

## **Trascendencia de la información y toma de decisiones, programa “Hospital sin ladrillos” en el Instituto Mexicano del Seguro Social**

Alicia Noyola-González,<sup>1</sup> Teresita Ramírez-Sánchez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>División de Infraestructura Médica, Coordinación de Planeación de Infraestructura Médica. <sup>2</sup>Unidad de Evaluación a Delegaciones. Instituto Mexicano del Seguro Social. México, Distrito Federal, México.

La toma de decisiones es un elemento importante en cualquiera de los procesos clínicos y administrativos del personal de enfermería, así como en todos los ámbitos de responsabilidad como: el desempeño de funciones clínico-asistenciales, docentes, de investigación o gerenciales. Las decisiones están encaminadas a dar atención a pacientes de acuerdo a sus necesidades y patología, integrar las líneas de acción en un programa de trabajo o un curso de educación continua, elegir una línea de investigación, o establecer los vínculos con otros departamentos para mejorar sus procesos.

Tomar decisiones es una actividad inherente a los seres humanos. De manera cotidiana siempre se elige entre opciones o formas de resolver situaciones a enfrentar en la vida personal, familiar, laboral, profesional o sentimental; es un proceso de solución de problemas que a través del razonamiento se identifican, comprenden y analizan, hasta llegar a la planeación de diferentes escenarios para elegir la mejor alternativa de solución, y con ello aumentar la probabilidad de una correcta decisión.

La buena o mala elección tanto en el plano individual como en lo laboral, implica al éxito o fracaso. Por ejemplo, en una organización es necesario realizar un proceso más estructurado para dar mayor seguridad e información y resolver el problema. En este ámbito, la capacidad para la toma de decisiones cobra importancia según el nivel jerárquico, pero también el disponer de una red de información sistemática, especializada y oportuna para prever o controlar la solución de problemas.

Sin duda alguna un insumo necesario y trascendente para la toma de decisiones es la información; sin esta, es imposible, sustentarla de manera eficiente y eficaz en las organizaciones. Disponer de la información en el momento oportuno y en la cantidad precisa, antes, durante y después de la toma de decisiones, da la oportunidad de decidir con conocimiento de causa y a la vez generar experiencia y nuevas expectativas para futuros problemas, para que estos no se resuelvan de forma intuitiva, experimental o por ensayo y error.

Otros aspectos a considerar antes de tomar una decisión son el tiempo, los recursos y el personal, ya que en muchas ocasiones son elementos que impiden elegir la mejor solución; sin embargo, también debemos tomar en cuenta que la creatividad, experiencia, la exposición del impacto o vulnerabilidad del problema y la buena voluntad de los directivos, pueden ayudar a evaluar las posibles soluciones y precisar la elección de la mejor alternativa, así como las ventajas y desventajas de su implementación, y posteriormente monitorear y controlar resultados, evaluar el proceso y asegurar la eficacia de la decisión implementada.

Correspondencia:  
Alicia Noyola González  
Correo electrónico:  
alicia.noyola@imss.gob.mx

Esta reflexión, pretende mostrar cómo el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) con la visión que lo caracteriza y su papel vanguardista, tiene entre sus prioridades mejorar los servicios que ofrece; así entre los años 2007-2011 destaca el programa “Hospital sin Ladrillos”. Estrategia que ha logrado subsanar el déficit de camas mediante la recuperación de espacios físicos y ubicación de camas de especialidades de menor demanda como: pediatría, ginecología y obstetricia, por las de mayor demanda: medicina interna y cirugía.

El proceso de preparación y maduración tomó por lo menos un año para determinar las ventajas y desventajas, y generar acuerdos con los responsables delegacionales y las coordinaciones normativas para la disponibilidad de los recursos, con la gestión administrativa para determinar y asignar el recurso humano, obra y equipamiento necesarios; de analizar la información disponible y generar nueva información; así como evaluar el impacto económico, la calidad de la atención y el impacto social para los derechohabientes. Cuyo resultado le dio viabilidad para implementarse y optimizar la prestación de servicios médicos.

A lo largo de su historia el IMSS ha incrementado la cobertura de sus servicios en respuesta a la creciente demanda de atención. No obstante los logros y la infraestructura física con que se cuenta, a pesar de ser la más grande y avanzada del país, resulta insuficiente para cubrir las necesidades de salud acorde al apremiante cambio en el perfil demográfico y epidemiológico de la población derechohabiente.

Bajo este contexto en el Instituto, la toma de decisión se vio obligada a solucionar un problema crónico y crítico por la falta de recursos financieros disponibles

para invertir en infraestructura médica. En este caso la variable económica y el tiempo fueron determinantes, en la elección del programa “Hospital sin Ladrillos”. Debido a que el tiempo entre la proyección y desarrollo de un hospital nuevo y la puesta en operación es de entre dos y tres años aproximadamente; aunado al reto imperioso de incrementar su infraestructura física para satisfacer con oportunidad y calidad la demanda creciente de su población derechohabiente.

En una organización tan compleja como el IMSS, las decisiones obligan a los directivos a estar siempre informados para maximizar la mejor decisión, satisfacer la meta esperada y optimizar de la mejor manera los recursos y tiempo. La presente estrategia genera un precedente en la toma de decisiones de la alta dirección, y es un ejemplo a seguir para otras organizaciones del sector salud.

Todos los días generamos información primaria que nos ayuda a elegir hacia donde reorientar los procesos en las unidades médicas, para mejorar la estructura de la organización, la calidad de la atención, hasta la elección de las intervenciones individuales, familiares o de la comunidad a la cual otorgaremos un servicio. Los Sistemas de Información Institucionales ofrecen una riqueza de datos estructurados; sin embargo, en ocasiones estos no responden a necesidades específicas; el reto está en disponer de Sistemas de información gerenciales, confiables y oportunos, de tal suerte que respondan a las expectativas de los usuarios que desean analizar información para tomar una decisión más acertada.

Por lo anterior es de vital importancia que los directivos de enfermería, tengan presente que la información que se genera en cada una de las actividades realizadas si es sistematizada, oportuna y razonada, trasciende y es de utilidad para tomar decisiones que pueden ser de alto impacto y largo alcance. 