



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE POSGRADOS

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE BANCO DE LECHE
MATERNA EN EL HOSPITAL GENERAL DE LATACUNGA.

Tutora: Dra. Sandra Elizabeth Salazar Obando

Autor: Carlos Esteban Huilca Tapia

2023

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
ABSTRACT	6
CAPÍTULO I . ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	7
Introducción.....	7
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	8
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	9
Oferta y Demanda de Servicios	10
Análisis geoespacial y geopolíticos.....	10
Oferta de Servicios	11
Población atendida.....	16
Demanda de servicios insatisfecha.....	16
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	17
Identificación del objeto de estudio.....	17
Planteamiento del problema	18
Objetivo General	19
Objetivo Específico.....	19
Capítulo II. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR	22
Población de estudio.....	23
Muestra	23
Requerimientos de leche	24
Resultados	25
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN EL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA PARA LA CREACIÓN DEL BANCO DE LECHE MATERNA	28
GESTIÓN GERENCIAL	28
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	28
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS	29
GESTIÓN FINANCIERA	30
GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA	30
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	31
GESTIÓN DE LOS SERVICIO DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN	31
PROPUESTA DE SOLUCIÓN	34
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	34
Análisis del Entorno Social	34
1.- Tendencias demográficas.	34
2.- Atenciones neonatales	34

3.-Necesidades nutricionales en etapa neonatal.	34
4.- Necesidad institucional.....	35
Análisis FODA	35
Cadena de valor de la organización.....	36
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	37
Misión	37
Visión	37
Valores	37
Objetivos institucionales.....	38
Principios éticos	38
Políticas.....	38
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	39
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	39
Gestión gerencial de la dirección:	39
Gestión administrativa y de recursos humanos:	40
Gestión financiera:.....	41
Gestión operativa, abastecimiento y logística.....	41
Gestión de tecnologías de la información y comunicaciones.	41
Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización.	42
Presupuesto para implementación del banco de leche.	42
Presupuesto para construcción:	42
Presupuesto para equipamiento:.....	43
Presupuesto para Talento Humano:.....	43
PLAN OPERATIVO	44
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL	45
Tabla de semaforización:	50
Limitaciones y/o restricciones de la gestión gerencial	51
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
Glosario	54
Bibliografía.....	55
Anexos.....	57

Tabla de ilustraciones:

Ilustración 1 Organigrama institucional.....	9
Ilustración 2 Ubicación del Hospital General Latacunga	10
Ilustración 3 Cartera de servicios Hospital General Latacunga	15
Ilustración 4 Estadística Neonatología 2022	16
Ilustración 5 Matriz de evaluación alternativas de solución.	21
Ilustración 6 Matriz para evaluación y adecuación de alternativas de solución.....	22
Ilustración 7 Ingresos hospitalarios neonatales.	25
Ilustración 8 Estancia hospitalaria neonatal.	26
Ilustración 9 Pesos neonatales	27
Ilustración 10 Necesidades de leche materna.	27
Ilustración 11 Matriz FODA	33
Ilustración 12 Presupuesto para construcción	42
Ilustración 13 Presupuesto para equipamiento	43
Ilustración 14 Presupuesto para talento humano	44
Ilustración 15 Plan gerencial	50

RESUMEN EJECUTIVO

La alimentación exclusiva con leche materna hasta los seis meses de vida constituye el principal eslabón en la nutrición y consecuente crecimiento del paciente neonatal. La disponibilidad de espacios destinados para el aseguramiento de la lactancia y el procesamiento de la leche materna en ambientes hospitalarios, permiten sustentar y fortalecer el apego y la alimentación aun cuando los pacientes se encuentren en condición crítica y bajo tratamiento de terapia intensiva neonatal.

El Hospital General de Latacunga constituye una casa de salud de referencia local y zonal ya que dispone de una unidad de cuidados neonatales con capacidad resolutive de segundo nivel, con áreas de hospitalización diferenciadas, personal capacitado y facilidad de accesibilidad; además la infraestructura hospitalaria bajo la nueva edificación permite la creación de ambientes saludables y la implementación del banco de leche materna, dando así cumplimiento a la normativa nacional referente al aseguramiento de la calidad de alimentación y disminución de la desnutrición. Estadísticamente se presenta un promedio de 37 ingresos mensuales al área de Neonatología con permanencia hospitalaria de alrededor de 8 días en promedio; lo que constituye gran demanda de atención y por consiguiente necesidades nutricionales posiblemente insatisfechas.

Palabras clave : alimentación exclusiva, leche materna, desnutrición, banco de leche

ABSTRACT

Exclusive feeding with breast milk until six months of age constitutes the main link in the nutrition and consequent growth of the neonatal patient. The availability of spaces designed to ensure breastfeeding and the processing of breast milk in hospital environments makes it possible to sustain and strengthen attachment and feeding even when patients are in critical condition and under neonatal intensive care treatment.

