



ADMINISTRACIÓN-GESTIÓN-CALIDAD

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA - UNA PROPUESTA PARA LA UNIDAD E IDENTIDAD DE LA ESCUELA DE ENFERMERÍA ALFREDO PINTO / UNIRIO

PARTICIPATORY MANAGEMENT - A PROPOSAL FOR THE UNIT AND IDENTITY OF THE NURSING SCHOOL ALFREDO PINTO/UNIRIO

***Costa Aguiar, BG., **La Cava, AM., ***Breia de Noroña, RD., ***Campos dos Reis, S.**

*Doctora en Enfermería. Directora de la Escuela de Enfermería Alfredo Pinto (EEAP). **Doctora en Enfermería. Subdirectora de la EEAP. ***Estudiantes de Enfermería de 8º período de la EEAP. Bolsistas de Iniciación Científica. UNIRIO. Brasil.

Palabras clave: dirección participativa, Escuela de Enfermería Alfredo Pinto, enseñanza.

Key words: participative management, School of Enfermagem Alfredo Pinto, education.

RESUMEN

El presente estudio es un relato de experiencia sobre la implantación e implementación de la dirección participativa, ocurrida después del cambio en la Dirección de la Escuela de Enfermería Alfredo Pinto (EEAP) de la Universidad Federal del Estado de Rio de Janeiro – UNIRIO, que se dio a partir de mayo de 2005. De esta forma, se partió del modelo de gerencia encontrado, Institución administrada por pocos, con prácticas informales, pasando a implementar un modelo emergente, con control compartido, a través de una gerencia participativa, en busca de aspiraciones y capacidad de enseñar para competir globalmente. Para alcanzar las metas propuestas para Unidad e Identidad en la EEAP, nos basamos en: mantener la enseñanza pública y gratuita; rigor en la conducción de la gerencia con competencia, transparencia y ética; viabilizar la excelencia académica; respetar la diversidad y el pluralismo; luchar en beneficio del reconocimiento social; buscar partidas para el desarrollo de proyectos de la EEAP; reducir el aislamiento tradicional; fortalecer las alianzas con las entidades de clase; contribuir a la inclusión social, y promover la comunicación y marketing. En este momento, se procede a la evaluación de la matriz curricular del curso, readecuando y optimizando la estructura física y organizacional, mejorando el acompañamiento al discente, y buscando contactos con otras Instituciones de Enseñanza Superior en Brasil y en el exterior.

SUMMARY

The present study deals with a experience report on the implantation and implementation of the participatory management occurred after the change in the head of the nursing school of Enfermagem Alfredo Pinto (EEAP) in the Federal University of the State of Rio de Janeiro-UNIRIO on May 2005. Therefore, the new head started from the management model found, Institution managed by a few people, with unreliable practices, implementing an emerging model, an institution managed by few people, with access to the rules of law to execute their strategies in traditional context in order to reach the proposed model, in other words, an institution with shared control, through a participatory management, in search of aspirations and teaching capacity to compete globally. In this sense, partnerships with teachers, administrative technical personnel and students were created in order to begin with the strategic planning and to promote a monitoring of the nursing management actions was executed, seeking justness, transparency, responsibility for results, and the execution of legal demands. In order to attain such objectives, four Committees were constituted to advise the head of EEAP, being the actions which defined according their specialty: the Administrative Committee, the Academic Committee, the Executive board, and the Family Committee EEAP. In this scenery the head of EEAP acts as a process facilitator, analyzing and making possible the actions and procedures proposed by the Committees. The expected results for the change in the proposed model contain: the professionalization of the management practices; larger efficiency in the socket of decisions working in team within a competitive and complex global context; larger relationship with the Academic Community and body regulators; larger attention to teachers, students, and technicians - administrative interests. In order to reach the goals proposed for Unit and Identity in EEAP, the foundations were based on: maintaining the public and free teaching; rigidity in management transport with competence, transparency and ethics; making possible academic excellence; respecting diversity and pluralism; struggling on behalf of the social recognition; looking for partnerships for the development of projects of EEAP; reducing traditional isolation; strengthening alliances with class entities; contributing to social inclusion, and promoting communication and marketing. So far, the performance of the four Committees has already started, the head office curricular of the course is being evaluated, reverse-adapting and optimizing the physical and organizational structure, improving the student attendance, and looking for partnerships with other IES in Brazil and in the exterior.

INTRODUCCIÓN

La Administración por su propia naturaleza está orientada a la gerencia de actividades realizadas por personas en grupo, y a la práctica de la solución de problemas concretos.

