MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

MANUAL DE SUPERVISIÓN DE ENFERMERÍA HOSPITALARIA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A

El presente Manual fue elaborado con la asesoría de la Unidad de Enfermería del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, la participación de Enfermeras Supervisoras de Hospitales Nacionales y del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

DIRECCIÓN DE REGULACIÓN

UNIDAD DE ENFERMERÍA

Manual de Supervisión de Enfermería Hospitalaria

San Salvador, El Salvador, C.A. 2006

Pág.

PRESENTACIÓN ……... 7
INTRODUCCIÓN ……... 9
OBJETIVOS …… 11

UNIDAD I:
A. Conceptualización ……... 13
B. Aspectos del Perfil …….. 14

UNIDAD II:

A. Función Administrativa …….. 19
B. Función Técnica ……. 20
C. Función Educativa …….. 21
D. Función Investigativa …….. 22
E. Funciones en el Tiempo …….. 23

UNIDAD III:

A. Generalidades …….. 25
B. Niveles de Atención ……..……. 26
1. Segundo Nivel
2. Tercer Nivel

UNIDAD IV:
A. Supervisión Directa ……. 33
A. Supervisión Indirecta ……... 34

UNIDAD V:
A. Generalidades …….. 37
B. Importancia ……. 37

UNIDAD VI:
A. Generalidades …….. 49
B. Fases del Proceso Administrativo ……..……. 49

UNIDAD VII:
A. Generalidades …….. 53
B. Clasificación ……..... 53

UNIDAD VIII:

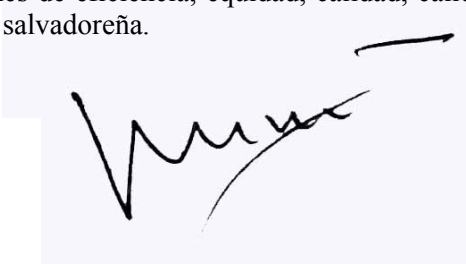
A. Importancia …… . 55
B. Lineamientos ……..... 55

GLOSARIO …….. 57
BIBLIOGRAFÍA …… . 65
EQUIPOS RESPONSABLES ……..... . 69

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, instancia rectora del Sector; a través de la Unidad de Enfermería provee las herramientas técnico-administrativas para la provisión de cuidados de enfermería a usuarios y usuarias en las redes de los servicios de salud, para conducir de manera eficiente y efectiva las intervenciones de prevención, curación y rehabilitación que proporciona el personal de enfermería contribuyendo de esta manera, a que el servicio de salud se caracterice por ser de calidad y con calidez.

El Manual de Supervisión de Enfermería Hospitalaria, describe los elementos teóricos básicos sustentados en revisión bibliográfica; se pone a disposición de Enfermeras y Enfermeros para que lo utilicen como material de consulta y guía en los establecimientos que brindan atención de salud, en donde actualmente, a las (os) supervisoras (es) se les considera responsables de los resultados a nivel de calidad.

Se espera que las directrices incluidas en esta publicación se incorporen a la práctica de la y el profesional de enfermería que ejerce la función de supervisión y su cumplimiento contribuya para hacer frente a los retos propuestos en la Visión y Misión del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; que es garantizar la provisión de servicios de salud en condiciones de eficiencia, equidad, calidad, calidez y satisfacción a la población salvadoreña.



En El Salvador las y los profesionales de Enfermería, en coherencia con la reorganización de los sistemas y servicios de salud, ajustando la oferta de cuidados con un enfoque integral; tienen especial interés en fortalecer la función de Supervisión de Enfermería Hospitalaria para incidir positivamente en el Modelo de Atención de Salud, con procesos y procedimientos técnicos-administrativos que faciliten la mejora continua de la calidad del cuidado de enfermería para la satisfacción del usuario hospitalizado y de la familia.

Los procesos y procedimientos técnicos-administrativos utilizados con mayor frecuencia en la Supervisión de Enfermería Hospitalaria son expuestos en el presente Manual, el cual fue diseñado en varias etapas; en la etapa de Encuentros Nacionales con Supervisoras (es) de los Hospitales de la red de servicios de salud, se realizó un diagnóstico de supervisión y se inició el proceso de escritura del Manual; en la segunda etapa; el Comité Nacional de Supervisión finalizó la obra para someterla a validación con un grupo de enfermeras supervisoras, entre ellas, algunas con experiencia de haber participado en los encuentros y otras no habían tenido esa vivencia. Todo este proceso estuvo asesorado por Enfermeras de la Unidad de Enfermería del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

La supervisión es una de las funciones básicas de gestión, liderazgo, dirección y control por lo que es importante conceptualizarla en este Manual y definir un conjunto de medidas que garantice el desarrollo de actitudes competitivas en el trabajo y otorgue una dimensión amplia y científica para realizar un papel protagónico. Para una mejor comprensión, el contenido del Manual se ha organizado en ocho unidades descritas de la siguiente forma:

Unidad I: Se define la supervisión en forma global y se expone el perfil, citando los aspectos relacionados con la preparación académica, conocimientos técnicos y administrativos; cualidades y requisitos.

Unidad II: Se describen las actividades que comprende el quehacer de Supervisión, agrupándolas en funciones administrativa, técnica, educativa e investigativa; así como, la distribución del tiempo para desarrollar cada una de estas funciones.

Unidad III: Se enfoca el ámbito de supervisión, considerando qué se entiende por ámbito y la necesidad de contextualizar la función de supervisión en los aspectos que diferencian al hospital del segundo nivel con el hospital del tercer nivel de atención en salud.

Unidad IV: Se exponen los métodos de supervisón diferenciándolos de acuerdo a la importancia que merecen al aplicarlos en la supervisón directa e indirecta.

Unidad V: Se agrupan los instrumentos de supervisión obtenidos del análisis realizado por las (os) enfermeras (os) supervisoras (es), a los existentes en la mayoría de los hospitales del país.

Unidad VI: Presenta las etapas de la supervisión fundamentadas en la aplicación del proceso administrativo para desarrollar la función con eficiencia y efectividad. No es posible la supervisión sin planeación, organización, integración, dirección y como subsistema del control.

Unidad VII: Se refiere a los tipos de supervisión, en forma resumida caracteriza a la supervisión autocrática, democrática, liberal y la supervisión integrante.

Unidad VIII: Contiene los lineamientos para la operativización del Manual de Supervisión. El término lineamiento, según Artemio Pérez Sosa (1992), es el marco de referencia gerencial que guía al personal de la unidad asistencial para la realización de las actividades.