The Hospital of Latacunga constitutes a local and regional reference health center since it has a neonatal care unit with second-level resolution capacity, with differentiated hospitalization areas, trained personnel and ease of accessibility; In addition, the hospital infrastructure under the new building allows the creation of healthy environments and the implementation of the breast milk bank, thus complying with national regulations regarding the assurance of food quality and the reduction of malnutrition. Statistically, there is an average of 37 monthly admissions to the Neonatology area with hospital stays of around 8 days on average, which constitutes a great demand for attention and consequently possibly unmet nutritional needs.

Keywords: exclusive feeding, breast milk, malnutrition, milk bank.

CAPÍTULO I . ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Introducción

El Estado ecuatoriano, rigiéndose a lo que reza en la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su Art. 45.- “Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes del ser humano, además de los específicos para su edad. El Estado reconocerá y garantizará la vida, incluido el cuidado y protección desde la concepción...”; además de la Ley Orgánica de Salud (2006) Art. 17.-“ La autoridad sanitaria nacional juntamente con los integrantes del Sistema Nacional de Salud, fomentará y promoverá la lactancia materna durante los primeros seis meses de vida del niño o la niña, procurando su prolongación hasta los dos años...”. Y en concordancia con la Política Nacional de Lactancia Materna (2009), en la cual fomenta la práctica de lactancia materna y promueve la misma, de manera exclusiva hasta los 6 meses de edad; y la práctica adecuada de la misma mediante el apego precoz y cumplimiento obligatorio de alojamiento conjunto tanto en entidades de salud tanto públicas como privadas.

La alimentación con leche materna constituye el principal hito nutricional en el crecimiento del recién nacido, aportando los requerimientos nutricionales necesarios para el desarrollo físico y mental del recién nacido, además de posicionar el apego afectivo y vínculo materno-infantil como parte primordial en el crecimiento del binomio madre-hijo.

Las instituciones de salud, tanto públicas como privadas, que se dedican a la atención de pacientes neonatales, deben considerar dentro de su estructura y funciones la habilitación del espacio apropiado para recolección, almacenamiento y dispensación de leche materna adecuadamente tratada, para administración de pacientes neonatos hospitalizados por diversa etiología, o que no pueden ser beneficiarios de lactancia materna directa de su madre.

Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Hospital General Latacunga, el cual fue inaugurado el 8 de octubre de 1863 como Hospital de la Caridad, fue una donación de las Hermanas Ana y Mercedes Páez Vela durante la presidencia del Dr. Gabriel García Moreno; el cual para en el año 1946 inicia la construcción de un nuevo edificio bajo la asesoría del Servicio Cooperativo Interamericano y toma el nombre de Hospital General Latacunga; mismo que actualmente se encuentra regentado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Para el año 2015 se inaugura la nueva infraestructura hospitalaria, la cual dispone dentro de su configuración, el servicio de Neonatología ubicada en la segunda planta de la nueva edificación, donde se dispone de 4 áreas dedicadas exclusivamente a la atención de los pacientes recién nacidos hasta los 30 días de vida posnatal.

El área física del Hospital comprende un terreno de 24.700 metros cuadrados, la edificación principal tiene una dimensión de 7815 metros cuadrados. Avalúo comercial del terreno \$712.672,65. Edificio \$ 513.495,00

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El Hospital General Latacunga se encuentra conformado según la distribución del siguiente organigrama:



Ilustración 1 Organigrama institucional

Fuente: Hospital General Latacunga.

El servicio de Neonatología del Hospital General Latacunga se encuentra dentro de la distribución administrativa como un área de especialidades clínico/quirúrgicas. Cuya disposición física en la infraestructura hospitalaria consta de 4 áreas encargadas del manejo de pacientes según la condición clínica de cada uno de ellos. El área de cuidados críticos con disponibilidad para atender 7 pacientes hospitalizados, con monitores multiparámetros, tomas de oxígeno y gases medicinales. El área de cuidados intermedios, en disposición de 4 pacientes. Área de aislamiento con disponibilidad de 3 espacios de hospitalización, y, área de cuidados básicos con disponibilidad para albergar a 10 pacientes hospitalizados en proceso de alta médica.

Al referirse a una institución de salud pública, el ente rector constituye el Ministerio de Salud Pública, y el financiamiento depende del Ministerio de Economía y Finanzas.

En cuanto a su distribución operativa, se dispone de un coordinador médico y una coordinadora de enfermería; el servicio dispone de 6 médicos especialistas en pediatría y neonatología, además de 9 médicos asistenciales en funciones hospitalarias; el servicio de enfermería dispone de 23 enfermeras operativas; todos quienes cumplen horarios rotativos de 24 y 12 horas respectivamente.

Oferta y Demanda de Servicios

Análisis geoespacial y geopolíticos

El Hospital General de Latacunga se localiza en Ecuador, provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga siendo cabecera cantonal, parroquia La Matriz, en las calles Hermanas Páez 1-02 y calle Dos de mayo , frente al parque de La Filantropía.



