



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD

**“PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA ATENCIÓN
MÉDICA EN EL SERVICIO DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA
AÑO 2022 – 2023”**

TUTORA: ING. MONICA MONCAYO ROBLES

**AUTORA:
DRA. KARLA ZÁRATE REYES**

2022

RESUMEN

La presente investigación se refiere a la optimización de los servicios de atención en el área de emergencia del Hospital General Machala, considerando que la calidad con la que se preste cualquier tipo de atención al público es primordial para generar un impacto positivo por parte de la institución que la brinda, al tratarnos de una casa de salud y más aún del área de emergencia de esta, le otorga una mayor responsabilidad al manejo correcto y adecuado de la misma.

Esta investigación, tiene como propósito mejorar la calidad de atención en el área de emergencia del hospital General IESS Machala, disminuyendo los tiempos de espera de atención y logrando una mayor satisfacción de los afiliados.

En cuanto al tipo de investigación que llevaremos a cabo se trata de una investigación de campo, tipo cualitativa observacional, esto se lograra mediante la realización de encuestas a los pacientes que se encuentren en la sala de espera del área de emergencia, y así conocer las falencias y correcciones necesarias para mejorar la calidad atención.

Para lograr el objetivo planteado el proyecto se enfocará en determinar la necesidad de mejorar la distribución de personal de salud disponible, así como la adquisición de todos los medicamentos e insumos necesarios y la readecuación de espacios físicos en el área.

En los distintos capítulos se estudiará detenidamente cual es la problemática, se determinarán los objetivos, y se plantearán actividades necesarias para lograrlos, con tiempos determinados y propósitos establecidos en cada una de ellas, para así llegar al objetivo general.

ABSTRACT

The present investigation refers to the optimization of care services in the emergency area of the Machala General Hospital, considering that the quality with which any type of care is provided to the public is essential to generate a positive impact on the part of the institution. that provides it, as we are a health home and even more so in its emergency area, gives it greater responsibility for its correct and adequate management.

The purpose of this research is to improve the quality of care in the emergency area of the IESS Machala General Hospital, reducing waiting times for care and achieving greater member satisfaction. Regarding the type of research that we will carry out, it is a field research, qualitative observational type, this will be achieved by conducting surveys of patients who are in the waiting room of the emergency area, and thus know the shortcomings and necessary corrections to improve the quality of care.

To achieve the stated objective, the project will focus on determining the need to improve the distribution of available health personnel, as well as the acquisition of all necessary medicines and supplies and the readjustment of physical spaces in the area.

In the different chapters, the problem will be carefully studied, the objectives will be determined, and the necessary activities will be proposed to achieve them, with determined times and purposes established in each one of them, in order to reach the general objective.

INDICE DEL CONTENIDO

I	CAPÍTULO	6
II.1	- INTRODUCCION.....	6
II.2	- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL	7
II.1.1	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA	7
II.1.2	- OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	8
II.3	- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
II.4	- JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	15
II.5	- OBJETIVO GENERAL	16
II.6	- OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
II.7	- PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	17
II.8	- MATRIZ DE FACTIBILIDAD	18
II	CAPITULO	19
II.1	- JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	19
II.2	- DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	20
II.2.1	- Gestión Gerencial de la Dirección.....	21
II.2.2	- Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	21
II.2.3	- Gestión Financiera	22
II.2.4	- Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	23
II.2.5	- Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	24
II.3	- ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LAS PROPUESTAS DE SOLUCION AL PROBLEMA IDENTIFICADO	27
III	CAPITULO	28
III.1	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	28
III.1.1	- ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL	28
III.1.2	- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER)	29
III.1.3	- ANÁLISIS FODA.....	31
III.1.4	- CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	32
III.1.5	- Misión	35
III.1.6	- Visión.....	35
III.1.7	- Valores	35
III.2	PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	36
IV	CAPITULO	37
IV.1	- EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....	37
IV.2	- CONCLUSION Y RECOMENDACIONES	38

IV.2.1 - CONCLUSION.....	38
IV.2.1	38
IV.2.2 - RECOMENDACIONES.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Evaluación de alternativas de solución.....	17
Tabla 2 Matriz de Factibilidad	18
Tabla 3 Plan de Gestión.....	32
Tabla 4 Presupuesto estimado del Plan de Gestión Gerencial	35

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Ingreso de Pacientes	10
Ilustración 2 Atenciones por Servicio	11
Ilustración 3 Morbilidad en el Servicio	11
Ilustración 4 Árbol de Problemas	14
Ilustración 5 Fortalezas y Oportunidades	25
Ilustración 6 Amenazas y Debilidades.....	26

I CAPÍTULO

II.1 - INTRODUCCION

El Hospital General Machala fue inaugurado en el año 1972, y contaba con una capacidad de 16 camas censables, funcionaba en el casco central de Machala en las calles Bolívar y Ayacucho esquina.

Esas instalaciones no permitían brindar una adecuada atención a los afiliados, se encontraban casi en una condición de hacinamiento en el que se laboró hasta el marzo 2017.

En el año 2016 se inicia la construcción de la actual estructura física del nuevo hospital, el cual es un edificio de tres pisos, con un área de climatización y gases, además cuenta con un diseño ergonómico, que fue construido bajo normas técnicas, contando con una tecnología favorecedora de la eficiencia energética y constituye una adecuada climatización.

Actualmente el Hospital General Machala está homologado por el Ministerio de Salud Pública como un Establecimiento Hospitalario de II Nivel de atención (Hospital General), con el fin de prestar atención de acuerdo a su cartera de servicios y la mejora notable de su capacidad científica, tecnológica, financiera y administrativa que permite brindar atención sanitaria eficiente, con calidad y seguridad a todos los beneficiarios del IESS y de la RPIS.

En la provincia de El Oro existen solamente 2 Hospitales públicos de Segundo Nivel, que se encuentran ubicados en la ciudad de Machala, los cuales se encargan de brindar atención a toda la población de la provincia, generando demandas muy altas, por lo que es imperativo contar con un área de emergencia con personal capacitado, funcional y con todos los recursos necesarios.

II.2 - ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Comentado [MM1]: Numerar acorde a los títulos establecidos en la guía capstone, corrección para todo el documento.

El hospital General Machala está compuesta por varias estructuras Organizacionales, que en conjunto logran el manejo adecuado del mismo, están integrados por directores, subdirectores, coordinadores y responsables de áreas que son los encargados de dirigir, supervisar y organizar las actividades de todos los empleados.

El área de Emergencia está liderado por el subdirector de Medicina Crítica que a su vez tiene bajo su cargo las áreas de Neonatología, Terapia Intensiva y Emergencia Ginecológica.

II.1.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:

Comentado [MM2]: numerar

Gerencia General

- a) Unidad de Planificación
- b) Unidad Jurídica
- c) Unidad de Estadística
- d) Unidad de Comunicación

Dirección Técnica Médica

- a) Subdirección de Docencia e Investigación
- b) Unidad de Vigilancia Epidemiológica
- c) Unidad de Auditoría Médica
- d) Subdirección de Gestión de Servicios Hospitalarios
- e) Subdirección Técnica Médica
- f) Subdirección de Apoyo Diagnóstico y Tratamiento
- g) Subdirección de Medicina Crítica

- ESTRUCTURA FINANCIERA:

- a) Coordinación de Talento Humano
- b) Contabilidad
- c) Facturación y Costos

- d) Responsabilidad Patronal
- e) Compras Públicas

- **ESTRUCTURA OPERATIVA:**

- a) Activos Fijos
- b) Mantenimiento
- c) Alimentación
- d) Bodega
- e) Transporte
- f) Lavandería

II.1.2 - OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

II.2.1.1 - ANALISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLITICOS

La provincia de El Oro es la más meridional de la Costa del Ecuador. Constituida por zonas: montañosa, bosque seco, costa, bosque húmedo y archipiélago, con gran importancia histórica, gente atenta y tierra fértil. La Provincia de El Oro se ubica en el extremo sur occidental de Ecuador. Sus coordenadas geográficas son: 3°02' y 3°53' de Latitud Norte y 80°20' y 79°21' de Latitud Oeste; Latitud 9°570.500N 9°661.000 S y Longitud 576.000E, 682.000W. El territorio provincial se localiza en las faldas de las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes y la otra mayoritaria en la Región Costa y una tercera, la Región Insular. Su superficie es de 5.791,85 Km², cubriendo el 2.15% de la superficie nacional. Los límites de la provincia de El Oro son: - al norte, Guayas y Azuay, al sur la provincia de Loja y la región norte de Perú, al este Azuay y Loja y al oeste Perú y el Océano Pacífico. (SNI, 2015)

Su clima varía con temperaturas entre 14°C y 25°C aproximadamente.