El estudio reflexivo del contenido de este Manual, el interés por ampliar los conocimientos sobre las temáticas abordadas y la creatividad que pongan de manifiesto la lectora y el lector permitirá obtener al máximo los objetivos propuestos.

- Sistematizar el proceso de la función de supervisión de enfermería hospitalaria para garantizar la eficiencia, eficacia, calidad y calidez del cuidado.

- Fortalecer la supervisión de enfermería hospitalaria a través de lineamientos estandarizados que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos.

- Fundamentar el rol protagónico de la persona que ejerce la supervisión de los servicios de enfermería hospitalaria con criterio técnico-científico.

- Establecer controles y procedimientos para mejorar las condiciones de trabajo y buscar los medios para el perfeccionamiento profesional del trabajador.

La palabra supervisión es una función básica de relevante importancia; la palabra supervisar deriva del latín SUPER, que significa sobre, mirar sobre, examinar en detalle, observar el proceso del trabajo y a los trabajadores durante su ejecución o acción.

De acuerdo al aumento de los requerimientos de servicios de salud, surge la necesidad de asignar la función de Supervisión con el propósito principal de garantizar una atención con calidad y calidez que refleje los cuidados de enfermería en las fases de prevención, curación y rehabilitación a toda la población que demanda servicios de salud; así como, promover el trabajo en equipo y desarrollar la eficiencia del personal para lograr la máxima productividad estableciendo relación de asesoría, apoyo-coordinación con el personal de enfermería y otras disciplinas.

La supervisión esta basada en conocimientos técnicos-científicos con la aplicación del proceso administrativo en todas sus etapas, apoyándose en valores éticos, morales y espirituales para fortalecer su función. La persona que ejerce este rol es el eslabón entre la dirección y el personal operativo con el fin de obtener la satisfacción plena en la atención oportuna del usuario, familia y comunidad.

La supervisión es considerada como un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos especialmente seleccionados, altamente calificados verifican el desempeño del personal para establecer controles y procedimientos, que mejoren las condiciones en que el trabajo se realiza, además, busca los medios para el perfeccionamiento

de la atención de enfermería y del equipo de trabajo. Todo lo anterior hace que el papel del supervisor (a) sea protagónico en la cualificación del cuidado de enfermería.

A través de la historia, la supervisión ha experimentado cambios; la administración de los servicios y los cuidados de enfermería estaban delegadas a las enfermeras jefes o superintendentes retomando modelos de hospitales militares y religiosos que influyeron en la autoridad y disciplina de la profesión, repercutiendo también, en la definición del perfil de la persona que ejerce la función de supervisar.

El perfil constituye las características o rasgos que denotan determinado estilo; es el conjunto de rasgos psicológicos sobresalientes que definen el tipo de persona adecuada para ejercer una función o desempeñar una tarea u ocupación.

La Supervisión tiene que ser efectuada por profesionales con cualidades, conocimientos, destrezas y técnicas para desarrollar las actividades del servicio de enfermería; destrezas humanas para mantener la moral y motivación de todos los empleados y clientes; destrezas conceptuales para tomar buenas decisiones y mantener la coordinación efectiva en la organización. Además, tiene que ser un líder democrático que requiera visión, inteligencia y valor, así como, habilidad para trabajar con el recurso humano.

El perfil en Supervisión debe ir a la vanguardia con los avances tecnológicos debido al amplio ámbito de trabajo y su relación constante con los seres humanos, por lo que, debe contemplar los aspectos siguientes:

> El personal que desempeña la función de supervisión debe poseer el grado de Licenciatura en Enfermería, lo que permite el fortalecimiento profesional, amplia capacidad de

conocimiento y análisis; favoreciendo su accionar en la toma de decisiones; don de mando, lo que permite optar por mejores oportunidades para participar en cursos de especialización, así como, otros cargos y ascensos.

2. Para fundamentar el accionar en la asesoría y apoyo del personal asignado en la atención de enfermería que se proporciona a usuarios, se debe aplicar el proceso administrativo, así como, contar con conocimientos en las diferentes áreas; tales como:

- Medicina preventiva
- Elementos de fisiopatología
- Enfermería y salud
- Procedimientos y técnicas en enfermería
- Administración de servicios hospitalarios
- Docencia e investigación
- Relaciones humanas
- Comunicación
- Legislación
- Ética
- Computación
- Inglés

La persona que ejerce supervisión debe poseer habilidades y destrezas para desarrollar la capacidad técnica y administrativa en beneficio del personal y usuarios, las cuales se resumen a continuación:

- Aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.
- Ejercer la autoridad
- Aplicación del método de solución de problemas
- Comunicación efectiva
- Poseer inteligencia emocional

- Capacidad para enseñar
- Capacidad de análisis y síntesis
- Promover el desarrollo profesional de los (as) subordinados (as).
- Fomentar actitudes positivas
- Ejercer liderazgo
- Capacidad para delegar
- Estabilidad emocional

Es necesario poseer cualidades que reflejen que es la persona idónea para el cargo, lo que implica estar consciente de sus valores en relación con las demás personas del equipo de salud y el trabajo asignado; a continuación se detallan las siguientes cualidades:

- Calidez
- Liderazgo
- Honestidad
- Inteligencia
- Valor
- Visión
- Creatividad
- Iniciativa
- Personalidad
- Disposición al cambio
- Confianza en sí mismo
- Simpatía
- Empatía
- Sinceridad
- Responsabilidad
- Capacidad para dirigir
- Discreción
- Imparcialidad
- Puntualidad

- Cautela
- Dinamismo
- Seriedad profesional
- Solidaridad
- Disciplina
- Autoestima aceptable
- Oportuno
- Comprensión
- Capacidad de autocrítica
- Entusiasmo
- Autodominio
- Humildad
- Léxico adecuado
- Consistente
- Autodidacta
- Proactivo

Es necesaria una preparación básica para desempeñar el cargo de Supervisor (a); los requisitos son:

- Preparación académica y profesional
- Poseer experiencia administrativa de 2 a 3 años como Jefe de Unidad
- Haber recibido cursos de supervisión con un mínimo de 40 horas.
- Poseer condición física y mental estable
- Tener vigente el ejercicio de la profesión de enfermería.

El accionar de la persona que ejerce la Supervisión está agrupada en cuatro funciones: Administrativa, técnica, educativa e investigativa.