En este sentido, la función de la gerencia es un desafío para muchos profesionales, requiriendo habilidades más complejas de capacidades: analítica, de apreciación, de decisión y liderazgo; de enfrentar riesgos e indeterminación.

La gerencia definida por Motta (2001) “como el arte de pensar, de decidir y de actuar, es el arte de hacer acontecer, de obtener resultados. Los resultados pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados, mas que tiene que ser alcanzados a través de las personas en interacción constante”.

Así, los dirigentes deben estar atentos a la modernidad de conocimiento gerencial para garantizar el progreso de sus servicios, así como tener la conciencia de que es parte del proceso decisorio organizacional.

Para dar cabida a las exigencias de las capacidades del gerente es preciso revelar al mismo tiempo creatividad, coraje, una voluntad firme de operar cambios reales y estar a la altura de las tareas que los esperan.

La UNIRIO, en lo que se refiere a la gestión académica y administrativa está atenta a la calidad de la enseñanza, investigación y extensión, de forma participativa, teniendo en cuenta los aspectos humanísticos y de ciudadanía.

En este contexto, pensando las formas de participación como instrumento de democratización y ecualización de poder, en el sentido de atinjar la Unidad por la Identidad de la Escuela de Enfermería Alfredo Pinto, de la Universidad Federal do Estado de Rio de Janeiro (EEAP/ UNIRIO), la dirección de la Escuela está implementando desde mayo de 2005, la forma participativa directa, regresada para el individuo, que intenta estimularlo en el desempeño de tareas, referido a aquel que influye en las decisiones en su área de actuación. Y de forma indirecta regresada para la colectividad de los miembros, con el propósito de influenciar decisiones de interés colectivo.

El grado de incertidumbre estratégica tecnológica y operacional caracteriza la rápida mudanza estructural tecnológica en la economía estableciendo formas más flexibles de acción y un mayor énfasis en la innovación.

De hecho la globalización trae la necesidad de un desarrollo continuo de las nuevas tecnologías de informaciones y comunicaciones. La naturaleza de la tarea determina las nuevas formas organizacionales en red con tendencia en favor de una mayor descentralización.

Peci (1999, p.13) resalta que: “la información es uno de los objetivos de la comunicación, siendo esta última entendida como el actuar humano orientado para transferir informaciones, señales, símbolos a lo largo de canales y con medios diferentes de emisor a un destinatario”.

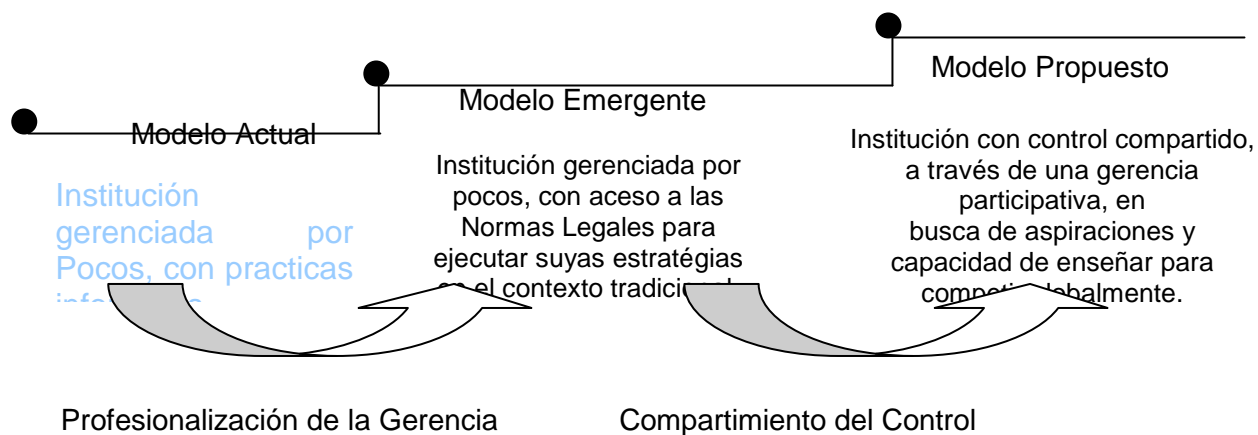
Es importante destacar que la comunicación es un factor estructurante de las organizaciones y también la llave integradora de los propios miembros para alcance de objetivos conjuntos y de adaptación e innovación.