Ilustración 2 Ubicación del Hospital General Latacunga

Fuente: Google Maps. 2023

Datos de contacto

Teléfono: 032800331 - 2994420

Código postal: 050102 / Latacunga - Ecuador

Según la disposición georeferencial del Hospital General Latacunga, se dispone en las inmediaciones de este, varios centros de atención de salud de atención general y complementaria; la Cruz Roja Ecuatoriana (Av. Amazonas y Hermanas Páez) con funciones de ayuda diagnóstica de laboratorio y atención médica general. El centro de atención especializada y de ayuda diagnóstica Onemedic (calle Belisario Quevedo y Marqués de Maenza). Consultorios médicos Platinum, atención de especialidades (Av. Amazonas entre Tarqui y Guayaquil).

Oferta de Servicios

El Hospital General de Latacunga, está catalogado según el Sistema Nacional de Salud, como una institución de salud pública en nivel 2 de atención la cual hace referencia a los hospitales básicos y generales que disponen de atención especializada ambulatoria, y aquellas que ofertan hospitalización, basada exclusivamente en el modelo de atención de camas hospitalarias.

Constituye la unidad de atención de referencia zonal, dentro de la constituida zona 3 de salud (Cotopaxi - Tungurahua – Chimborazo - Pastaza); siendo además el centro de derivación y referencia provincial, abarcando los siete cantones que constituyen la provincia de Cotopaxi; además que presta contingente para referencia permitiendo la complementariedad de atención de centros y subcentros de salud del cantón Latacunga. Siendo considerado nivel 2 dispone de las siguientes áreas de atención médica clínico-quirúrgica.

HOSPITAL GENERAL LATACUNGA				
CARTERA DE SERVICIOS				
SERVICIO	DESCRIPCIÓN	ESPECIALISTAS	CONSULTORIOS	HORARIO DE ATENCIÓN
ESPECIALIDADES QUIRÚRGICAS				
CONSULTA EXTERNA	Cirugía General	2	1	lunes a viernes 09:00-13:00
	Cirugía Plástica	2	1	lunes a viernes de 09:-13:00 y 13:30-16:30
	Cirugía Vascular			lunes, martes, miércoles y viernes 13:30-15:30
	Pie Diabético	3	2	lunes, martes y miércoles 11:00-17:30

	ECO DOPPLER 1			Viernes 12:00-18:30
	ECO DOPPLER 2			
	Cirugía Cabeza y Cuello	1	1	Martes 15:00-18:30 - Viernes 09:00-18:30
	Cirugía Pediátrica	1	compartido	Martes a viernes 12:30-15:30
	Cirugía Maxilofacial	1	1	Lunes a viernes 08:00-12:30 y 13:00-16:30
	Anestesiología	1	compartido	Lunes a viernes 07:00 a 12:30
	Otorrinolaringología	4	3	<p>ESPECIALISTA 1:</p> <p>lunes a viernes 09:00-13:00</p> <p>ESPECIALISTA 2:</p> <p>lunes a viernes 09:00-13:00</p> <p>ESPECIALISTA 3:</p> <p>lunes a viernes 13:00-18:30</p> <p>ESPECIALISTA 4:</p> <p>lunes a viernes 07:00-15:30</p>
	Oftalmología	2	2	<p>ESPECIALISTA 1:</p> <p>lunes-martes 07:00-13:30</p> <p>jueves 07:00-15:30</p> <p>viernes 07:00: 13:30</p> <p>ESPECIALISTA 2:</p> <p>lunes a miércoles 07:00-13:30</p>
	Urología	1	1	lunes, miércoles, jueves y viernes 09:00-15:30
	Traumatología	3	2	Lunes a viernes 09:00-13:30 y 14:00-16:00
	Odontología General	2	2	Lunes a viernes 08:00-12:30 y 13:00-16:30
	ESPECIALIDADES CLÍNICAS			
CONSULTA EXTERNA	Neurocirugía	2	2	<p>lunes, martes, jueves y viernes 09:00-16:00</p> <p>Miércoles 13:00-16:00</p>
	Endocrinología	1	1	lunes a viernes 09:00-15:30

	Gastroenterología	3	1	ESPECIALISTA 1: lunes a viernes 10:00-12:30 ESPECIALISTA 2: lunes a viernes 13:00-15:00 ESPECIALISTA 3: lunes a viernes 15:00-17:30
	Endoscopias/ Unidad de Gastroenterología		1	lunes a viernes 7:30- 15:00
	Dermatología	1	1	lunes a viernes 09:00-12:30 ; 13:00- 15:30
	Geriatría	2	1	ESPECIALISTA 1: lunes a viernes 09:00-12:30 ESPECIALISTA 2: lunes a viernes 12:30-15:30
	Cardiología	3	2	Lunes a viernes 09:00-13:00 y 13:30 a 15:30
	Ecocardiograma			Lunes a viernes 09:00-13:00 y 13:30 a 15:30
	Psiquiatría	2	2	ESPECIALISTA 1: lunes a viernes 09:00-13:00 y 13:30 -14:00 ESPECIALISTA 2: lunes a viernes 10:00-13:00 y 13:30-16:00
	Psicología Clínica	3	2	ESPECIALISTA 1 y 2 lunes a viernes 07:00-11:30 y 12:00-16:00 ESPECIALISTA 3: lunes a viernes 08:00-12:00
	Neumología	2	1	ESPECIALISTA 1: lunes a viernes 09:00-12:30 ESPECIALISTA 2: lunes a viernes 13:00-16:00
Hematología	1	1	Lunes a viernes 12:30-15:00	