La capital de la provincia es Machala.

II.2.1.2 - OFERTA DE SERVICIOS:

El Hospital General Machala al ser un Hospital de Segundo nivel de atención ofrece a sus usuarios atención médica distribuidas en el área de Emergencia y Hospitalización que ofrece atención 24 horas, Consulta Externa con las diferentes

Comentado [MM3]: numerar y colocar párrafo introductorio, seguir estrictamente el orden secuencia solicitado en la guía cpastone, la cartera de servicio es parte de la oferta de servicios, canalícele desde ese título.

Especialidades Médicas en horarios distribuidos de 7am a 7pm, los cuales son otorgados mediante Call Center.

A continuación, se detallará las distintas Áreas y servicios que ofrece el Hospital.

Hospitalización: Hospitalización Clínica, Hospitalización quirúrgica, Hospitalización pediátrica, Hospitalización Gineco-Obstétrica.

Emergencia: Triage, Observación: unidad adultos, unidad pediátrica, ambulancias.

Consulta Externa por especialidades: Medicina General, Medicina Interna, Nefrología, Medicina Familiar, Urología, Cirugía plástica, Cirugía vascular, Gastroenterología, Nutrición y dietética, Reumatología, Infectología, Pediatría, Neonatología, Cardiología, Alergología, Psiquiatría, Odontología y Endodoncia, Psicología clínica, Cirugía general y laparoscópica, Neurocirugía, Traumatología y Ortopedia, Podología, Otorrinolaringología, Diabetología, Dermatología, Neurología, Neumología, Anestesiología, Endocrinología, Geriatria, Fisiatría, Oftalmología, Medicina Ocupacional.

Diagnóstico y tratamiento: Imagenología, Endoscopia Digestiva, Terapia Física, Terapia Respiratoria, Laboratorio Clínico, Laboratorio de Anatomía Patológica, Pie Diabético y Unidad de Diálisis. Anatomopatología.

Farmacia: Para consulta externa, emergencia, hospitalización y entrega domiciliaria.

Auxiliares de Diagnóstico y tratamiento: Imagenología, Endoscopia Digestiva, Terapia Física, Terapia Respiratoria, Laboratorio Clínico, Laboratorio de Anatomía Patológica y Unidad de Diálisis.

Enfermería: Unidad de enfermería, central de equipos, esterilización y camilleros.

Hospitalización: Hospitalización clínica, hospitalización quirúrgica, hospitalización pediátrica, hospitalización gineco-obstétrica.

Medicina crítica: centro quirúrgico, centro obstétrico, cuidados intensivos adultos, cuidados intensivos neonatales, anestesiología.

- a. Atención Domiciliaria
- b. Asistencia Pre hospitalaria
- c. Unidad de Diálisis
- d. Unidad de Pie Diabético

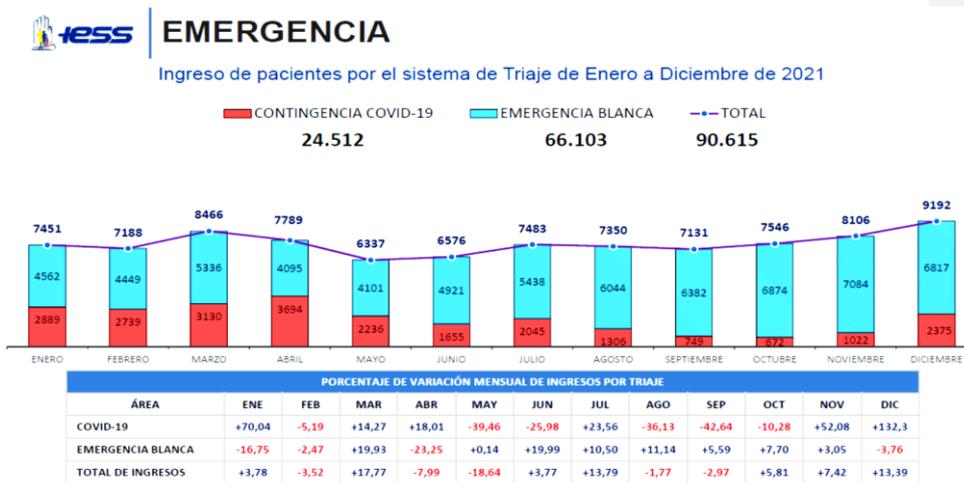
Atención permanente en:

- a. Emergencia
- b. Hospitalización
- c. Centro Obstétrico
- d. Centro Quirúrgico
- e. Área de Imagenología
- f. Laboratorio Clínico
- g. Farmacia

II.2.1.3 - POBLACION ATENDIDA

Comentado [MM4]: Numerar y coloque en el grafico titulo y fuente, recuerde siguiendo el estilo preestablecido

Ilustración 1 Ingreso de Pacientes



INGRESO DE PACIENTES POR EL SISTEMA DE TRIAGE DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2021- HOSPITAL GENERAL MACHALA

FUENTE: MIS – AS 400; HOSPITAL GENERAL MACHALA; Área de Estadística

En este cuadro se evidencia claramente el aumento de las atenciones a pacientes en el servicio de emergencia del Hospital General Machala, con un incremento en el área de emergencia NO COVID 19 de 4.562 pacientes atendidos en el mes de Enero del 2021 a 9.192 en el mes de Diciembre del mismo año, en contraste a la disminución leve de atenciones en el área de contingencia COVID 19 el cual fue de 2889 en el mes de Enero a 2375 en el mes de Diciembre del año 2021.

Ilustración 2 Atenciones por Servicio

ATENCIONES POR SERVICIO

PERIODO
DEL 01/ENE/2021 AL 31/DIC/2021

SERVICIO	CANTIDAD
HOSPITALIZACIÓN	175072
EMERGENCIA	138584
CONSULTA EXTERNA	131687
HOSPITALIZACIÓN DIA	38229
CUIDADOS INTENSIVOS	17647

ATENCIONES EN LOS DIFERENTES SERVICIOS DURANTE EL PERIODO DE ENERO 2021- DICIEMBRE 2021

FUENTE: MIS – AS 400; HOSPITAL GENERAL MACHALA; Área de Estadística

Ilustración 3 Morbilidad en el Servicio

MORBILIDAD EN EL SERVICIO: EMERGENCIA

DEL 01/ENE/2021 AL 31/DIC/2021

CAUSA	DIAGNÓSTICO	CANTIDAD
1	U072 - COVID-19, VIRUS NO IDENTIFICADO	12102
2	U071 - COVID-19, VIRUS IDENTIFICADO	5260
3	A090 - OTRAS GASTROENTERITIS Y COLITIS DE ORIGEN INFECCIOSO	3099
4	J00 - RINOFARINGITIS AGUDA [RESFRIADO COMUN]	2695
5	N390 - INFECCION DE VIAS URINARIAS, SITIO NO ESPECIFICADO	2364
6	R509 - FIEBRE, NO ESPECIFICADA	2147
7	A099 - GASTROENTERITIS Y COLITIS DE ORIGEN NO ESPECIFICADO	2143
8	R101 - DOLOR ABDOMINAL LOCALIZADO EN PARTE SUPERIOR	1959
9	Y66 - NO ADMINISTRACION DE LA ATENCION MEDICA Y QUIRURGICA	1810
10	J029 - FARINGITIS AGUDA, NO ESPECIFICADA	1701

MORBILIDAD EN EL SERVICIO DE EMERGENCIA DESDE ENERO DEL 2021 HASTA DICIEMBRE DEL 2021

FUENTE: MIS – AS 400; HOSPITAL GENERAL MACHALA; Área de Estadística

II.2.1.4 - ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE SERVICIOS.

Comentado [MM6]: numerar

El Hospital General Machala está catalogado como un hospital de segundo nivel de atención, el cual acoge a más de 150.000 afiliados de la provincia de El Oro, sumando a los usuarios de la Red Pública Integral de Salud de la provincia y cantones aledaños de otras provincias. Así mismo, en situaciones normales previos a la pandemia el servicio de consulta externa recepitaba más de 21.000 citas mensuales de las cuales aproximadamente el 55% pertenecían al primer nivel de atención.

Bajo este contexto, el Hospital General de Machala cuenta con cinco médicos generales, de los cuales, cuatro están vinculados al Call center y uno está de back-up para demandas espontanea, situación similar en la especialidad de ginecología y medicina familiar en la cual únicamente contamos con dos médicos por especialidad para suplir la gran demanda de pacientes, sin embrago la demanda es tal que nuestro servicio de primer nivel se encuentra saturado. No obstante la salida para poder subsanar dicho requerimiento sería incluyendo más personal médico en nuestro nosocomio o ampliando la cartera de prestadores externos, el primer escenario sería lo óptimo pero ante la saturación del sistema público de salud y ante la limitante de poder contratar más personal, surgió la necesidad de la ayuda e implementación del RPIS, la cual es viable siempre y cuando el servicio prestado sea el real y oportuno a beneficio de nuestros afiliados, es por ello que aprovechando este contexto se sugiere la realización de auditorías constantes a todos los prestadores de servicio con la finalidad de corroborar que todas las atenciones brindadas hayan sido suplidas de la mejor manera.

Es importante mencionar que durante esta pandemia el funcionamiento de los diferentes servicios del HGM ha estado relacionados directamente con el comportamiento y la curva epidemiológica del COVID -19, lo que conlleva a reestructuración de horarios del personal de salud, cierre y apertura parcial de algunos servicios con la finalidad de solventar la alta demanda de afiliados que acuden a nuestra institución en busca de atención médica.

II.2.1.5 - DEMANDA INSATISFECHA

Se evidencio **demanda insatisfecha** en atenciones de PRIMER NIVEL como es Medicina General, Pediatría, Ginecología, Odontología y otras especialidades que se indican más adelante, lo que demuestra la falta de este nivel de atención, colapsando la capacidad resolutive de nuestro hospital a la única unidad que presta servicio de salud en la ciudad.

En situaciones normales previo a la pandemia en el año 2019, el primer nivel de atención del Hospital General Machala ha sido siempre el de mayor demanda por parte de los usuarios, siendo así que la dependencia de medicina general lidera dicho cuadro con más del 42% de todas las atenciones. Asimismo, los problemas cardiovasculares y alteraciones metabólicas predominan de manera consecutiva el motivo de atención a la consulta a consecuencia posiblemente de la mala alimentación y sedentarismo de la población en general.

A mediados de marzo del año 2021, con la llegada del COVID-19 el escenario en la salud cambió totalmente, evidenciando las modificaciones en la morbilidad en la consulta externa, no obstante, la Hipertensión Arterial continúa como líder en las patologías atendidas en nuestro nosocomio, seguida por los problemas respiratorios a causa del coronavirus en conjunto por la necesidad del soporte emocional a causa de esta terrible pandemia.

Adicionalmente hay que tomar en cuenta que, desde el 24 de abril del 2020 por disposición de nivel central, se cerraron las agendas de la consulta externa en todos los centros de salud del país, enfocándose directamente en el COVID. Siendo así que la demanda insatisfecha durante el año 2020 disminuyo drásticamente debido a la falta de atención en dicho servicio. No obstante, desde diciembre del 2020 el Hospital General Machala reabrió de manera progresiva el servicio de consulta externa, informando que hasta la presente fecha el servicio se encuentra activo con 26 especialidades y 57 médicos brindando más de 800 atenciones médicas diarias.

Comentado [MM7]: todos los acápite deben ir numerados, recuerde que el contenido debe abordar todos los títulos dispuestos en la guía capstone.

II.3 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

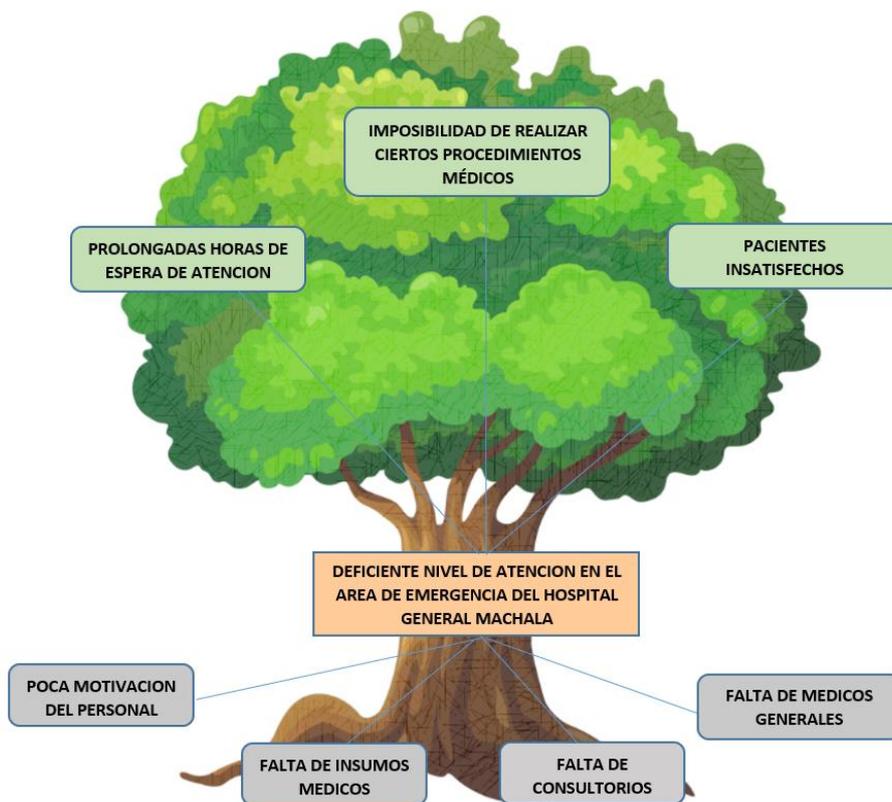
En el hospital General IESS Machala existe un bajo nivel de atención de calidad en el área de Emergencia, debido a la deficiencia de recurso humano (médicos, licenciados, auxiliares), material (insumos y dispositivos médicos), y físico (falta de consultorios médicos).

Comentado [MM8]: numerar

Comentado [MM9]: El árbol de problemas va debajo del planteamiento, y en función a la visualización grafica genere un contenido mas robusto sobre planteamiento del problema, hable de sus causas y efectos.

ARBOL DE PROBLEMAS

Ilustración 4 Árbol de Problemas



II.4 - JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El Hospital General IESS de Machala es uno de los dos únicos hospitales públicos de segundo Nivel de la provincia de El Oro, junto con el Hospital General Teófilo Dávila, que forma parte del MSP. Esta provincia es una de la más grandes y poblada del país por lo que existe una gran demanda de pacientes asegurados y no asegurados que diariamente acuden a estos centros hospitalarios buscando atención de calidad para cubrir cada una de sus necesidades.

En la actualidad el área de emergencia del hospital está distribuido de la siguiente manera: observación varones con una capacidad de 7 camas, observación mujeres con 7 camas, área de Shock trauma con 2 camas, aislamiento 2 camas, observación pediátrica con 7 camas y en el área de triage contamos con 5 consultorios para pacientes adultos y 3 para pacientes pediátricos; desde el inicio de la pandemia se instauró un área de contingencia COVID19 donde se atiende a todos los pacientes con sintomatología respiratoria.

Según las estadísticas en lo que va del 2022, en el área de emergencia han sido atendidos 6809 pacientes, siendo 6151 pacientes de emergencia blanca NO COVID 19, y 658 pacientes con sintomatología respiratoria por lo que ante la gran demanda de pacientes que exigen atención en esta casa de salud se considera imperiosa la necesidad de aumentar el número de médicos a 10 por guardia según la normatización de Talento Humano definida por el MSP los que deben distribuirse en las distintas áreas de emergencia y evitar que los pacientes tengan que esperar extensas horas para poder recibir atención.

La contratación de más médicos nos lleva a la necesidad de más consultorios en los cuales estos puedan realizar una atención adecuada, y a su vez en estos consultorios debemos contar con todos los insumos y dispositivos médicos que sean necesarios para otorgar a los pacientes una atención integral que cubra los mayores estándares de calidad.

Mediante este proyecto de gestión gerencial buscamos mejorar la calidad de atención en el área de emergencia, con propuestas de mejoras tanto en capacitación, contratación y distribución de personal, así como en la adquisición de todos los insumos médicos adecuados para asegurar una atención integral de Salud.

Comentado [MM10]:

Comentado [MM11R10]: numerar

Comentado [MM12]: cite claramente el periodo / por otra parte indique el numero de médicos, enfermeras etc que debería tener el servicio en mención considerando la normatización de TH que definió el MSP acorde a los niveles de complejidad de los establecimientos de salud como un referente.

II.5 - OBJETIVO GENERAL

Mejorar la calidad de atención en el área de emergencia del hospital General Machala, logrando la disminución de los tiempos de espera de atención para lograr una mayor satisfacción de los afiliados.

II.6 - OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Evidenciar la necesidad de contratación de talento humano para cubrir la actual demanda del servicio del área de Emergencia en el Hospital.
- b) Capacitar a los profesionales médicos que laboran en el área de Emergencia a fin de proveer de una atención médica con calidad y calidez a los usuarios.
- c) Viabilizar la redistribución de espacios físicos para adaptarlos hacia nuevas necesidades.
- d) Garantizar un correcto abastecimiento de dispositivos médicos que permitan proveer una atención dinámica confiable y oportuna dentro del servicio de Emergencias.

Comentado [MM13]: Los objetivos citados pueden ser considerados como actividades mas adelante

Comentado [MM14]: Evidenciar la necesidad de contratación de talento humano para la cubrir la actual demanda de servicio del áreas de Emergencias en el Hospital

Comentado [MM15]: Capacitar a los profesionales médicos que laboran en el área de Emergencia a fin de proveer de una atención médica con calidad y calidez a los usuarios

Comentado [MM16]: Viabilizar la redistribución de espacios físicos para adaptarlos hacia nuevas necesidades

Comentado [MM17]: Garantizar un correcto abastecimiento de dispositivos médicos que permitan proveer una atención dinámica confiable y oportuna dentro del Servicio de emergencias

II.7 - PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 1 Matriz de Evaluación de alternativas de solución

Comentado [MM18]: Después de esta tabla incluya la tabla de análisis de factibilidad de las alternativas de solución, la que vimos en clases y en la cual se determina si es posible o no ejecutar las alternativas propuestas

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD "PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD EN UNA UNIDAD DE SALUD PUBLICA O PRIVADA" MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIO	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Demora en la Atención a pacientes	Poco personal de salud	Baja Calidad de atención	lograr usuarios más satisfechos	"Plan de gestión gerencial para la optimización de la atención medica en el servicio de emergencia del hospital general Machala, año 2022 – 2023"	TALENTO HUMANO
Demora en la Atención a pacientes	Falta de consultorios médicos	Baja calidad de atención	lograr usuarios más satisfechos	Adecuación de más consultorios en espacios ya existentes	UNIDAD DE MANTENIMIENTO
No se pueden realizar todos los procedimientos necesarios en el área	Falta de Insumos médicos	Baja calidad de atención	Contar con todos los insumos necesarios para realizar todos los procedimientos de emergencia	Realizar compras de insumos a tiempo ajustándose a presupuesto y necesidades del área	COMPRAS PUBLICAS
Quejas de los usuarios	Falta de capacitaciones e incentivos al personal de salud	Baja calidad de atención	Afiliados con una atención de calidad	Capacitaciones permanentes acerca de atención al usuario y de actualizaciones médicas	AREA DE DOCENCIA

II.8 - MATRIZ DE FACTIBILIDAD

Tabla 2 Matriz de Factibilidad

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	CRITERIOS DE SELECCIÓN			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	
Demora en la Atención a pacientes	Evidenciar necesidad de contratación de personal medico	8	2	7	17
	Adecuación de más consultorios en espacios ya existentes	9	5	8	22
No se pueden realizar todos los procedimientos necesarios en el área	Realizar compras de insumos a tiempo ajustándose a presupuesto y necesidades del área	8	2	8	18
Quejas de los usuarios	Capacitaciones permanentes acerca de atención al usuario y de actualizaciones médicas	9	9	10	28

Mediante la matriz de factibilidad se evidencia que tanto la contratación de médicos como la realización de compras de insumos no cuenta con la factibilidad económica necesaria por lo que podría dificultar su realización en tanto que la adecuación de espacios existentes como la realización de capacitaciones médicas en atención al usuario cuenta con una completa factibilidad tanto técnica como económica y política.

II CAPITULO

II.1 - JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

Para entender la realidad vivida en el área de emergencia del Hospital General Machala en torno a la calidad de atención brindada actualmente y la que se quiere ofrecer a los usuarios, se ha hecho imperiosa la necesidad de identificar cual es la función principal del área y con esto determinar si actualmente se está cumpliendo dicha función.

Un correcto triage en un hospital permite priorizar la atención de un paciente y junto a una capacidad de respuesta inmediata del personal de la salud consisten en la pieza fundamental para lograr el éxito del área, para llegar a esto se deben tomar en cuenta varios puntos como son; cantidad de personal necesario para otorgar la atención adecuada y a tiempo, el espacio físico correcto donde se pueda brindar dicha atención, así como el equipamiento completo del mismo.

Una atención integral desde el área de emergencia de un hospital asegura un paciente bien diagnosticado, con tratamiento adecuado según su patología, y cuyo seguimiento dependerá de lo establecido en la emergencia, por lo tanto, resulta muy importante que la primera atención sea completa, acertada y con profesionales comprometidos con la salud del paciente.

Mediante esta investigación de tipo cualitativa observacional, se busca recopilar toda la información necesaria para determinar cuáles son las causas que no permiten que la atención en el área de emergencia del Hospital General Machala sea óptima y con esto tener usuarios completamente satisfechos.

Esta información se obtuvo a partir de diversas entrevistas tanto al gerente de la institución, así como con los líderes de las distintas áreas con las cuales la emergencia tiene una conexión directa, y con las que necesitamos una comunicación efectiva para en conjunto mejorar el servicio.

Actualmente el servicio de emergencia se encuentra en un momento complejo en cuanto a números y estadísticas, ya que la demanda de atención durante los últimos meses posteriores a pandemia ha subido drásticamente, esto sumándole a la falta de

Comentado [MM19]: Reescribir en 3era persona.

controles médicos de pacientes con enfermedades crónicas durante el tiempo de mayores contagios de COVID 19 en los cuales los usuarios no acudían a retirar medicación o realizarse los controles respectivos de su enfermedad, lo que ha ocasionado que en la actualidad se aumenten las complicaciones de las mismas, requiriendo incluso internación para lograr un mejor control de las patologías crónicas que padecen.

Comentado [MM20]: las

Comentado [MM21]: que padecen

Con el inicio de la pandemia se contrataron 20 médicos generales para cubrir las distintas áreas del hospital, en el área de emergencia se asignaron a 15 médicos, llegando a haber 9 por turno de 24 horas.

Desde el mes de agosto del 2021 hasta la actualidad han renunciado 12 médicos con lo cual se han reducido a 6 por turno, haciendo evidente la falta de personal para atender el creciente aumento de usuarios que buscan una atención de calidad en el área de emergencia.

Comentado [MM22]: ajuste el texto con mayor solvencia

En marzo 2021 se atendieron 8400 pacientes en el área de emergencia y en el mes de marzo de este año existieron 9100 atenciones en la misma área, pero a diferencia del 2021 en la actualidad existen 3 médicos generales menos por turno haciendo menos optima la atención en el área.

Comentado [MM23]: En Marzo 2021 se atendieron 8400 pacientes.. (así directo)

La información recopilada permite inferir donde existen falencias y a partir de este problema determinar los objetivos necesarios para mejorar y optimizar el servicio.

La Gestión de TH ante la carencia de profesionales médicos, genero requerimientos de necesidad no obstante su petición no fue atendida por las instancias superiores.

II.2 - DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

El diagnóstico funcional de las gestiones institucionales parte del reconocimiento de sus capacidades y carencias, es por ello que se ha optado por el uso de la herramienta FODA para establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y en virtud de lo evidenciado desarrollar acciones de mejora para resolver el problema identificado en la organización.

En el transcurso de este proyecto de investigación se determinará el FODA de cada área que trabaja directamente con el servicio de emergencia y así lograremos analizar

la posibilidad de viabilizar el cumplimiento de todos los objetivos planteados a partir de la problemática establecida.

II.2.1 - Gestión Gerencial de la Dirección

Fortalezas:

- **F1:** Comunicación directa, asertiva y de confianza con los líderes del área de emergencia.
- **F2:** Alto expertiz técnico en el manejo del Servicio de Emergencia.

Comentado [MM24]: Numere F1,F2; F3, D1;D2, así sucesivamente..

Comentado [MM25]: No describa su recorrido; coloque "alto expertiz técnico en el manejo del Servicio de Emergencia.
Revise y ajuste los contenidos de todos los parámetros oportunidades, debilidades, etc.

Oportunidades:

- **O1:** Hospital con una ubicación estratégica que facilita la llegada de los pacientes y ofrece parqueos amplios y seguros.

Debilidades:

- **D1:** No se cuenta con el personal suficiente para atender la actual demanda de servicios de salud.
- **D2:** Demanda alta de pacientes en el hospital por la falta de instituciones de salud públicas en la provincia de El Oro haciendo necesario un manejo responsable de la misma.

Amenazas:

- **A1:** Asignación de bajo presupuesto en comparación con las necesidades de contratación de personal, compra de medicinas, insumos, etc.
- **A2:** Referencias negativas hacia los hospitales del Instituto ecuatoriano de seguridad social por malos manejos administrativos previos lo que genera pacientes con actitudes negativas en el área de emergencia.

II.2.2 - Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Fortalezas:

- **F3:** Personal médico contratado bajo estrictas normas de selección que permite contar con médicos preparados para brindar atención adecuada a los usuarios.

Oportunidades:

- **O2:** Convenio con la Universidad de Machala, la Universidad de Guayaquil y la Universidad técnica de Loja para la asignación de médicos que cumplan su año de internado en el Hospital.
- **O3:** Asignación por parte de las Universidades del Ecuador de médicos especialistas devengantes de beca tales como emergenciólogos, médicos internistas, etc. que ayudan al manejo de pacientes del área de emergencia.

Debilidades:

- **D3:** Renuncia continua de médicos generales por motivos personales, realización de postgrados, o mejores propuestas de trabajo.
- **D4:** Dificultad para la contratación de personal médico a pesar de la falta de éstos y la demanda de pacientes.
- **D5:** Falta de compromiso de ciertos trabajadores lo que dificulta el óptimo manejo del área de emergencia.

Amenazas:

- **A3:** Aumento de demandas de pacientes con requerimiento de múltiples procedimientos.
- **A4:** Bajo presupuesto asignado del estado para la contratación de más personal de la salud.

II.2.3 - Gestión Financiera**Fortaleza:**

- **F4:** Personal capacitado y con varios años de experiencia en esta institución lo que ayuda a una correcta distribución de los ingresos.
- **F5:** Relación adecuada con los líderes del área de emergencia, organizando reuniones mensuales para hablar de procesos de compra, contrataciones, etc.

Oportunidades:

- **O4:** Convenio con empresas prestadoras de servicio que ofrecen a bajos costos sus servicios.
- **O5:** Posibilidad de pago de horas extras a médicos cuando aceptan cubrir turnos según la necesidad de la institución, previa demostración de productividad.

Debilidades:

- **D6:** Mal registro de procedimientos, descargo de medicina, etc. que han sido usados en pacientes lo que genera pérdidas económicas muy grandes para la institución.
- **D7:** Mala distribución del presupuesto lo que ocasiona un desabastecimiento de insumos o medicina en áreas críticas como la emergencia, por otorgar a otras áreas muchas veces con menos requerimiento.
- **D8:** Atraso en informes de requerimiento por parte de los líderes del área lo que causa demoras en la asignación del mismo.

Comentado [MM26]: Estas son debilidades

Amenazas:

- **A5:** Atrasos en pago de instituciones como MSP, ISSFA E ISSPOL por la atención de usuarios que no tienen seguro social, lo que genera pérdidas económicas grandes al hospital.

Comentado [MM27]: Esto no es una debilidad es una amenaza son entes externos la RPIS.

II.2.4 - Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Fortalezas:

- **F6:** En el área de emergencia se cuenta con un Sistema de atención muy ágil y eficaz que permite el registro de todo lo realizado durante la consulta del paciente en el área de emergencia.
- **F7:** Personal de informática muy capacitado y que están activos 24 horas al día, solucionando problemas que se puedan presentar durante los turnos de atención.

Oportunidades:

- **O6:** Proveedores de equipos tecnológicos de excelente calidad y que garantizan mantenimientos a continuos a los equipos adquiridos.

Debilidades:

- **D9:** En el área de abastecimiento muchas veces surge el atraso de la entrega de insumos por parte de los proveedores.
- **D10:** Falta de computadoras en el área de emergencia, lo que muchas veces atrasa la atención de pacientes porque hay médicos disponibles, pero no computadoras para registrar la atención.

Amenazas:

- **A6:** Sistema de atención que requiere de conexión de internet lo cual produce retrasos si hay caídas de Sistema o problemas con proveedores de la misma.

II.2.5 - Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**Fortaleza:**

- **F8:** Disponibilidad de 3 salas de hospitalización para pacientes adultos que requieren ingreso, un área de ginecología, pediatría y terapia intensiva, lo cual otorga una gran capacidad de hospitalización facilitando el flujo de pacientes desde la emergencia y evitando la congestión de ésta.
- **F9:** Médicos especialistas distribuidos en las distintas áreas de hospitalización que muchas veces ayudan a la atención de pacientes en el área de emergencia cuando hay déficit de los mismos en el servicio.
- **F10:** Comunicación continua entre el personal de emergencia y personal de hospitalización, ayudando a la ágil recepción de pacientes.

Oportunidades:

- **O7:** Convenios con prestadores externos que permiten realizar referencias a otras casas de salud por limitada capacidad resolutive o por falta de espacio físico.

Debilidades:

- **D11:** Alta demanda de ingresos desde el área de emergencia lo que a pesar de la disponibilidad de varias camas para ingreso, se llenan las de hospitalización y se debe activar inmediatamente el Sistema de referencias a unidades prestadoras de servicio.

- **D12:** Falta de área de quemados, uci pediátrico, sala de atención para pacientes psiquiátricos, y de primera acogida lo que ocasiona que este tipo de pacientes estén en el área de emergencia hasta que se active la referencia a unidades que cuenten con estos servicios.

Amenazas:

- **A7:** Poca predisposición de parte de los pacientes y sus familiares a la hospitalización, lo que muchas veces genera complicaciones en sus cuadros base.

Ilustración 5 Fortalezas y Oportunidades

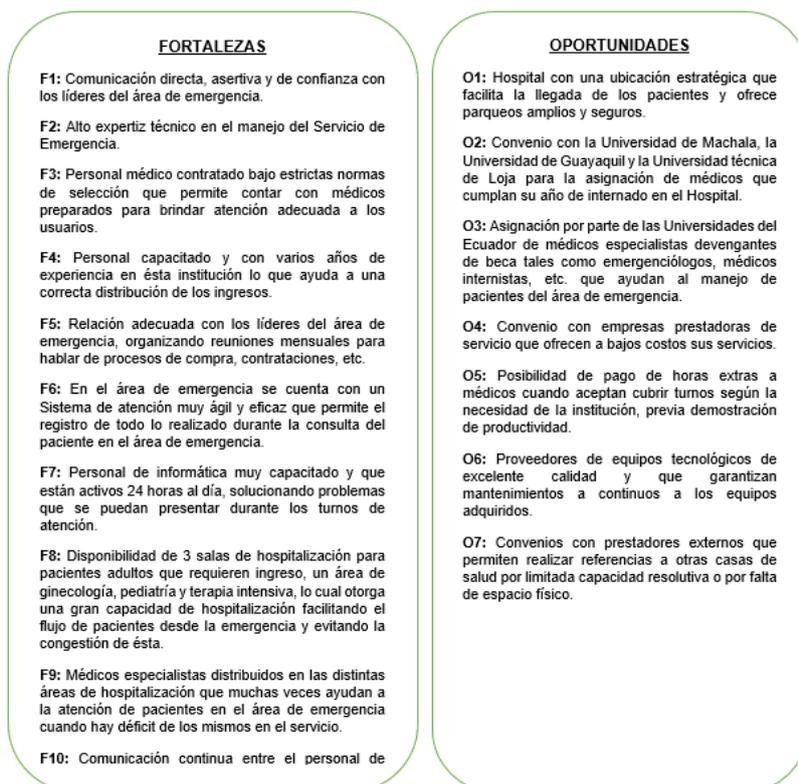


Ilustración 6 Amenazas y Debilidades

AMENAZAS

- A1:** Asignación de bajo presupuesto en comparación con las necesidades de contratación de personal, compra de medicinas, insumos, etc.
- A2:** Referencias negativas hacia los hospitales del Instituto ecuatoriano de seguridad social por malos manejos administrativos previos lo que genera pacientes con actitudes negativas en el área de emergencia.
- A3:** Aumento de demandas de pacientes con requerimiento de múltiples procedimientos.
- A4:** Bajo presupuesto asignado del estado para la contratación de más personal de la salud.
- A5:** Atrasos en pago de instituciones como MSP, ISSFA E ISSPOL por la atención de usuarios que no tienen seguro social, lo que genera pérdidas económicas grandes al hospital.
- A6:** Sistema de atención que requiere de conexión de internet lo cual produce retrasos si hay caídas de Sistema o problemas con proveedores de la misma.
- A7:** Poca predisposición de parte de los pacientes y sus familiares a la hospitalización, lo que muchas veces genera complicaciones en sus cuadros base.

DEBILIDADES

- D1:** No se cuenta con el personal suficiente para atender la actual demanda de servicios de salud.
- D2:** Demanda alta de pacientes en el hospital por la falta de instituciones de salud públicas en la provincia de El Oro haciendo necesario un manejo responsable de la misma.
- D3:** Renuncia continua de médicos generales por motivos personales, realización de postgrados, o mejores propuestas de trabajo.
- D4:** Dificultad para la contratación de personal médico a pesar de la falta de éstos y la demanda de pacientes.
- D5:** Falta de compromiso de ciertos trabajadores lo que dificulta el óptimo manejo del área de emergencia.
- D6:** Mal registro de procedimientos, descargo de medicina, etc. que han sido usados en pacientes lo que genera pérdidas económicas muy grandes para la institución.
- D7:** Mala distribución del presupuesto lo que ocasiona un desabastecimiento de insumos o medicina en áreas críticas como la emergencia, por otorgar a otras áreas muchas veces con menos requerimiento.
- D8:** Atraso en informes de requerimiento por parte de los líderes del área lo que causa demoras en la asignación del mismo.
- D9:** En el área de abastecimiento muchas veces surge el atraso de la entrega de insumos por parte de los proveedores.
- D10:** Falta de computadoras en el área de emergencia, lo que muchas veces atrasa la atención de pacientes porque hay médicos disponibles pero no computadoras para registrar la atención.

II.3 - ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LAS PROPUESTAS DE SOLUCION AL PROBLEMA IDENTIFICADO

1. Fortalecer la gestión de talento humano a través de capacitaciones al personal de la salud para el funcionamiento adecuado del servicio de emergencia a fin de contribuir a una atención con calidad y calidez a los usuarios.
2. Implementar encuestas de calidad en las salas de espera y hospitalizaciones para evaluar el servicio de atención, estableciendo correctivos a las falencias detectadas y a su vez que la mejora genere el impacto deseado en la prestación del servicio en el área de emergencia.
3. Generar mecanismos para la agilización de procesos de compras de insumos que permitan contar con todos los materiales necesarios para atender de manera correcta a un mayor número de pacientes.
4. Asegurar el funcionamiento adecuado del proceso de atención a los usuarios, cuidando la calidad de atención ofrecida en el servicio de emergencia a través de la implementación de un monitoreo y evaluación permanente de la gestión medica que le permitan ser un referente de atención hospitalaria en la provincia.

III CAPITULO

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

III.1.1 - ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Para llevar a cabo un proyecto en mejora de un área crítica como es la Emergencia de cualquier institución de Salud es necesario conocer el entorno en el cual se va a trabajar, siendo el Hospital General IESS Machala una institución pública existen factores externos de los cuales depende para poder llevar a cabo el proyecto, siendo estos políticos, económicos o sociales.

Los cambios de autoridades constantes traen consigo varias modificaciones con cada administración, retrasando en muchas ocasiones procesos de compras, contratación de personal, etc. Lo cual impide lograr los objetivos planteados según el estudio de las necesidades del área requirente.

El manejo de un Hospital público depende en general de decisiones tomadas a nivel central, para lo cual se deben realizar múltiples informes técnicos que justifiquen los cambios a realizar y se debe esperar aprobaciones de éstos para poder poner en marcha proyectos de mejora de cualquier área.

ANALISIS DE PESTEL

- **Factores Políticos:**

- Cambios constantes de personal administrativo, lo que en algunas ocasiones deja de lado el seguimiento y cumplimiento de proyectos comenzados.
- Protocolos establecidos por entes regulatorios que muchas veces no se ajustan a las necesidades de la institución por lo que impiden llevar a cabo las actividades establecidas.
- Negativa de parte de nivel Central del Seguro Social para la contratación de personal de Salud necesario para cubrir las necesidades del área.

- **Factores Económicos:**

- Asignación de bajo presupuesto por parte de la Gerencia General para la realización de las actividades establecidas en mejora del área de Emergencia del Hospital.

- **Factores Sociales:**

- Gran porcentaje de población con bajo nivel cultural lo que aumenta la afluencia de los mismos en el área de emergencia por enfermedades crónicas y no por reales emergencias lo que colapsa el servicio.
- Pacientes que acuden al área con actitud negativa hacia los Hospitales del Seguro Social lo que impide que el personal que realiza la atención pueda ofrecer un servicio de calidad.

- **Factores Tecnológicos:**

- Bajo interés en adquisición de tecnología innovadora que ayude a ofrecer un servicio con mayor calidad.
- Sistemas de registros de Historias clínicas lentos y con caídas constantes que enlentecen las atenciones provocando molestias en los usuarios.

III.1.2 - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER)

El análisis de Porter consiste en todas las variables que influyen en la institución de Salud y se agrupan en las siguientes fuerzas competitivas:

- **Competidores Potenciales:**

El Hospital General Machala es una de las dos Instituciones de Salud de segundo nivel más grande de la provincia del Oro, donde se atienden a todos los pacientes asegurados y no asegurados que requieran atención de emergencia.

Como competidores potenciales se debe otorgar una atención de calidad a todos los afiliados, atrayendo a los posibles afiliados voluntarios que de manera individual quieran aportar mensualmente al seguro y así recibir todos los beneficios del mismo.

Actualmente existen muchas empresas aseguradoras de salud que ofrecen paquetes interesantes a cómodos precios lo cual genera una competencia inminente a la Institución, que deberá mediante mejoras en atención, tecnología y acceso ser llamativo para la población.

- **Poder de Negociación de Proveedores**

La adquisición de medicamentos, insumos y demás materiales útiles en el área de emergencia constituye una barrera al momento de la compra de los mismos, ya que la contratación de proveedores debe ser minuciosa y completa, debe ajustarse a presupuestos establecidos y mantenerse en precios establecidos.

La negociación con proveedores debe ser realizada por personal capacitado bajo un estudio de mercado minucioso y con informes de requerimientos realizados por médicos o licenciados con conocimientos.

- **Productos Sustitutivos**

Es todo servicio o bien que se ofrezca en el mercado que cumpla la misma función que la institución, y en base a este concepto se debe tener en cuenta que en la actualidad en la provincia de El Oro se cuenta con múltiples casas de salud de segundo y tercer nivel que otorgan beneficios a los pacientes que se atienden en esas instituciones e incluso ofrecen facilidades de pagos con paquetes completos de atención, los que se vuelven atractivos para los afiliados.

- **Poder de Negociación de los Clientes**

Como se estudió previamente existen en la provincia varias clínicas y hospitales que ofertan servicios de salud completos a buenos precios, por lo que resulta fundamental mantenerse en negociación constante con los clientes, contando con los recursos necesarios para atender a la demanda de pacientes que se pueda presentar, con un stock completo de medicamentos, insumos y materiales para ofrecer una atención de calidad en todo momento.

- **Competidores**

El IESS Machala se mantiene en vanguardia en cuanto a tecnología y procedimientos médicos, con actualizaciones constantes. Es un Hospital de segundo nivel que cuando no cuenta con un servicio activa inmediatamente protocolos de referencia para otorgar un servicio integral a los afiliados, lo que hace que pacientes de zonas rurales de la provincia acudan en busca de atención.

III.1.3 - ANÁLISIS FODA

- **Aprovechar las oportunidades:**

Una vez identificadas las oportunidades se deben aprovechar cada una de estas, ya que al ser un hospital docente se cuenta con una asignación anual de personal médico en formación (internos rotativos de medicina) que aunque aún son considerados estudiantes, pueden cooperar en realización de procedimientos en el área de emergencia, así como ayudar en muchos de los trámites para derivaciones, referencias, realización de compras de servicios, etc., siendo fundamental para que los médicos residentes puedan agilizar la atención directa al paciente.

En el país la realización de postgrados de modalidad becaria, obliga a los médicos especialistas graduados a realizar devengación de los años de estudios en distintos hospitales del país, el Hospital general Machala está dentro de los hospitales beneficiados de esta modalidad, lo cual posterior a estudios de necesidad ayuda a la asignación de plazas de devengación por parte de las universidades del Ecuador.

Parte de estas oportunidades generan un mayor número de personal de salud que ayudaría a mejorar de una u otra forma la calidad de atención ofrecida en el área de Emergencia.

- **Limitar las amenazas:**

Es importante al inicio de cada año o inmediatamente después de un cambio de administración realizar informes de requerimientos de personal, medicinas o insumos por los responsables del área de emergencia para que éstos sean tomados en cuenta al momento de asignación de presupuesto y evitar así la falta de los mismos.

Con un stock completo de medicinas e insumos se resolvería un mayor número de requerimientos de procedimientos, con lo cual se reduciría en gran cantidad la realización de trámites para referencias a prestadores externos.