A-

Cada una de las etapas del proceso administrativo, (planificación, organización, dirección y control) requiere de una serie de acciones para su aplicación, de tal modo que la fusión de ellas genera un desempeño armónico y estable hacia el logro del objetivo que es asegurar el cuidado de enfermería de calidad, con calidez y libre de riesgo; entre estas acciones se detallan:

- Elaborar y/o actualizar el diagnóstico situacional de supervisión basado en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Participar en la elaboración del Plan anual operativo.
- Analizar y evaluar la cantidad y categoría del personal de enfermería que se requiere en el área de trabajo asignado.
- Asesorar a la Enfermera (o) Jefe de Unidad en la asignación y distribución del personal.
- Solucionar los problemas detectados o comunicados; si están fuera de su alcance derivarlos al nivel jerárquico correspondiente.
- Revisar y controlar la distribución de turnos, horarios, vacaciones, días libres y otros del personal de enfermería.
- Mantener y aplicar las normas disciplinarias e interés por el trabajo.
- Elaborar y recibir informes de situaciones relevantes en los diferentes turnos.

- Participar en la toma de decisiones del Departamento de Enfermería.
- Cumplir funciones delegadas.
- Realizar y verificar entrevistas al personal, según necesidad.
- Evaluar al personal directa e indirectamente en su área de desempeño.
- Utilizar e implementar instrumentos de supervisión y evaluación del personal.
- Vigilar la conservación y uso adecuado de la capacidad instalada de los servicios.
- Detectar la necesidad de material/equipo de los servicios y gestionar la adquisición.
- Participar en la actualización de documentos e instrumentos técnico administrativos del Departamento de Enfermería.
- Asumir responsabilidades por delegación o en ausencia de la Enfermera Sub-jefa o Jefa del Departamento de Enfermería.
- Vigilar la adecuada y oportuna dotación de material y equipo en los servicios.
- Coordinar actividades con otras disciplinas intra y extra institucional.
- Resolver ausentismo del personal de enfermería.
- Vigilar el cumplimiento de principios y valores éticos.
- Asistir a reuniones y capacitaciones programadas e incidentales.
- Participar en el reclutamiento y selección del personal
- Establecer medios de comunicación efectiva a todo nivel.
- Propiciar un ambiente organizacional saludable para favorecer la productividad y las relaciones interpersonales armoniosas.

La función técnica esta relacionada al conjunto de conocimientos y destrezas para aplicar los métodos, procesos y procedimientos; haciendo uso de técnicas específicas que permiten proporcionar al usuario un cuidado integral con calidad y calidez; comprende entre otros:

- Planificar acciones de atención de los pacientes y promover esfuerzos cooperativos con el equipo de salud.
- Procurar que el paciente tenga un ambiente de bienestar e higiene y libre de riesgos.
- Fomentar la creatividad e innovación con el fin de mejorar la calidad y calidez en la atención de enfermería.
- Vigilar la administración correcta de prescripciones médicas.
- Garantizar la aplicación correcta de técnicas y procedimientos de enfermería en la atención al paciente.
- Participar en la atención y seguimiento de pacientes de alto riesgo.
- Constatar que el paciente reciba la atención de enfermería planificada en base a las patologías.
- Establecer estrategias que garanticen la satisfacción del usuario.
- Vigilar el uso adecuado de registros de enfermería: Expediente clínico, censo, registros estadísticos, planes de asignación, rotación y otros.
- Orientar al personal sobre manejo de equipo especial.

Para fortalecer los conocimientos y potencialidades del personal, orientando hacia la mejor ejecución del cuidado de enfermería; es importante:

- Participar en la enseñanza incidental o planeada a paciente y familia.
- Elaborar, asesorar y ejecutar programas de educación continua a personal de enfermería.
- Promover el desarrollo profesional del personal de enfermería.
- Participar en la presentación de casos clínicos y fomentar la participación de enfermería.
- Participar en el programa de inducción del personal de nuevo ingreso, rotación interna y ascenso.

- Implementar acciones educativas de acuerdo a necesidades identificadas.
- Asistir y promover la participación a seminarios, congresos, forum, etc.
- Participar en el desarrollo de programas educativos comunitarios.
- Facilitar la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje a estudiantes de enfermería y otros profesionales en prácticas clínicas sanitarias y asistenciales.

Esta función esta relacionada con la programación y ejecución de estudios de investigación en enfermería de acuerdo, a necesidades identificadas que contribuyan a mejorar la calidad de atención y desarrollo del personal, comprende entre otras actividades:

- Aplicar el proceso de atención de enfermería fundamentado en la teoría de enfermería.
- Aplicar encuestas para identificar habilidades y debilidades del personal.
- Realizar investigaciones operativas, implementar acciones y evaluar resultados periódicamente.
- Aplicar la metodología de la investigación científica en problemas de salud de usuarios y personal de enfermería.
- Aplicar el método de solución de problemas.
- Elaborar escritos y publicaciones sobre el papel de enfermería como el producto del trabajo cotidiano.
- Realizar el perfil epidemiológico del personal de enfermería y del usuario.
- Estructurar un programa de auditoría en la atención de enfermería.
- Participar en los estudios de investigación y control epidemiológico.

E-

Para las funciones antes descritas, es necesario tomar en cuenta la distribución del tiempo asignado a cada una de ellas, con el fin de lograr mayor efectividad. A continuación se detallan las funciones con los tiempos estimados:

Administrativa	50%
Técnica	25%
Educativa	15%
Investigativa	10%

En supervisión, es necesario reflexionar para elaborar un plan que mejore al máximo la utilización del tiempo; para ello, conviene ayudarse con las actividades que corresponden a cada función para que le sirva de guía; luego, decida que objetivos desea lograr a corto, mediano o largo plazo. El establecimiento de prioridades ayuda para determinar el modo de emplear el tiempo.

Por ejemplo, si usted, enfermera supervisora o enfermero supervisor, tiene el turno de 7 am a 5 pm, son 10 horas para desarrollar las actividades que corresponden a cada función; si aplicamos el porcentaje de tiempo estimado para cada una de éstas (ver cuadro), significa que el tiempo lo empleará así:

5 horas para las actividades de la Función Administrativa
2.5 horas para las actividades de la Función Técnica
1.5 horas para las actividades de la Función Educativa
1 hora para las actividades de la Función Investigativa

Al finalizar el turno registre lo que realizó, valore como empleó el tiempo y evidencie el logro de sus objetivos de supervisión.

Para fines de este Manual, se considera el ámbito de supervisión como el área geográfica donde se ejerce la función de supervisión dentro de una estructura organizativa, en donde se tienen definidos niveles jerárquicos o categorías y líneas de autoridad; el Departamento de Enfermería como parte de la institución, cuenta con su propia estructura organizativa en donde la supervisora ocupa un nivel jerárquico importante con dependencia directa de la Jefatura del Departamento de Enfermería.