	Audiología	2	2	lunes a viernes 11:00-12:00 y 13:30-15:00
	Ginecología	3	3	ESPECIALISTA 1: lunes a viernes 09:00-15:30 ESPECIALISTA 2: lunes a viernes 09:00-15:30 ESPECIALISTA 3: lunes, miércoles y viernes 09:00-15:30
	Colposcopia			viernes 09:30-15:00
	Pediatría	2	1	Lunes a Viernes 09:30-14:30
	Medicina Interna	3	2	ESPECIALISTA 1: lunes a viernes 09:30-12:30 ESPECIALISTA 2: lunes a viernes 15:00-18:30 ESPECIALISTA 3: lunes a viernes 09:00-14:00
	Nutrición y Dietética	3	1	Lunes a jueves 10:00-13:30 y 13:30-15:30 Viernes 10:00-13:30
	Fisiatría	1	1	lunes a viernes 07:00-12:30
	Nefrología	1	1	Lunes a Viernes 09:00-12:30 y 13:00-15:30
	Neonatología	1	1	Lunes, miércoles y viernes 09:00-11:30
Especialidades Críticas				
	Unidad de Cuidados Intensivos			24 horas
	Unidad de Quemados			24 horas
	Neonatología		Cuidados intensivos	24 horas
			Cuidados intermedios	24 horas
			Cuidados básicos	24 horas
Unidad de Apoyo y Diagnóstico Terapéutico	Laboratorio Clínico			24 horas

	Imagenología			24 horas
	Medicina Transfusional			24 horas
	Rehabilitación Física			lunes a viernes 08:00-17:00
Emergencia	Emergencias Clínicas			24 horas
	Emergencias Quirúrgicas			
	Emergencias Gineco Obstétricas			
	Emergencias Pediátricas			
	Servicios Diagnósticos y Terapéuticos durante las 24 horas			
	Laboratorio, Rayos X y Ecografías			
	Farmacia			
Hospitalización	ESPECIALIDAD	Nro. de camas		24 horas
	Pediatría	27		
	Aislamiento	2		
	Medicina Interna	40		
	Ginecología	54		
	Cirugía General	55		
	Neonatología(cunas e incubadoras)	24		
	Neurocirugía	15		
	Traumatología	27		
	UCI-adultos	12		
	Unidad quemados	4		
Anestesiología	Hospital del Día		lunes a viernes 07:00-10:00	Turnos de llamadas todos los días
	Hospitalización		lunes a viernes 10:00-13:00	lunes a viernes de 08:00-17:00
Centro Obstétrico	Sala de partos	Atención de Parto y con pertinencia intercultural	2 quirófanos	24 horas
Centro Quirúrgico	Centro Quirúrgico	Cirugías programadas y emergencias	4 quirófanos	24 horas
	Hospital del Día	Cirugías ambulatorias	2 quirófanos	
	NOMBRE	CARGO		
Elaborado por	Ing. Thalía Zambrano	Planificación HGL		

Ilustración 3 Cartera de servicios Hospital General Latacunga

Fuente: Hospital General Latacunga

Población atendida

Con base al estudio estadístico interno del servicio de Neonatología del año 2022, en concordancia con los registros estadísticos generales del Hospital General Latacunga, se obtiene los siguientes datos referentes al producto de atenciones:

Número de Atenciones en Sala de Partos en el Hospital General Latacunga año 2022									
Mes	Cefalovaginal	%	Cesárea	%	Femeninos	%	Masculinos	%	Total
Enero	178	75,7	79	33,6	114	48,5	121	51,5	235
Febrero	142	72,4	52	26,5	106	54,1	90	45,9	196
Marzo	178	73,6	64	26,4	113	46,7	129	53,3	242
Abril	204	84,0	39	16,0	119	49,0	124	51,0	243
Mayo	203	79,9	51	20,1	137	53,9	117	46,1	254
Junio	169	76,5	52	23,5	107	48,4	114	51,6	221
Julio	228	77,6	66	22,4	140	47,6	154	52,4	294
Agosto	193	70,7	80	29,3	123	45,1	150	54,9	273
Septiembre	202	78,6	55	21,4	116	45,1	141	54,9	257
Octubre	178	75,7	57	24,3	102	43,4	133	56,6	235
Noviembre	187	77,0	56	23,0	120	49,4	123	50,6	243
Diciembre	174	76,0	55	24,0	106	46,3	123	53,7	229
TOTAL	2236	76,5	706	24,2	1403	48,0	1519	52,0	2922

Ilustración 4 Estadística Neonatología 2022

Fuente: Estadística servicio de Neonatología 2022

Elaborado por: Carlos Huilca T.