De esta manera Aguiar (2002) resalta que “las habilidades de liderazgo necesarias para administrar están fuertemente relacionadas con las habilidades de comunicación interpersonal. Estas habilidades de comunicación son esenciales en todo el proceso de delegación”.

La implementación de la propuesta de gerencia participativa para Unidad e Identidad de la EEAP/ UNIRIO implicó el rediseño de las estructuras, en el sentido de estimular la participación de todos los agentes implicados directa e indirectamente en el proceso.

Según lo expuesto, se pretendió viabilizar las sociedades con los docentes, técnico-administrativos y alumnos, la implementación del planeamiento estratégico y el efectivo acompañamiento de los actos de la Dirección, en el sentido de alcanzar la equidad, transparencia, responsabilidad por los resultados y el cumplimiento de las exigencias lícitas.

El diagrama de flujo muestra el análisis prospectivo, partiendo del modelo encontrado para llegar al modelo propuesto:



Para el logro de los objetivos fueron constituidos Comités para asesorar a la Dirección de la EEAP, con acciones definidas según su especificidad:

- **Comité Administrativo:** responsabilizar para la elaboración del planeamiento mirando el beneficio del desempeño de las tareas individuales y de grupos;
- **Comité Académico:** desarrollar el perfeccionamiento de las actividades relacionadas con la enseñanza, pesquisa y extensión;
- **Comité Ejecutivo:** planear, ejecutar y promover la calidad del proceso enseñanza–aprendizaje, viabilizar actividades relativas a la investigación y extensión, así como velar por el cumplimiento de los actos administrativos del curso, conforme los Actos Académicos de la UNIRIO.
- **Comité Familia EEAP:** actuar con los docentes, alumnos y técnicos administrativos en el desempeño de las acciones y procedimientos técnicos sociales para la visibilidad de la EEAP. Su responsabilidad debe incluir la creación de fronteras de los asuntos personales y las resoluciones pertinentes, para los que no intervienen en la gestión.

En este escenario, la Dirección de la EEAP actúa como propiciadora del proceso, analizando y facultando las acciones y procedimientos propuestos por los Comités, fundamentándose en los principios de transparencia, equidad, conformidad con las normas legales y responsabilidad por los resultados.

Las etapas para la implantación del planeamiento estratégico fueron organizadas conforme secuencia relacionada:

- Análisis situacional de las condiciones internas;
- Plan de acción, especificando acciones a corto, medio y largo plazo;
- Ejecución propiamente dicha.

RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados con el cambio del modelo propuesto comprenden: la profesionalización de las prácticas de gerencia; mayor eficiencia en la toma de decisiones a

través del trabajo en equipo dentro de un contexto global competitivo y complejo; mayor relación con la Comunidad Académica y órganos reguladores; mayor atención a los intereses de los docentes, discentes y técnicos administrativos.

Para asegurar la implantación e implementación de la propuesta se buscó una integración entre los niveles de Graduación, Post Graduación y Pesquisa, y Extensión, mirando hacia una enseñanza humanizada y de excelencia.

Para alcanzar las metas propuestas para Unidad e Identidad en la EEAP, nos basamos en: mantener la enseñanza pública y gratuita; rigor en la conducción de la gerencia con competencia, transparencia y ética; viabilizar la excelencia académica; respetar la diversidad y el pluralismo; luchar en beneficio del reconocimiento social; buscar sociedades para el desarrollo de proyectos de la EEAP; reducir el aislamiento tradicional; fortalecer las alianzas con las entidades de clase; contribuir a la inclusión social, y promover la comunicación y marketing.

ACTIVIDADES REALIZADAS Y RESULTADOS ALCANZADOS

1. Implementación del modelo de Gestión Participativa, con la creación de cuatro Comités: Ejecutivo, Académico, Administrativo y Familia EEAP, después de la mudanza de la Dirección de la EEAP.

- Mayor participación de la comunidad académica en la discusión, reflexión y toma de decisión sobre las actividades / acciones propuestas para optimizar la dinámica de funcionamiento, con optimización a través de los comités.