- Número de unidades
- Accesibilidad de las unidades
- Número de personal de enfermería, su rotación y especialidad.
- Estado de emergencia
- Perfil epidemiológico
- Nivel de atención
- Función administrativa
- Número de enfermeras supervisoras
- Tipo y número de pacientes

Considerando de vital importancia, la supervisión de los servicios de salud; se requiere de un líder con características personales acordes al cargo; con valores y principios éticos que le permitan desarrollarse en un ambiente laboral idóneo.

En todos los establecimientos de salud, independientemente del nivel de atención al que corresponda, es necesaria la supervisión de los servicios de enfermería; el objetivo primordial es constatar que se proporcione el cuidado con eficiencia, eficacia, calidad, calidez y equidad. Para cumplir esta función se necesita mantener una relación efectiva con otras disciplinas y tomar decisiones administrativas relevantes para dar respuesta inmediata de acuerdo a las necesidades que se presentan, procurando que las decisiones tomadas sean acertadas

para que no alteren el buen funcionamiento del establecimiento de salud.

El presente Manual está elaborado para que se aplique en ámbitos del Segundo y Tercer Nivel de la Red Nacional de Establecimientos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y en Hospitales del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

B- *

Si partimos de que el ámbito es el contexto dentro del cual se desarrolla la función de supervisión, es necesario, reconocer sus características a partir de: el concepto, la conformación, la competencia, las funciones y las interrelaciones del Segundo y Tercer Nivel de Atención en Salud.

1. Segundo Nivel

   a. Concepto:

      - Organización de mediana complejidad orientada a brindar servicios permanentes e integrales, de tipo ambulatorio, emergencia e internamiento, en las especialidades básicas y algunas subespecialidades de Gineco-obstetricia, Medicina Interna, Cirugía, Pediatría y Rehabilitación de acuerdo al perfil epidemiológico y sus factores determinantes.
      - Provee servicios a uno o varios SIBASI, de acuerdo a criterios de acceso, volumen y características de la población a atender, en forma eficiente, equitativa, con calidad, calidez en corresponsabilidad con la ciudadanía y los diferentes actores sociales.

   b. Conformación:

---

* Tomado de. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social "Manual Administrativo Sistema Básico de Salud Integral, SIBASI, San Salvador, El Salvador, 2001.

- Hospitales Nacionales Generales del SIBASI, establecidos de acuerdo a criterios de acceso, volumen y características de la población a atender.

- Hospitales Nacionales de San Miguel y Santa Ana, que además de dar respuesta a su SIBASI, darán respuesta a otros SIBASI en algunas subespecialidades de acuerdo al perfil epidemiológico y sus factores determinantes.

c. Competencia:

- El Hospital Nacional General contará con un área geográfica y una población de responsabilidad claramente delimitada en el SIBASI al cual corresponde, de manera que garantice el acceso, la oportunidad, la equidad, la calidad y la calidez.

- Los Hospitales Nacionales de San Miguel y Santa Ana además de brindar servicios a la población del área geográfica del SIBASI, dará respuesta en otras subespecialidad, a la referencia de servicios de los Hospitales del segundo nivel de la zona geográfica de influencia.

d. Funciones:

- Brindar servicios permanentes e integrales de tipo ambulatorio, emergencia e internamiento, en las especialidades básicas y algunas subespecialidades de Gineco-obstetricia, Medicina Interna, Cirugía y Pediatría y Rehabilitación, de acuerdo al perfil epidemiológico y sus factores determinantes.

- Proveer servicios a uno o varios SIBASI de acuerdo a criterios de acceso, volumen y características de la población a atender, en forma eficiente, equitativa con

calidad, calidez en corresponsabilidad con la ciudadanía y los diferentes actores sociales.

e. Interrelaciones:

- A su interior desarrolla los proceso de planificación, organización, ejecución y control de sus acciones de salud, dentro del SIBASI, en coordinación y corresponsabilidad con la ciudadanía y demás actores sociales.

- Mantendrá relaciones estrechas con el resto de la red y especialmente con los Centros Especializados de Referencia Nacional, mediante:
  - Sistema de referencia y retorno de pacientes.
  - Apoyo e intercambio de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros a fin de garantizar la calidad y oportunidad de la atención.
  - Capacitación, asistencia y soporte técnico normativo.
  - Sistema de monitoreo, supervisión, evaluación y mejoramiento continuo del proceso de atención de salud y su impacto.

2. Tercer Nivel de Atención

a. Concepto:

- Organización de alta complejidad orientada a brindar servicios ambulatorios, de emergencia e internamiento, para dar respuesta oportuna y efectiva a la referencia

especializada de grupos específicos de población de todos los SIBASI de la red nacional de servicios de salud, de acuerdo a los criterios, normas, mecanismos e instrumentos establecidos con carácter permanente y enfoque integral.

- Provee servicios en forma eficiente, equitativa, con calidad, calidez en corresponsabilidad con la ciudadanía y los diferentes actores sociales.

b. Conformación:

- Centros Especializados de Referencia Nacionales: Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom, Hospital Nacional de Maternidad, Hospital Nacional Rosales, Hospital Nacional Neumológico, Hospital Nacional Psiquiátrico y otros que en el futuro se crearan de acuerdo a la demanda social y sus características epidemiológicas.

- Es nacional para grupos específicos de referencia especializada de todos los SIBASI de la red nacional de servicios de salud, de acuerdo a los criterios, normas, mecanismos e instrumentos establecidos.

c. Funciones

- Brindar servicios ambulatorios de emergencia e internamiento, para dar respuesta oportuna y efectiva a la referencia especializada de grupos específicos de la población de todos los SIBASI de la red nacional de servicios de salud, de acuerdo a los criterios, normas, mecanismos e instrumentos establecidos con carácter permanente y enfoque integral.

- Proveer servicios en forma eficiente, equitativa, con calidad, calidez en corresponsabilidad con la ciudadanía y los diferentes actores sociales.

- Participar en el proceso de desarrollo de los recursos humanos especializados que de acuerdo a la demanda de la red nacional de servicios de salud y el plan estratégico nacional de desarrollo de recursos humanos del sector salud, se requieran.

- Desarrollar la provisión y gestión de servicios especializados de salud basada en evidencias y en función de resultados previamente negociados y pactados en el convenio de gestión con el ente rector.
- Brindar apoyo técnico especializado a las direcciones específicas del ente rector, para la formulación, evaluación y supervisión de normas y protocolos de atención clínica que se requieran.

- Desarrollar procesos de investigación clínica de acuerdo a criterios éticos, epidemiológicos y de interés nacional, que propicien el involucramiento continuo de la provisión de servicios especializados, de acuerdo a los criterios, norma y procedimientos establecidos por la unidad rectora.

d. Interrelaciones:

- Desarrolla procesos de planificación, organización, ejecución y control de sus acciones especializadas de salud en forma interactiva con los SIBASI de la red nacional de servicios de salud, en coordinación y corresponsabilidad con la ciudadanía, y demás actores sociales.

- Mantendrá relaciones estrechas con el resto de la red y especialmente con los SIBASI, mediante:

  - Sistema de referencia y retorno de pacientes.
  - Apoyo e intercambio de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros a fin de garantizar la calidad y oportunidad de la atención.

- Capacitación, asistencia y soporte técnico normativo.
- Participar en acciones específicas de monitoreo, supervisión, evaluación y mejoramiento continuo del proceso de atención de salud y su impacto.

- Mantendrá relaciones estrechas con las direcciones del ente rector en:

  - La planificación, ejecución y control de las acciones y los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.
  - El desarrollo de los recursos humanos especializados.
  - La formulación, evaluación y supervisión de normas y protocolos de atención clínica que se requieran.
  - Procesos de investigación clínica
  - En la suscripción, seguimientos y evaluación de los convenios de gestión.

Para garantizar la ejecución de las funciones de supervisión, es indispensable emplear métodos tales como la Supervisión Directa e Indirecta, en cada una de estas se aplican instrumentos y técnicas. Para fines de este Manual se define método como la forma prescrita de

ejecutar una tarea, dando adecuada consideración al objetivo que se pretende lograr, las facilidades disponibles, el gasto de tiempo, dinero y esfuerzo.

Se concibe el término instrumento, como un documento que sirve para obtener un determinado fin u objetivo. Y la técnica es el conjunto de procedimientos y habilidades para realizar las tareas.

En supervisión se debe tomar decisiones acertadas para tener éxito en su labor, ésta se ejerce en dos formas: Supervisión Directa e Indirecta.

Es el método en el que existe contacto directo con el personal supervisado y supervisor; se realiza a través de diferentes técnicas y procedimientos, tales como:

- Es transmitir e intercambiar información, ideas, actitudes, sentimientos y pensamientos, por lo que también forma parte de las relaciones personales.

- Proceso de examinar con atención las condiciones o actividades para recoger datos descriptivos y cuantitativos.

- Visitas a las unidades del hospital para inspeccionar y evaluar la calidad de los servicios que se presta a los pacientes y actuación de los empleados.

- Conversación entre dos o más personas con el propósito de obtener efectos deseables para el mejoramiento de la

productividad, identificar necesidades y asesorar en la solución de problemas.

- Es una forma de supervisar y al mismo tiempo de asegurar un resultado positivo. La enseñanza se utiliza para ayudar al trabajador, esta puede ser incidental o planeada.

- Es un contacto personal con el empleado, fomentando el entendimiento y autocontrol; lo que proporciona la oportunidad para ofrecer consejo y confianza.

- Medios utilizados por el supervisor para agrupar a los empleados con el propósito de obtener participación proactiva en situaciones presentadas en los servicios hospitalarios.

Es el método en el que no existe contacto personal con el supervisado; se realiza a través de instrumentos, tales como:

- Consiste en la revisión de documentos, para extraer información de registros de enfermería y análisis de los mismos, con el objetivo de dar seguimiento a las actividades realizadas por el personal de enfermería.

- Es responsabilidad del Supervisor redactar informes de las actividades realizadas, estos pueden ser estadísticos e informativos.

-

Herramientas administrativas que permiten al Supervisor, observar la actividad del grupo comparando con la descrita en el Manual; para orientar las acciones del empleado. Ejemplo: Manuales de Normas, Procedimientos y Funciones.

- Normas legales de comportamiento que guían la conducta del empleado dentro de la institución: Reglamento Interno, Código de Ética, Código de Salud, Ley del Servicio Civil, Ley del Seguro Social, Ley de Junta de Vigilancia de la Profesión de Enfermería, Contrato Colectivo, Deberes y Derechos de los Pacientes.

- Documento que permite plasmar acciones oportunas para alcanzar los objetivos con mayor eficiencia.

- Expediente clínico, plan de cuidados, récord anecdótico, censo diario de pacientes, planes de trabajo, agenda mensual etc.

- Es el medio por el cual una persona evalúa o determina la efectividad del desarrollo de una técnica o procedimiento.

El instrumento, documento o herramienta escrita es la que se utiliza para constatar la ejecución de una o varias tareas. El tipo de instrumento a utilizar depende del objetivo que se tenga definido y,

como todo informe escrito, es importante considerar los siguientes criterios para lograr el efecto deseado.

- Que sea claro
- Que sea elaborado correctamente
- Que sea legible
- Que esté escrito a tinta o máquina
- Que este firmado por la persona que lo escribe

Los instrumentos son prueba tangible de la eficacia al aplicar la supervisión directa e indirecta, a través de ellos, se dan a conocer los adelantos y los problemas detectados; son medios de comunicación para mantener bien informada a las personas; trabajar en conjunto más eficazmente y obtener mayor cooperación y satisfacción en el progreso de la institución.

Se ilustran en este Manual, cinco de los instrumentos con su respectivo instructivo para facilitar su aplicación.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

Hospital: _____
Nombre: _____ Cargo: _____
Fecha: _____ Servicio: _____

Objetivo:
_____
_____

Desarrollo de la Entrevista:

Conclusiones y recomendaciones:

Acuerdos:

Compromisos del Entrevistado:

_____
_____
_____

_____ _____
Firma del Entrevistado Firma del Entrevistador

Nombre: _____ Nombre:_____

_____
Firma de la Supervisora de Área

Nombre de la Supervisora de Área:
_____

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

Objetivo: Registrar información de situaciones relevantes que ameritan dejar constancia por escrito.

1. Nombre del entrevistado:
   Anotar el nombre de la persona a quien se le realiza la entrevista.

2. Fecha:
   Anotar fecha de acuerdo al día que se efectúa entrevista.

3. Servicio:
   Enunciar el nombre del servicio donde se presenta la situación.

4. Objetivo:
   Anotar el motivo de la entrevista

5. Desarrollo de la entrevista:
   Se darán a conocer los puntos a tratar; así como lo que el entrevistado manifiesta durante el desarrollo de la entrevista.