Interpretación: Según los datos analizados se obtiene que existe en promedio 243 atenciones mensuales de partos, contabilizados con partos y cesáreas, lo cual supone alta producción en lo referente a recepción de paciente neonatales.

Demanda de servicios insatisfecha

Con base a los datos estadísticos referentes a la cantidad de partos atendidos en el Hospital General Latacunga, y consecuentemente a la cantidad de madres con diferentes condiciones e inconvenientes para la alimentación con leche materna, ya sea por condiciones como ser madres primerizas, con baja producción de leche materna, en condición clínico-quirúrgica y de hospitalización; o a su vez, pacientes neonatos

hospitalizados y que requieren alimentación enteral siendo indispensable la alimentación con leche materna y así evitar uso de sucedáneos de la leche materna.

Alrededor del 15% de partos atendidos durante el año 2022, cuyos pacientes fueron ingresados al servicio de Neonatología, requieren durante su estancia hospitalaria de alimentación con leche materna, cuyas madres presentan escasez en la producción, o condiciones clínicas de hospitalización que no permiten la alimentación enteral del paciente neonato; para lo que se requiere disponer del banco de leche institucional para suplir las necesidades de alimentación inherentes al servicio de hospitalización neonatal.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Identificación del objeto de estudio

La OMS y la UNICEF afirman que la lactancia materna exclusiva hasta los 6 meses de edad es la forma ideal de alimentación para el crecimiento y desarrollo de todos los niños, y recomiendan que cuando no se disponga de leche materna de la propia madre, la leche pasteurizada de madres donantes seleccionadas sea la siguiente opción para la alimentación, sobre todo si se trata de pacientes prematuros, de muy bajo peso o enfermos.

La leche materna contribuye al desarrollo de los neonatos de bajo peso y quienes presentan mayor riesgo de patología gastrointestinal, presenten déficit inmunitario o propiamente alimentación deficiente y tendencia a desnutrición; su consumo disminuye las infecciones generales graves y combate los casos de necrosis intestinales y patologías con alto riesgo de mortalidad.

Los bancos de leche materna constituyen un centro especializado, aliado a la atención materno-neonatal y cuya finalidad es priorizar la alimentación enteral de los pacientes neonatos que la requieran y cuya madre no se encuentra en condiciones de realizarla, ya sea porque el paciente se encuentra hospitalizado y en condición crítica como es el caso de los pacientes prematuros, o aquellos que lo necesiten por prescripción médica, o por causas mayores, que no puedan ser amamantados por las propias madres debido a diagnósticos que lo impiden, o bien la madre no ha conseguido todavía extraerse la suficiente cantidad de leche para la adecuada alimentación del paciente neonatal.

Si bien es cierto, la alimentación con leche materna a través de bancos de leche especializados, no es un vínculo directo en el binomio madre-hijo, pero resuelve de manera transitoria los problemas de alimentación del recién nacido hasta cuando su madre lo pueda alimentar o conseguir la suficiente cantidad de leche materna; además que capacita a las madres para mejorar técnicas de extracción, preservación, manejo adecuado de leche en banco casero, cumplimiento de estándares de calidad e higiene y conservación adecuada de la leche materna en casa para su uso domiciliario.

Planteamiento del problema

Actualmente el servicio de Neonatología del Hospital General Latacunga, siendo considerado una casa de salud de referencia local y zonal, cuenta con alta demanda de pacientes hospitalizados, que incluyen pacientes prematuros y a término, quienes sería beneficiarios de disponer un banco de leche en la institución para de esta forma solventar las necesidades de alimentación enteral en pacientes hospitalizados con diagnóstico crítico; además de brindar y asegurar alimentación a aquellos pacientes cuyas madres no se encuentran en condiciones de realizarla.

Objetivo General

- Implementar el banco de leche materna en el Hospital General Latacunga.