2. Implementación de acciones a través de los integrantes de los cuatro comités.

- **Comité académico:** después del estudio detallado junto a los docentes de los cuatro Departamentos de la EEAP y en conjunto con la Dirección, evaluó las matrices Curriculares del Curso, cara a encontrar los puntos críticos: exceso de disciplina, superposición de contenidos, flexibilización, pesquisa y extensión. Al final, fue producido un Relato, conteniendo el diagnóstico, así como algunas consideraciones, a partir del análisis de los datos.
- **Comité ejecutivo:** estudio y propuesta para la inclusión de las actividades complementarias en el Currículo del Curso conforme a la Resolución vigente en la UNIRIO, a partir de 2005; propuesta de unificación de las actividades de los monitores de los Departamentos; nuevo horario de funcionamiento de la secretaría escolar para racionalizar y desarrollar actividades internas para la organización del Servicio. Establecido horario de asistencia al público; comunicación permanente entre la Dirección y los Jefes de Departamento; discusión y optimización de los documentos e instrumentos necesarios para Evaluación por el MEC / INEP cara a la acreditación.
- **Comité administrativo:** diagnóstico de la estructura física de la EEAP, atendiendo a su readecuación / optimización; diagnóstico de la estructura organizacional y desarrollo de los procedimientos administrativos; propuesta de readecuación de los sectores de la EEAP para optimización de la estructura física, racionalización de los espacios.

- **Comité Familia EEAP:** reunión con los docentes de cada Departamento en el sentido de discutir las normas internas de la EEAP, las relaciones interpersonales, buscando sugerencias para minimizar las tensiones. Organizó las conmemoraciones del aniversario de los 115 años de la EEAP.
3. **Acompañamiento del desempeño discente: busca activa para encontrar situaciones problemáticas, con la revisión de los históricos escolares, orientación a los alumnos sobre la inscripción en disciplinas, orientación académica y profesional. Estimulo a la participación del Centro Académico - CA, junto a Dirección / Departamentos y sus representantes.**
 - Disminución de la evasión; aprobación de los egresos en los primeros lugares en concurso públicos, para empleo en la red pública de salud y Cursos de Postgraduación (Especialización en los Moldes de Residencia en Enfermería, Master); creación de la 1ª edición Periódico de la Representación Estudiantil a partir de agosto de 2005; participación de los integrantes del CA en lo Comités (un alumno para cada Comité), a la mesa en los eventos realizados por la EEAP y en las ceremonias de entrega de Insignias y Colación de Grado.
 4. **Elaboración e implementación de Cursos de Especialización *lato sensu* en sociedad con otras Instituciones: Curso de Especialización en Enfermería Neonatal - Departamento de Enfermería Materno Infantil; Curso de Especialización para Preceptor en Enfermería – Departamento Enfermería Médico Quirúrgica; Curso de Especialización en Cardiología intensiva – Departamento Enfermería Fundamental; Especialización en los Moldes de Residencia en Enfermería - EEAP en sociedad con el Ministerio de la Salud en Rio de Janeiro, Secretaría de Estado de Salud de Rio de Janeiro, Secretaría Municipal de Salud de Rio de Janeiro / RJ, y Marina de Brasil - Hospital Naval Marcílio Dias/ RJ.**
 - Inicio del 1º grupo del Curso de Especialización en Enfermería Neonatal a través de convenio con la Clínica Perinatal de Laranjeiras; Curso de Especialización en los Moldes de Residencia en Enfermería está en curso el 11º grupo. Los otros cursos están en fase de implantación.
 5. **Actividades Integradas con el Programa de Post Graduación – Master en Enfermería.**
 - Seminario sobre Análisis de Contenido - Profesor David Lopes Neto de la Universidad Federal de Manaus - noviembre de 2005; oficina de texto (2005); encuentro internacional de Enfermería - invitada Dª Taka Oguisso de la Universidad de São Paulo- 2005.
 6. **Manutención / estímulo a la creación y actividades de los Núcleos de Pesquisa de la EEAP: NUPESC, NUPEEMC, NUPEEF, PENSI - DEMC y LAPHE.**
 - Aumento del número de participantes en los Núcleos – docentes y discentes, internos y externos; integración con otros Núcleos de Pesquisa.
 7. **Creación de la Coordinación de Acuerdos Nacionales e Internacionales – 2005.**
 - Los acuerdos nacionales están siendo implementados para realizaciones de estadios curriculares y extracurriculares en las unidades de salud de Rio de Janeiro y para