6. Conclusiones y recomendaciones:
   Aquí se detalla el tipo de falta y se enuncian las recomendaciones que se dan al empleado entrevistado en relación a la situación presentada.

7. Acuerdos:
   Se registran las decisiones tomadas en conjunto con el entrevistado.

8. Compromisos del entrevistado:
   Anotar los propósitos formulados por el empleado.

9. En el margen inferior deberá anotar firma y sello del entrevistador, firma y nombre del entrevistado; así como firma y nombre de Enfermera Supervisora del área cuando este presente en su desarrollo.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

Hospital:_____
Objetivo:_____
Nombre del Supervisor/a: _____ Fecha:_____

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

Detallar las funciones realizadas y eventos relevantes durante el turno, para valorar el cumplimiento de objetivos programados.

1. Hospital: Registrar el nombre del Hospital
2. Objetivo: Describa el objetivo de supervisión programado para el día.
3. Nombre del Supervisor (a): Persona que realiza el informe
4. Fecha: Anote el día que lo realiza
5. Áreas: Registra los servicios a supervisar
6. Contenido: Describir todas las situaciones relevantes durante el turno y decisiones tomadas:
   - Asistencia de personal
   - Evaluación del objetivo
   - Problemas disciplinarios
   - Asistencia a eventos educativos
   - Describir apoyo y asesoría proporcionada.
   - Mencionar problemas que ameriten continuidad.
   - Describir situación específica de cada servicio asignado.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

Hospital: _____
Fecha: _____

Nombre:		
Servicio:		
No. De Cama:		
Diagnóstico:		
Nombre:		
Servicio:		
No. De Cama:		
Diagnóstico:		
Nombre:		
Servicio:		
No. De Cama:		
Diagnóstico:		

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

Favorecer el llenado de informes y darle continuidad al estado de pacientes delicados.

1. En el espacio de Hospital:
   Escribir el nombre del Hospital a que pertenece.

2. Fecha:
   Fecha de acuerdo al día.

3. En el espacio de paciente deberá; enunciar:
   Nombre del o la paciente, servicio en el que está ubicado, Número de Cama de acuerdo a ubicación y diagnóstico más prioritario.

4. En las casillas de turnos:
   Se deberá registrar estado y evolución del paciente de acuerdo al turno.

5. En el margen inferior:
   La Enfermera Supervisora de turno deberá firmar.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

Hospital: _____
Nombre: _____
Cargo _____ Unidad: _____

Registrar aspectos relevantes; positivos y negativos, que permitan emitir una valoración objetiva del accionar del personal de enfermería.

1. En hospital colocar el nombre del Hospital al que pertenece.
2. Nombre, enunciar nombre del empleado a quien se elabora anécdota.
3. Cargos, enunciar el cargo del empleado.
4. Unidad; enunciar el nombre del servicio al que pertenece el empleado.
5. Fecha y hora; poner la fecha y hora en que se está elaborando la anécdota.
6. Descripción; registrar aspectos relevantes que se quieren enunciar.
7. Firmas; deberá firmar la persona que elabora la anécdota y el empleado a quien se le efectúa.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

MES:_____ HOSPITAL:_____

Elaborado por:_____ Revisado por:_____

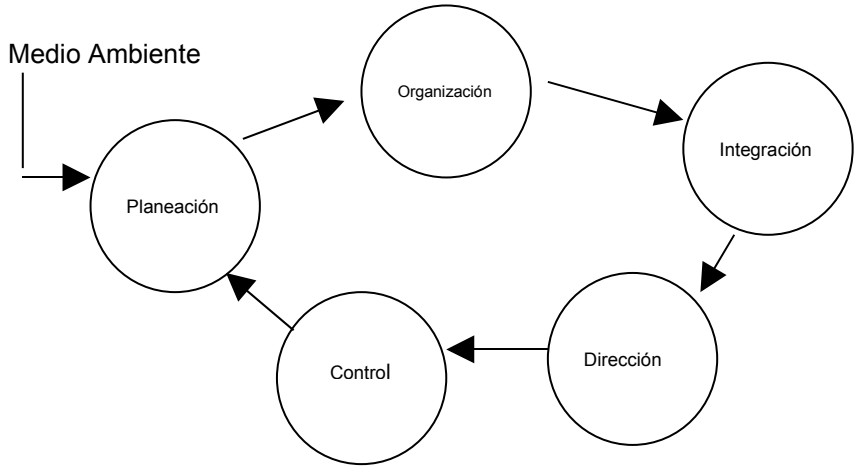
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
DIRECCIÓN DE REGULACIÓN
UNIDAD DE ENFERMERÍA

Programar objetivos y actividades a realizar durante el mes de acuerdo a la planeación estratégica anual o en base a las necesidades existentes.

1. Mes: Escribir el nombre del mes que está vigente.
2. Hospital: Escribir el nombre del Hospital.
3. Días de la Semana: Escribir fechas según el plan de trabajo.
4. Espacio por día: Enunciar el objetivo por día y actividad general a realizar.
5. Margen inferior: Firma de quien lo elabora y lo revisa.

Para desarrollar la función de supervisión con eficiencia y efectividad es conveniente aplicar las etapas del proceso administrativo; éste se convierte en un proceso dinámico que asegura una estructura de organización bien definida y culmina con el desarrollo ascendente de la institución y el empleado.

Con la intencionalidad de recordar y reafirmar la importancia de aplicar las etapas del proceso administrativo, para cumplir con la función de supervisión se hace referencia a cada una de ellas:



Es vital en la supervisión de enfermería, implica hacer un cálculo anticipado de los factores, fuerzas y relaciones necesarias para lograr un objetivo con más eficiencia.

Al planificar la supervisión se incluye la filosofía del Departamento de Enfermería; los objetivos a corto y largo plazo, los criterios de medición; análisis de necesidades, propósitos, políticas, normas técnicas, recursos humanos, materiales y evaluación.

Define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan, su importancia es establecer las relaciones funcionales de dirección y los niveles de responsabilidad de sus recursos humanos.

La supervisión utiliza esta etapa, para reconocer la distribución del trabajo entre los miembros del grupo y la delegación de la autoridad necesaria para desempeñar la función de supervisión que permita el logro de un objetivo específico; es importante su aplicación, porque se identifican las líneas jerárquicas, la delimitación de las funciones y actividades de acuerdo a los niveles, así como, el cumplimiento de normas, políticas y reglamentos de la institución.

Como etapa administrativa de la Supervisión, hace énfasis en la administración de recursos humanos, se lleva a cabo mediante la identificación de requerimiento de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles, ascensos, evaluación, compensación y capacitación o desarrollo de candidatos o empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Así como también se refiere a la coordinación y enlace de las partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente y armónico.

En esta etapa la supervisión influye en las personas para que contribuya al cumplimiento de metas organizacionales y grupales. Esta fase es esencial para realizar lo planeado; permite el desarrollo pleno del trabajador, optimiza su motivación, dirección, manejo de conflictos, análisis de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación. Un clima organizacional comprende:

- Ambiente favorable
- Respeto
- Colaboración
- Coordinación
- Reconocimiento social
- Creatividad
- Productividad

La supervisión debe facilitar una comunicación abierta y una conducta aceptable, así como ser capaz de controlar un conflicto inmediatamente antes de que este consuma más tiempo y energía.

Esta etapa esta formada por dos sistemas fundamentales: Supervisión y Evaluación; para fines de este manual se abordará solamente la supervisión; concibiéndola como "un proceso por el cual un individuo o grupo de individuos especialmente seleccionados vigilan las actividades de otros, establecen controles y procedimientos, mejora las condiciones en que el trabajo se realiza y busca los medios para el perfeccionamiento del trabajador"[*]. La supervisión se efectúa durante el desarrollo de todas las actividades para asegurar el logro de los propósitos del control, entre ellos:

- Optimizar la utilización de los recursos.
- Proponer y sugerir alternativas administrativas
- Promover la creatividad y la innovación.

[*] De la O de Cruz, Reina Emperatriz, Administración de los Servicios de Enfermería, Tomo I.

Supervisión efectiva es aquella en la que se ejerce un liderazgo hábil en la administración de Recursos Humanos y de Servicios; motivando al personal a tener disposición al trabajo y al logro de cumplimiento de metas con esfuerzo, entusiasmo y la obtención de satisfacciones personales.

Los tipos de Supervisión son una combinación de diferentes tareas y conductas de relación utilizadas para influir en los demás, con el fin de lograr metas. Entre los tipos de supervisión que se pueden aplicar, se describen los siguientes:

- Autocrática
- Democrática
- Liberal
- Integrante

Impone y espera cumplimiento, es dogmático, conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

Consulta a sus subordinados respecto a acciones o decisiones probables y alienta a su participación. Este tipo de supervisión va desde la persona que no emprende ninguna acción sin la participación de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola.

Hace uso reducido del poder, concede a sus subordinados alto grado de independencia en sus operaciones. Este tipo de supervisión depende en gran medida de los subordinados para el establecimiento de metas.

Es la supervisión que toma en cuenta factores como los seguidores, la situación está orientada hacia las tareas y las personas, es la más apropiada porque integra todos los estilos de liderazgo.

En supervisión se necesita estar consciente del comportamiento y de la influencia sobre los demás y diferencias individuales de los seguidores, características del grupo, motivación, estructura de tareas, factores ambientales, variables situacionales ajustando así el estilo de acuerdo a aspectos mencionados.

En la práctica se aplica una mezcla de los estilos anteriores; para ejercer la supervisión según determinado estilo radica en el hecho de elegir el más adecuado, según las circunstancias que se presente.

Con el propósito de proveer de una ayuda práctica para la interpretación y cumplimiento del contenido del manual en los hospitales, el Comité Nacional de Supervisión consideró necesario establecer algunos lineamientos, con ello, se espera obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos asignados a la supervisión de los servicios de enfermería; disponer de un instrumento de control y unificar criterios para la actuación de las (os) profesionales que supervisan los servicios de enfermería hospitalaria.

- El Departamento de Enfermería de cada institución, establecerá estrategias de divulgación del Manual de Supervisión al personal de enfermería y autoridades de la institución.

- El equipo de supervisión de cada institución, elaborará y desarrollará un programa de Educación Permanente tomando como base el contenido del Manual de Supervisión, para mantener el fundamento teórico en la realización de sus actividades.

- A nivel institucional el equipo de supervisión utilizará el Manual de Supervisión para planificar, organizar, ejecutar y evaluar sus acciones.

- El Manual de Supervisión deberá estar accesible para el profesional de enfermería que ejerce la función.

- En los establecimientos de salud de Segundo y Tercer Nivel de Atención de Salud, existirá personal de enfermería que realice la función de supervisión las 24 horas del día.

- La Unidad de Enfermería con el Comité Nacional de Supervisión serán responsables de revisar y actualizar el contenido de este Manual cada 2 años; estableciendo previamente la metodología idónea.

- El accionar del profesional de enfermería que ejerce el rol de supervisión, deberá estar basado en aspectos legales que rigen la profesión de Enfermería.

- El profesional de enfermería que ejerce el rol de supervisión deberá cumplir con el fin establecido en este manual.

- El Manual de Supervisión se constituye en instrumento básico para facilitar la adaptación al nuevo profesional de enfermería que asume la función de supervisar.

GLOSARIO

Son todas las personas que tienen participación y poder de decisión, dentro de la comunidad en proyectos de salud y dentro de la institución a la que pertenece.

Contorno de un espacio. Espacio comprendido dentro de límites determinados. Ambiente laboral en el que se ejerce la supervisión.

Relato, ordinariamente breve de algún suceso particular más o menos notable. Registro de acciones afirmativas o negativas con fines constructivos.

Dar consejo o dictamen. Tomar consejo una persona de otra, apoyar en situaciones y toma de decisiones.

Facultad o derecho de actuar o comandar las acciones de los demás.

Autoaprendizaje. Persona que se instruye a si mismo.

Hacer lo correcto en la forma correcta y de inmediato, satisfacer plena y constantemente las necesidades del cliente.

Es la acreditación para desempeñar un cargo.

Grupo de personas a las que en conjunto, se les encomienda un asunto, con la finalidad de asesorar, intercambiar ideas y tomar decisiones.

Todas las formas de conducta que utilizamos conscientes e inconsciente y que tienen impacto en el otro ser humano. Grado con el que se transmite la información entre los miembros de una organización.

(Derivado de concepto). Pensamiento expresado con palabras.

Apreciación de resultados en cuanto al logro de objetivos organizacionales; vigilar que el trabajo se cumpla en forma adecuada y pensamiento de acciones correctivas.

Esencia de la administración para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales para el cumplimiento de las metas grupales.

Responsabilidad compartida.

Investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones y cumpla con su función.

Principio de igualdad ante la ley, aceptación de la voluntad de la mayoría.

Habilidad, soltura y agilidad.

Consecución de objetivos, logro de los efectos deseados. Grado al cual se puede demostrar que la atención del paciente sea la deseada.

Suministrar el mayor beneficio con los recursos que se cuentan. Realización de los objetivos con el menor gasto de recursos.

Conjunto organizado de personas con formación profesional relacionada con la salud y el bienestar de las personas.

Tipo de personalidad caracterizado por una ausencia de variaciones insólitas en sus rasgos o reacciones emotivas.

Modelo o norma que sirve para la ejecución de las acciones en forma unificada.

Persona que hace posible la ejecución de una tarea o el logro de un fin.

Conjunto de actividades relacionadas que contribuyen a una acción mayor, encaminada al logro de un objetivo previamente fijado.

Asegurar y proteger contra algún riesgo.

Es la gestión que realiza un gerente en la organización.

Lineamientos que sirven para medir el rendimiento cualitativo y cuantitativo de una función determinada.

Capacidad de relacionarse con las demás personas.

Grado que le corresponde a una persona dentro de la estructura organizativa.

Impulsar una conducta con la aceptación voluntaria de sus seguidores.

Marco de referencia general que guía al personal de unidad asistencial para asegurar la realización de las actividades.

Resultados que se esperan de los objetivos.

Concentración sistemática de los elementos administrativos propuestos para orientar la conducta del personal y alcanzar un fin.

Diligencia o acción para lograr un propósito.

Forma prescrita de ejecutar una tarea, dando adecuada consideración al objetivo. Conjunto de acciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado.

Aplicación coherente de un método en el desarrollo de la supervisión.

Llevar a cabo la ejecución de tareas con lineamientos establecidos.

Resultados cuantitativos de la ejecución del trabajo.

Aceptación y realización correcta de una tarea.

Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.

Persona que demanda un servicio de atención de salud de calidad..

BIBLIOGRAFÍA

- Balderas Pedrero, María de la Luz. Administración de los Servicios de Enfermería. 3ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México D.F., 1995.

- Cruz-Dones, Atilana. La Supervisión en los Servicios de Enfermería. Ediciones Científicas La Prensa Médica Mexicana, S.A.,México D.F., 1984.

- De la O de Cruz, Reina Emperatriz. Administración de los Servicios de Enfermería Tomo I. Colección de Libros de Texto para Estudiantes de Enfermería, Proyecto Fortalecimiento en la Educación para Enfermería, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. El Salvador, 2003.

- Huber, Diane. Liderazgo y Administración en Enfermería, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores. México, 1996.

- Kron, Thora y Ellen Durbin. Liderazgo y Administración en Enfermería. 5ª. Edicion, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México, D.F., 1993.

- Chruden, Herber J. y Arthur W. Sherman, Administración de Personal, 21ª. Reimpresión. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México, D.F., 1998.

- Marriner-Tomey, Ann. Administración y Liderazgo en Enfermería, 5ª. Edición Harcourt Brace S.A. Madrid, España, 1996.

- Manual Administrativo Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI) Septiembre/2002, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

- Pérez Sosa, Artemio. Administración de los Servicios de Salud en Enfermería. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México, D.F., 1992.

- Documento Análisis FODA. Supervisión de los Servicios de Enfermería en Hospitales del Ministerio de Salud. Enfermeras Supervisoras Hospitalarias, Mayo 2003.

- Grupo de Enfermeras Profesionales de Centroamérica y El Caribe, La Enfermería en Centroamérica y El Caribe; Un Siglo de Historia, 1ª. Edición. Imprenta Máxima, Centro de Capacitación e Investigación de Enfermería C.C.I.E. Tegucigalpa, Honduras 2000.

- El Pequeño Larousse, Ediciones Larousse, S.A. de C.V., Dinamarca Número 81. México 06600 D.F.

EQUIPOS RESPONSABLES

- Elena Elizabeth Reyes de Guzmán, Jefa, Unidad de Enfermería, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, San Salvador, El Salvador.

- María Consuelo Olano de Elías, Subjefe, Unidad de Enfermería Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, San Salvador, El Salvador.

- Haydeé Elizabeth Ramírez de Carranza.
  Enfermera Supervisora, Hospital 1º. de Mayo, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, San Salvador, El Salvador.

- María Elena Mejía de León
  Enfermera Supervisora, Hospital Nacional Dr. Juan José Fernández, San Salvador, El Salvador.

- María Tránsito Martínez de Hernández
  Enfermera Supervisora, Hospital Nacional Angela Vidal de Najarro, San Bartolo, San Salvador, El Salvador.

- Mirna Haydeé Angulo Cornejo
  Enfermera Supervisora Hospital Nacional Santa Gertrudis, San Vicente, El Salvador.

- Sara Guadalupe Alvarenga López
  Enfermera Supervisora, Hospital Nacional San Rafael, Santa Tecla, La Libertad. El Salvador.

- Ana María del Carmen García de Cerón, Enfermera Supervisora, Hospital Nacional Santa Teresa, Zacatecoluca, La Paz, El Salvador.

- Berta Antonia Hernández, Enfermera Supervisora, Hospital Nacional Dr. Luis Edmundo Vásquez, Chalatenango, El Salvador.

- Blanca Luz Tobar de Campos, Enfermera Supervisora, Hospital Nacional de Maternidad, San Salvador, El Salvador.

- María Ester de Menjívar, Enfermera Supervisora, Hospital Nacional Rosales, San Salvador, El Salvador.

- María Luisa Benítez Hernández, Enfermera Supervisora, Hospital Regional de San Miguel, El Salvador.

- María Teonila Chávez de Aguilar, Enfermera Supervisora, Hospital Nacional Zaldaña Neumológico, San Salvador, El Salvador.

- María Vilma Aguilar de Mestizo, Enfermera Supervisora, Hospital Nacional Benjamín Bloom, San Salvador, El Salvador.

- María Alicia Arteaga Polanco, Enfermera Supervisora, Hospital Médico Quirúrgico, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, San Salvador, El Salvador.

- Rita Reyes Flores, Enfermera Supervisora, Hospital Nacional Jiquilisco, Usulután, El Salvador.

- Sandra Elizabeth Flores de Hernández, Enfermera Supervisora, Hospital Nacional Metapán, Santa Ana, El Salvador.

- Sonia Maribel Santillana de Rivera, Enfermera Supervisora, Hospital Nacional de Ahuachapán, El Salvador.

Esta edición consta de _____ejemplares impreso en _____ abril 2006.