia como un arte que se centra en el cuidado de las personas, abarcando cuatro áreas del ejercicio profesional: el cuidado asistencial, la docencia, la investigación y la administración. Este último aspecto no debe perderse de vista, especialmente al enfocarse en la alta complejidad de los servicios. Esto implica que cada enfermera, como cuidadora, debe tener un conocimiento profundo de cada persona bajo su cuidado, considerando sus actitudes, intereses y motivaciones. Por lo tanto, se requiere no solo conocimiento técnico, sino también autenticidad que facilite la generación de confianza, serenidad y seguridad en las personas atendidas.

La administración, como parte de las cuatro áreas del ejercicio profesional de la enfermería, evoluciona continuamente. El entorno laboral en las instituciones de salud cambia rápidamente a medida que avanza la tecnología, lo que requiere que los profesionales tengan la capacidad de adaptarse a esta evolución.

Los servicios de alta complejidad están influenciados por diversas fuerzas internas y externas que impactan todas

las actividades de una institución en su búsqueda de crecimiento y calidad de atención hacia la población objetivo. A su vez, la demanda de estos servicios influye en la calidad de vida laboral de las enfermeras, destacando la importancia de identificar y reconocer a las líderes que ejecutan las labores fundamentales de gestión administrativa en los servicios.

El propósito de este artículo es dar a conocer los grandes desafíos que enfrenta la gerencia de los servicios en la administración de alta complejidad, considerando que los recursos humanos son limitados y los insumos difíciles de adquirir. Sin embargo, es esencial cumplir con el objetivo de atender a los pacientes en un mundo globalizado, donde se corre el riesgo de perder la calidad humana, la vocación de servicio y el cuidado que se brinda.

Actualmente, la enfermería ha perdido de vista la visión del cuidado, enfocándose en la planificación y gestión administrativa para estar a la altura en el desempeño de sus funciones, lo que ha llevado a olvidar la esencia de la profesión: la empatía y el cuidado. Al reflexionar sobre el avance de los estudios universitarios y la búsqueda de excelencia, parece que se desea "volar muy alto", olvidando que hay un ser humano que necesita ser cuidado, calmar la ansiedad, aliviar el dolor y brindar el apoyo que requiere en esos momentos críticos.



Foto propia con autorización del paciente
Supervisión de pacientes en el servicio de Hematología-Oncología Modular zona 11 Esaú Nehemías Nunfio Marroquin



La demanda de gestiones administrativas y la cantidad de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la institución alejan a los profesionales de su verdadero propósito: cuidar a las personas enfermas y ayudarlas en su recuperación. La experiencia laboral en una institución de alta complejidad puede distanciar a la gerente de enfermería del cuidado del paciente; sin embargo, esa gestión disciplinada y organizada es esencial para lograr un funcionamiento óptimo de todo el equipo de enfermería. Esto implica que los profesionales deben expresar y vivir el cuidado en su relación con la persona atendida.

Foto Propia
Reunion de Jefes de Servicios Supervisores coordinadores de area del Hospital General de Enfermedades

El rol de la administración es una de las áreas más importantes dentro de la disciplina de enfermería. Por ello, las instituciones de salud deben reconocer su importancia, comprendiendo que administrar implica articular procesos, funciones y relaciones para cumplir con sus objetivos y metas. En este sentido, las funciones administrativas se conforman por planificación, organización, dirección y control. Según Da Silva, "la primera razón para estudiar esta disciplina es tener interés en mejorar la forma de administrar las organizaciones, porque, dentro de éstas, todos interactuamos con todos, todos los días" (Silva, 2002).

Existen diversos conceptos sobre enfermería y una falta de comprensión del trabajo gerencial que se realiza en la administración, planificación, organización, control y evaluación. No obstante, muchas instituciones de salud reconocen que la función de la enfermera está estrechamente relacionada con el logro de los objetivos institucionales, mediante las actividades que realiza y el liderazgo del capital humano para alcanzar el desarrollo de la organización.



Foto Propia
Reunion de Superintendentes en la Seccion de Enfermeria del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Asimismo, en la gerencia de servicios, es crucial prestar atención a la calidad de vida laboral, comenzando por aspectos de higiene y seguridad, que son interdependientes y garantizan que el personal de enfermería trabaje en condiciones adecuadas y seguras. Esto es fundamental para mantener la salud del equipo, tal como lo establece la Organización Mundial de la Salud (OMS), que define la salud como un estado completo de bienestar físico, mental y social, más allá de la ausencia de enfermedades. Sin embargo, es esencial recordar que los profesionales también son seres humanos que necesitan autocuidado para poder brindar atención efectiva (Salud, 2024).

El sistema de salud debe implementar estrategias para mejorar la atención al paciente, con valores flexibles, innovadores y humanos. En este contexto, el gerente de enfermería se convierte en un elemento fundamental para ofrecer estrategias que mejoren la atención, gracias a su competencia profesional, generosidad, conocimiento clínico y habilidades para proporcionar un cuidado holístico, además de abogar por el paciente. Estas características deben definir su papel en la gerencia y administración de servicios de alta complejidad, logrando buenos resultados tanto en el ámbito asistencial como en la práctica de la profesión.

Administrar servicios de salud de alta complejidad no es una tarea sencilla y puede resultar difícil de comprender. Sin embargo,

el enfoque de enfermería es proporcionar atención holística, considerando al ser humano en su totalidad y atendiendo no solo la enfermedad, sino también sus repercusiones políticas, económicas y sociales. Esto requiere realizar cambios significativos en la administración y organización de los sistemas de salud para responder adecuadamente a las necesidades de la población atendida diariamente.

En resumen, la enfermería es una profesión de servicios cuya misión fundamental es el cuidado de los seres humanos en sus experiencias de salud y enfermedad. El personal de enfermería tiene dos funciones básicas: ser prestadores de servicios y gerentes. En el ámbito administrativo, la profesión de enfermería combina métodos administrativos para brindar atención al paciente. Esta disciplina ha evolucionado hacia un subcampo de práctica avanzada en administración, resultado de la integración de diversas disciplinas. Además de proporcionar atención directa, la enfermería también coordina e influye en el entorno de todas las personas que atiende.

Generalmente, se reconoce que la función de un gestor consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y materiales con la intención de atender, con la mejor eficiencia posible, los objetivos de la institución. Este



Foto Propia
 Reunión de Jefes de Servicios y coordinadores de área de supervisión
 del Hospital General de Enfermedades

término también se aplica a la profesión de enfermería gestora, quienes guían su actividad a partir de los conocimientos extraídos de las ciencias y modelos de enfermería, así como de la economía y la política.

Por otro lado, los profesionales de enfermería gestora poseen valores, actitudes y comportamientos que reflejan una visión distinta y específica de la gestión de los cuidados (Grajales, 2004). Según Meleis, la gestión de los cuidados se ejerce con los recursos proporcionados por la administración y con las relaciones y concepciones propias de la disciplina, lo cual debe transmitirse a todos sus colaboradores en la gestión de los cuidados e influir en las gestiones administrativas de otras disciplinas. En este contexto, el cuidado de la persona es el centro del servicio de enfermería. En definitiva, la gestión administrativa de los servicios con un nivel de alta complejidad debe ser dirigida y enfocada en garantizar los cuidados que brindan los enfermeros. Este proceso heurístico está destinado a movilizar los recursos humanos y los del entorno con la intención de mantener y favorecer el cuidado de la persona que, en interacción con su entorno, vive experiencias de salud.

Asimismo, se puede afirmar que la gestión de cuidados es un proceso dinámico en la toma de decisiones, relacionado con la salud y el bienestar de las personas. Esto implica considerar la utilización y distribución de recursos en un entorno de calidad, lo que exige aplicar criterios profesionales más rigurosos para responder a las necesidades de la población.

Cuidar es un concepto inherente a la naturaleza del ser humano como necesidad básica. Es mantener la salud, y por ello, se integra a

la vida cotidiana de las personas: cuidan las mujeres, las madres y los familiares, quienes satisfacen las necesidades y requerimientos para el mantenimiento de la vida y la salud. De este modo, el cuidado que proporciona el personal de enfermería se orienta a los distintos ámbitos de la vida y del cuidado del ser humano.

El lenguaje del cuidado, como significado profesional, delimita esta acción cotidiana de la vida humana en relación con los requerimientos de cuidado que tiene la persona y su entorno, especialmente cuando cuenta con escaso conocimiento o con información errónea, así como voluntad o capacidad limitada para mantener su salud en el contexto de la vida productiva y social.

En el enfoque de la calidad, se busca hacer las cosas bien y contar con los insumos necesarios que garanticen la seguridad del receptor de un servicio o procedimiento, así como la satisfacción del prestador. Esta calidad debe reflejarse en la opinión del paciente, del entorno familiar, de la comunidad y del trabajador, traduciéndose en resultados de satisfacción.

Lograr estas capacidades implica desarrollar procesos gerenciales eficientes y garantizar la calidad en la atención. Por



lo tanto, las instituciones de salud que prestan servicios de alta complejidad deben desarrollar las competencias de su recurso humano para responder al reto que plantea la desconcentración y la descentralización. Esto les permitirá abordar de manera oportuna, eficaz y eficiente los problemas públicos de salud, utilizando criterios técnicos, administrativos y financieros.

Algunos de los aspectos clave a considerar son:

1. Un enfoque sistémico de la gestión orientado a resultados y basado en procesos con pensamiento estratégico.
2. La aplicación del ciclo administrativo en

los servicios públicos de salud.

3. Un marco de funciones coherente con las funciones esenciales de la salud pública.
4. Una estructura organizativa eficiente y completa.

III Conclusión :

La administración de un servicio con un nivel de alta complejidad, como el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, debe evidenciar que planifica, programa, conduce, dirige, coordina, supervisa, monitorea y evalúa las acciones de los servicios de salud. Esto se logra a través de una gestión eficaz de recursos humanos y materiales, así como la coordinación de cuidados, la implementación de políticas y protocolos, y la gestión de riesgos. De este modo, la administración de enfermería contribuye a brindar de manera oportuna y con calidad los cuidados esenciales que tanto necesita la población guatemalteca.

Fuente de información.

Tomada de la página Web IGSS GUATE del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Agradecimiento especial y sincero para la presidente MA. Ruth Pérez Larios y Junta Directiva del Colegio de Profesionales de Enfermería Guatemala 2024.

IV Referencias

Grajales, R. A. (2004). *La Gestión del Cuidado de Enfermería. Index de Enfermería(734)*. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962004000100009

Salud, O. M. (2024). OMS . *Organización Mundial de la Salud*: <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20define%20la%20OMS%20la%20salud%3F%20%C2%ABLa%20salud,no%20solamente%20la%20ausencia%20de%20afecciones%20o%20enfermedades%C2%BB>.

Silva , D. R. (2002). *Teorías de la administración*. /books/edition/Teorías_de_la_administración/iVPWwAEACAAJ?hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi5gMbOlo6FAxX2RTABHQV8BA4QiqUDegQIDRAL manual de gestión para los servicios de salud

Gestión y Administración de los Servicios de Salud ante una Pandemia



Artículo de Opinión

MSc. Brenda Marisol Luch Escobar, Colegiado No. 635

Sub-Coordinadora del Área Hospitalaria, Unidad de Desarrollo de los Servicios de Enfermería del MSPAS

La pandemia de COVID-19 dejó, sin lugar a dudas, un sinnúmero de experiencias, y en relación con el enfoque de la gestión, evidenció que los sistemas de salud a nivel mundial no estaban preparados para enfrentar problemáticas de salud de tal magnitud. Guatemala no fue la excepción; se evidenció la necesidad de reorganizar hospitales completos, modificar horarios laborales y adaptar prácticamente la cartera de servicios en los tres niveles de atención para concentrar los recursos disponibles en ese momento y hacer frente a las necesidades masivas de la población derivadas de la pandemia. Las secuelas dejadas por la pandemia son aún perceptibles a nivel individual y social, y el sistema de salud nacional, ya golpeado por determinantes como la sobrepoblación consultante, niveles de desabastecimiento, déficit presupuestario y falta de recurso humano, vio cómo el impacto de la pandemia incrementó las brechas existentes en la calidad de atención de los servicios de salud.

Antes de ampliar el desarrollo del presente artículo de opinión, es necesario especificar la definición de administrador y/o gerente de los servicios de enfermería. En ocasiones, se cree que las brechas existentes en las diferentes dependencias de salud recaen en la responsabilidad del máximo líder de enfermería de dichas áreas; sin embargo, es importante recalcar que todos los profesionales de enfermería que desempeñan funciones en los diferentes niveles de la estructura organizativa del sistema de salud tienen un papel trascendental en la administración y gestión del cuidado de enfermería. Cada profesional debe asumir el papel que le corresponde según sus funciones, alcances y límites, promoviendo así la mejora continua mediante su participación activa en la planificación y gestión del cuidado.

Los profesionales de enfermería han demostrado su capacidad para sobrellevar los procesos de atención a pesar de las múltiples dificultades a las que se enfrentan en sus áreas laborales, muchas de las cuales están fuera de sus responsabilidades y competencias. Durante la pandemia, la enfermería mostró resiliencia y gallardía al estar al frente de la atención y adaptar sus procesos a los flujos necesarios, enfocados en la seguridad de los pacientes y del personal de salud.

Existen otras brechas en la atención de enfermería que requieren intervenciones específicas de los

profesionales de enfermería, brechas que no son exclusivas de la pandemia de COVID-19, sino que forman parte del contexto real del sistema de salud. Para abordar estas brechas, es fundamental poner en práctica los conocimientos de las cuatro áreas del ejercicio profesional de enfermería, así como los principios y conocimientos administrativos, con el fin de lograr un afrontamiento eficaz y una mejora continua en la atención.

El abordaje proporcionado por los profesionales de enfermería debe tener un enfoque estratégico que permita vislumbrar una mejora basada en objetivos claramente establecidos y ambiciosos, dirigidos a la práctica de la enfermería. Esto requiere de un recurso humano con mejores condiciones laborales, altamente capacitado, con disponibilidad de recursos en condiciones ideales tanto en cantidad como en calidad, así como el uso de tecnología de punta en los procesos asistenciales, determinantes que son cruciales para la calidad de atención brindada.

La visión estratégica al plasmar la planificación permitirá a los profesionales de enfermería mantener el carácter cíclico de la administración. Esto significa que el abordaje de las brechas identificadas en sus ámbitos de acción será incluido en una planificación que fomente las actividades gerenciales durante un periodo determinado, como un año. Al finalizar este proceso, será necesario evaluar y detectar los objetivos no alcanzados, analizar las causas y replantear nuevos objetivos para la siguiente planificación, estableciendo así un proceso de mejora continua en la calidad de la atención de enfermería, liderado por el gerente de los servicios de enfermería.

La administración y gestión del cuidado de enfermería en las áreas asistenciales son aspectos fundamentales para garantizar la calidad de la atención sanitaria y el bienestar de los usuarios. La enfermería desempeña un papel crucial en el sistema de salud en sus tres niveles de atención, siendo responsable de múltiples procesos enfocados en la promoción, prevención y atención de los servicios de salud brindados a la población. Para ello, los profesionales de enfermería coordinan la mayor fuerza laboral del sistema de salud: el recurso humano de enfermería.

Una gestión eficaz del cuidado de enfermería contribuye a la prevención de complicaciones, a la reducción de iatrogenias y a la mejora de los resultados clínicos. Además, una gestión eficiente puede aumentar la efectividad de los servicios de salud, reducir costos y mejorar la satisfacción laboral del personal de enfermería.

Dentro de los procesos administrativos para el cuidado de enfermería, es esencial aplicar los principios del liderazgo efectivo. Los líderes de enfermería deben inspirar con el ejemplo, motivar a su equipo, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y promover la excelencia en la atención al paciente, acompañando el proceso de atención, verificando la calidad en las técnicas y promoviendo la capacitación constante del equipo.

La gestión que realizan los profesionales de enfermería en cada uno de los puestos funcionales dentro del sistema de salud permite la coordinación, prestación y funcionamiento de numerosos procesos. Esto implica la elaboración de diversos instrumentos administrativos que evidencian la gestión y generan resultados tangibles para plantear propuestas de mejora. Entre estos instrumentos se incluyen la distribución de turnos, un sistema de delegación de responsabilidades, la gestión de suministros y



la medición de indicadores de producción. Al abordar el tema de la administración, es relevante considerar la relación que tiene con la gestión de la información y la tecnología como herramientas de comunicación entre los integrantes del equipo multidisciplinario, la sistematización de procesos y la optimización de recursos. La innovación no solo depende de las instituciones de salud; la implementación de nuevas tecnologías busca que los profesionales vean una oportunidad para su crecimiento y se interesen en el desarrollo de proyectos enfocados en su aplicación. A pesar de ciertos paradigmas relacionados con la tecnología en el ámbito de la salud, es importante aclarar que esta es un elemento neutro. Las actuaciones de los enfermeros determinan si los aspectos asociados a su uso son positivos o negativos. Sin duda, la tecnología permitirá una atención más ágil y actualizada, aumentando la probabilidad de eficiencia, eficacia y satisfacción del usuario, siempre y cuando se complemente con las bases conceptuales y principios que rigen la profesión.

Tomando en cuenta la administración como un proceso, la fase de evaluación que realizará constantemente el líder de enfermería, mediante la verificación del cumplimiento de las acciones planificadas y el alcance de los objetivos, permitirá la mejora continua. Para ello, es esencial revisar regularmente los procesos de atención, identificar áreas de mejora y tomar medidas para implementar cambios positivos que redirijan la planificación conforme a una visión estratégica.

A menudo, se tiende a percibir la administración únicamente como un requisito burocrático que consiste en

plasmarse en papel un plan, ya sea un Plan de Acción, Plan Operativo o Plan Estratégico, dependiendo de la temporalidad. Sin embargo, estos planes son herramientas que describen el contexto real del área de desarrollo, analizan y priorizan brechas, plantean objetivos y definen los recursos necesarios para el abordaje. Además, permiten evaluar el avance de la gestión conforme a las pautas cronológicas estipuladas. El reto consiste en percibir este plan como un instrumento que guiará la ejecución de acciones, transformando la planificación en una realidad alcanzada a través de la gestión liderada por los profesionales de enfermería en cada área asistencial. En esta ejecución, es fundamental fomentar el trabajo en equipo mediante la participación activa de todos los miembros del equipo.

La administración es una de las cuatro áreas del ejercicio profesional, y los enfermeros cuentan con la preparación y experiencia necesarias para gerenciar el cuidado en sus ámbitos de acción. Sin embargo, persisten desafíos, siendo el principal la inclusión del Plan de Atención de Enfermería en los planes operativos, para que se implemente como herramienta fundamental en la gestión del cuidado. Transformar los Planes Operativos y/o Estratégicos elaborados actualmente por los líderes de enfermería en una gestión real requiere incluir estrategias para disminuir la resistencia al cambio. Es necesario aprender a desaprender y mejorar la capacidad de autoanálisis y autocrítica de manera objetiva.

Asimismo, se debe incrementar la inversión en las instituciones de salud para la capacitación del recurso humano de enfermería, implementar instrumentos de gestión que evidencien el trabajo realizado y obtener resultados que permitan identificar oportunidades de mejora. También es crucial el uso de tecnologías de la información y la comunicación como herramientas para agilizar procesos y fomentar una cultura organizacional que promueva una atención humanizada.

En resumen, con un liderazgo efectivo, una planificación adecuada, una gestión proactiva, una evaluación constante y un enfoque estratégico para la mejora continua, es posible superar desafíos y mejorar los resultados tanto para los pacientes como para el personal de enfermería. Existe una imperante necesidad de que todos los profesionales de enfermería asuman el reto en sus ámbitos laborales, convirtiéndose en gerentes del cuidado en lugar de ser meros espectadores de la situación en las áreas asistenciales.

Estrategias para llevar a cabo la Gerencia y Administración de las Unidades Ejecutoras

*Lic. Rafael Antonio Martínez Ruano, Colegiado No. 99
Magíster en Enfermería de Cuidado Crítico
Director de la Unidad Ejecutora 272
Escuela Nacional de Enfermeras de Guatemala*



El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, como se ha aprendido en las escuelas formadoras, es el ente rector de la salud en el sector salud en Guatemala. Este Ministerio se divide administrativamente en unidades ejecutoras, que no solo se identifican a través de una denominación, sino también por una referencia numérica; por ejemplo, la Unidad Ejecutora 272 corresponde a la Escuela Nacional de Enfermeras de Guatemala. En total, el Ministerio de Salud cuenta con 87 unidades ejecutoras, las cuales son responsables de administrar los servicios de salud del Estado, tanto a nivel preventivo como curativo. A continuación, se presentan 10 posibles estrategias que, según la perspectiva de un director de una unidad ejecutora del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, han sido efectivas para dirigir el trabajo y apuntalar los resultados obtenidos en más de dos años de gestión.

1. Aplicación de fundamentos epistemológicos de la administración pública: Es fundamental reconocer que la administración pública es compleja y específica. Se requiere que las personas que ocupen estos cargos tengan competencias desarrolladas, las cuales deben ser académicas y no solo basadas en la experiencia. A menudo, se escucha hablar de la carrera administrativa desde un punto de vista de antigüedad, lo que puede llevar a que se ostenten cargos públicos sin los principios científicos necesarios que guíen la acción de un director. Muchas veces, los directivos de las unidades ejecutoras son seleccionados después de haber sido operativos o ejecutores, asumiendo que el conocimiento de la institución es suficiente para ocupar estos puestos. Sin embargo, es crucial integrar elementos clave al nombrar a un director, como la combinación de antigüedad, preparación académica específica en administración pública y conocimiento de la institución. Esta combinación es indispensable para lograr una adecuada administración pública. A menudo, los candidatos son seleccionados por compadrazgo o antigüedad, lo que resulta en una repetición de los mismos resultados. Por lo tanto, es necesario contar con directores y gerentes que posean las cualificaciones adecuadas para llevar a cabo una administración que se traduzca en resultados observables, palpables y, sobre todo, medibles.

2. Utilizar un liderazgo transformacional: Este es un aspecto que se ha enfatizado en diversas conferencias impartidas en los últimos años. No se puede continuar pensando en términos de liderazgo democrático y autocrático, estilos que fueron enseñados y aprendidos hace más de dos décadas. Actualmente, se habla de líderes con una "mente de tiburón", enfocándose en el lema de transformación. Muchos colegas expresan que las condiciones de trabajo y de servicio en sus unidades ejecutoras no cambiarán, e incluso se escuchan frases como: "hace 20 años que yo vine a este servicio, así se hacían las cosas y usted quiere venir a cambiar algo".

Este es el momento en el que debe intervenir la mente de tiburón y cuestionarse: si antes de su llegada a este servicio, a este hospital o a esta unidad ejecutora, las cosas se hacían de una manera, ¿cómo funcionarán a partir de su integración? Si las cosas continúan igual, la presencia de un nuevo líder no tiene sentido; esto evidenciaría que su liderazgo no es transformacional. En cambio, podría reflejar que se está adoptando una actitud conformista, adaptándose a las corrientes existentes.

El temor a ser visto como diferente a menudo frena el cambio. Sin embargo, es esencial que los líderes se pregunten: ¿cuándo se harán los servicios diferentes? La respuesta es: cuando ellos mismos sean diferentes y hagan la diferencia. Es crucial tener el valor y el coraje para enfrentar retos que requieren transformación y demostrar de qué están hechos. Se ha mencionado que el principio de individualidad implica que cada persona es única, y es normal ser diferente y dirigir de manera distinta. Como dijo el físico alemán Einstein: "la locura es querer obtener resultados diferentes haciendo las mismas cosas una y otra vez". Por lo tanto, mientras se sigan los mismos patrones que otros en los servicios de salud, no se deben esperar cambios ni progreso. Es necesario, urgente, comenzar a implementar cambios. Estos no tienen que ser trascendentes; deben ser cambios ordinarios, cotidianos, pero constantes y precisos. Tales cambios permitirán la transformación de los servicios de salud, no solo en el ámbito preventivo y curativo, sino en todos los servicios que integran el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, extendiéndose posteriormente a otras instituciones del sector salud.

3. Cambiar el traje de jefe por el traje de líder: Esta idea, aunque puede parecer una frase trillada, resulta ser muy efectiva. Cuando un líder comienza a considerar a los demás no como subalternos, sino como parte de un equipo, se transforma

la dinámica laboral. Al observar a sus compañeros como colaboradores en la importante misión de llevar adelante una institución, se reconoce que el trabajo de todos es esencial para alcanzar la efectividad. Es fundamental que el líder transmita a su equipo lo valioso que es su trabajo y la importancia de cada tarea realizada.

Un líder debe recordar que no puede gestionar y limpiar la institución al mismo tiempo; así, enfatiza que el trabajo de cada uno es igualmente valioso y que cada persona desempeña un papel específico en el éxito del grupo. Este enfoque se vuelve evidente al entender que todos dependen unos de otros. El líder debe ser quien guía, dirige y acompaña. Una frase común de generaciones pasadas, "el ejemplo arrastra", cobra relevancia aquí. Un jefe puede mandar y ordenar, pero un líder dice "hagamos juntos". Sin embargo, no es fácil, ya que muchos creen que, por ser la máxima autoridad, tienen derecho a exigir sin ofrecer el mismo esfuerzo.

La verdadera prueba de liderazgo se refleja en el compromiso y la implicación del líder, quien debe mostrar un interés genuino en el bienestar de cada compañero. Los demás son los verdaderos jueces de su liderazgo; por lo tanto, no debe autocalificarse, sino que debe evaluarse según los resultados obtenidos. Si siente que se esfuerza mucho sin ver resultados, es posible que esté trabajando de manera ineficaz. En tal caso, es recomendable tomarse un tiempo para reflexionar y replantearse nuevas estrategias.

4. Aplicabilidad de competencias blandas. Esta estrategia resulta ser un desafío significativo, ya que las universidades no enseñan cómo desarrollar estas habilidades de manera efectiva. Aunque se reconoce la existencia de un proceso, en la práctica, la mera aplicación de este proceso no siempre garantiza resultados óptimos. En muchas ocasiones, se requieren características personales que faciliten la implementación del proceso y que, sobre todo, mejoren los resultados.

Un ejemplo común es la comunicación. Aunque se aprende a comunicarse, prácticamente desde el nacimiento y se refuerza esta habilidad en la educación primaria, básica, diversificada y universitaria, a menudo no se logra establecer una comunicación efectiva en el entorno laboral. Sin embargo, no solo la comunicación presenta esta dificultad; hay

otras competencias blandas que también son cruciales. A continuación, se abordarán las habilidades que son fundamentales para dirigir no solo las unidades ejecutoras, sino todos los servicios de salud de manera efectiva.

b) Un ejemplo clásico en los servicios de salud se presenta cuando un jefe instruye al personal de turno diciendo: "que alguien vaya a revisar el monitor". A menudo, de los seis o siete compañeros presentes, ninguno se mueve. Posteriormente, el jefe se molesta al percibir que nadie le presta atención o que su equipo no sigue instrucciones. Por ello, es crucial ser más específicos en las indicaciones. Es recomendable aclarar a quién se dirige la instrucción, por ejemplo, diciendo: "Pedro, por favor, revisa ese monitor". Esta claridad asegura que la comunicación haya sido comprendida correctamente.

c) En una ocasión, un conferencista afirmó: "muchas veces informamos, pero no comunicamos", y esta afirmación resuena con gran veracidad. La comunicación efectiva es un arte que los gerentes y líderes deben dominar y actualizar constantemente, ya que es una herramienta esencial para alcanzar los objetivos. Comunicar eficazmente implica mucho más que simplemente articular palabras; se trata de transmitir ideas y pensamientos, y sobre todo, de asegurarse de que el mensaje correcto llegue a su destinatario.

d) El pensamiento crítico, que no debe confundirse con una actitud excesivamente crítica, es una habilidad que un líder desarrolla para comunicar mensajes de manera efectiva. Esta capacidad permite identificar las debilidades presentes en la gestión y reorientarlas hacia su mejora. No se trata de un castigo, sino de la habilidad de valorar tanto los aspectos positivos como negativos, analizarlos y diseñar estrategias que faciliten la transformación.

e) Es fundamental encontrar un punto de equilibrio; a menudo, se es severo con los demás, pero indulgente con uno mismo, o viceversa. Este equilibrio es necesario para que, a través del pensamiento crítico, se puedan llevar a cabo reflexiones que redirijan las acciones hacia el logro efectivo de los objetivos institucionales. Por esta razón, es preferible hablar de un pensamiento crítico-reflexivo, que no solo critique, sino que también reflexione sobre los resultados alcanzados y la dirección que está tomando la institución. Esto permitirá desarrollar estrategias para reenfocar los objetivos planteados.

f) La creatividad es una habilidad difícil de desarrollar, especialmente en los servidores públicos. La frase "así se hacía, así se ha hecho y así se hará" es común en diversas instituciones y refleja la falta de creatividad necesaria para reinventar y transformar. Muchos, incluso, se resignan y permiten que su creatividad se vea limitada, repitiendo constantemente "no se

a) Comunicación efectiva. Siempre resuena en la mente la frase: "hablamos mal, pero... nos entendemos bien". Sin embargo, lo más preciso sería decir que "hablamos mal y nos entendemos de acuerdo a cómo cada uno percibe el mensaje o según su estado de ánimo". A veces, se cree que al expresar algo, todos comprenden el mensaje de la misma manera, pero la realidad es que la comunicación es tan compleja que resulta difícil hacer que los puntos de vista sean claros.

puede” hasta aniquilar esta capacidad en sus mentes. En la actualidad, algunos servicios de salud enfrentan decadencia por la ausencia de líderes creativos, quienes pueden aportar imaginación y esfuerzo para hacer las cosas de manera diferente. Esta habilidad, al ser blanda, no es fácil de desarrollar a través de la academia. Por lo tanto, los directores deben fomentar la creatividad en sus colaboradores. Es crucial que el líder sea el primer ejemplo de creatividad, ya que un director con un mayor desarrollo de habilidades blandas tiene más probabilidades de transformar y hacer eficientes los servicios de salud.

5. Evaluar los resultados de manera constante es una tarea difícil de aplicar si no se implementa una administración basada en resultados. Esta estrategia es una de las más olvidadas en la administración pública, ya que a menudo se trabaja día a día sin un rumbo claro ni metas evaluables, lo cual es nocivo tanto para la institución como para el trabajador. Esta falta de dirección frena el desarrollo institucional y limita las expectativas de crecimiento personal y profesional, creando una zona de confort que inhibe el avance.

Por lo tanto, siempre que alguien ingrese a una institución, independientemente del puesto, es fundamental plantear metas que puedan evaluarse críticamente. Por ejemplo, preguntarse: “¿Cuánto tiempo planeo permanecer en esta institución?” Si bien algunos pueden dejar esta cuestión al azar, es importante establecer objetivos claros. Los líderes también deben fijarse metas y evaluar constantemente la productividad de sus servicios. Sin embargo, es esencial que antes de evaluar el desempeño de los demás, el líder evalúe primero su propia producción. Los resultados del departamento dependen del trabajo de los colaboradores, y si uno de ellos no alcanza sus metas, la responsabilidad debe ser compartida; esto significa que el líder también tiene un rol en esa situación.

No importa si en la institución no existen indicadores predefinidos; si ese es el caso, es vital implementarlos. Esta es la única forma efectiva de medir el desempeño y la capacidad del líder o gerente en los servicios. Además, ayuda a incentivar a los colaboradores, haciéndoles ver y sentir que se valora su esfuerzo en beneficio de la institución.

Es importante no malinterpretar la relevancia de los resultados; aunque son significativos, no deben ser el único enfoque. También se debe prestar atención

a los medios para alcanzarlos. Esto implica trabajar codo a codo con el equipo, motivándolos a lograr sus metas y permitiéndoles incluso establecer sus propios objetivos. A menudo, esto puede llevar a resultados superiores a los esperados.

6. Enfocarse en lo realmente importante es fundamental; muchos administradores carecen del hábito de clasificar y modular la intensidad de las actividades, lo que implica establecer prioridades. A menudo, se encuentra a colegas o líderes que intentan hacer todo al mismo tiempo, algo que resulta imposible. Un buen gestor debe comenzar por analizar el entorno y calcular el trabajo necesario, para luego dosificar los esfuerzos. Cuando un gerente tiene esta visión, los resultados serán efectivos, y será posible demostrar avances de manera continua. Al concentrarse en una, dos o, como máximo, tres situaciones prioritarias, se podrá identificar lo que realmente es importante y requiere un tratamiento específico e intensivo. Es crucial recordar que no se debe desgastar tratando de abarcar demasiado; en cambio, es mejor dosificar los esfuerzos y concentrarse en alcanzar un peldaño a la vez.

7. Establecer proyectos con un inicio y un final es fundamental. Si se preguntara hoy cuál fue el último proyecto que un jefe de servicio o director de una unidad ejecutora desarrolló, es probable que la respuesta sea “no me acuerdo”. Esto podría deberse a que no se ha desarrollado ninguno. Además, si se indagara sobre cuántos proyectos se emprendieron en comparación con los que se finalizaron, la respuesta podría ser igualmente negativa. Este fenómeno puede ser un reflejo de la formación recibida, ya que en muchas ocasiones no se enseña a plantear proyectos. Como formador, se observa que son pocos los proyectos que los estudiantes desarrollan en las aulas.



Para lograr una dirección enfocada en resultados y que sea a la vez creativa, es necesario establecer proyectos. Las instituciones se revitalizan a través de ellos, y el personal valida su práctica y su aprendizaje mediante su participación en proyectos. En muchos servicios, hay colegas con más de 20 años de experiencia que nunca han desarrollado un proyecto por sí mismos. Algunos han participado en proyectos ajenos, lo que resalta la importancia de que los gerentes propongan iniciativas que fomenten no solo el crecimiento institucional, sino también el compromiso de los colaboradores en la creación de nuevos proyectos. No importa si los proyectos están mal planteados; es responsabilidad del líder encauzarlos y dirigirlos, recordando que el colega puede ser novato y que el líder tiene la experiencia para guiarlo. Los colaboradores aprenderán y recordarán lo que han aprendido junto a su líder. Además, es crucial establecer una fecha de caducidad para cada proyecto; no se puede dedicar una década a intentar ejecutar una iniciativa sin resultados.



8. La aplicación de un marco legal que se convierte en lo técnico normativo es crucial para fortalecer los aspectos legales de la administración pública. Es fundamental gestionar el presupuesto anual en conformidad con la ley de presupuesto y tener presente la ley de servicio civil, dado que, como sector público, estamos sujetos a las regulaciones de la Oficina de Servicio Civil. Muchas decisiones tomadas al frente de la gerencia carecen de fundamento legal; a menudo se basan en consideraciones emocionales en lugar de adherirse al marco jurídico.

Al establecer procedimientos, es esencial que estos se alineen con lo que la normativa legal prescribe. Conocer los pactos colectivos y los aspectos relacionados con la gestión de fondos, así como con los derechos de los colaboradores, es igualmente importante. Como servidores públicos y gerentes de servicios o unidades ejecutoras, existe un doble compromiso: por un lado, defender los bienes del Estado y asegurar un gasto oportuno y eficiente del presupuesto, y por otro, proteger y salvaguardar los derechos de los colaboradores.

9. Autoevaluación: Otra estrategia valiosa es la autoevaluación, que implica no esperar a que los entes fiscalizadores vengan a

evaluar el desempeño de las diversas funciones y actividades. Es fundamental realizar una evaluación constante de los avances y de lo ejecutado para evitar multas o, al menos, reducir la posibilidad de hallazgos negativos. En algunos sectores, la autoevaluación se conoce como rendición de cuentas, lo cual es altamente valorado por todo el equipo, ya que permite evaluar el impacto de las acciones de cada uno de los departamentos involucrados en la gestión. Finalmente, es importante mencionar que hay otra herramienta que se puede utilizar para mejorar este proceso.

10. Partir de un diagnóstico situacional: Todo buen gerente sabe que es fundamental comenzar desde un punto de partida claro y establecer las directrices hacia donde se desea llegar. Sin embargo, los diagnósticos situacionales, aunque se enseñan durante la formación académica, a menudo son poco aplicables en los servicios de salud. Si el lector, respetable colega, está iniciando su etapa como gerente en este ámbito, es indispensable realizar un diagnóstico situacional. Este diagnóstico no solo representará la línea basal de su institución o servicio, sino que también permitirá marcar un antes y un después en la gestión.

Estrategias para Llevar a Cabo la Gerencia y Administración de Enfermería en el Sector Público



*Licenciada Eda Sobeyda Carranza Barrera,
Colegiado No. 3, Supervisora
Hospital Nacional de Especialidades
Quirúrgicas de Villa Nueva*

La Constitución Política de la República de Guatemala establece en su Artículo 93 que el goce de la salud es un derecho fundamental del ser humano, sin discriminación alguna. En el Artículo 94, se señala la obligación del Estado de velar por la salud y la asistencia social de todos los habitantes, desarrollando acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación y coordinación, con el objetivo de procurar el bienestar físico, mental y social de la población. El Artículo 95 define la salud como un bien público, destacando que todas las personas e instituciones están obligadas a cuidar y restablecerla.

En este contexto, el Hospital Nacional Especializado de Villa Nueva fue inaugurado el 20 de diciembre de 2018, en una ceremonia presidida por el entonces presidente de la República, James Ernesto Morales Cabrera, acompañado por el exvicepresidente Jafeth Ernesto Cabrera Franco, el exdirector del hospital, Dr. Julio Francisco Hernández Regalado, y el exministro de Salud Pública y Asistencia Social, Carlos Enrique Soto Menegazzo. En esta importante actividad, el personal de enfermería tuvo el honor de sostener la cinta durante el corte de inauguración.

Foto: Inauguración del Hospital Nacional Especializado de Villa Nueva



Foto: Personal de Enfermería, utilizando el equipo de protección personal para atención de pacientes con COVID-19

El Hospital Nacional Especializado de Villa Nueva fue el primer hospital designado para la atención de pacientes diagnosticados con COVID-19, comenzando su labor el 13 de marzo de 2020, cuando recibió a su primer paciente infectado. Durante la pandemia, que se extendió por aproximadamente tres años, el hospital atendió a 3,935 pacientes contagiados, de los cuales 1,296 lamentablemente fallecieron.

Para ofrecer cuidados de enfermería adecuados, fue necesario gestionar el equipamiento de los diferentes servicios y asegurar el abastecimiento de insumos, así como el uso de equipo de protección personal conforme a los lineamientos de la OMS. A pesar de las precauciones implementadas para evitar la propagación del virus, un total de 833 miembros del personal del hospital contrajeron COVID-19. Afortunadamente, no se reportaron fallecimientos entre el personal de la fuerza laboral.

El 30 de marzo de 2020, se llevaron a cabo todas las coordinaciones necesarias para trasladar a los primeros pacientes diagnosticados con COVID-19 al Hospital Temporal del Parque de la Industria, el cual se convirtió en el segundo hospital habilitado para la atención de pacientes infectados. Este traslado fue un éxito, gracias a la colaboración y al trabajo en equipo del personal involucrado.

Otra de las medidas implementadas en coordinación con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social fue la vacunación de todo el personal del hospital. En este proceso, la subdirección de enfermería desempeñó un papel fundamental, asegurando que el personal de enfermería recibiera la primera dosis de la vacuna, priorizando así su protección y bienestar en el contexto de la pandemia.

El 12 de abril de 2023, según el Acuerdo Ministerial 151-2023, el Hospital Nacional de Especialidades Quirúrgicas de Villa Nueva cambió su nombre. Las estrategias implementadas para la gerencia y administración en enfermería en este hospital se llevaron a cabo en cumplimiento del Manual de Organización y Funciones de Hospitales, específicamente a través del “Modelo de Atención y Gestión de Hospitales”. El comité de enfermería tuvo un papel clave, brindando asesoría a la Dirección Ejecutiva en la toma de decisiones relacionadas con la enfermería.

El Modelo de Atención se basa en principios como Atención Humana, Calidad, Transparencia y Productividad. Se centra en las necesidades del paciente y en la mejora continua de la calidad. Los resultados esperados incluyen la satisfacción del paciente, la satisfacción del personal y la satisfacción del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Dentro de los comités de enfermería se encuentran:

Comité de Capacitación: Su objetivo es proporcionar educación actualizada al personal del hospital, así como a los pacientes y sus familias. Entre sus responsabilidades está establecer una guía para la realización de programas educativos y la planificación de jornadas educativas.

Comité de Circuitos Intracentro: Se encarga de organizar y coordinar las actividades asistenciales de los diferentes servicios del hospital mediante el establecimiento de protocolos que mejoren los procesos de manera interdisciplinaria.



Foto: Primera persona que le administraron la vacuna COVID19, Hospital Nacional de Especializado de Villa Nueva.

Comité de Protocolos y Procedimientos: Este comité crea guías técnicas para la planificación y gestión de acciones de enfermería, garantizando la calidad de atención. Sus productos incluyen la elaboración de manuales de protocolos y checklists para verificar el cumplimiento de las técnicas.

Comité de Evaluación del Desempeño: Tiene como propósito la evaluación periódica del desempeño laboral del personal de enfermería y el control de los resultados de dichas evaluaciones.

Comité de Calidad: Este comité valora las mejoras en los servicios proporcionados al paciente. La Subdirección de Enfermería es la máxima responsable de garantizar la calidad de los cuidados. Entre sus productos se encuentran la revisión de normativa, estudios de dotación de ropa hospitalaria y personal, estudios de carga laboral, creación de un stock básico de medicamentos y material médico-quirúrgico, así como auditorías e investigaciones en enfermería.



Foto: Coordinadores de los diferentes Comités de Enfermería, Hospital Nacional de Especialidades Quirúrgicas de Villa Nueva



El Hospital Nacional de Especialidades Quirúrgicas es una institución nueva con una capacidad instalada de 180 camas censables. Uno de los principales desafíos que enfrentó la subdirección de enfermería fue asegurar el equipamiento adecuado de los diferentes servicios clínicos, lo que permite al personal contar con las herramientas necesarias para ofrecer cuidados de calidad las 24 horas del día. Además, se llevó a cabo la gestión para la contratación de personal de enfermería, en estrecha colaboración con la Subdirección de Recursos Humanos, con el fin de completar la plantilla necesaria.

Foto: Personal Auxiliar de Enfermería brindando cuidados a paciente en el Hospital Nacional de Especialidades Quirúrgicas de Villa Nueva.

La subdirección de enfermería está organizada en tres departamentos clínicos:

1. Cuidados Críticos y Emergencias: Incluye las unidades de cuidados intensivos y servicios de emergencias.
2. Cuidados Generales y Consulta Externa: Comprende los servicios de encamamiento y consulta externa.
3. Bloque Quirúrgico: Abarca las salas de operaciones y la central de equipos y esterilización.

Esta organización tiene como objetivo garantizar que cada uno de los departamentos y comités bajo la subdirección de enfermería cuente con los recursos necesarios para gestionar los servicios de manera eficiente, oportuna y con la calidad técnica y científica requerida, sin olvidar la importancia del aspecto humano en la atención de enfermería.

Las acciones para la gerencia y administración de enfermería en el Hospital Nacional de Especialidades Quirúrgicas de Villa Nueva se llevan a cabo mediante el trabajo en equipo de supervisores de departamentos clínicos, supervisores generales, jefes de servicios, subjefes, auxiliares de enfermería y auxiliares de hospital.

Se han establecido Manuales de Protocolos y Procedimientos que abarcan diversas áreas, tales como:

- Sala de Operaciones
- Infecciones Asociadas a la Atención en Salud
- Departamento Clínico de Cuidados Generales (encamamientos) y Consulta Externa
- Áreas Críticas y Emergencia
- Neonatos y Pediatría

Estas herramientas son esenciales para orientar las actividades del personal de enfermería, garantizando que la atención a todos los pacientes se lleve a cabo conforme a estándares de calidad y seguridad. Esto, a su vez, contribuye significativamente a mejorar los resultados en la atención sanitaria, promoviendo una atención más efectiva y centrada en el paciente.

Como parte de la visión es convertir al Hospital Nacional de Especialidades Quirúrgicas de Villa Nueva en el mejor hospital de

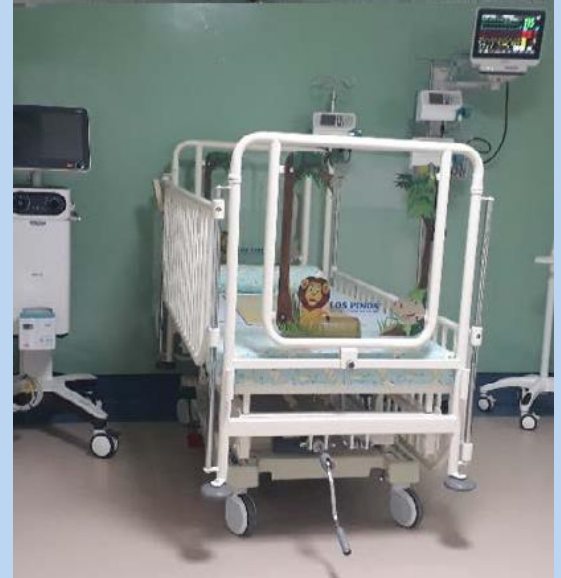
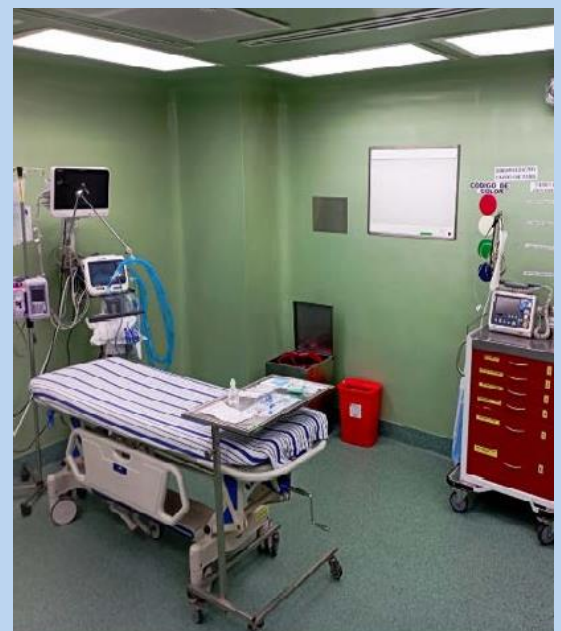


Foto: Áreas de cuidado del Hospital Nacional de Especialidades Quirúrgicas de Villa Nueva.

la red nacional, donde lo primordial sea el paciente y el recurso humano. Para lograr esto, es esencial contar con un personal capacitado que esté a la vanguardia de la tecnología y que posea actitudes que ofrezcan consuelo y alivio a los pacientes. Garantizar cuidados de enfermería con calidad y calidez requiere no solo habilidades técnicas, sino también la práctica de la empatía, la ética y la disciplina. Así, se podrá atender a los pacientes las 24 horas del día, los 365 días del año, asegurando su bienestar en cada etapa de su atención.

Otra de las gestiones realizadas ha sido la coordinación con diferentes centros educativos, a quienes se les ha proporcionado espacio en el hospital para la práctica de estudiantes de diversos niveles académicos. Esto incluye a futuros profesionales en áreas como auxiliar de enfermería, técnicos en enfermería y licenciatura en enfermería. Esta colaboración no solo enriquece la formación de los estudiantes, sino que también contribuye al desarrollo de una nueva generación de profesionales comprometidos con la atención de calidad en el sistema de salud. Al ofrecerles un entorno de aprendizaje práctico, fortalecemos el vínculo entre la academia y la práctica clínica, preparando mejor a estos futuros trabajadores para los desafíos del cuidado de la salud.

En la actualidad, el hospital cuenta con una fuerza laboral de 840 personas, de las cuales el personal de enfermería representa el 36%. Se continúan realizando gestiones anuales para la contratación de más personal, con el objetivo de completar la plantilla y asegurar una atención de calidad, libre de riesgos.

Este artículo busca resaltar y agradecer la valiosa labor que desempeña el personal de enfermería en los centros hospitalarios a nivel nacional. Son la columna vertebral en la atención y cuidados de los pacientes, quienes merecen recibir atención de calidad de este noble gremio. Su dedicación, empatía y profesionalismo son fundamentales para el bienestar de los pacientes y el éxito del sistema de salud.



Foto: Personal de enfermería del Hospital Nacional de Especialidades Quirúrgicas de Villa Nueva.

Gestión del Cuidado



Lic. Ángel Gustavo Díaz
Presidente de la Asociación de Enfermería Argentina,
Desarrollo de la Ciencia del Cuidado

El concepto de Gestión del Cuidado es un término multidimensional que permite un abordaje desde diversas perspectivas: teóricas, legales, éticas y metodológicas. Aunque cada docente cuenta con un currículum oculto, es fundamental que oriente a los alumnos hacia un Cuidado Humano y no convencional.

La gestión del cuidado comienza en la escuela, aunque, en realidad, se inicia en el hogar, donde los padres inculcan conductas y principios adecuados. Posteriormente, los docentes asumimos la responsabilidad de su formación. En el sector salud, se distinguen tres niveles de gestión: la macrogestión, que se refiere a las políticas sanitarias; la mesogestión, que abarca la gestión de centros e instituciones sanitarias; y la microgestión, que es la que lleva a cabo la enfermera en su práctica asistencial.

Los jefes y supervisores son responsables de garantizar que esta gestión se realice de manera adecuada. ¿Cómo se logra? Brindando confianza, respetando los tiempos, y prestando atención, donde la palabra y la mirada juegan un rol fundamental ante la crisis que enfrenta el paciente debido a la enfermedad y a la institución a la que debe someterse, con los estudios, ruidos y prácticas que en ocasiones pueden resultar agresivas.

Es crucial abordar al ser humano y a su familia desde una perspectiva integral y espiritual. Por ello, la capacitación continua es esencial para recordarnos en qué lugar se encuentra. ¿Se está cuidando realmente?

La gestión adecuada del Cuidado de Enfermería se garantiza cuando los responsables y supervisores son enfermeras gestoras que no solo se centran en la eficacia organizativa, sino que también consideran la gestión de los cuidados hacia la persona y sus necesidades, fomentando un liderazgo que impulse la participación del equipo.

Llevar el cuidado a la práctica humana implica reconocer que nosotros, o nuestras familias, podríamos enfrentarnos a situaciones similares. Pero ¿dónde inicia la Gestión del Cuidado? Comienza

en la práctica diaria, en el cuidado directo. Compartiré una experiencia: yo era el jefe de Terapia Intensiva cuando ingresó un joven de 22 años, víctima de un accidente de moto, con politraumatismos y en estado de coma. Lo llamé "El Milagro de Ramiro". Veía a sus padres en los pasillos, con miradas llenas de angustia y dolor. Todos los días me acercaba a Ramiro y le decía: "Vamos, Ramiro, tus padres te esperan en el pasillo".

Un día, lo vi mover un pie, tras 25 días de internación. Inmediatamente pedí a las enfermeras que lo cuidaran bien, porque iba a vivir. Me aseguraba de que estuviera impecable; tomaba su mano y le decía: "Aprieta la mía". Un día, sus dedos acariciaron suavemente mi mano. A los 15 días, Ramiro fue trasladado a sala general. No me reconocía, pero en mi corazón y mi mente eso no importaba. Ramiro está ahora en casa con sus padres. Los milagros existen, colegas, y ocurren gracias a la fe y a las gestiones exitosas de esos ángeles que son las enfermeras.

La historia anterior es un fragmento de un artículo que escribí para un libro titulado "Los Milagros", que narra experiencias vividas en la práctica enfermera. La gestión también implica documentar estas vivencias para formar a futuros profesionales de la enfermería que, además de aplicar la ciencia, ofrezcan cuidados humanos.

En conclusión, nuestro propósito debe ser el bienestar integral del paciente en todas sus dimensiones, hasta que logre una autonomía plena o lo acompañemos en ese proceso sublime hasta el final de su vida.



Licenciada

Juana Rivera Asencio de Peralta

Colegiado No. 1043

Hospital Nacional de Amatlán

Subdirectora de Enfermería

Estrategias para Llevar a Cabo la Gerencia y Administración de Enfermería en el Sector Público

La gerencia y la administración en enfermería en el sector público buscan ofrecer la mejor atención al paciente, incluso cuando no se cuentan con los recursos e insumos adecuados que la institución debe proporcionar para garantizar una atención oportuna y de calidad. Además, es fundamental que el personal de enfermería, que brinda atención las 24 horas del día los 365 días del año, se sienta satisfecho con su trabajo.

La administración efectiva de los recursos humanos y materiales en enfermería es crucial para garantizar la calidad de la atención en el sector de salud pública. La complejidad de este entorno requiere estrategias específicas que aborden los desafíos únicos que enfrentan los profesionales de enfermería. A continuación, se presentan algunas estrategias clave para llevar a cabo una gerencia exitosa en este campo:

Planificación Estratégica

Un plan estratégico es esencial para identificar las necesidades dentro de la institución y resolver problemas que puedan obstaculizar la atención a los pacientes. Por ejemplo, la subdirección de enfermería en un hospital público debe desarrollar un plan que contemple la reducción de los tiempos de espera en los servicios de emergencia y consulta externa. Esto puede incluir la implementación de un triage eficiente para asignar prioridades clínicas en situaciones de emergencia. Establecer metas y objetivos claros para el departamento de enfermería ayudará a alinear las actividades con la visión y misión de la institución. En el ámbito comunitario, un plan estratégico podría incluir la organización de campañas de vacunación y encuestas de satisfacción para recopilar retroalimentación de la población atendida.

Gestión de Talento

Es fundamental contar con un equipo de enfermería capacitado y motivado. Se deben ofrecer programas de capacitación continua, además de los programas educativos que ejecutan los jefes de servicio y la subdirección de enfermería. Esto no solo brinda oportunidades de ascenso, sino que también reconoce públicamente los logros destacados del personal. Un equipo motivado y comprometido contribuye a la

excelencia en la atención, creando un ambiente laboral positivo que fomente la satisfacción y el apoyo emocional. Asimismo, se debe promover la carrera administrativa para el personal que ha trabajado como auxiliares de enfermería y que posee la formación necesaria. Esto incentivará el desempeño del personal y mejorará la calidad de la atención en la institución.

Optimización de Recursos

Dentro de la subdirección de enfermería, la programación de turnos permite asignar al personal de manera eficiente y equitativa, de acuerdo con la demanda de pacientes y la normativa legal. Esto ayuda a evitar sobrecargas laborales y a asegurar una adecuada dotación de personal. Además, es crucial implementar un sistema de gestión de inventarios que garantice el mantenimiento de insumos y equipos médicos en óptimas condiciones. Esto implica priorizar inversiones en equipos que mejoren la calidad de la atención. También se debe presentar a la Dirección Ejecutiva y a Recursos Humanos la planificación de dotación del personal, basada en la capacidad instalada y las necesidades del servicio, para abordar la falta de personal en los diferentes servicios y cumplir con los objetivos de atención.

Con estas estrategias, se busca mejorar la atención al paciente y asegurar que el personal de enfermería se sienta valorado y satisfecho en su trabajo, contribuyendo así a la calidad del sistema de salud pública.

Estrategias para la Gerencia y Administración de Enfermería en el Sector Público

La reestructuración de la subdirección de enfermería en hospitales donde no están departamentalizados los servicios por jefaturas clínicas es fundamental. Dado que la mayoría del personal cuenta con un grado de licenciatura en enfermería, es esencial organizar la administración de los servicios para brindar atención de calidad, calidez y libre de riesgos a los pacientes.

Implementación de Tecnología

La incorporación de un sistema tecnológico es crucial para llevar un registro electrónico de pacientes, lo que facilita el acceso a la información clínica y permite un análisis de datos más preciso. Esto ayuda a reducir errores en la documentación y mejora la coordinación entre el personal de enfermería y otros profesionales de la salud. Equipar cada servicio con computadoras también permite una evaluación rápida de los resultados de laboratorio, agilizando diagnósticos y tratamientos. Además, la telemedicina puede ser útil para consultas virtuales y el seguimiento de pacientes a distancia, garantizando atención inmediata y oportuna.

Gestión de Calidad

Establecer estándares de calidad y seguridad en la atención de enfermería es imprescindible. Esto incluye desarrollar protocolos de atención basados en evidencia científica, realizar auditorías internas para verificar su cumplimiento y monitorear indicadores de calidad, como tasas de infecciones nosocomiales y tiempos de respuesta en emergencias. La capacitación continua del personal de enfermería es vital para fomentar una cultura de cuidado y garantizar la excelencia en la atención al paciente.

Colaboración Interdisciplinaria

Coordinar entre los diferentes departamentos y profesionales de la salud es esencial para ofrecer una atención multidisciplinaria. Promover reuniones donde enfermería, médicos, fisioterapeutas, psicólogos y trabajadores sociales discutan casos complejos y desarrollen planes de cuidado integral facilita una atención más efectiva. Fomentar la colaboración interdisciplinaria y promover prácticas basadas en evidencia maximiza los resultados de salud de los pacientes.

Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva es fundamental para garantizar la coordinación del equipo y la seguridad del paciente. Establecer canales claros de comunicación, como reuniones diarias y el uso de plataformas digitales para mensajes urgentes, ayuda a evitar malentendidos. Una comunicación efectiva es clave para gestionar un cuidado exitoso y mejorar la continuidad de la atención, permitiendo decisiones oportunas para los pacientes.

Evaluación y Mejora Continua

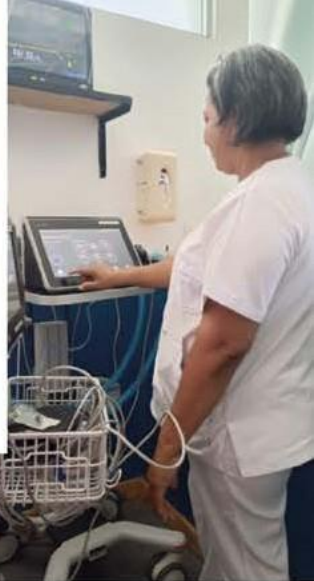
Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del departamento de enfermería, mediante encuestas de satisfacción y análisis de datos clínicos, permite identificar áreas de mejora. Implementar cambios y monitorear su impacto es crucial para garantizar la calidad de los servicios. Además, evaluar las condiciones de la infraestructura permite gestionar mejoras que beneficien el bienestar de los pacientes.

Liderazgo Efectivo

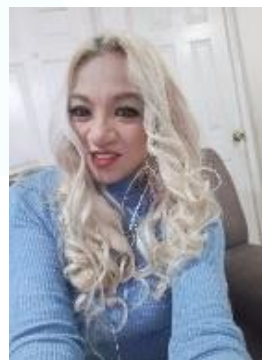
Un liderazgo efectivo inspira confianza y motivación en el personal de enfermería, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Esto se traduce en una mejor atención al paciente.

Conclusión

La gerencia y la administración de enfermería en el sector público requieren un enfoque holístico que integre liderazgo, capacitación, optimización de recursos, promoción de la salud, colaboración interdisciplinaria y evaluación de resultados. Al implementar estas estrategias, las organizaciones de salud pueden garantizar que los servicios de enfermería cumplan con los más altos estándares de calidad y contribuyan significativamente a mejorar la salud y el bienestar de los pacientes que demandan atención oportuna, humanizada y libre de riesgos. "Ser gerente implica una actitud visionaria más allá de lo que se supone un cargo en sí mismo" "Tu no inspiras a tus equipos mostrándoles lo grandioso que eres, tú los inspiras enseñándoles lo grandioso que son ellos" Estas frases reflejan la esencia del liderazgo en la gerencia. La primera destaca que ser gerente requiere una visión amplia y la capacidad de anticipar y guiar hacia el futuro, no solo cumplir con responsabilidades administrativas. La segunda subraya que un verdadero líder no se centra en su propia grandeza, sino que se dedica a empoderar y reconocer el potencial de su equipo, fomentando un ambiente donde cada miembro se sienta valorado y capaz de contribuir al éxito colectivo. Juntas, enfatizan la importancia de una gestión inspiradora y colaborativa.



Gerencia y Administración en el Ámbito Comunitario Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud de Guatemala, Área Nor-Oriente



**Licenciada
Clara Luz de León**
Colegiado No. 2449
**Facilitadora de la
Unidad de Salud
Reproductiva**
Dirección
Departamental De
Redes Integradas de
Servicios de Salud
de Guatemala,
Área Nor-Oriente

El viceministro de Atención Primaria en Salud es responsable de definir e implementar las estrategias de atención integral en salud dirigida al individuo, la familia y la comunidad, para conducir la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud en los niveles de complejidad baja y mediana, además de promover la integración con el nivel de alta complejidad constituido por la Red Hospitalaria Nacional, así como hacer operativas las regulaciones en salud. Las Direcciones Departamentales de Redes Integradas de Servicios de Salud, son los órganos técnico-administrativos que planifican, programan, conducen, dirigen, coordinan, supervisan, monitorean y evalúan las acciones de salud a nivel primario y son responsables de la gerencia de los Distritos Municipales de Salud que integran el Área de Salud respectiva tomando como acciones las referencia y contrarreferencia al tercer nivel de atención, la rehabilitación y recuperación de la salud de la población a media que se integre a sus actividades cotidianas.

Según el reglamento orgánico interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, las redes integradas de servicios de salud (DDRIS) dirigen al Consejo Técnico de la Red Departamental de Salud, cuya organización y funciones se rige por una normativa específica. Entre las funciones podemos mencionar que la coordinación, aplicación de normas y lineamientos técnicos metodológicos para el diagnóstico médico comunitario, categorizando las regiones según su territorialidad y población, el cual debe incluir los distritos municipales de salud con el fin de fortalecer la articulación y funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de la red de servicios. La comunicación entre distritos es importante para que exista coordinación con las demás instituciones que conforman el Sector Salud y que tienen representación en a nivel sectorial, esto debido a que el sistema de Vigilancia epidemiológica debe de poseer información de todos los sectores para poder actuar de forma oportuna para el manejo y control de las Enfermedades

trasmisibles y no trasmisibles.

Cada funcionario público solicita asesoría técnica para el desarrollo de los procesos vinculados con la administración financiera-contable que compete a cada región, así como convenios entre entidades privadas y comunitarias según sea el caso cuyo fin es el de participar en los procesos relacionados con la formación, capacitación permanente y administración de los recursos humanos de su jurisdicción.

El Departamento de Redes Integradas de Servicios de salud es el órgano responsable de dar asistencia técnica a los ocho Distritos Municipales de Salud siendo: Chinautla, Fraijanes, Palencia, San José del Golfo, San José Pinula, San Pedro Ayampuc, Santa Catarina Pinula, Tierra Nueva. Dicha vigilancia está enfocada en el cumplimiento de lineamientos para la planificación, organización y categorización del desarrollo, fortalecimiento y sostenibilidad de las Redes Integradas de Servicios de Salud (DDRIS GANOR) las cuales se desglosan en los Programas de las Normas de Atención Integral para el Primero y Segundo Nivel de atención en Salud. (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2018, pág. 954). Dentro de los programas mencionamos:

- Programa de la Adolescencia y Juventud.
- Programa del Adulto Mayor y Programa de Discapacidad.
- Programa de Atención a la Población Migrante y Programa de la Medicina Tradicional y Alternativa.
- Programa de Enfermedades Transmitidas por Alimentos y Agua y Programa de Infecciones Respiratorias agudas.
- Programa de Enfermedades Transmitidas por Vectores.
- Programa de Inmunizaciones.
- Programa de Infecciones de Transmisión Sexual VIH/SIDA
- Programa de medicina Transfusional y Bancos de Sangre.
- Programa Nacional de Prevención de Enfermedades Crónicas no trasmisibles y Cáncer.
- Programa de Salud Bucodental.
- Programa de Salud Integral de la Niñez.
- Programa de Salud Laboral.
- Programa de Salud Mental.
- Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PROSAN).
- Programa de Tuberculosis.
- Programa de Zoonosis.
- Programa de Salud Reproductiva.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social Presenta el "COMPENDIO DEL MARCO LEGAL DE LA SALUD REPRODUCTIVA PARA GUATEMALA" el cual brinda un marco legal y de derecho amplio por la Salud Sexual y Reproductiva, teniendo como objetivo favorecer el conocimiento y promoción de las distintas leyes, convenios, tratados y acuerdos, nacionales e internacionales que regulan y promueven los derechos de los niños, niñas, adolescentes; dignificación y protección de la mujer así como el derecho de una maternidad saludable (Compendio del Marco Legal de la Salud Reproductiva para Guatemala pag.3).

El escenario en que desarrollo mis funciones como Facilitadora de la Unidad de Salud Reproductiva a nivel de Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud de Guatemala, Área Nor-Oriente contempla las cuatro áreas del ejercicio Profesional, en las diferentes comunidades de nuestros territorios la toma de decisiones depende de las circunstancias del usuario pues la privacidad, la confidencialidad, la entrega de los insumos necesarios con seguridad y eficacia de los productos es fundamental para contribuir en la Salud Sexual y Reproductiva de

manera informada, oportuna y específica, siendo esencia la Información Comunicación y Educación los pilares que manejan las Enfermeras a nivel comunitario encargadas del ejecutar el programa Existen componentes y ejes transversales que el programa ejecuta como lo son: Atención Materna, Comadronas, Adolescentes, VIH/ITS, Planificación Familiar, Prevención del Cáncer Cérvico Uterino, Red de Paternidad y Maternidad Responsable, Unidad de Atención de Pueblos Indígenas e Interculturalidad.

Dichos ejes transversales tienen eslabones esenciales para el desarrollo de los componentes que conforman capacitaciones, coordinaciones, alianzas estratégicas para la organización y participación comunitaria que se desarrolla en un sistema de información, logística, monitoreo y evaluación de los procesos. Así mismo se busca alcanzar el objetivo principal que es la Disminución de la Muerte Materna y Neonatal.

El Departamento de Promoción y Educación en Salud es el órgano responsable de dar asistencia técnica a los Distritos Municipales de Salud en el cumplimiento de lineamientos técnicos y metodológicos para desarrollar procesos de educación para el cambio de comportamiento para una vida saludable con pertinencia cultural, así como de promover acciones sectoriales y regionales que fortalezcan la participación ciudadana y auditoría social, así como que los sectores e instituciones, trabajen coordinadamente por el desarrollo humano para el fomento de la promoción de la salud en distintos entornos, promoviendo la equidad con solidaridad y justicia para toda la población promueve las acciones sectoriales y regionales que fortalecen la participación ciudadana y auditoría social a través de Información, Educación y Comunicación con temas de prevención en la atención Primaria en Salud.

El Departamento de Vigilancia del Cumplimiento de Regulaciones

Sanitarias es el órgano responsable de brindar asistencia técnica a los Distritos Municipales de Salud, para la aplicación, vigilancia, control, supervisión y evaluación de las normas técnicas de los programas relacionados con la atención a las personas, al ambiente, alimentos, medicamentos y afines; el registro, acreditación y autorización de los servicios de salud; así como la aplicación y/o control del régimen sancionatorio establecido por la Comisión de Infracciones Sanitarias, brinda asistencia técnica a los Distritos Municipales de Salud, para la aplicación, vigilancia, control, supervisión y evaluación de las normas técnicas relacionados con la atención a las personas se enfoca en el proceso sistemático y de recolección, análisis, interpretación y divulgación de datos específicos relacionados con la salud, como ejemplo Vigilancia epidemiológica de la prevención del cáncer de Cérvix, Vigilancia de la Muerte Materna, entre otros, se analiza de forma sistemática las amenazas que puedan afectar a la salud de las población y su vulnerabilidad, así como los recursos disponibles frente a las amenazas identificadas

El Departamento de Calidad en Salud es el órgano responsable de brindar asistencia técnica a los Distritos Municipales de Salud para la implementación del proceso de mejora continua de la calidad en el desempeño de la Red Integrada de Servicios de Salud, para el cumplimiento, seguimiento y evaluación de los objetivos de calidad de Gestión de la Red; promover la formación de equipos de mejora en los procesos claves de gestión estratégica, sustantiva y de apoyo, estableciendo criterios/estándares y evaluar su cumplimiento mediante la monitorización de indicadores adecuados, promoviendo el uso de tableros de control que permita disponer de información, que se pueda transformar en mejoras de la eficiencia y de la calidad asistencial; promover la realización de encuestas de satisfacción sobre la calidad de servicios recibidos y asegurar el uso del expediente clínico electrónico para la atención integral de los usuarios.

El Departamento Administrativo Financiero es el órgano responsable de promover la gestión y administra los recursos financieros y materiales de la institución, diseñando y ejecutando en forma continua, procesos administrativos que permitan mantener la operatividad y el funcionamiento óptimo de la Institución. Asimismo, brindar asistencia técnica a los Distritos Municipales de Salud para la programación presupuestaria y la ejecución de los recursos asignados a la Red Integrada de Servicios de Salud, con enfoque de gestión por resultados, brindando asistencia técnica para la programación presupuestaria y la ejecución de los recursos asignados a la Red Integrada de Servicios de Salud con enfoque de gestión por resultados

El Departamento de Recursos Humanos es el órgano responsable de implementar las políticas y lineamientos para la organización, gestión y administración de los Recursos Humanos, el bienestar laboral, el desarrollo profesional, así como de promover el diseño y análisis de los puestos de trabajo, el reclutamiento/contratación y la selección de personal, la formación y el desarrollo, la compensación y los beneficios, la gestión del rendimiento, las relaciones laborales y la evaluación del desempeño.

El Departamento de Enfermería es el que regula la atención en base a las cuatro Áreas de ejercicio profesional de enfermería como son la atención directa, la administración, la docencia y la investigación.

A través de los trece años de servicio en la Atención Primaria en Salud concluyo que las experiencias se desarrollan en los diferentes escenarios de trabajo que conllevan a las diferentes vivencias y experiencias que forman el impacto del cuidado que ofrecemos con un enfoque holístico dirigido al individuo, familia y comunidades de nuestra nación, enfermería especialista en el cuidado pero para saber cuidar tenemos que invertir en los procesos de formación y capacitación del gremio de enfermería no solo se trata de cuidar, enfermería es, el arte de cuidar cada experiencia vivida es el intercambio de saberes y prácticas que rigen el ejercicio profesional.

El desarrollo de la Gerencia y administración en el ámbito comunitario conlleva la optimización de los recursos asignados puesto que son limitados provocando una limitante para la población que tiene acceso a la salud, se trabaja con gestiones que permiten tener acceso a los servicios de salud en zonas rurales y de poco acceso con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, se realizan procesos administrativos que permiten mantener una forma operativa continua para su funcionamiento pero el déficit de asignación en el presupuesto evidencia la carencia de Recurso Humano suficiente para la operatividad de cada Distrito Municipal de salud y en la Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud de Guatemala, Área Nor-Oriente unidad de Salud Reproductiva no ha sido la excepción en el proceso gerencial debido a las diferentes dificultades en la ejecución presupuestaria lo que repercute en la efectividad de los recursos asignados, el déficit de los mismos conlleva a factores de riesgo para los individuos, familias y comunidades. Sin embargo, se optimiza los recursos asignados para la atención primaria en salud de los ocho distritos municipales de forma integral e integrada



Estrategias de Gerencia y Administración del Sistema Integral de Atención en Salud

Guatemala enfrenta importantes desafíos en su sistema de atención en salud, que incluyen la accesibilidad, la calidad de los servicios y la equidad en la distribución de recursos. El país cuenta con un sistema de salud que abarca servicios públicos, privados y comunitarios; sin embargo, la coordinación entre estos sectores sigue siendo un reto.

Uno de los principales desafíos en la salud pública del país es la falta de acceso equitativo a los servicios de salud. Las comunidades rurales y las poblaciones indígenas enfrentan barreras significativas para acceder a la atención médica, tales como la distancia geográfica, la falta de transporte y las barreras lingüísticas y culturales. Además, la calidad de la atención en los servicios de salud primaria y comunitaria es variable, lo que impacta la efectividad de las intervenciones preventivas y el manejo de enfermedades crónicas.

La fragmentación del sistema de salud también representa un problema significativo. Existe una falta de coordinación entre los diferentes niveles de atención, lo que dificulta la prestación de una atención integral y continua. La escasez de recursos humanos y financieros limita aún más la capacidad del sistema para responder a las necesidades de salud de la población.

Para abordar estos desafíos y mejorar el funcionamiento del sistema integral de atención en salud, se requiere una gestión y administración eficientes y efectivas que garanticen el derecho a la salud, el bienestar y la calidad de vida de la población.

Dentro del Sistema Integral de Atención en Salud de Guatemala, se han desarrollado algunas estrategias clave para la gerencia y administración de este sistema.

1. Fortalecimiento de la Atención Primaria de Salud (APS)

La Atención Primaria de Salud (APS) es la piedra angular de cualquier sistema de salud. Se trata de un enfoque holístico que prioriza la prevención, la promoción de la salud y el acceso equitativo a los servicios básicos de atención médica.

Los profesionales encargados de la gerencia y administración de los recursos del sistema de salud deben centrar sus esfuerzos en fortalecer la Atención Primaria en Salud, asegurando que los servicios sean accesibles, integrales y culturalmente apropiados para todas las comunidades.

Un ejemplo de estrategia efectiva en este sentido es la implementación de los Centros de Atención con Especialidades en Salud (CAES), que actúan como puntos de acceso primario a los servicios de

salud. Estos centros ofrecen una gama completa de servicios que, además de las acciones que desarrolla un centro de salud, incluyen especialidades y subespecialidades, adaptándose a las características demográficas y al perfil epidemiológico de la población (Castellanos, 2018).

Por lo tanto, la Atención Primaria en Salud se establece como el eje central del Sistema de Atención Integral en Salud, contribuyendo a mejorar la accesibilidad, la calidad y la cobertura de los servicios de salud en todas las comunidades del país.

2. El Desarrollo de Redes Integradas de Servicios de Salud

La coordinación y colaboración entre los diferentes niveles de atención y los profesionales que brindan servicios de salud son fundamentales para ofrecer una atención integral y continua. Los administradores de los servicios de salud deben trabajar en el desarrollo de redes integradas que faciliten la comunicación, la cooperación y el intercambio de información entre los distintos actores del sistema.

Un ejemplo de esta estrategia es la creación de sistemas de referencia y contrarreferencia entre los niveles de atención. Esto permite que los pacientes sean derivados de manera oportuna y adecuada entre los servicios de baja, mediana y alta complejidad, asegurando una atención continua y coordinada.



Licenciada

María Azucena Escalante Hernández

Colegiado No. 637

Dirección de Redes Integradas de Servicios de Salud -DRISS-

Asistente Técnica

de la Dirección de RISS

Viceministerio de Atención

Primaria en Salud

Ministerio de Salud Pública y A.S



Fuente: Reunión con autoridades de APS para el plan de trabajo 2024-2028

3. Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

El uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) puede mejorar la eficiencia, la calidad y la accesibilidad de los servicios de salud. Los profesionales de la salud deben aprovechar estas tecnologías para implementar sistemas de información y registros médicos electrónicos que faciliten la gestión de la información clínica y administrativa.

Un ejemplo de aplicación de las TIC en salud es la telemedicina, que permite brindar servicios de atención médica a distancia. Esta herramienta es especialmente útil en áreas rurales o remotas donde el acceso a los servicios de salud es limitado. La telemedicina permite a los pacientes consultar a profesionales de la salud a través de videoconferencias, reduciendo la necesidad de desplazamientos y mejorando el acceso a la atención médica. Además, la implementación de la ficha clínica electrónica permitirá llevar un control de la producción de los servicios, identificar riesgos y daños a la salud, y evaluar el desempeño para tomar decisiones oportunas.

4. Gestión de Recursos Humanos y Capacitación

El talento humano es un componente clave del sistema de salud. Los profesionales de la salud deben implementar políticas y prácticas que aumenten la inversión en la formación y capacitación de médicos, enfermeras y trabajadores comunitarios de la salud, con el fin de mejorar la calidad y continuidad de la atención, así como promover el desarrollo profesional y la motivación del personal.



Fuente: Reunión capacitante con Direcciones Departamentales de Redes Integradas de Salud.

Una estrategia efectiva en este sentido es la implementación de programas de formación y capacitación continua para el personal de salud. Esto no solo mejora las habilidades y competencias del equipo, sino que también aumenta su satisfacción laboral y compromiso con la prestación de servicios de calidad a los pacientes.

Cabe destacar que el recurso humano de enfermería desempeña un papel fundamental en la prestación de una atención integral en cualquier sistema de salud, representando más del 70% del personal del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Su papel va más allá de la atención directa, abarcando la coordinación y continuidad de la atención, la educación y promoción de la salud, el apoyo emocional, el trabajo en equipo multidisciplinario, así como la vigilancia y prevención de enfermedades. Sin el compromiso y dedicación de las enfermeras y enfermeros, la calidad y efectividad de los servicios de salud se verían considerablemente comprometidas.

5. Promoción de la Participación Comunitaria

La Salud Pública tiene como función esencial la protección de la salud de la población, actuando mediante medidas de promoción y prevención, y disponiendo de un sistema de atención capaz de responder de manera oportuna y eficaz a la ocurrencia de enfermedades.

El cumplimiento de las funciones de salud pública que desarrolla el Ministerio de Salud y Asistencia Social se entiende como una responsabilidad social que incluye a la comunidad. Los procesos necesarios para alcanzar estos objetivos se llevan a cabo a través del fortalecimiento de los mecanismos de participación social ciudadana, desde una perspectiva de interculturalidad, con énfasis en el

desarrollo de la intersectorialidad, buscando una respuesta más amplia e integral a los temas de salud pública, cuya complejidad exige la colaboración de los diversos pueblos de Guatemala.

En este contexto, Guatemala implementa diversas estrategias, como la celebración de Asambleas Comunitarias, Diálogos Interculturales y Foros de la Salud, con el propósito de iniciar la construcción de agendas regionales y/o departamentales de salud que, en conjunto, constituyan el Pacto Nacional de Salud. Estas iniciativas también buscan establecer mecanismos intersectoriales e interculturales permanentes de diálogo y consulta, informados y libres, para el desarrollo, seguimiento y rendición de cuentas de las Agendas de Salud.

Las estrategias están dirigidas al trabajo con autoridades ancestrales, ciudadanos y otras entidades del Estado, con el fin de promover condiciones fundamentales que garanticen el derecho a la salud de los pueblos, abordando desafíos en los servicios de salud, proponiendo transformaciones institucionales y considerando los determinantes de la salud, así como el papel de la salud en todas las políticas.



Fuente:
Foro de la Salud,
Sololá, marzo 2024

6. Evaluación y Monitoreo de Indicadores

Para mejorar continuamente el sistema de atención en salud, se lleva a cabo una evaluación periódica del desempeño y el cumplimiento de metas e indicadores. El personal de salud se encarga de monitorear indicadores clave, como la cobertura de servicios, la satisfacción del paciente y la eficiencia operativa, con el objetivo de identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Un ejemplo de indicador de desempeño es el tiempo de espera para acceder a los servicios de salud. Al monitorear y reducir este indicador, se pueden mejorar la accesibilidad y la satisfacción de los pacientes, garantizando una atención oportuna y de calidad.

7. Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es un componente fundamental en la administración de los servicios de salud. Actualmente, se promueve una cultura de rendición de cuentas dentro del sistema de salud, que implica la responsabilidad de los trabajadores de estos servicios ante las autoridades, los pacientes y la sociedad en general.

Este proceso es esencial para garantizar la eficacia, eficiencia, calidad y seguridad de los servicios de salud. Los proveedores deben ser transparentes en sus acciones, responsables por la calidad y seguridad de la atención, utilizar los recursos de manera eficiente, evaluar y mejorar continuamente su desempeño, y actuar con responsabilidad

ética y profesional en todo momento. Esto contribuye a generar confianza en el sistema de salud y a satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes y la población.

Conclusión

El sistema integral de atención en salud en Guatemala enfrenta una serie de desafíos complejos que requieren un enfoque integral y colaborativo para su solución. Sin embargo, a pesar de estos retos, también existen oportunidades para mejorar y fortalecer el sistema de salud en el país.

Es fundamental reconocer que la mejora del sistema de salud en Guatemala no es tarea exclusiva de un solo actor; requiere la participación activa y coordinada de múltiples partes interesadas, incluyendo el gobierno, los profesionales de la salud, las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y la comunidad en general.

La mejora del sistema integral de atención en salud no solo beneficiará la salud y el bienestar de la población, sino que también contribuirá al desarrollo social y económico del país. Es crucial que todos los actores involucrados trabajen juntos de manera colaborativa y comprometida para lograr este objetivo.

Con un enfoque centrado en la equidad, la accesibilidad y la calidad de la atención en salud, Guatemala puede avanzar hacia un sistema de salud más inclusivo, eficiente y sostenible que satisfaga las necesidades de toda su población, independientemente de su origen étnico, geográfico o socioeconómico.

Referencias Bibliográficas

1. Castellanos, V. M. (2018). Ministerio de Salud pública y Asistencia Social. Modelo de Atención y Gestión para Áreas de Salud.

Gerencia y Administración de los Servicios de Enfermería

Gerencia Administrativa en el Ámbito Hospitalario a Nivel Departamental



Magister
Yen de Jesús Salazar Muñoz
de Castañeda
Colegiado No. 74
Hospital de San Benito.
Subdirectora de Enfermería.

Con el paso del tiempo, se ha observado que el personal de enfermería ha sobresalido gracias a su esfuerzo y dedicación, buscando constantemente oportunidades de desarrollo. Muchos han comenzado como auxiliares de enfermería, progresando a enfermeros profesionales y alcanzando niveles académicos superiores, como licenciados, másteres y doctores en enfermería, asumiendo compromisos significativos para mejorar la gestión de la profesión.

El artículo refleja la superación, esfuerzo y dedicación del gremio de enfermería en su búsqueda por optimizar la administración de los servicios, asegurando una distribución adecuada del recurso humano. Esta evolución es notable en el Hospital de San Benito, Petén, donde se convierte en un ejemplo de superación para las nuevas generaciones.

Introducción

Texto.

La Subdirección de Enfermería es un departamento que gestiona a nivel hospitalario actividades relacionadas con la organización, planificación y control administrativo de los servicios, adoptando una visión holística e integral del sistema. El rol de enfermería es fundamental debido a la formación profesional y las capacidades del personal para asumir responsabilidades, aplicando valores, actitudes y conocimientos en el cuidado de los pacientes que acuden a este centro asistencial. Es crucial involucrar activamente a profesionales y auxiliares de enfermería en los comités de la Subdirección para potenciar la gestión y mejorar los procesos en la atención brindada.

A través de su gestión, Enfermería busca garantizar que los pacientes reciban un cuidado humanizado, de calidad y calidez, minimizando riesgos y costos, y utilizando eficientemente los recursos disponibles en la institución. Para alcanzar estos objetivos, es necesario realizar una adecuada distribución del recurso humano y un óptimo uso del recurso material, fortaleciendo el monitoreo de los equipos médicos para asegurar su funcionalidad.

Resumen

Dada la importancia del tema, se estableció como objetivo mostrar los avances en la Gestión de Recursos Humanos en Enfermería en el Hospital de San Benito, Petén. Esta gestión se considera una estrategia pedagógica y gerencial que busca problematizar y transformar los servicios de salud a lo largo de la vida laboral del personal de enfermería, ofreciendo alternativas para alcanzar la visión planteada.

La dignificación del personal de enfermería, quienes dedican su vida a esta noble profesión, se ha consolidado a lo largo de los años, destacándose por un historial relevante dentro del gremio. Aunque las oportunidades de superación, ascensos, reclasificación y estímulos han sido notorias, no han sido fáciles de alcanzar; han transcurrido décadas para que se reflejen los esfuerzos individuales en el ámbito de la gestión y administración de los servicios de enfermería.

Desarrollo y evolución de Enfermería en el Hospital de San Benito, Petén

La enfermería es una disciplina en constante evolución, tanto en su desarrollo como ciencia como en su práctica profesional, y tiene una rica historia que se remonta a los conceptos iniciales propuestos por Florence Nightingale, quien concibió a las enfermeras como un colectivo de mujeres formadas.

El Hospital de San Benito fue diseñado para contar con 80 camas arquitectónicas y se inauguró en marzo de 1987, con un equipo de enfermería encabezado por la Magister Teresita de Jesús Zetina Mas. En ese momento, se disponía de 8 Técnicos en Enfermería para cubrir las jefaturas de servicios, además de un equipo compuesto por la Magister Sara Lorena López de Quinónez, Licda. Irma Yolanda Mas Escalera, Licda. Rosita Valle, Licda. Blanca González, Licda. Nilda Azucena Godoy, Licda. Elvia Franco, E.P. Juanita Juárez, E.P. Iraiza Penados (fallecida) y 30 Auxiliares de Enfermería, todos pertenecientes al renglón 011. Ante la creciente demanda de pacientes, se gestionó la contratación de 14 Auxiliares de Enfermería adicionales bajo el mismo renglón.

Las 80 camas disponibles pronto se mostraron insuficientes, lo que llevó a la incorporación de 23 camas adicionales, alcanzando un total de 103. El hospital ofrecía servicios de Encamamiento para hombres y mujeres, pediatría, ginecología, consulta externa, emergencia y área verde.

En 1992, la Magister Sara Lorena López de Quiñónez asumió la jefatura del Departamento de Enfermería. En 1998, se inauguró la unidad de neonatos, y en 2005 comenzó a funcionar la unidad de cuidados intensivos para pediatría y adultos, gestionando así la contratación de 11 auxiliares de enfermería en el renglón presupuestario 011.

En 2005, la Licda. Nilda Azucena Godoy asumió la jefatura del departamento. En 2007, la oficina de enfermería fue renombrada como Subdirección de Enfermería, donde gestionó la contratación de 50 auxiliares en el renglón presupuestario 182.

En marzo de 2010, la Magister Yen de Jesús Salazar Muñoz asumió la jefatura de la Subdirección, obteniendo el ascenso a Paramédico Jefe I. Para 2011, el personal incluía 8 enfermeros paramédicos III, entre ellos la Magister Aura Yaneth Castro Castellanos, Lic. Henry Factor Estrada Tzin, Dra. en Enfermería Bertha Guadalupe Godoy Castellanos, Magister Mayra Karlina Tut Tesucun, Magister Elsa Marina Baldes Escobar, Licda. Flor Elizabeth Fajardo López, E.P. Carlos Enrique Díaz Madrid y Francisco Antonio Leonardo Valle (fallecido), además de 2 enfermeros paramédicos IV: Licda. Irma Yolanda Mas Escalera y Magister Hilda del Carmen Morales González. En total, se contaba con 55 auxiliares de enfermería en el renglón 011 y 50 en el renglón 182, cubriendo así 127 camas censables. Sin embargo, ante la creciente demanda de pacientes, el personal de enfermería era insuficiente para cubrir los servicios, lo que resultaba en una sobrecarga laboral.

En 2010, los jefes de servicio realizaron una dotación de personal basada en el número de camas y la producción hospitalaria, lo que evidenció un déficit de personal y dejó una brecha insuficiente para cubrir las necesidades de los pacientes. Se llevaron a cabo gestiones administrativas ante el departamento de Dirección Ejecutiva y Recursos Humanos, solicitando la contratación de personal auxiliar y técnico en enfermería. Se elaboró un documento de justificación por servicio, que incluía actividades y tareas del personal de forma individualizada.

En 2012, se autorizaron 12 contratos en el renglón presupuestario 182 para Técnicos en Enfermería, otorgando un plazo de 15 días para encontrar personal. Se coordinó con las subdirecciones de enfermería del Hospital de Cobán y otros departamentos para solicitar apoyo en la promoción de contratos vacantes. En respuesta a este llamado, la Magister Migdalia Morales

Rodríguez, E/P Claudia Quéj, Licda. Berta Manuel y E/P Mynor Sosa colaboraron en la gestión. Debido a la necesidad de los servicios, el Ministerio de Salud autorizó la emisión de doble contrato y se aprobaron aproximadamente 60 contratos en el renglón 182 para Auxiliares de Enfermería, lo que representó un reto cumplido.

Con la incorporación del personal contratado, se facilitó la distribución del personal Técnico en Enfermería en el renglón 011, así como la gestión de jefaturas en los servicios para hombres y mujeres, ginecología, neonatos, pediatría, consulta externa general, y programas de salud reproductiva, tuberculosis e inmunizaciones. Además, se contó con servicios de área verde, incluyendo la central de equipos quirúrgicos y la sala de labor y partos, así como cuidados críticos para pediatría y adultos. El personal contratado bajo el renglón 182 se distribuyó en los diferentes servicios con turnos rotativos y un facilitador para el servicio de emergencia. En 2011, el hospital se enfrentó a un nuevo reto al ser asignado para recibir estudiantes de diversas universidades y escuelas formadoras, incluyendo estudiantes de enfermería, laboratorio, hemodiálisis, técnico en radiología diagnóstica, fisioterapia, nutrición, psicología, y residentes de medicina en especialidades como ginecología y pediatría. Actualmente (2024), el hospital alberga 9 especialidades y 7 subespecialidades, lo que ha incrementado la demanda de pacientes y procedimientos con nuevas técnicas y exámenes especiales.

En 2016, se gestionó la dotación de personal, coordinando con la Dirección Ejecutiva y Recursos Humanos la contratación de 73 profesionales en el renglón presupuestario 182 para la implementación del nuevo modelo integral de atención en salud "MIS". Durante la pandemia de Covid-19, se contrató personal de enfermería, y actualmente, el 80% de ese recurso sigue trabajando en el Hospital de San Benito, gracias a una gestión administrativa eficaz que justifica las brechas existentes. La capacidad instalada de la institución es de 156 camas, que son cubiertas por 40 enfermeros profesionales, 68 técnicos en enfermería y 366 auxiliares de enfermería.

Cada institución necesita un buen líder que identifique las capacidades del personal, permitiéndoles desarrollar sus habilidades y brindándoles las herramientas adecuadas. Esto les permite ampliar sus propuestas de mejora con una actitud positiva y una visión futurista.

Como gestora de una subdirección de enfermería, es fundamental reconocer el valor de la innovación en el campo de la salud. Las herramientas digitales emergen como aliadas indispensables para potenciar la gestión y administración de los servicios de salud, permitiendo optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y elevar la calidad de atención. En este contexto, se cuenta con un profesional de enfermería, el Lic. Gerson David Tzul Mijango, encargado del comité de docencia y del manejo de la tecnología, facilitando los procesos de información al personal de manera digitalizada. Además, se dispone de un enlace para acceder al sitio web del comité de docencia, donde se pueden consultar diversos documentos y páginas recomendadas para trámites personales.

Es imperativo que todo gestor de salud reconozca el valor de estas herramientas y se comprometa a dominar su uso. Los indicadores de desempeño son vitales para evaluar la eficacia de los esfuerzos y orientar la toma de decisiones estratégicas. Las herramientas administrativas digitales permiten recopilar, procesar y presentar estos indicadores de forma clara y concisa, facilitando la identificación de áreas de mejora y la implementación oportuna de acciones correctivas. Esto optimiza el tiempo y los recursos, mejora la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo, y asegura una atención más efectiva y centrada en el paciente.

Actualmente, el Hospital de San Benito cuenta con un equipo de auxiliares de enfermería encargados del traslado de pacientes dentro de Guatemala. Para garantizar un traslado sin contratiempos, se creó un protocolo en colaboración con el jefe de transporte, el gerente administrativo, el director ejecutivo, la subdirección de recursos humanos, el jefe de personal de enfermería de traslado y la subdirección de enfermería. Este protocolo incluye un seguro de vida por accidente para el paciente, sus familiares y el personal de traslado. El personal de enfermería participa activamente en los comités hospitalarios de dirección ejecutiva, con el objetivo de formular planes de mejora, sugerir medidas preventivas y correctivas, y dar seguimiento a las recomendaciones emitidas en dichos comités. La gestión hospitalaria se beneficia significativamente de la implementación de centros de costo como forma de organización. Estos centros permiten una distribución más equitativa de los recursos existentes, facilitando una asignación justa de recursos humanos, materiales y equipos. Cada centro de costo justifica el uso de estos recursos, asegurando una gestión y control más eficientes.

Conclusión

La gestión en enfermería abarca negociaciones en diversos ámbitos. El personal del Hospital de San Benito ha gestionado recursos humanos a lo largo de varios períodos gubernamentales, obteniendo respuestas tanto favorables como desfavorables, adaptándose a cada cambio administrativo. Estas gestiones han sido física y emocionalmente exigentes, pero se han logrado cubrir las necesidades de los servicios, mejorando así la atención al usuario.

Inicialmente, el hospital contaba con cinco especialidades, ocho enfermeros y treinta auxiliares de enfermería. Después de treinta y seis años de continuo proceso de gestión, actualmente se dispone de veinte especialidades, una subdirección de enfermería y veintitrés servicios de atención. Con un equipo de cuarenta profesionales, sesenta y ocho técnicos y trescientos sesenta y seis auxiliares de enfermería, el hospital se compromete a brindar una atención empática y culturalmente pertinente.



Mgtr. Yen de Jesús Salazar Muñoz

Subdirectora de enfermería
Año 2010 a la fecha

Mgtr. Terecita de Jesús Zetina Mas.

Subdirectora de enfermería
Año 1987



Mgtr. Sara Lorena López de Quiñónez

Subdirectora de enfermería
Año 2010 a la fecha



Licda. Nilda Azucena Godoy.

Subdirectora de enfermería
Año 2005





Foto: Profesionales de enfermería Jefes de servicio del Hospital de San Benito Petén, de los cuales solo uno es técnico en enfermería con plaza de paramédico III, los demás Son Profesional I. (2024).



Foto: Profesionales de enfermería con los que inicio sus funciones el actual Hospital de San Benito.



Foto: Momento Histórico, donde se contrató bajo el renglón presupuestario 011 a profesionales de enfermería, técnicos, auxiliares de enfermería y personal operativo de otras disciplinas. (año 2023).



Foto: Bases de datos de la Subdirección de enfermería, importante para llevar el control del recurso humano de enfermería.

Cantidad de Recurso Humano por Servicio y Profesión

Servicio	Auxilios de hospital		Auxiliares de enfermería		Total A.E.	Enfermeras(a)		Total E.P.	Licenciados		Total lic.	Gran Total RRHH por servicio		
	Regiones		11	182		11	182		11	182			11	182
	11	182	11	182		11	182		11	182				
Central de equipos y esterilización	0	0	9	5	14	1	0	1	0	0	0	15		
Clinica de Atención Integral	0	0	3	1	4	0	0	0	1	0	1	5		
Clinica de Salud Mental	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	1	3		
Clinica de Atención especializada	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	1	3		
Clinica Juvenil	0	0	3	1	4	0	0	0	1	0	1	5		
Consulta externa materno infantil	0	0	2	5	7	0	0	0	1	0	1	8		
Consulta Externa	0	0	12	3	15	1	0	1	1	0	1	17		
Emergencia de Adultos	0	0	7	15	22	1	4	5	1	0	1	28		
Emergencia de Enfermedades	0	0	1	11	12	1	5	4	1	0	1	19		
Emergencia de Gineco-obstetricia	0	0	7	10	17	0	0	0	1	0	1	18		
Emergencia de Pediatría	0	0	2	4	6	1	3	4	0	1	1	15		
Hospitalización Aislamiento Covid-19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Hospitalización de Cirugías pediátricas	0	0	7	4	11	0	0	0	1	0	1	12		
Hospitalización de Ginecología	0	0	0	2	2	1	1	1	1	0	1	4		
Hospitalización de Hombres	0	0	11	21	32	2	3	5	1	0	1	38		
Hospitalización de mujeres	0	0	11	10	21	3	4	9	1	1	2	32		
Hospitalización de Neonatos	0	0	19	13	32	2	3	5	1	0	1	38		
Hospitalización de Obstetricia	0	0	4	8	14	1	2	3	1	0	1	18		
Hospitalización de Pediatría	0	0	10	9	19	2	3	5	2	0	2	24		
Atención del Parto	0	0	12	14	26	0	2	2	4	1	5	35		
Quirófanos	0	0	11	13	24	0	0	0	1	0	1	25		
Subdirección de enfermería	0	0	2	0	2	0	0	0	9	0	9	11		
Unidad de cuidados intensivos de Adultos	0	0	7	17	24	3	7	10	3	0	3	37		
Unidad de cuidados intensivos de Niños	0	0	1	11	12	0	1	1	0	0	0	13		

Foto: Uno de los múltiples Informes que presenta la Base de Datos de la subdirección de enfermería, una herramienta que facilita el análisis de datos.



C ó d i g o Q R para entrar a la página web de la subdirección de enfermería, y ampliar más sobre los productos realizados.

**¿Sabías que...
Licenciados en enfermería
de Guatemala
han sido directores de Distritos
Municipales de Salud?**

**Por M.A.
Marco
Salazar
Martínez
Tesorero
Junta
Directiva
2022-2024**



En Guatemala, el papel de los Licenciados en Enfermería va más allá de la atención directa al paciente; muchas han asumido roles de liderazgo como directoras de centros de salud, demostrando su capacidad y compromiso con el bienestar de la población. A lo largo de los años, varias enfermeras han dejado huella en el sistema de salud, enfrentando desafíos significativos y realizando contribuciones valiosas.

****Un liderazgo necesario****

Desde la creación de la Escuela Nacional de Enfermeras en 1940, la formación de enfermeras ha sido clave para el desarrollo del sistema de salud guatemalteco. Las enfermeras, equipadas con habilidades clínicas y administrativas, están en una posición única para abordar las necesidades de salud de la comunidad. Al asumir roles directivos, no solo aportan su conocimiento técnico, sino también una perspectiva centrada en el paciente y un enfoque colaborativo.

****Historias inspiradoras****

En la región I Metropolitana, destacan tres enfermeras como directoras de centro de salud:

La Licenciada Patricia Marroquín, quien ocupó el puesto de directora en el Centro de Atención Permanente Tierra Nueva 1, Chinautla, Guatemala. Su enfoque en la calidad de atención y su capacidad para gestionar equipos han llevado a mejoras significativas en los servicios de salud. Marroquín fue una de las primeras Licenciadas en graduarse de la USAC y ha sido una defensora del empoderamiento de las enfermeras, promoviendo programas de capacitación que les permitan asumir roles de liderazgo.

Otra figura destacada es la Maestra Silvia Patricia Estrada de Ángel, quien fue directora del Centro de Salud en Ciudad Quetzal, San Juan Sacatepéquez, Guatemala. Su compromiso con la salud comunitaria y su capacidad para implementar programas de prevención y salud materno infantil, han tenido un impacto positivo en la salud de miles de habitantes. Estrada ha colaborado incansablemente para fomentar el trabajo en los componentes del Programa Nacional de Salud Reproductiva a nivel nacional.

Por último, la Licenciada Rosa María Valenzuela, actualmente ocupa el puesto de coordinadora del Distrito Municipal de Salud zona 3, Guatemala. Tomando en cuenta las áreas de influencia, uno de los mayores retos ha sido lograr que la población retome la confianza en los servicios que se brindan en la institución. Así mismo Valenzuela ha trabajado en conjunto con COCODES y otros actores sociales para mejorar la salud preventiva y lograr mitigar ciertas situaciones de riesgo y daño ocasionadas a la salud.

Así mismo en la Región IX Costa Sur, la Licenciada Amalia Lisbeth Lima Urrea ha ocupado puestos de coordinadora de Distrito Municipal de Salud en el Puerto de San José, Palín y Escuintla; tomando en cuenta las limitaciones de recurso humano, eso no fue obstáculo para lograr resultados óptimos en los programas que se llevan en el ministerio de salud. Indica la Licda. Lima que logró coordinación multisectorial y de esa forma la responsabilidad y vigilancia epidemiológica mejoraron en gran manera.

En la Región II Las Verapaces, destacan seis enfermeros coordinadores de Centros de Salud:

La Licenciada Ana Patricia García Morales, coordinadora del Distrito Municipal de Salud en Tamahú desde hace 11 años, indica que al inicio hubo celo profesional por parte del personal médico ya que una enfermera era quien los estaba dirigiendo, sin embargo, al ver la calidad del trabajo realizado, la aceptación fue excelente; y por parte de la comunidad, la sorpresa que en lugar de un médico estuviera una enfermera coordinando. Comenta la Licda. García que dentro de sus satisfacciones está el apoyo a la comunidad, brindando a los usuarios atención con pertinencia cultural y haber logrado una red de apoyo que se involucra y respalda las decisiones tomadas.

La Licenciada Aura Evangelina González López, ocupa el puesto de coordinadora del Distrito Municipal de Salud No. 13 Santa Catalina La Tinta desde hace 2 años, cuenta la Licda. González que tuvo buena aceptación por parte del personal y de la comunidad, dentro de los logros destaca la apertura de espacios por medio de la coordinación intersectorial.

El Distrito Municipal No. 11 El Chahal, dirigido por la Licenciada Flor Arminda, desde hace 17 años ha mantenido en óptimas coberturas el servicio; aunque los médicos pensaron que los estaban desplazando, realmente la labor ha sido fortalecer, mejorar y contribuir al área administrativa; tiene en su satisfacción a la población agradecida por la atención brindada con calidad y calidez, con compromiso y responsabilidad.

En Telemán, se encuentra ubicado el Distrito Municipal de Salud No. 8 el cual está siendo coordinado por la Licenciada 1658 Siomara Floricelda Güinac Ramirez desde hace 9 años. Indica la licenciada que le ha tocado cerrar brechas con el recurso humano, haciendo gestión para poder atender a las 119 comunidades que tiene bajo su cargo. Dentro de sus logros destacados está la recategorización del servicio de centro de salud tipo B a CAP, apoyando la gestión el CODEDE y la municipalidad, aspecto que ha beneficiado mucho a los usuarios de los servicios de ese municipio.



Foto con autorización por Licda. Siomara
"No solo trabajo de oficina se hace, sino que trabajo de campo 60%...nos ponemos las botas y caminamos sí es necesario, la comunidad más lejana está a 6 horas a pie, única forma de llegar".

El Distrito Municipal de Salud No. 19 en Raxruhá, lo dirige el Licenciado Nery Katun, desde hace 5 años. Indica el licenciado Katun, que dentro de los desafíos enfrentados fue el manejo de personal y cambio de actitudes, sin embargo, ha logrado una buena aceptación y el servicio está orientado en la atención a los usuarios con pertinencia cultural. Comenta también que ha hecho gestión con el CODEDE y la programa Crecer Sano, para el remozamiento del servicio que es un Puesto de Salud Fortalecido y elevarlo a CAP, mejorando también el mobiliario y equipo. Afirma que ha estado ubicado dentro de los 7 servicios con mejores indicadores de la región.

Por último, la Licenciada Mérida Manuel Martín, coordinadora del Distrito Municipal de Salud No. 10 Fray Bartolomé de las Casas desde hace 4 años. Uno de los desafíos ha sido no contar con una infraestructura propia, el distrito funciona de manera provisional en una casa que es arrendada por la DRISS; no cuenta con médico, un enfermero profesional brinda consulta externa, sin embargo, en la gestión realizada ha podido establecer 11 centro comunitarios de salud y cuenta con dos médicos cubados ubicados en las brigadas. A pesar de las condiciones de infraestructura, eso no ha detenido a la licenciada para poder trabajar con entrega y lograr los resultados, teniendo compromiso con la población.

****El futuro de la enfermería en liderazgo****

El liderazgo de enfermeras en centros de salud es esencial para el futuro del sistema de salud en Guatemala. Su experiencia y conocimiento son fundamentales para enfrentar los retos actuales, como la creciente demanda de atención y la necesidad de mejorar la calidad de los servicios. Promover la formación de enfermeras en habilidades de gestión y liderazgo es clave para asegurar que más profesionales asuman roles directivos.

****Conclusión****

Los Licenciados en Enfermería de Guatemala, al ocupar cargos directivos en centros de salud, están redefiniendo el panorama de la atención y salud pública en el país. Su compromiso, habilidades y liderazgo son vitales para transformar el sistema de salud y garantizar que cada paciente reciba la atención que merece. Así que la próxima vez que piensen en el papel de las enfermeras, recuerden que no solo son cuidadoras, sino también líderes que están cambiando vidas y comunidades.

CUENTAME TU HISTORIA

Por Claudia Acajábón

TRABAJO GREMIAL

Brinda sus servicios ad honorem en la Asociación Guatemalteca de Enfermeras y Enfermeros Profesionales AGEP por varios años ocupando puestos en el comité organizador de congresos, siendo vicepresidente del mismo por dos años, en el comité electoral, como miembro enlace y actualmente trabaja en la Junta Directiva de esta asociación

Felix Sadinoel Zamora Minchez

Nació el 31 de octubre de 1960, en la Ciudad de Guatemala, hijo de Sadinoel Zamora y María Elena Minchez, en un hogar sencillo pero lleno de amor, siendo el hijo número ocho de once hermanos. Trabajó desde los 5 años ayudando en una venta de comida que tenía su señora madre, a los 8 años le ofrecieron cuidar a un niño que vivía cerca de su casa y él cree que allí descubrió el gusto por cuidar y ayudar a los demás



Logros y sueños alcanzados

Fue pionero en su género al ingresar como enfermero al Hospital San Juan de Dios, convertirse en Jefe de servicio y ascender al puesto de supervisor, rompiendo con los paradigmas de que la profesión era solamente para el sexo femenino. Ha ganado varios reconocimientos a lo largo de su vida pero uno de los más importantes fue el premio que otorga el Banco Industrial como Enfermero del Año en 2022



SU PREPARACIÓN

Inició sus estudios en una escuela llamada República de Paraguay en la zona 5 de esta capital. Sus padres solamente le dieron estudios hasta 6to grado, después tuvo que trabajar y luego con la ayuda económica de su hermana Aura Zamora pudo cursar los básicos en el departamento de Chimaltenango regresando a la capital para cursar su bachillerato en el Instituto Federico Mora y después aprovechó una beca que le otorga el Ministerio de Salud para estudiar el curso de Auxiliar de Enfermería en el departamento de Mazatenango.



experiencias vividas

Tuvo la bendición de cuidar a Monseñor Mario Casariego lo cual lo llenó de satisfacción, además de vivir las tradiciones de la iglesia en el fallecimiento de un miembro importante de ellos. Además siempre se llenaba de alegría cuando un paciente se recuperaba después de un largo tratamiento.

De sus experiencias más tristes e impactantes fue estar de turno en la emergencia del HOSPIGEN cuando llevaron a las niñas quemadas del hogar seguro "Virgen de la Asunción" Y se mantuvo un poco nervioso cuando un paciente lo amenazó y pasó así por más o menos un año



Su primer trabajo fue en el Hospital Herrera Llerandi, luego laboró en el Hospital General San Juan de Dios y trabajó allí por dos años hasta que aplicó para una beca para profesionalizarse en la Escuela Nacional de Enfermería de Guatemala, pero por azares del destino terminó estudiando en la sede de Quetzaltenango. El HGSJD lo apoyó dándole licencia por dos años sin goce de salario pero tenía que trabajar en el Privado antes mencionado desde el viernes por la noche hasta el domingo a medio día y luego viajar para seguir estudiando durante la semana y así lo hizo durante los 2 años de la carrera. En el 2010 obtuvo el grado académico de Licenciado en Enfermería en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.



Conclusión

Don Félix como coloquialmente lo llaman, a sus 63 años de edad es un ejemplo de que no hay problema o inconveniente que no permita lograr los sueños, a lo largo de su vida tuvo que saltar varios obstáculos pero nunca se dio por vencido y como él dice "La enfermería es parte de mi vida, si volviera a nacer no cambiaría nada y pienso seguir trabajando en mi profesión hasta que la salud o la muerte me lo permitan"

Por lo que se le felicita y se le insta a seguir adelante en esta noble profesión.



Experiencia Laboral

Trabajo en el Hospital Herrera Llerandi donde laboro como Auxiliar de Enfermería, luego ha trabajado en el Hospital San Juan de Dios desde 1984 hasta la fecha, cumpliendo 40 años en el mes de marzo del presente año, también laboro en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social durante 21 años jubilándose en el año 2016. Las áreas donde trabajo fue siempre en Adultos.

Inició como todos desde abajo cubriendo puestos de Enfermero General y Subjefe manteniendo los dos trabajos, luego fue escalando debido a su buen desempeño y su dedicación como trabajador, siendo Jefe de diferentes servicios y después supervisor siempre en el área de adultos donde trabaja actualmente

Acto Solemne de Juramentación de Nuevos Agremiados



13 de abril 2023 Juramentación Región Occidente
Gran Centro de Convenciones El Gran Karmel, Quetzaltenango



25 de mayo 2023 Juramentación Región Central
Edificio de los Colegios Profesionales Zona 15, Ciudad Guatemala



29 de junio 2023 Juramentación Región Central
Edificio de los Colegios Profesionales Zona 15, Ciudad Guatemala



31 de agosto 2023 Juramentación Región Occidente
Hotel y Restaurante Miralvalle, San Pedro Sacatepéquez San Marcos

2
0
2
3



17 de febrero 2024 Juramentación Región Nor Occidente
Hotel del Prado, Huehuetenango



09 de mayo 2024 Juramentación Región Central y Sur
Pueblo Real Tecpán, Chimaltenango



09 de mayo 2024 Juramentación Región Norte
Hotel Ramada Tikal Isla de Flores, Petén



22 de agosto 2024 Juramentación Región Oriente
Hotel del Sol, Jutiapa

2
0
2
4

Homenaje

Otorgado por la Asamblea
de Presidentes de los Colegios
Profesionales

durante al año 2024 a profesionales ilustres por sus altos méritos personales,
académicos y profesionales en beneficio de la educación y la cultura de nuestro país.



Homenaje Medalla de Oro 2024
28 de febrero 2024
Licda. Thelma Patricia Calán Flores
Colegiado No. 98



**Conmemoración del día internacional
de la Mujer 2024 • 8 de marzo 2024**
Licda. Cristina Judith Juárez Navarro de Aguilar
Colegiado No. 224



**Homenaje Honor al Mérito
Profesional 2024 • 14 de marzo 2024**
Dra. Rosa María Lucas de Guerrero
Colegiado No. 100



**Homenaje Profesional Ilustre Región
Sur 2024 • 11 de mayo 2024**
Licda. María Manuela Olivar Angel de Gordillo
Colegiado No. 205



**Homenaje Profesional Ilustre Región
Occidente 2024 • 01 de junio 2024**
Magíster Silvia Consuelo Juárez Cajas de Orozco
Colegiado No. 785



**Homenaje Profesional Docente
Universitario 2024 • 06 de julio 2024**
Licda. Glendy Lucrecia de León Maldonado
Colegiado No. 103



**Homenaje Profesional Ilustre Región
Oriente 2024 • 20 de julio 2024**
Magíster Natividad Alvarado García de Nolasco
Colegiado No. 387



**Homenaje Profesional Ilustre Región
Norte 2024 • 28 de septiembre 2024**
Dr. Mario Alfonzo Tipol Yoj
Colegiado No. 560