implementación de los Cursos de Especialización. Aproximación con la FIOCRUZ para atender las demandas de colaboración académica con Angola – África en la formación de profesionales en la especialidad de Enfermería materno infantil. Los acuerdos internacionales están siendo implementados con las Universidades de España integrantes del Grupo Tordesillas: Escuela de Enfermería da Universidad de Valladolid y Escuela de Estudios Sanitarios de la Universidad Pública de Navarra, Escuela de Enfermería y Fisioterapia de la Universidad de Oviedo. Realizada la visita de la Directora y de la Coordinadora de los Acuerdos Internacionales de la EEAP a España en noviembre de 2005, en las referidas Universidades, para iniciar el proceso de implementación de actividades de investigación conjuntas y movilizaciones de docentes y discentes. También recibimos la visita de las directoras y representantes de acuerdos internacionales de las Escuelas de las Universidades españolas en mayo de 2006, para evaluar las acciones a corto plazo propuestas en 2005 y elaborar las acciones a medio y largo plazo, preparar relato y proyecto de pesquisa a ser desarrollado en conjunto con el tema: Educación sin Fronteras, que deberá ser presentado en octubre /noviembre de 2006 con ocasión de la reunión de los rectores de las Universidades de los tres países del Grupo de Tordesillas y en las Jornadas Internacionales de Enfermería del Grupo Tordesillas.

8. Otras actividades de la Dirección y de los Docentes de la EEAP.

- Elaboración del PDI 2005/2010 para la EEAP; Mural de Comunicación con la comunidad de la EEAP; solicitud de sociedades benefactoras para la manutención predial e infraestructura académica apuntadas en los relatos de los comités; instituido grupo de orientación académica vinculado a la Comisión de Matrícula; facilitación de Concurso Público para profesor efectivo y sustituto – con entrada de un profesor sustituto en 2005 y previsión de tres profesores sustituto y un profesor efectivo en 2006; facilitar la venida de dos asesoras de MEC/ INEP para discutir la Evaluación del Curso; vinculación de la EEAP a la Asociación Brasileña de Enfermería en 2006; actuación en Comisión / Cámaras de la UNIRIO: Cámara de Pesquisa y Bolsa, Forum de Licenciatura; Comisión de Ética; Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental; actuación de los Doctores en los Programas de Post Graduación de la UNIRIO y de otras Instituciones de Enseñanza Superior; actuación de los profesores junto al MEC/ INEP; Asociación Brasileña de Enfermería, sección Rio de Janeiro, Asociación Brasileña de Enfermeros Obstetras (ABENFO); Comités de Mortalidad Materna del Ministerio de la Salud; organización de eventos (Sociedad Brasileña de Enfermeros Pediatras/ SOBEP, ABENFO); Polo de Educación Permanente – región metropolitana I del Estado de Rio de Janeiro.

CONCLUSIÓN

Hoy, se puede decir que la gestión de servicio público es controlar el cambio y enfrentar alteraciones rápidas y complejas, comprender la necesidad de nuevos procedimientos y garantizar un sentido de dirección en medio del caos y la vulnerabilidad.

Para la acción pragmática en ese medio organizacional se resalta la necesidad de perfeccionar el arte de juzgar y el desarrollo de habilidades humanas en lidiar con individuos y grupos.

La visión de Motta (2001) en este contexto enfatiza que es necesario que el dirigente aprenda a comprometer individuos con acción cooperante y con innovación, enfrentándose

diariamente a los conflictos, acomodación, pesimismo, aceptación ineficiencia y presiones para la mantención del "status quo".

En este sentido la Dirección de la EEAP / UNIRIO en su propuesta de Gestión creó cuatro Comités para la ejecución de trabajos inherentes a cada uno, incluyendo al individuo y al grupo, en la medida en que cada Comité está formado por un docente de cada Departamento, un discente y un técnico administrativo; la creación de una Coordinación para Acuerdos Nacionales e Internacionales con una visión de futuro.

Los resultados alcanzados en este primero año de trabajo muestran la adhesión del cuerpo social de la EEAP con el compromiso individual y de grupo en el proceso implementado.

BIBLIOGRAFÍA

Aguiar, Beatriz G.C., Silva, Ilda C.M., Enfermeiras e o Paradoxo das Relações Saber – Poder no Programa de Controle de Infecções Hospitalares - tese de doutorado em Enfermagem, Escola de Enfermagem Ana Nery / UFRJ- 2001 ISBN 85-87048-30-9, Rio de Janeiro 2002.

Motta, P. R. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser Dirigente, 12ª ed. Record, 2001.

Peci, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais, marcando mudança no mundo de negócios. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 33(6); 1-256, nov/dez 1999.

UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO. Atos Acadêmicos IV/ Universidade do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro: UNIRIO, 2003. 364 p.

ISSN 1695-6141

© [COPYRIGHT](#) Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia