



ESCUELA DE NEGOCIOS

IMPLEMENTACIÓN DE UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS DE
PEDIATRÍA (UCIP) EN EL HOSPITAL DE SOLCA MANABÍ

ESTUDIANTE:

VICTOR HUGO VALLEJO MAQUILÓN

DOCENTE GUIA:

DRA. SANDRA ELIZABETH SALAZAR

PERIODO:

FEBRERO 2021 – JULIO 2022

CONTENIDO

Resumen.....	7
Summary.....	8
Introducción.....	9
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	10
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	11
Oferta y Demanda de Servicios.....	12
Análisis geoespacial y geopolíticos.....	14
Población atendida.....	15
Demanda de servicios insatisfecha.....	15
Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.....	16
Planteamiento del problema.....	16
Justificación del planteamiento del problema.....	17
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos.....	18
Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	19
Matriz de evaluación del problema y alternativas de solución.....	19
TABLA DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS.....	20
Justificación y aplicación de la Metodología a utilizar.....	21
Metodología de la investigación.....	21
Propuesta de solución del problema identificado.....	25
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
Análisis FODA.....	25
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	26
Gestión Gerencial de la Dirección.....	26
Indicadores de Gestión Administrativa por áreas.....	26
Mejoramiento Continuo de la Calidad.....	27
Indicadores de Calidad por áreas.....	27
Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional.....	28
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	29
Indicadores de Gestión de Recursos Humanos por áreas.....	29
Prestación de Servicios, indicadores de gestión.....	30

Indicadores de Gestión Financiera por áreas.....	31
Evaluación Presupuestaria por áreas	31
Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas.....	33
Recaudaciones.....	34
Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención	34
Descripción de actividades.....	38
ACTIVIDADES DE CUIDADO Y PERMANENCIA DEL PACIENTE EN UCI	40
ACTIVIDADES DE EGRESO DEL PACIENTE DE UCI	41
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	42
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	42
Conclusiones y Recomendaciones	42
BIBLIOGRAFÍA.....	44

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Especialidades de consulta externa.....	9
Tabla 2. Camas de emergencia y hospitalización.....	10
Tabla 3. Matriz de evaluación del problema y alternativas de solución.....	16
Tabla 4. Análisis de problemas.....	17
Tabla 5. Indicadores de gestión por área Administrativa.....	23
Tabla 6. Indicadores de calidad por área Administrativa.....	24
Tabla 7. Indicadores de ejecución por área Administrativa.....	25
Tabla 8. Indicadores de gestión de Recursos Humanos.....	26
Tabla 9. Indicadores de gestión en la prestación de servicios de Recursos Humanos.....	27
Tabla 10. Indicadores de gestión financiera por áreas.....	27
Tabla 11. Evaluación presupuestaria por áreas.....	28
Tabla 12. Inversión necesaria.....	28

Tabla 13. Presupuesto del Hospital de Solca, Manabí.....	29
Tabla 14. Patrimonio neto.....	29
Tabla 15. Recaudaciones del Hospital de Solca, Manabí.....	30
Tabla 16. Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención.....	30
Tabla 17. Principales servicios que se requieren en el Hospital Solca, Manabí.....	31
Tabla 18. Actividades propuestas de la Unidad Pediátrica de Cuidados Intensivos....	34
Figura 1. Organigrama del nivel estratégico.....	7
Figura 2. Organigrama del nivel táctico.....	7
Figura 3. Organigrama del nivel operativo.....	8
Figura 4. Capacidad de gestión para ingreso de pacientes pediátricos a UCI.....	19
Figura 5. Disponibilidad de camillas para pacientes pediátricos en UCI	19
Figura 6... Falta de personal sanitario como factor de empeoramiento de la salud de pacientes pediátricos	19
Figura 7. Consideración de la propuesta de implementación de UCIP en Hospital de SOLCA Manabí	20

Figura 8. Análisis FODA
.....22

Figura 9. Diagrama de Flujo de la Unidad Pediátrica de Cuidados
Intensivos.....33

Resumen.

La Unidad de Cuidados intensivos de una institución de salud, comprende todo un trabajo conjunto entre profesionales médicos internistas, especialistas y enfermeros que desarrollan acciones eficaces desde el aspecto más humano de la profesión para brindar una atención individual, especial, cuidándole de forma holística para su recuperación. El Hospital Oncológico SOLCA Manabí no cuenta con una Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos y dado que este tipo de pacientes pediátricos oncológicos desde el punto de vista técnico-médico son de alta complejidad se requiere de un área de esta magnitud para así poder atender de una manera más oportuna y eficaz las diferentes complejidades en el área clínic-oncológica.

Summary.

The Intensive Care Unit of a health institution, includes a whole joint work between internists, specialists and nurses who develop effective actions from the most human aspect of the profession to provide individual, special care, taking care of you in a holistic way for your Recovery. The SOLCA Manabí Oncology Hospital does not have a Pediatric Intensive Care Unit and since this type of pediatric oncology patients are highly complex from a technical-medical point of view, an area of this magnitude is required in order to be able to attend in a more timely and effective the different complexities in the clinical-oncology area.

Introducción

La Unidad de Cuidados Intensivos, llega a convertirse en un servicio esencial destinado específicamente para hospitalizar a pacientes cuyo estado es crítico, por lo que se requiere un monitoreo continuo, así como asistencia médica inmediata y de personal de enfermería que se encuentre permanentemente vigilante, bajo el uso de equipos especializados y en buen estado.

Se la conoce además como un área de cuidados especiales, que se ubican dentro de Hospital, para proporcionar soporte de vida a pacientes cuyo estado es crítico, por lo que es necesario que tenga monitoreo constante y supervisión intensa, sobre todo en los casos complejos (Elida, 2018)

Existe de forma evidente, una gran diferencia entre la medicina intensiva centrada en el adulto, y la de niños, más sin embargo no es ajeno que las unidades intensivas pediátricas se han ido nutriendo de las experiencias de UCI adultos, de tal forma que se han adaptado protocolos, diseñando materiales apropiados para el trato pediátrico, así como ajustando técnicas que se acomoden a la etapa infantil (Hita, 2011)

El trabajo de cuidados intensivos hacia niños es sumamente complejo, más aun con los casos que se presentan en SOLCA Manabí, con niños que tienen un diagnóstico de cáncer, en donde se requiere que exista valoración completa e integral, tomándole como un todo, llevando a la aplicación de diversas técnicas y procedimientos que corroboren diagnóstico efectivo para conocer el problema, el cuidado a través de un tratamiento oportuno y el seguimiento de la enfermedad que es importantísimo para el trabajo coordinado de las UCIP.

En una investigación bastante interesante, Roque (2013) explica que es relevante que en la UCIP se procure el uso adecuado de recursos, de forma que se busque el perfeccionamiento del personal médico y enfermero para mejoras de la calidad de la atención, partiendo desde una planificación adecuada con medios tecnológicos y técnicas innovadoras.

En Plan de investigación explicará oportunamente las características esenciales de un centro importantísimo en la atención oncológica como lo es el Hospital “Julio Villacreses Colmont”, así como la necesidad de implementar un área de

UCIP que centre su atención especializada a niños que requieren cuidados intensivos.

Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Hospital Oncológico “Julio Villacreses Colmont” también SOLCA Manabí, se encuentra administrada por el Consejo Directivo, el mismo que está conformado por 12 directores principales:

- Presidente, Primer Vicepresidente y Segundo Vicepresidente
- Comisiones Permanentes
- Comisión de Administración
- Comisiones de Apoyo
- Comisiones Ocasionales
- Jefes Departamentales, y demás componentes del Orgánico Funcional

La presidencia, asumida en el mes de marzo, se encarga de administrar todas las acciones que se disponen a través del Consejo Directivo, quien se convierte en su representante. De allí se lideran gestiones que conllevan al logro de misión, visión y demás objetivos y valores corporativos que se respaldan en la institución.

En los casos que no estén presente el Presidente, inmediatamente asume funciones el primer vicepresidente, posterior a él, el segundo vicepresidente.

La gestión llevada a cabo por quienes están al frente de la institución, ha sido bastante visible, desde el 2016 cuando el Hospital se vio fuertemente afectado por el terremoto 16, donde se vieron en la necesidad de modificar la estructura para no suspender la atención de los pacientes.

Pese a que es una lucha constante la deuda que mantiene el Estado con la institución, pues se interfiere en los recursos económicos para dotar medicinas y demás tratamientos oncológicos, ha sido posible continuar laborando con eficacia y cuidados requeridos, puesto que la suspensión de tratamientos representaría la muerte para los enfermos de cáncer.

La última gran gestión, fue la creación de un edificio anexo al principal del hospital, donde se permitió ampliar el área de hospitalización de pacientes y por

ende atender con mayor comodidad a los enfermos que diariamente visitan el hospital.

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Figura 1. Organigrama del nivel estratégico



Figura 2. Organigrama del nivel táctico





Figura 3. Organigrama del nivel operativo



Oferta y Demanda de Servicios

SOLCA Manabí, cuenta con una amplia gama de servicios para satisfacer las necesidades médicas de la población Manabita, entre ellos; Oncología del adulto, Oncohematología pediátrica, Oncohematología adulto, Nutrición, Medicina interna, Ginecología oncológica, Cardiología, Infectología, Cirugía Oncológica, Pediatría, Endocrinología, Medicina General, Mastología, Cuidados paliativos y terapia del dolor, Urología oncológica, Anestesiología, Medicina transfusional, Consulta de Radioterapia, Braquiterapia, Psicología, Gastroenterología Oncológica y Hematología adulto y pediátrica.

Tabla 1. Especialidades de consulta externa

CONSULTA EXTERNA			
ESPECIALIDADES			
ONCOLOGIA CLINICA DE ADULTO	GINECOLOGIA- ONCOLOGICA	MEDICINA GENERAL	**CONSULTA DE RADIOTERAPIA
ONCOHEMATOLOGIA PEDIATRICA	CARDIOLOGIA	MASTOLOGIA	CONSULTA DE BRAQUITERAPIA
ONCOHEMATOLOGIA ADULTO	INFECTOLOGIA	CUIDADOS PALIATIVOS Y TERAPIA DEL DOLOR	PSICOLOGIA
NUTRICION	CIRUGIA ONCOLOGICA	UROLOGIA-ONCOLOGICA	**GASTROENTEROLOGIA-ONCOLOGICA
MEDICINA INTERNA	PEDIATRIA	ANESTESIOLOGIA	HEMATOLOGIA ADULTO Y PEDIATRICA
	ENDOCRINOLOGIA	*MEDICINA TRANSFUSIONAL	

Tabla 2. Camas de emergencia y hospitalización

SERVICIO DE EMERGENCIAS:	
SERVICIO DE HOSPITALIZACION:	
AREAS/ UNIDADES	
SERVICIO	NÚMERO DE CAMAS
CLINICA	23
CLINICA HEMATOLOGICA	12
PEDIATRIA	14
QUIMIOTERAPIA HOSPITALARIA	12
CIRUGÍA	31
UNIDAD DE CUIDADOS CRÍTICOS	
UCI ADULTOS	6
UCI AISLAMIENTO ADULTOS	1

Análisis geoespacial y geopolíticos

Figura 1. Imagen del Hospital de Solca, Manabí



Fuente: Internet

La Sociedad de Lucha contra el Cáncer SOLCA Manabí, atiende en sus servicios a provincia de Manabí y Esmeraldas, fue fundada en 1970, actualmente posee una torre anexa que contiene climatización para salas de hospitalización, quirófano, terapia intensiva y ambiente acogedor para la atención al público.

Su ubicación, en la autopista del Valle “Manabí Guillem” cantón Portoviejo, provincia de Manabí.

Teléfonos: 05-2580-012 05-2580-026 1-800-SOLCAP (1-800-765227)

Página web: www.solcamanabi.org

E-Mail: info@solcamanabi.org

Figura 2. Vista espacial de la ubicación del hospital de Solca, Manabí



Fuente: Google maps

Población atendida

SOLCA Manabí, es una institución dedicada a la lucha contra el cáncer, que en el año 2021 detectó 1.700 nuevos casos de cáncer de un total de 70.000 consultas oncológicas atendidas (SOLCA Manabí, 2022)

Demanda de servicios insatisfecha

Indiscutiblemente, el cáncer es una enfermedad catastrófica que avanza a pasos agigantados, las cifras mundiales y nacionales revelan la incidencia que tiene la enfermedad en la población, ya sea por el ritmo de vida o por la condición genética por la que pudiera presentarse.

En SOLCA Manabí, se tiene prioridad para quienes integran grupos prioritarios, ya sean mujeres embarazadas, niños, personas con discapacidad y adultos mayores, No obstante de ello, en Cuidados Intensivos no existe un área especializada en la atención pediátrica y la alta demanda de pacientes lo requiere.

Los niños que se encuentran en estado crítico, por su vulnerabilidad, requieren recuperarse en un área acorde a sus necesidades, es por ello que la Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos se convierte en una demanda de servicios que aún no ha sido satisfecha y que es relevante tomar acciones para su implementación dentro del hospital.

Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora

Planteamiento del problema

La Unidad de Cuidados intensivos de una institución de salud, comprende todo un trabajo conjunto entre profesionales médicos internistas, especialistas y enfermeros que desarrollan acciones eficaces desde el aspecto más humano de la profesión para brindar una atención individual, especial, cuidándole de forma holística para su recuperación.

Se considera que al no disponer de una sala especializada de UCIP, se generaliza la atención entre adultos e infantes, no existe entonces protocolos de atención para patologías frecuentes en un hospital oncológico como lo es SOLCA Manabí, se procede con actividades de rutina sin planificación previa, por lo que se podría poner en riesgo la vida del niño que se encuentra en estado crítico (Regalado, 2015)

De la misma forma, sino se realiza la debida estabilización del paciente, recuperación y tratamiento, es posible que se dilate su estadía en la Unidad ocasionando así gastos materiales e insumos médicos para el hospital.

En el Hospital de SOLCA Manabí, las salas Cuidados Intensivos, se ve aglomerada por pacientes pediátricos, en estudios anteriores como el de Mamani, se ha evidenciado:

la necesidad de su implementación por demanda de pacientes pediátricos con enfermedades críticas de riesgos reales o potenciales sabiendo que la UTIP provee de beneficios como cuidados multidisciplinarios a pacientes pediátricos con enfermedades críticas, este servicio creado para la vigilancia continua de funciones vitales que determinan el riesgo vital del paciente (2019, p22)

Desde el punto de vista técnico-Médico una unidad onco-hematología esos pacientes son considerados semicríticos, la condición clínica del paciente es tan vulnerable, son pacientes inmunodeprimidos, por el nivel de complejidad del paciente. Ejemplo: con el paciente de neutropenia febril el siguiente paso sería

un shock séptico, así también pancreatitis graves, neumonías bilaterales, pacientes que no son llevados a la UCIP porque no existe esa área.

De las 146 camas de hospitalización de SOLCA 126 son de Adultos y 20 camas son pediátricas. Las unidades de servicios oncohematológicos en un hospital de 3er nivel no pueden existir sin una unidad de Cuidados Intensivos.

Son 20 camas de hospitalización en pediatría de las cuales 3 pacientes semicríticos (colitis neutropénica grave, con nutrición parenterales, infecciones fúngicas invasivas, pancreaticos, neumonías, neutropénicos febriles).

Estadísticamente existen 4 pacientes críticos mensualmente que terminan en intubación y ventilación y necesitan soporte intensivo.

Se derivan pacientes que ameriten UCIP y no haya espacio en Solca Portoviejo se derivan al Hospital Verdi Cevallos, al Hospital de Especialidades Portoviejo o al Hospital de niños Dr. Roberto Gilbert en Guayaquil

Ante lo expuesto, resulta conveniente investigar ¿De qué forma se puede mejorar la atención a pacientes críticos en edad infantil, en el hospital de SOLCA Manabí?

Justificación del planteamiento del problema

Desde la Constitución de la República del Ecuador, en su Título VII, capítulo primero, sección segunda de salud, se establece el Derecho a la salud, en el que su artículo 358 norma:

El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social.

En cumplimiento a la carta magna y a las demás normativas de salud, resulta importante resolver un problema que se evidencia en la atención diaria a los pacientes oncológicos, dando a conocer a los presidentes del consejo de administración la factibilidad de implementar una Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos para minimizar el riesgo de muerte en pacientes críticos.

Sin duda alguna, el consejo de administración de SOLCA Manabí, ocupa un papel relevante en la intención de disminuir o erradicar la problemática existente, contando así con cuidados intensivos específicos que procuren garantizar la calidad de la atención, la continuidad de los procesos, con acciones eficaces para satisfacción del paciente, su familia y por ende el equipo de salud.

Es viable desarrollar la investigación puesto que se cuenta con la colaboración del Hospital para la realización del mismo, asimismo se convierte en un aporte teórico para futuras investigaciones.

La UCIP que se gestiona, constaría de 4 camas en vigilancia intensiva + 1 cama de inmunosuprimidos con soporte intensivo, en total constaría de 5 camas.

De las 20 camas de hospitalización 5 camas serían destinadas a UCIP y 14 camas restantes seguirían siendo hospitalización por espacio físico.

Actualmente la UCI de SOLCA que consta de 7 camas de adultos presta 1 o 2 camas a pediatría.

Objetivos

Objetivo General

Disminuir la mortalidad de pacientes pediátricos con cáncer

Objetivos específicos

- Establecer un diagnóstico situacional de los pacientes pediátricos críticos que requieren de atención en Cuidados Intensivos
- Diseñar un plan de gestión encaminado a la implementación de UCIP en SOLCA Manabí

Propuesta y justificación de alternativas de solución

Matriz de evaluación del problema y alternativas de solución.

Tabla 3. Matriz de evaluación del problema y alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD
“PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS DE PEDIATRÍA (UCIP) EN EL HOSPITAL DE SOLCA MANABÍ”
MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Complicaciones en la salud de los pacientes pediátricos críticos	Ausencia de protocolos específicos para pacientes pediátricos	Morbilidad y mortalidad de los pacientes pediátricos en estado crítico	Valorar adecuadamente a los pacientes pediátricos que ingresan a UCI	Implementación de protocolos de atención a pacientes pediátricos	Gerencia Médicos
Mortalidad en los pacientes	Falta de camas en UCI y poca disposición de médicos intensivistas pediátricos	Demandas jurídicas al Hospital por deficiente atención a los pacientes pediátricos	Disminuir las cifras de mortalidad de pacientes pediátricos	Gestión adecuada para la implementación de área de UCIP	Gerencia Planificación Financiero

NOTAS:
FUENTE:
ELABORACIÓN: Dr. Victor Hugo Vallejo
FECHA: 29 de abril de 2022

TABLA DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Tabla 4. Análisis de problemas

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
Complicaciones en la salud de los pacientes pediátricos críticos	Ausencia de protocolos específicos para pacientes pediátricos	Morbilidad y mortalidad de los pacientes pediátricos en estado crítico
Mortalidad en los pacientes	Falta de camas en UCI y poca disposición de médicos intensivistas pediátricos	Demandas jurídicas al Hospital por deficiente atención a los pacientes pediátricos

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

Justificación y aplicación de la Metodología a utilizar

Metodología de la investigación

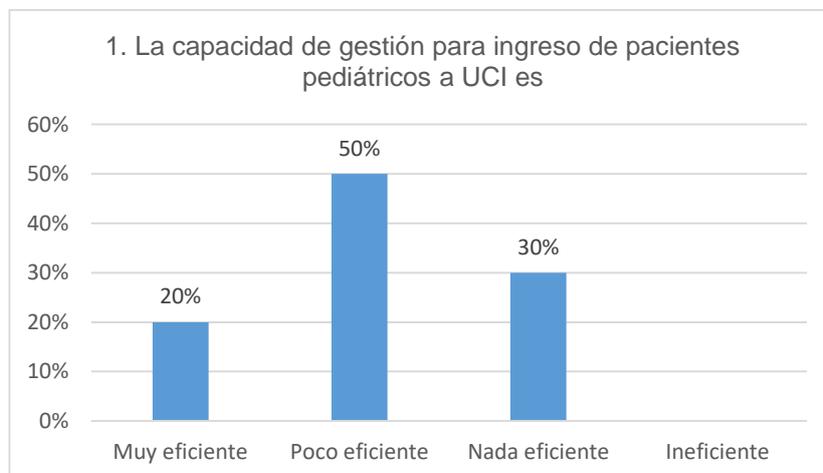
La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque Mixto, el cual “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 534), puesto que se partirá de datos teóricos recolectados a través de fuentes bibliográficas e instrumentos de recogida información subjetiva, procediendo de manera subsecuente al análisis cuantitativo de los mismos. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., 2014)

Se hace un estudio a la población de Hospital de SOLCA Manabí, se les hace encuestas a 90 personas entre personal médico y enfermeros, respondiendo los principales problemas en el hospital oncológico, que se han identificado, para responder a los estudios hechos y dar soluciones, para buscar el bienestar de todos.

Para la estandarización de los datos cuantitativos, se utilizan herramientas tecnológicas de representación y análisis estadístico por medio de la agrupación, tabulación y análisis de los resultados por medio de tablas y diagramas de pasteles que plasman datos porcentuales a través del recurso automatizado Gráfico de Microsoft Word (Muñoz, 2015)

RESULTADOS

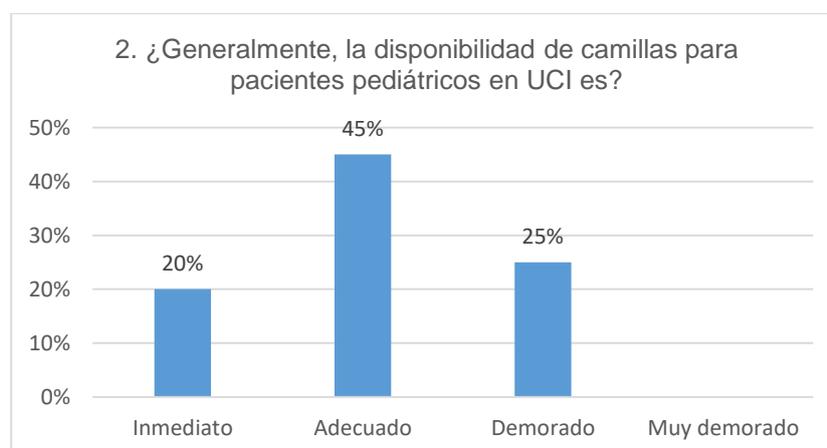
Figura 4. Capacidad de gestión para ingreso de pacientes pediátricos a UCI



Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Encuesta

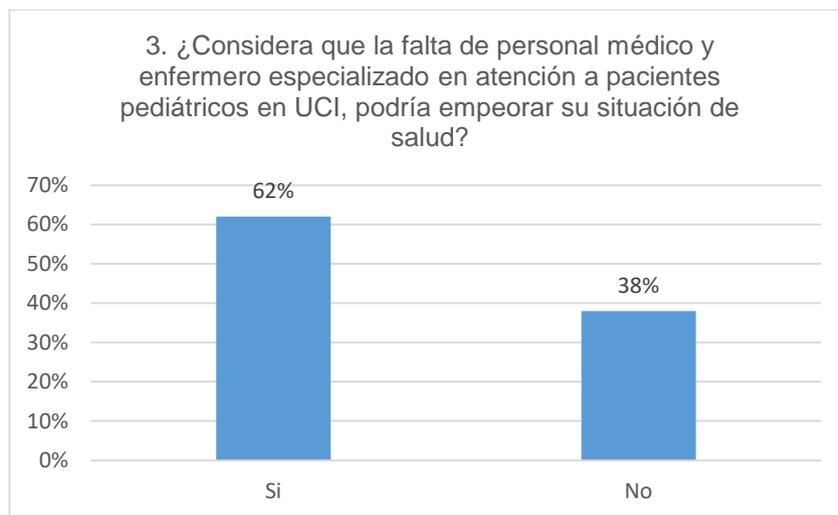
Figura 5. Disponibilidad de camillas para pacientes pediátricos en UCI



Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Encuesta

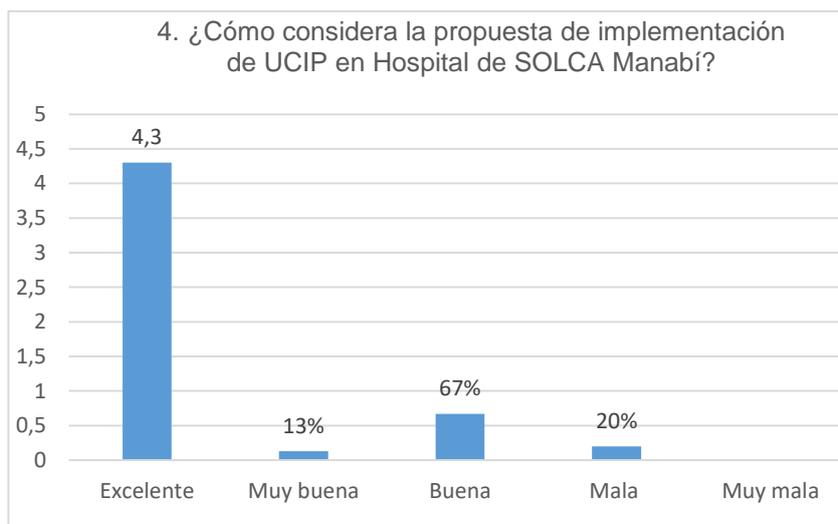
Figura 6. Falta de personal sanitario como factor de empeoramiento de la salud de pacientes pediátricos



Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Encuesta

Figura 7. Consideración de la propuesta de implementación de UCIP en Hospital de SOLCA Manabí



Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Encuesta

DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

Posterior a realizar una investigación de tipo mixto en el Hospital SOLCA Manabí, para determinar cuáles son las problemáticas de la Unidad de Cuidados Intensivos, donde se determinó que la capacidad del área no abastece para

atención oportuna a niños que por su estado de vulnerabilidad merecen atención especializada.

Si bien, existe poca disponibilidad de espacio en la sala de UCI, se logró evidenciar además que hay poca capacitación de personal respecto a la atención de pacientes pediátricos, además de Inexactitud en los procesos de atención a pacientes pediátricos en UCI.

De la misma manera, la deuda entre el Estado para con SOLCA Manabí es una razón que detiene el crecimiento institucional y la ejecución de proyectos. Se observa insuficiente capacidad para atender a pacientes pediátricos en Cuidados intensivos, lo que se evidencia en los aumentos de la morbilidad y mortalidad en las cifras de cáncer.

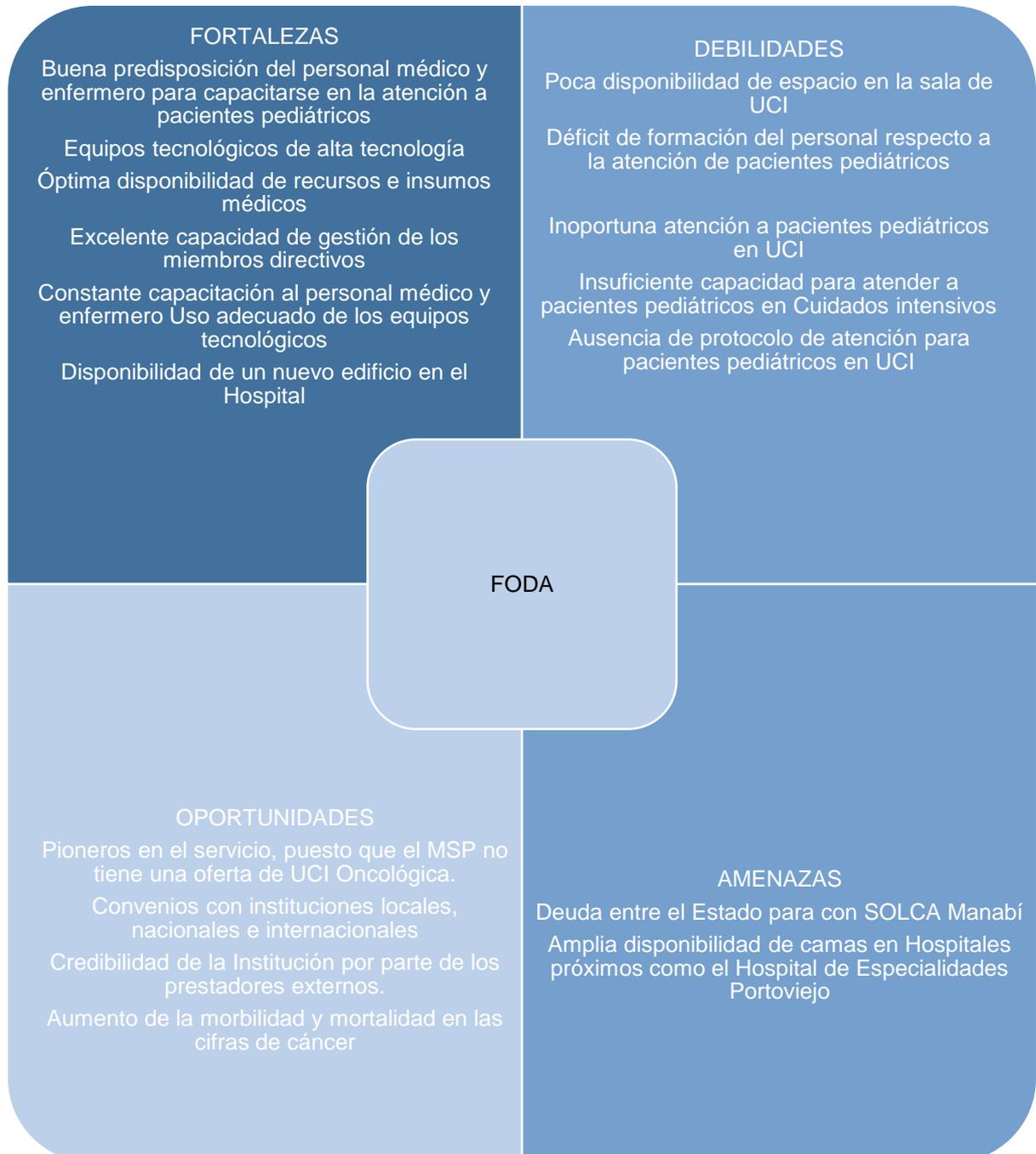
Al encuestar al personal médico y enfermero se conoce de la ausencia de protocolo de atención para pacientes pediátricos en UCI, donde expresan además que capacidad de gestión para ingreso de pacientes pediátricos a UCI es poco eficiente. Existe poca disponibilidad de camillas, y por lo consiguiente todos estos factores pueden empeorar la salud de los pacientes que por ser oncológicos ya pertenecen a un estado crítico de salud.

Propuesta de solución del problema identificado

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Análisis FODA

Figura 8. Análisis FODA



PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Gerencial de la Dirección

El Plan de Gestión Gerencial para la implementación de una Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) de Pediatría en el Hospital Solca Manabí se enfoca a la solución de problemáticas identificadas con atención en sus causas, efectos y las opciones de resolución en la matriz de alternativas de solución de problemas (Tabla 3), potenciando las fortalezas, solucionando las debilidades, aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas descritas en la matriz FODA, alcanzando los objetivos propuestos.

Indicadores de Gestión Administrativa por áreas.

En el hospital de Solca, Manabí no hay gerencia de Dirección, no obstante, las actividades administrativa que le conciernen son realizadas por la presidencia, dos vicepresidencias, comisiones permanentes, comisión de administración, comisiones de apoyo, comisiones ocupacionales y jefaturas departamentales. Dentro de los indicadores de gestión que han de determinar el estado del servicio de salud y el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos propuestos por la institución sanitaria en general, por lo cual se consideran a clasificaciones por áreas e indicadores a evaluar.

Tabla 5. Indicadores de gestión por área Administrativa

ÁREAS	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	RESPONSABLE
Presidencia y Vicepresidencia	Porcentaje de alcance de la misión y visión.	Procesos	100%	Presidente
	Porcentaje de cumplimiento de objetivos	Procesos	100%	Vicepresidente
	Porcentaje de apego a valores y políticas institucionales	Procesos	95%	Vicepresidente

Comisiones de administración permanentes, ocasionales y de apoyo	Porcentaje de pacientes atendidos	Procesos	100%	Director de la unidad
Jefes Departamentales	Porcentaje de servicios ofertados	Procesos	100%	Jefes Departamentales

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

Mejoramiento Continuo de la Calidad

La calidad en los servicios es un aspecto de vital importancia, relacionado estrechamente con la experiencia del usuario, determinante en la consecución de los objetivos que las instituciones se proponen

Indicadores de Calidad por áreas

Tabla 6. Indicadores de calidad por área Administrativa

ÁREAS	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	RESPONSABLE
Presidencia y Vicepresidencia	Tasa de cumplimiento de estándares de atención	Procesos	100%	Vicepresidente
	Tasa de logros obtenidos	Procesos	100%	Presidente
Comisiones de administración permanentes, ocasionales y de apoyo	Existencia de protocolos clínicos	Procesos	100%	Analista de procesos
Jefes Departamentales	Tasa de reducción de tiempos	Procesos	100%	Jefes departamentales de cada área de atención

Tasa de aumento de la calidad de servicios	Procesos	100%	Jefes departamentales de cada área de atención
--	----------	------	--

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Para el efectivo alcance de los objetivos propuestos, es necesario llevar a cabo una planificación y estructuración de planes de actuación orientados al desarrollo y progreso institucional continuo, para ello se han de considerar indicadores como los que se muestran a continuación, que determinaran una proyección de excelencia.

Indicadores de Ejecución por áreas

Tabla 7. Indicadores de ejecución por área Administrativa

ÁREAS	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	RESPONSABLE
Presidencia y Vicepresidencia	Existencia de planes de cumplimiento de metas	Procesos	100%	Presidente
Comisiones de administración permanentes, ocasionales y de apoyo	Ejecución de socializaciones y capacitaciones de planes de mejora	Procesos	100%	Comisiones de apoyo
Jefes Departamentales	Tasa de cumplimiento de planes	Procesos	100%	Supervisores
	Evaluación de desempeño	Procesos	100%	Supervisores

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Es importante que los pacientes que se sirven de los servicios de salud en el Hospital de Solca, Manabí sean atendidos de forma permanente, por parte de un equipo de profesionales capacitado y multidisciplinario, los cuales han de ser a su vez administrados por el personal respectivo, lo cual ha de determinar la consecución de metas y objetivos de prestación de servicios de forma adecuada. El departamento encargado de la selección, contratación, administración, capacitación, evaluación, prestaciones, ambiente laboral y demás servicios respectivos al capital humano, constituye la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos. Esta área ha de proyectarse hacia la mejora de los procesos y consecución de procesos proactivos para el desarrollo institucional y la adecuada prestación de servicios de salud.

Indicadores de Gestión de Recursos Humanos por áreas

Tabla 8. Indicadores de gestión de Recursos Humanos

ÁREAS	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	RESPONSABLE
Reclutamiento y selección de personal	Tasa de inserción laboral especializada	Procesos	100%	Analista de Recursos Humanos
Análisis de Recursos humanos	Existencia de políticas de interacción intrainstitucional	Procesos	100%	Analista de recursos humanos
Evaluación de Desempeño	Existencia de un sistema de evaluación de desempeño	Procesos	100%	Analista de recursos humanos
Política Redistributiva	Sistema de retribuciones y salarios	Procesos	100%	Analista de recursos humanos

Cobertura de la Seguridad Social	Procesos	100%	Analista de recursos humanos
Eficacia del Sistema de Jubilación	Procesos	100%	Analista de recursos humanos

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

Prestación de Servicios, indicadores de gestión

La prestación de los servicios por parte de la Gestión de Recursos Humanos ha de poder desglosarse en indicadores como se muestra a continuación.

Tabla 9. Indicadores de gestión en la prestación de servicios de Recursos Humanos

ÁREAS	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	RESPONSABLE
Gestión del Talento	Estructuración de un sistema de reconocimiento y méritos	Procesos	100%	Analista de recursos humanos
Formación Continua	Existencia de un plan de capacitación constante	Procesos	100%	Analista de recursos humanos
Gestión del ambiente laboral	Promoción y campaña de relaciones saludables	Procesos	100%	Analista de recursos humanos

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

Gestión Financiera

Un factor crucial para la puesta en marcha de un plan de gestión en cualquier entidad constituye la Gestión del financiamiento y el capital con que se cuenta, por lo cual se han de considerar los siguientes indicadores por áreas.

Indicadores de Gestión Financiera por áreas

Tabla 10. Indicadores de gestión financiera por áreas

ÁREAS	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	RESPONSABLE
Auditoría Interna	Tasa de transparencia de procesos	Procesos	100%	Auditor Jefe
Fiscalización	Tasa de ajuste a los principios de legalidad, imparcialidad y confiabilidad	Procesos	100%	Fiscal
Tesorería	Tasa de ingresos	Procesos	100%	Tesorero
Servicios Auxiliares	Tasa de prestación de servicios auxiliares	Procesos	100%	Responsable de Servicios

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

Evaluación Presupuestaria por áreas

Un factor crucial para la puesta en marcha de un plan de gestión en cualquier entidad constituye el financiamiento con que se cuenta, por lo cual se han de considerar los siguientes indicadores por áreas:

Tabla 11. Evaluación presupuestaria por áreas

ÁREAS	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	RESPONSABLE
Inversión Necesaria	Monto de inversión	Capital	100%	Analista Financiero

Activos	Monto de activos	Capital	100%	Analista
Corrientes	Corriente con que se cuenta			Financiero
Deuda	Índice de	Capital	0%	Analista
externa	endeudamiento			Financiero

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

Es necesario cotizar y establecer el costo total de la inversión en la implementación de una Unidad Pediátrica de Cuidados Intensivos, para es importante determinar el espacio físico y el equipamiento necesario:

Tabla 12. Inversión necesaria

IMPLEMENTO	COSTO
Infraestructura	\$ 250.000,00
Equipos tecnológicos	\$ 300.000,00
Muebles y enseres	\$ 15.000,00
Personal	80.000,00
TOTAL	\$ 645.000,00

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

El presupuesto general en la construcción y equipamiento de un área para la implementación es de \$ 565.000,00, que, sumado a la implementación de personal, añade \$ 80.000,00, sumando un total de \$ 645.000,00.

El presupuesto del Hospital de Solca, Manabí, cuenta con varias fuentes de ingresos que, según su balance general, durante el 2020 se abasteció de:

Tabla 13. Presupuesto del Hospital de Solca, Manabí

ACTIVOS CORRIENTES	VALOR
Disponibles	\$ 3.306,44
Caja chica	\$ 7.600,00
Bancos	\$ 21'929.274,16
Fondos Rotativos	\$ 2.400,00
Inversiones Financieras	\$ 526.964,15

Documentos Negociables	\$ 63.519,07
Cuentas por cobrar	\$ 35'767.106,58
Cuentas por cobrar func. y empleados	\$ 40.882,97
Inventario para venta	\$ 1'127.328,79
Inventario para consumo interno	\$ 1'797.007,62
Anticipos	\$ 1'107.131,94
TOTAL	\$ 62'282.521,72

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Balance General de Solca, Manabí en 2020

En el balance se muestra que el aproximado de activos corrientes que recibe el hospital de Solca, Manabí es de \$ 62'282.521,72. Según el Balance General de Solca Manabí (2020), las cuentas por pagar o deudas del hospital suman \$10'979.862,42.

Tabla 14. Patrimonio neto

INDICADOR	VALOR
Activos Corrientes	\$ 62'282.521,72
Deuda	\$10'979.862,42
TOTAL	\$ 51'302.659,30

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Balance General de Solca, Manabí en 2020

En base a los resultados obtenidos mediante la investigación del presupuesto del Hospital de Solca, Manabí, se puede identificar como presunto financiamiento disponible asciende a \$ 51'302.659,30.

Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas

El Hospital de Solca, Manabí es una institución privada que recibe financiamiento a través del pago de impuestos, tasas y contribuciones, venta

de productos y materiales, rentas de inversiones y multas, transferencias corrientes y donativos, financiación interna, entre otros.

Recaudaciones

Las recaudaciones que realiza el hospital de Solca, Manabí consisten en:

Tabla 15. Recaudaciones del Hospital de Solca, Manabí

PARTIDAS	MONTO
Impuestos	\$ 10´432.297,65
Tasas y Contribuciones	\$ 16´420.196,75
Venta de productos y materiales	\$ 7´763.672,11
Rentas de inversiones y multas	\$ 113.952,68
Transferencias corrientes y donaciones	\$ 11.005,19
Otros ingresos	\$ 43.032,02
Financiamiento interno	\$ 1´500.000,00
TOTAL	\$36´274.156,40

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Balance General de Solca, Manabí, 2020

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

La gestión de Servicios de clínica y hospitalización ocupa la primera línea de atención y contacto con los usuarios.

Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención

Tabla 16. Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención

ÁREAS	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	RESPONSABLE
Consulta Externa	Porcentaje de atención satisfactoria de pacientes por consulta externa	Procesos	100%	Jefe de consulta externa

Laboratorio	Porcentaje de atención satisfactoria de pacientes en laboratorio	Procesos	100%	Jefe de Laboratorio
Farmacia	Tasa de entrega de medicamentos	Procesos	100%	Jefe de Farmacia
Hospitalización	Tasa de satisfacción de los usuarios en hospitalización	Procesos	100%	Jefe de hospitalización
Transporte	Tasa de satisfacción de necesidad de transporte interhospitalario	Procesos	100%	Jefe de servicio de ambulancias
Unidad de Cuidados Intensivos	Tasa de atención satisfactoria en UCI	Procesos	100%	Dirección de UCI

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Hospital Solca, Manabí

Además de los servicios prestados, se considera la implementación de una Unidad Pediátrica de Cuidados Intensivos, ya que, a partir de la encuesta realizada a 90 personas entre personal médico y enfermeros, se puede determinar que los servicios que se necesita satisfacer:

Tabla 17. Principales servicios que se requieren en el Hospital Solca, Manabí

SERVICIOS	PORCENTAJE
Evaluación de estados críticos de pacientes pediátricos	4%
Hospitalización de cuidados intensivos pediátricos	33%

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Atención integral permanente de pacientes pediátricos en estados de salud críticos	28%
Monitoreo del estado de salud de pacientes pediátricos en estados de salud críticos	27%
Recuperación de la salud de pacientes pediátricos críticos	8%

Fuente: Encuesta

Como se observa, los encuestados aseguran que los principales servicios que se requieren en el Hospital Solca, Manabí, los cuales motivan la implementación de una Unidad Pediátrica de Cuidados Intensivos son las necesidades de hospitalización de cuidados intensivos pediátricos (33%), las insuficiencias en atención integral permanente de pacientes pediátricos en estados de salud críticos (28%) y los requerimientos de monitoreo del estado de salud de pacientes pediátricos en estados de salud críticos (27%).

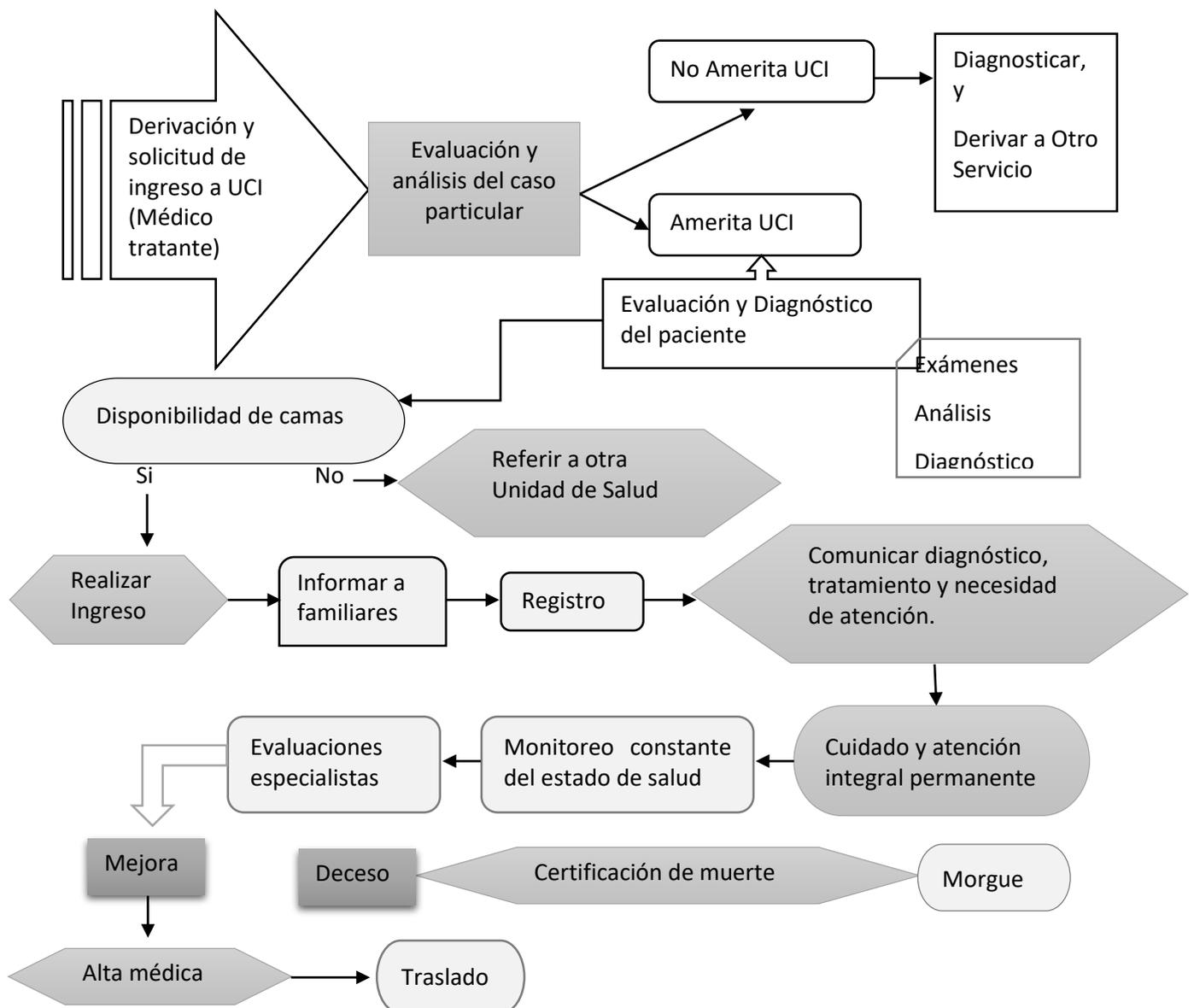
En consideración de estos resultados, se plantea como necesidad que el Hospital de Solca, Manabí brinde servicios de hospitalización, atención integral permanente y monitorización del estado de salud de pacientes pediátricos en estados críticos de salud, demandas que únicamente pueden ser satisfechas mediante la implementación de una Unidad Pediátrica de Cuidados Intensivos.

Los pacientes en estado crítico requieren de un adecuado procedimiento de evaluación, derivación, ingreso, estancia y salida de la Unidad de Cuidados Intensivos, orientada a la edad temprana (infantil) de los pacientes pediátricos. Para ello, es importante contar con un flujo de atención estructurado en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), evitando demoras y agilizando la atención hospitalaria, precautelando así el bienestar de los pacientes críticos y de sus familiares. El flujo de atención ideal es aquel que posee una fluidez lineal, clara, ordenada, ágil y minimizada, el cual ha de procurar:

- Contar con una entrada única y estandarizada,
- Un paquete de atención inicial completo que permita la evaluación y constatación del estado y situación del paciente y el caso clínico particular a través de los exámenes pertinentes,
- La revisión de los resultados de evaluación y un adecuado diagnóstico de la situación y necesidades del paciente dentro de la Unidad de Cuidados Intensivos,

- El establecimiento de un plan de cuidado y tratamiento adecuados a la situación particular de cada paciente,
- Implementación de potestades al personal para la conformación de equipos médicos móviles de evaluación (laboratorio, rayos X, ecografías, tomografías, etc.), tratamiento (especialistas) y proveedores de recursos farmacéuticos necesarios (enfermeros o auxiliares de enfermería) para evitar traslados de los pacientes a otras áreas,

Figura 9. Diagrama de Flujo de la Unidad Pediátrica de Cuidados Intensivos



Elaboración:

Descripción de actividades

Las actividades que se realizan dentro de la Unidad Pediátrica de Cuidados Intensivos consisten en:

Tabla 18. *Actividades propuestas de la Unidad Pediátrica de Cuidados Intensivos*

N°	Actividades	Responsables	Descripción
1. ACTIVIDADES DE INGRESO DE PACIENTES A UCI			
1	Solicitud de Ingreso a UCI	Médico tratante de procedencia	Mediante el formato de solicitud emergente se solicita el ingreso de paciente a UCI, especificando las razones y diagnóstico del estado clínico.
2	Evaluar y analizar el caso clínico	Médico de turno en UCI	Analiza la solicitud y los documentos que la acompañan, considerando: Diagnóstico Condición fisiológica Gravedad Riesgo de muerte Condición reversible/Irreversible
3	Decisión de ingreso o no ingreso a UCI	Médico de turno en UCI	En base al análisis decide si: Amerita/No Amerita hospitalización en UCI
4	Derivar a otras áreas o servicios	Médico de turno en UCI	En caso de no ameritar hospitalización en UCI, se designa el área idónea para el paciente
5	Evaluación y diagnóstico del paciente	Médico de turno en UCI	En caso de ameritar hospitalización en UCI, se evalúa y corrobora el

			<p>diagnóstico y estado del paciente a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exámenes de laboratorio • Análisis mediante equipos <p>Y se emite un diagnóstico clínico</p>
6	Chequeo de disponibilidad de camas	Enfermeras de UCI en turno	Se corrobora la disponibilidad de camas o la falta de disponibilidad de las mismas para el ingreso del paciente
7	Derivación a otra Unidad Médica	Médico de turno en UCI	En caso de no poseer cama disponible para el ingreso de nuevo paciente, se ha de verificar la existencia de las mismas en otra unidad de salud de la misma línea y se coordina su traslado
8	Traslado de pacientes a otras unidades médicas	Equipo de ambulancias	En caso de encontrarse en las instalaciones del hospital, se realiza el traslado de pacientes a las unidades sanitarias designadas con los cuidados que amerita cada caso.
9	Realización de Ingreso	Médico de turno en UCI Enfermeras de turno en UCI	Se hace oficial el ingreso del paciente en la Unidad de Cuidados Intensivos
10	Informar a los familiares	Médico de turno en UCI	Se ha de poner en conocimiento de los familiares el ingreso del paciente a la unidad de salud,

11	Registro	Médico de turno en UCI	Ingreso de datos del paciente como interno en la entidad de salud.
12	Comunicación de diagnóstico, tratamiento y necesidades de atención del paciente con el equipo médico.	Médico de turno en UCI Enfermeras de turno en UCI Auxiliares de enfermería en turno en UCI	Se comunica el caso clínico del paciente, así como de las directrices para su tratamiento y cuidado integral por parte del equipo médico.

ACTIVIDADES DE CUIDADO Y PERMANENCIA DEL PACIENTE EN UCI

13	Cuidado integral permanente	Médico, enfermeras y auxiliares de enfermería en turno en UCI	Ejecución del tratamiento Cuidado permanente Atención integral
14	Monitoreo constante del estado de salud	Médico de turno en UCI Enfermeras de turno en UCI	Vigilancia médica Monitoreo de signos vitales Realización de exámenes de rutina
15	Evaluaciones de especialistas	Médico de turno en UCI Coordinación de servicios adicionales Médicos especialistas	Es necesario la realización de visitas periódicas por parte de especialistas, Evaluación médica multidisciplinaria Atención médica multidisciplinaria

ACTIVIDADES DE EGRESO DEL PACIENTE DE UCI

16	Alta médica	Médico de turno en UCI	En caso de notoria mejoría evidenciada a través de las evaluaciones y certificada por el médico tratante, se autoriza el paso del paciente a otras áreas médicas.
17	Confirmación de muerte (deceso)	Médico de turno en UCI	En caso de ausencia de signos vitales, siguiendo los protocolos de Salud y las normativas vigentes por el Ministerio de Salud Pública y el estado ecuatoriano.
18	Certificación de la muerte	Médico de turno en UCI	Se procede a la redacción y firma de la certificación médica de muerte del paciente, para los trámites respectivos.
19	Traslado del paciente a otras áreas medicas	Coordinación de servicios adicionales (camilleros, ambulancias, etc.)	En caso de requerir traslado a otras áreas o unidades médicas, se ha de autorizar y ejecutar mediante la coordinación de los servicios adicionales de la UCI.
20	Traslado de pacientes a la morgue	Coordinación de servicios adicionales (medicina legal)	En caso de muerte, se ha de coordinar el traslado del cuerpo acorde al protocolo de manipulación de restos mortales de pacientes oncológicos.

Elaboración: Dr. Victor Hugo Vallejo

Fuente: Investigación directa

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

La Gestión Gerencial se ve restringida de cubrir efectivamente con las necesidades de salud que demandan los usuarios del Hospital de Solca, Manabí debido a diversas variable intervinientes, las cuales constituyen retos por superar por medio de acciones tácticas y estratégicas de búsqueda de soluciones para la problemáticas que se presentan en todos los niveles de gestión. Entre las Limitaciones y restricciones más evidentes dentro de la Gestión Gerencial se identifican:

- Limitados recursos económicos con que cuenta,
- Existencia de deudas por cubrir,
- Aumento acelerado de la morbilidad y mortalidad en las cifras de cáncer,
- Aumento de la población mundial y por tanto de las demandas de salud,
- Poca accesibilidad a equipos y medicamentos oncológicos avanzados, necesarios para los pacientes.

Conclusiones y Recomendaciones

Por medio de la realización de la presente, se ha logrado concluir que la Gestión Gerencial consiste en un requisito y medio de planeación estratégica y de organización de los sistemas de administración de las instituciones con la finalidad de estructurar planes de acción enfocados en la solución de problemas, satisfacción de necesidades de la población objetivo, crecimiento y desarrollo institucional. Se requiere de un trabajo multidisciplinario e integral para estructurar y ejecutar planes de desarrollo de forma adecuada, propiciando la obtención de los resultados esperados.

Se recomienda particularmente en el Hospital de Solca, Manabí:

- Evaluar constantemente las necesidades imperantes de los usuarios de servicios sanitarios en la unidad de salud, con especial atención en los miembros de grupos de atención

prioritarios (niños, niñas y adolescentes, mujeres embarazadas, adultos mayores, personas con discapacidad, etc.),

- Otorgarle importancia a la atención integral de calidad y calidez tanto de los pacientes como a los familiares y/o acompañantes, ya que el proceso de enfermedad afecta de forma directa a un cumulo de personas junto de los enfermos,
- Considerar como principal fuente de información a los propios usuarios en la determinación de las necesidades imperantes de atención.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente (2008) Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial.
- Elida, C (2018) Unidad de cuidados intensivos de puertas abiertas. (Tesis de posgrado) Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado de <http://lildbi.fcm.unc.edu.ar/lildbi/tesis/carmona-patricia-delia.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hita, E (2011) Hacia el futuro en cuidados intensivos pediátricos. *Medicina Intensiva*. 35(6). Recuperado de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0210-56912011000600002
- Mamani, M (2019) Necesidad de una Unidad de Terapia Intensiva Pediátrica, clínica caja de salud de la banca privada por análisis de datos, gestiones 2015-2017, La Paz Bolivia. (Tesis de posgrado). Universidad Mayor de San Andrés. Recuperado de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/22129/TM-1442.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación* (1ra. Edición). Editorial Progreso S.A. de C.V. Recuperado de <https://bit.ly/37zwxtK>
- Regalado, Z (2015) Implementación de normas, protocolos y procedimientos de enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos Pediátricos del Hospital José Carrasco Arteaga, Cuenca 2014-2015. (Tesis de posgrado). Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado de https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/13985/1/Regalado_Vazquez_Zandra_Maribel.pdf
- Roque, J (2013) Cuidados intensivos pediátricos: pasado, presente y futuro. *Revista chilena de Pediatría*. 84(3). Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0370-41062013000300001

SOLCA Manabí (2022) Generalidades. Disponible en http://solcamanabi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=16