Objetivo Específico

- Analizar las necesidades institucionales que permitan implementar el banco de leche materna en el Hospital General Latacunga.
- Implementar un plan de gestión gerencial que viabilice la creación del banco de leche materna.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS					
ESCUELA DE NEGOCIOS					
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
"PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE BANCO DE LECHE MATERNA EN EL HOSPITAL GENERAL DE LATACUNGA"					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1. Disponibilidad de leche materna	Insuficiente cantidad de madres donantes de leche materna. Deficiente producción materna de leche.	Bajos volumen de leche disponible para pasteurizar. Déficit de reservas disponibles de leche materna. Desnutrición infantil.	Mejorar la adherencia de madres donantes. Concientizar la donación voluntaria. Concientizar los beneficios de leche materna. Implementar área exclusiva para recolección de leche materna	Implementar campañas de marketing para donación voluntaria. Generar base de datos para contacto con madres donantes. Reacondicionamiento de espacios e infraestructura disponible.	Gerencia administrativa. Unidad de nutrición. Unidad de estrategia comunicacional. Unidad de mantenimiento. Consulta externa
2. Carga laboral.	Necesidad de personal capacitado para implementar el banco de leche.	Inobservancia de procedimientos. Sobrecarga laboral al personal existente.	Capacitar al personal. Contratación de nuevo personal.	Capacitación al personal disponible. Contratación de especialistas en la materia.	Unidad de nutrición Unidad de docencia Unidad de talento humano Coordinación médica y de enfermería
3. Infraestructura y disposición.	Inadecuada distribución de ambientes preconceptualizados.	Falta de espacio físico para implementación del	Reestructuración de ambientes.	Readecuación de los ambientes disponibles.	Gerencia administrativa. Unidad de mantenimiento

		banco de leche.			
5. Provisión de servicios.	Disponibilidad de insumos y maquinaria necesaria para pasteurización de leche materna.	Falla en cumplimiento de estándares de calidad. Imposibilidad de pasteurización de la leche.	Limitaciones presupuestarias para la compra de maquinaria e insumos.	Reasignación presupuestaria basada en compras públicas por ínfima cuantía.	Gerencia administrativa. Unidad de compras públicas. Unidad de mantenimiento
6. Limitada gestión administrativa.	Inadecuada gestión administrativa para creación de banco de leche institucional.	Ausencia de banco de leche institucional. Falla en el cumplimiento de normativas MSP.	Creación, instauración y funcionamiento del banco de leche materna.	Cumplimiento de protocolos y normativas determinadas por el MSP.	Gerencia administrativa
<i>Ilustración 5 Matriz de evaluación alternativas de solución.</i>					
ELABORADO POR: Carlos Huilca Tapia					
FUENTE: Servicio de Neonatología Hospital General Latacunga					
Fecha: 14/10/2023					

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	PUNTAJE TOTAL
Infraestructura y disposición.	Readecuación de los ambientes disponibles.	5	4	5	14

Limitada gestión administrativa	Gestionar efectivamente la adecuación de espacios e implementación del banco de leche	5	4	5	14
<i>Ilustración 6 Matriz para evaluación y adecuación de alternativas de solución.</i>					
ELABORADO POR: Carlos Huilca Tapia					
FUENTE: Servicio de Neonatología Hospital General Latacunga					
Fecha: 14/10/2023					

Capítulo II. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

El diseño de estudio se realiza de carácter cualitativo no experimental para medir la necesidad de implementación del banco de leche materna, de uso tanto para usuarios internos como externos del servicio de Neonatología, considerando el personal médico y madres de pacientes hospitalizados.

La implementación del diseño de estudio cualitativo no experimental corresponde a una ausencia de intromisión del investigador en el manejo de datos e información de la gestión administrativa y operativa del hospital; el tipo de investigación del presente estudio es de orden descriptivo-explicativo, la perspectiva del estudio busca generar una definición del fenómeno de estudio (Gallardo,2017) con lo que se logrará identificar las necesidades y problemáticas presentes para la implementación del banco de leche en el Hospital General Latacunga.

Adicionalmente la implementación del banco de leche amerita un carácter cuantitativo para cálculo de volúmenes de leche materna disponible para procesamiento y uso en los pacientes hospitalizados, para lo cual se toma en consideración la edad gestacional y por consiguiente la capacidad gástrica de los mismos, condicionado por el tiempo de estancia hospitalaria, lo que permitirá medir la necesidad de volúmenes al final de mes según el promedio de pacientes hospitalizados.

Población de estudio

La población objetivo del estudio será tomada en cuenta según su origen, siendo usuarios internos (profesionales de salud que se encuentran en periodo de lactancia), usuarios externos (madres de pacientes neonatos hospitalizados en el servicio de terapia intensiva neonatal).

La valoración de las necesidades de leche materna se toma en consideración por cantidad de pacientes prematuros y pacientes a término que ameritan ingreso hospitalario; considerándose el peso promedio del neonato para cuantificación de leche necesaria según cálculo de capacidad gástrica. (Alcántara H.).

La creación de datos de estudio se basa en la recolección a partir de la observación y manejo de historias clínicas de hospitalización más uso de datos estadísticos internos del servicio de Neonatología durante el año 2022.

Se recolectaron datos de 447 pacientes quienes fueron ingresados al servicio de Neonatología del Hospital General Latacunga durante el año 2022.

Muestra

Se realiza una muestra de carácter no probabilísticas y a conveniencia en función del universo de estudio el cual se encuentra contemplado como criterio de inclusión a madres de pacientes hospitalizados registrados en el sistema de atención hospitalaria y personal de salud en el ámbito técnico y administrativo que se encuentra en periodo de lactancia según datos obtenidos de Talento humano, y quienes requieren la disponibilidad de un banco de leche materna; de igual forma se toman en consideración criterios de exclusión aquellas madres de pacientes quienes se encuentran con alimentación enteral suspendida, madres con diagnósticos de VIH, madres con poca producción de leche materna.

La necesidad de volúmenes de leche materna necesaria se considera según número total de pacientes hospitalizados en el servicio de Neonatología, por tiempo de estancia hospitalaria y por volúmenes de leche necesaria, con referencia histórica del año 2022.

Requerimientos de leche

Se calcula la necesidad de leche materna según la capacidad gástrica de los pacientes, tomando en consideración el peso al nacimiento (bajo peso, peso acorde a la edad y peso adecuado), tomando en cuenta el cálculo de capacidad gástrica el volumen estandarizado para paciente de bajo peso inferior a 2000 gramos será entonces 17 mililitros por toma; tomando en consideración como criterio limitante pero no excluyente los pacientes con peso inferior a 1500 gramos cuyas capacidades son inferiores, pero ameritan dosificación de leche en volumen trófico correspondiente a 1 mililitro por toma. El peso acorde a la edad corresponde al paciente entre 2000 y 2500 gramos, para el cual se estandariza una capacidad gástrica a objeto del estudio de 22 mililitros por toma. El promedio de requerimiento de leche materna para paciente de peso adecuado quien pesa entre 2500 y 3500 gramos se corresponde a 32 mililitros por toma. (Mena, 2016).

Resultados

Según valoración de la estadística interna del servicio de Neonatología y estadística general del Hospital General Latacunga se obtiene los siguientes resultados:

Porcentajes de Ingresos en el Servicio de Neonatología en relación con el número de nacimientos en el año 2022			
Mes	Nacimientos	Ingresos	Porcentaje
Enero	235	37	15,74
Febrero	196	32	16,33
Marzo	242	49	20,25
Abril	243	39	16,05
Mayo	254	38	14,96
Junio	221	36	16,28
Julio	294	40	13,6
Agosto	273	39	14,2
Septiembre	257	42	16,39
Octubre	235	30	12,76
Noviembre	243	33	13,58
Diciembre	229	32	13,97
Total	2914	447	15,34

Ilustración 7 Ingresos hospitalarios neonatales.

Fuente: Estadística servicio de Neonatología 2022

Elaborado por: Carlos Huilca T.

Interpretación: Del total de pacientes atendidos en la recepción neonatal existe un promedio de 37.2 ingresos al servicio de Neonatología en forma mensual; dichos pacientes presentan requerimientos nutricionales en el corto o mediano plazo de hospitalización dependiente de las características clínicas de la patología de base que ocasionó el ingreso.

Promedio de estancia hospitalaria de los Recién Nacidos Ingresados en el Servicio de Neonatología de enero a diciembre 2022	
Mes	Promedio en días
Enero	9.11
Febrero	7.31
Marzo	8.02
Abril	9.90
Mayo	6.92
Junio	7.58
Julio	8.43
Agosto	7.41
Septiembre	6.98
Octubre	12.79
Noviembre	7.03
Diciembre	5.06
TOTAL	8.05

Ilustración 8 Estancia hospitalaria neonatal.

Fuente: Estadística servicio de Neonatología 2022

Elaborado por: Carlos Huilca T.

Interpretación: El promedio de días de hospitalización que abarca la atención neonatal corresponde en promedio 8,05 días de estancia; lo cual involucra la necesidad de alimentación enteral durante la estancia hospitalaria con requerimiento variado de volúmenes alimentarios.

Peso de los Recién Nacidos Ingresados en el Servicio de Neonatología de enero a diciembre 2022				
Mes	Menos de 1000 gramos	1000 a 2000 gramos	2000 a 2500 gramos	2500 a 3500 gramos
Enero	1	7	12	17
Febrero	1	4	7	20
Marzo	1	8	11	29

Abril	2	8	10	19
Mayo	1	5	9	22
Junio	1	8	12	17
Julio	1	9	12	18
agosto	3	10	8	17
septiembre	0	5	6	31
octubre	0	9	11	10
noviembre	1	8	9	15
diciembre	0	6	6	20
TOTAL	12	87	113	235

Ilustración 9 Pesos neonatales

Fuente: Estadística servicio de Neonatología 2022

Elaborado por: Carlos Huilca T.

Interpretación: Según los pesos de los pacientes se determina la capacidad gástrica y los volúmenes alimentarios requeridos.

Volumen de leche materna necesaria para banco de leche					
Pacientes según peso	Número de tomas por día	Número de días de hospitalización	Volumen promedio de mililitros para alimentación por toma	Volumen subtotal en mililitros	Volumen total en litros
12	8	8	1	768	733
87	8	8	17	94656	
111	8	8	22	156288	
235	8	8	32	481280	

Ilustración 10 Necesidades de leche materna.

Fuente: Estadística servicio de Neonatología 2022

Elaborado por: Carlos Huilca T.