- **Reconocer y aprovechar las fortalezas:**

En el Hospital General IESS Machala el área de emergencia cuenta con personal altamente capacitado, que fue escogido mediante estrictas normas de selección, lo cual constituye una clara ventaja, además que siempre se mantiene una comunicación constante el personal que lidera el área con las distintas áreas administrativas, haciendo más llevadero el intercambio de ideas para lograr cambios positivos en el área de emergencia, y así mejorar la calidad de atención.

- **Determinar y limitar las debilidades:**

Una de las debilidades evidenciadas en la institución es el poco presupuesto disponible para contratación de personal, así como para la adquisición de insumos necesarios, además de la renuncia constante de médicos por asuntos personales y profesional lo cual limita aún más la disponibilidad de estos para la atención en el área de emergencia.

Mediante este proyecto nos centraremos en la realización de informes de necesidad, así como en la redistribución estratégica del personal ya contratado, mejorando el flujo de atención.

III.1.4 - CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

La cadena de valor aplicada a una institución de Salud se define como el total de los beneficios que los pacientes reciben a un menor costo, en este proyecto se busca mejorar la calidad de atención que reciben los usuarios en el área de emergencia del Hospital General Machala, el cual debe garantizar a los afiliados una atención integral, con diagnósticos acertados en base a exámenes complementarios, manejo por especialistas, y tratamientos completos entregados por la misma institución.

Con la cadena de valor descomponemos la organización de Salud en todas sus partes constitutivas con las que se buscan identificar las fuentes de ventaja competitiva frente a las actividades que generan valor al hospital.

III.1.4.1 Actividades Primarias:

4.1.1 Logística interna: Dentro de la logística interna comprende la adquisición y uso correcto de todos los insumos y medicamentos dentro del área, manteniendo Stock completo de los mismos.

El manejo de insumos y medicamentos depende de factores como ajustes a presupuesto, búsqueda de proveedores, etc. siendo fundamental cubrir todas las necesidades del área para poder ofrecer una atención de integral y completa.

Otro factor fundamental consiste en el manejo eficiente del recurso humano con el que se cuenta, con una reubicación estratégica del personal para optimizar las atenciones.

4.1.2 Operaciones (producción): Se encarga del uso de todo tipo de materiales, insumos, recurso humano y transformarlo en servicios brindados a los afiliados, aumentando el flujo de atención de los mismos en el área de emergencia, cubriendo todos sus requerimientos.

Una institución de prestación de servicios transforma todos los bienes físicos en servicios intangibles, en el cual se tome en cuenta realización de procedimientos, exámenes de laboratorios, entrega de medicamentos, según las necesidades de los afiliados.

4.1.3 Logística Externa: Se encarga del almacenamiento y buena distribución de los insumos, medicación y otros materiales en zonas libre de contaminación, donde se pueda preservar los mismos el tiempo necesario hasta darle uso, además de permitir a los encargados de estos almacenamientos el acceso y control mediante inventarios.

4.1.4 Servicio: Consiste en otorgar una atención de calidad a todos los usuarios que acuden al área de emergencia de Hospital General IESS Machala.

III.1.4.2 Actividades Secundarias (de soporte):

4.1.5 Infraestructura de la organización: Como objetivo principal tenemos la mejor distribución de las áreas de trabajo y del equipo de emergencia para cubrir un mayor número de atenciones a usuarios de tal manera que constituyan un sistema productivo eficaz capaz de lograr todos los objetivos fijados de manera eficiente, parte de estos objetivos son los siguientes:

- Mayor número de atenciones en el área
- Menor aglomeración de pacientes en la sala de espera
- Parquederos adecuados para recepción de pacientes

- Áreas de emergencia adultos, pediátricas, ginecologías bien delimitadas y con respectiva señalética que les permita a los pacientes llegar sin problemas.

4.1.6 Dirección de recursos humanos: Este es uno de los factores más importantes de la cadena de valor siendo fundamental cubrir varios de estos objetivos:

- Contratación de personal capacitado para atención a pacientes en áreas críticas
- Motivación constante a los mismos
- Capacitación constante a los médicos del área para ofrecer atención de calidad a los usuarios.
- Evaluación de desempeño constante a los empleados.
- Capacidad de liderazgo de los responsables del área.

4.1.7 Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): Dentro de una institución de salud pública resulta imperativo contar con un desarrollo de tecnología adecuado para llevar a cabo todos los procedimientos necesarios, desde un sistema de registro de Historias Clínicas ágil y de fácil manejo, así como programas de descargo de medicación rápidos y completos, además de contar con equipamiento adecuado para control de pacientes embarazadas y su producto.

4.1.8 Abastecimiento (compras): se refiere a la adquisición de insumos y medicamentos que le darán valor a la institución, así como el manejo de equipamiento de punta, materiales de oficina, etc. Esto se logra mediante un manejo en conjunto de los responsables del área de emergencia con el personal de compras públicas y financiero.

Un abastecimiento correcto y completo de todo lo necesario en el área logra un impacto positivo en la calidad de atención que se pueda brindar en la misma.

PLANIFICACION ESTRATÉGICA

III.1.5 - Misión

Ofrecer una atención de la más alta calidad a todos nuestros afiliados, contando con la mayor cantidad de servicios necesarios para un oportuno diagnóstico y tratamiento de las diversas patologías.

Contar con profesionales capacitados y comprometidos con el bienestar de la comunidad y juntos garantizar que un mayor porcentaje de pacientes logren recibir la atención que requieren en un menor tiempo de espera y con la más alta calidad.

III.1.6 - Visión

Ser un referente a nivel nacional de las instituciones de la salud, participando activamente de proyectos científicos y capacitando al personal continuamente para lograr innovar en la primera atención desde el área de emergencia.

III.1.7 - Valores

- **Calidad:** mediante capacitaciones continuas y una rigurosa selección de personal aseguramos la mejor calidad de atención, para así lograr uno de nuestros más claros objetivos que es el bienestar de todos nuestros asegurados.
- **Calidez:** además de una atención de primera tenemos como prioridad ofrecer confianza y un trato amable a nuestros asegurados.
- **Confidencialidad:** mediante compromisos continuos aseguramos confidencialidad a nuestros pacientes, ofreciendo la mejor atención a sus patologías de la índole que sea.
- **Respeto:** siendo este uno de los valores más importantes, nuestro objetivo es que siempre exista un trato amable y respetuoso entre el personal de salud y pacientes, de manera bilateral y sin excepciones.

III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

1. Gestionar los requerimientos para la adquisición de dispositivos y medicamentos, mediante la programación de reuniones mensuales con el área financiera y líderes de las demás áreas para presentación de requerimientos de insumos y medicamentos, además de la capacitación del personal a cargo de la realización de procesos de compras y evitar retrasos en la adquisición de los mismos.
2. Capacitar al personal médico en temas de calidad de atención centrada en el paciente para garantizar una mejor atención en el área de emergencia otorgando una atención con calidad y calidez.
3. Justificar la contratación de médicos en el área de emergencia, considerando las cargas laborables de atención del área con el acompañamiento del departamento de Talento Humano.
4. Coordinar con área de TICS la implementación y capacitación de un módulo informático amigable que permita gestionar de manera consistentes el uso y registro obligatorio de todos los insumos consumidos durante los procedimientos médicos en el área de emergencia, a fin de controlar la recuperación de los recursos invertidos en los mismos y así evitar desabastecimiento posterior.
5. Coordinar con el área de docencia capacitaciones mensuales por parte de los médicos internos dirigidas a los pacientes en la sala de espera del área de emergencia en el cual se educará acerca de la importancia de diferenciar emergencias reales de enfermedades crónicas.
6. Redistribución y adecuación de consultorios en el área de emergencia para cubrir mayor número de atenciones y disminuir el tiempo de espera de los usuarios.

Tabla 3 Plan de Gestión

DESARROLLO DE ACTIVIDADES							MESES DE IMPLEMENTACION												
GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
GESTION ADMINISTRATIVA	Fortalecimiento de servicios Salud	1. Gestionar los requerimientos para la adquisición de dispositivos y medicamentos	Programar reuniones mensuales con el área financiera y líderes de las demás áreas para presentación de requerimientos de insumos y medicamentos y así establecer disponibilidad de presupuesto para la adquisición de los mismos	60%	Numero de requerimientos aprobados/ Numero de requerimientos presentados	100%				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Capacitar al personal a cargo de la realización de procesos de compra de medicamentos e insumos para evitar que los mismos sean rechazados y retrasar la adquisición de éstas	40%	Número de personas capacitadas/ Número de personas que requieren capacitación				X			X							
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Fortalecimiento de servicios Salud	2. Capacitar al personal médico en temas de calidad de atención centrada en el paciente para garantizar una mejor atención en el área de emergencia otorgando una atención con calidad y calidez.	Programar reuniones trimestrales y temas a tratar en cada reunión	30%	Temas de capacitación aprobado / Temas de capacitación presentados	100%	X	X											
			Monitorear el grado de satisfacción de los pacientes respecto al proceso de atención en el área de Emergencia	60%	Número de pacientes encuestados que refieren estar satisfechos con la atención / Número de pacientes encuestados					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Fortalecimiento de servicios de Salud	3. Justificar la contratación de médicos en el área de emergencia, considerando las cargas laborables de atención del área con el acompañamiento del departamento de Talento Humano.	Elaboración y aprobación de informes de requerimientos de médicos	40%	Número de profesionales de la salud contratados / número de profesionales de salud requeridos.	100%	x												
			Seguimiento mensual de informes con estadísticas actualizadas	60%	numero de informes procesados con cargas laborales acorde a la estadística/ Numero de informes remitidos desde Estadística				x	x	x								
GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	Fortalecimiento del área de TICS	4. Coordinar con área de TICS la implementación y capacitación de un módulo informático amigable que permita gestionar de manera consistentes el uso y registro obligatorio de todos los insumos consumidos durante los procedimientos médicos en el área de emergencia, a fin de controlar la recuperación de los recursos invertidos en los mismos y así evitar desabastecimiento posterior.	Creación de programa de registro de insumos	60%	Modulo informático desarrollado/ Módulo informático requerido	100%	x	x											
			Capacitar al personal de salud acerca del uso del programa	40%	Personal capacitado/ Numero de personal que requieren capacitación					x	x	x							
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Fortalecimiento de servicios Salud	6. Coordinar con el área de docencia capacitaciones mensuales por parte de los médicos internos dirigidas a los pacientes en la sala de	Elaborar cronograma y obtener aprobación	20%	Número de personas que recibieron la charla de socialización / número de personas que acuden a emergencia	100%	x	x											

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL

Tabla 4 Presupuesto estimado del Plan de Gestión Gerencial

RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL, HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité para compras públicas	Líder del Servicio	8	10	80	20	1600
		Médico	8	10	80	15	1200
		Ingeniero empresarial	8	10	80	10	800
		Secretaria	8	10	80	5	400
	Personal Capacitador	Capacitador	24	4	96	10	960
		Secretaria	24	4	96	5	480
		ingeniero en Sistemas	24	4	96	10	960
					0		0
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60	
Material de oficina	lápices	10	12	120	0,18	21,6	
Material de oficina	esferos	5	12	60	0,78	46,8	
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo	Laptop	1			1200	1200	
Muebles de oficina	Escritorio	1			150	150	
Equipo de computo	Impresora	1			200	200	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos						80,0	
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL						8158,4	

a. MONITOREAR EL PLAN

Para llevar a cabo un proyecto es necesario monitorizar y controlar el mismo revisando constantemente los avances y así cumplir lo definido en el transcurso de la realización del proyecto.

La importancia del monitoreo del proyecto radica en conocer el estado en el que se encuentra el mismo, y en caso de presentar algún problema poder tomar medidas preventivas o correctivas.

Para monitorizar correctamente el proyecto es necesario tomar en cuenta estas indicaciones:

- Dar seguimiento al proyecto
- Informar acerca de los avances a todos los involucrados dentro del proyecto
- Estado actual del mismo
- Revisión constante del proyecto
- Revisar estos factores constantemente (presupuesto, cronograma y alcance del proyecto)
- Comparar y evaluar el desempeño actual del proyecto
- Controlar mediante una base informativa precisa
- Identificar los riesgos que existan dentro del proyecto
- Una vez identificados riesgos tomar medidas preventivas

IV CAPITULO

IV.1 - EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

Durante la realización de este proyecto de tesis se mantuvieron varias conversaciones tanto con el área administrativa compuesta por el gerente, director médico y jefe del departamento de Talento Humano, así como con el líder de servicios tanto de informática , mantenimiento, financiero y Hospitalización, donde se evaluaron de manera minuciosa la factibilidad de la realización de cada una de las actividades establecidas para cumplir los objetivos planteados en los tiempos pautados y posterior a su estudio se estableció que el establecimiento está preparado para cumplir dichas actividades.

Se mantendrá un control periódico de la realización de todo lo establecido mediante un comité ya asignado que estará compuesto por el Responsable del área de Emergencia acompañado de un médico del área de calidad y un trabajador del área de Tics, los que mensualmente con ayuda de una lista de chequeo registrarán los avances de las actividades, así como la recopilación de los verificables de cada una de estas actividades.

Mensualmente se verificará mediante la siguiente semaforización si los avances requeridos se están cumpliendo dentro de los periodos dispuestos en la tabla de actividades antes propuesta.

Tabla 5 Monitoreo de Plan

COLOR	PORCENTAJE DE AVANCE
ROJO	0% - 49%
AMARILLO	50% - 80%
VERDE	81% - 100%

Durante la realización del proyecto se evidenciaron múltiples limitaciones las cuales serán detalladas a continuación:

- Escaso tiempo disponible por parte de la gerencia y dirección médica para tratar temas importantes acerca del manejo actual del área de emergencia y en conjunto estudiar diversas propuestas de mejora.

- Pacientes en la sala de espera del área de emergencia con poca predisposición al llenado de encuestas establecidas para diagnóstico del área.
- Limitaciones presupuestarias para la realización de muchas de las actividades.
- Médicos del área agotados y con poco tiempo disponible para el intercambio de ideas.

IV.2 - CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

IV.2.1 - CONCLUSION

El Hospital General IESS Machala al ser uno de los más grandes de la provincia tiene una gran responsabilidad institucional ya que resulta primordial mantener la calidad de atención a todos los usuarios que mensualmente realizan sus aportaciones a cambio de una atención Integral.

Durante la pandemia el área de emergencia fue redistribuido para la adecuación de nuevas áreas de aislamiento para pacientes Covid 19 y en la actualidad con la disminución y próxima erradicación de la misma se están implementando reformas que permitan la atención a mayor número de pacientes y por ende resulta de gran importancia contar con el número adecuado de médicos, así como con los insumos necesarios para llevar a cabo ese objetivo.

IV.2.2 - RECOMENDACIONES

Es por eso que a fin de lograr la una atención de calidad antes propuesta se necesita llevar a cabo actividades que permitan regular cada una de las falencias actuales y a partir de estas lograr cambios positivos en la institución.

Para poder mejorar el rendimiento se debe actuar en conjunto con múltiples áreas, buscando apoyo de las máximas autoridades y de los trabajadores del área de emergencia para que en próximas evaluaciones de calidad se logre ser referencia de un buen desempeño institucional.

Se recomienda monitorizar cada una de las actividades propuestas y al final realizar un resumen detallado de los cambios evidenciados en el área de emergencia a lo largo del desarrollo de la misma, así como también las debilidades detectadas para en el futuro con una próxima evaluación lograr mejores resultados, teniendo en cuenta la necesidad de mantener la calidad lograda de manera permanente.

Bibliografía

- SNI. (2015). *Plan Desarrollo Ordenamiento Territorial*. Obtenido de Sistema Nacional de Información: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0760000180001_PDYOT-PROVINCIA%20EL%20ORO-14-08-2015_14-08-2015_18-31-46.pdf
- Lecanda, R. Q., & Garrido, C. C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*.
- Lascano Espinoza, C. O. (2015). El sistema de atención en el Área de Emergencia del Hospital IESS Ancón, periodo de Enero a Julio 2014: Propuesta de un modelo de atención en servicios de salud.
- Martínez Virto, A. M. (2017). Servicio de urgencias hospitalarias: influencia de la caracterización de los pacientes y su proceso asistencial durante su tiempo de permanencia.
- Zambrano Segovia, A. L., & DT Moreno Gavilanes, K. A. (2015). Cadena de Valor y su efecto en el Desarrollo Competitivo del Hospital San Agustín (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud.).
- González, N. M. (2013). La creación de valor en el sector salud: consideraciones sobre su relación con los sistemas de pago. *FACES*, 19(40-41), 137-147.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Jaramillo Mesa, M., Quinchia Villa, D., & Sotter Arrieta, J. D. J. (2020). Estrategias gerenciales para la gestión del talento humano en salud para la promoción de la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones en el personal de enfermería.

ANEXOS

Ilustración 7 Realización de Entrevistas Sala de Espera



Ilustración 8 Charla con Responsables del Área de Emergencia



Ilustración 9 Dialogo con Personal Administrativo del IEES Machala