Interpretación: El volumen total de leche materna necesario para alimentar a los pacientes hospitalizados durante todo un año corresponde a 733 litros de leche materna; determinado por el promedio de pacientes hospitalizados, promedio de días de estancia hospitalaria y promedio de aporte enteral con leche materna necesitada según capacidad gástrica de los pacientes en función del peso estipulado.

Resultados: Siendo que, el promedio de ingresos hospitalarios mensuales en el área de Neonatología ronda los 37 pacientes, cuya condición clínica amerita permanencia hospitalaria de 8 días en promedio; deviene la necesidad de contar con un banco de leche que permita satisfacer las necesidades de alimentación enteral, y suplir de los volúmenes adecuados de leche materna cada 3 horas, como se encuentra estipulado en el manual de atención del recién nacido del Ministerio de Salud Pública.

DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN EL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA PARA LA CREACIÓN DEL BANCO DE LECHE MATERNA

GESTIÓN GERENCIAL

- Existe predisposición para la creación del banco de leche materna institucional que beneficie al usuario interno y externo.
- La gerencia médica muestra receptividad al cambio para implementar la estrategia de nutrición neonatal mediante la implementación del banco de leche materna.
- Existe adecuada comunicación entre el personal administrativo y técnico, con adecuado flujo de información que favorece la gestión administrativa.

Fortalezas:

F1. Predisposición a la creación del banco de leche.

F2. Canales comunicacionales adecuadamente establecidos.

Oportunidades:

O1. Creación del banco de leche materna como referente local y zonal.

Debilidades:

D1. Falla en el cumplimiento de normativas y protocolos vigentes en el MSP.

Amenazas:

A1. Cambios sociopolíticos que limiten la gestión gerencial por cambio de personal sujeto a libre remoción.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

- Se dispone de una unidad de comunicación institucional para la promoción del banco de leche materna.
- Existe posicionamiento del Ministerio de Salud Pública y por ende del Hospital General Latacunga en redes sociales.

Fortalezas:

F1. Disponibilidad de la unidad de comunicación institucional para generación de contenido.

F2. Adecuado posicionamiento institucional en redes sociales.

Oportunidades:

O1. Desarrollo de una estrategia informativa de marketing enfocada a la promoción del banco de leche.

Debilidades:

D1. Carencia de estrategia de marketing respecto a la alimentación con leche materna.

Amenazas:

A1. Limitaciones al contenido informativo debido a la cosmovisión social.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

- No existe personal suficiente y/o capacitado para abarcar una nueva unidad de atención clínica.
- Manejo adecuado de información referente a madres en periodo de lactancia mediante sistema operativo PRAS e historias clínicas de apoyo.
- Existen grupos de apoyo a la lactancia materna enfocados en priorizar la alimentación exclusiva hasta los 6 meses de edad.

Fortalezas:

F1. Disponibilidad de sistema operativo con información detallada de pacientes.

F2. Existencia de grupo de apoyo a la lactancia materna.

Oportunidades:

O1. Creación de vacantes de empleo para mejorar el mercado laboral y fortalecer el Sistema Nacional de Salud.

Debilidades:

D1. Falta de personal operativo calificado para laborar en la unidad de banco de leche materna.

Amenazas:

A1. Colapso del sistema operativo y pérdida de la información de contacto de madres en período de lactancia.

A2. Cierre del grupo de apoyo a la lactancia materna por deficiente adherencia de las madres al grupo de apoyo.

GESTIÓN FINANCIERA

- Se dispone de recursos económicos otorgados por el estado ecuatoriano para solventar las necesidades institucionales del sector salud.
- Existe diversificación en el uso de recursos dependiendo de las prioridades de la institución de salud.

Fortalezas:

F1. Gestión de recursos económicos para financiamiento e implementación del banco de leche.

Oportunidades:

O1. Incremento de presupuesto hospitalario por capacidades.

O2. Capacitación externa del personal en formación en el ámbito de nutrición.

Debilidades:

D1. Limitación al gasto corriente y de contratación por priorización de necesidades institucionales.

Amenazas:

A1. Reducción del presupuesto general del estado por condiciones sociopolíticas.

GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA.

- Estructuralmente se dispone de un espacio físico/ambiente que requiere modificación y equipamiento para instauración del banco de leche dentro de las instalaciones del Hospital General Latacunga.
- Implementación de normativa ESAMYN en las instituciones de salud calificadas.
- El abastecimiento de leche materna se generará mediante madres donantes quienes formarán parte de la red de comunicación y base de datos del hospital.
- No se dispone de red logística que permita la recolección, almacenamiento, procesamiento (pasteurización) y dispensación de leche materna.

Fortalezas:

F1. Espacio físico disponible para adecuación del banco de leche.

F2. Disponibilidad de normativa que faculta la creación de bancos de leche materna.

Oportunidades:

O1. Beneficios en atención pediátrica priorizada para quienes forman parte de la red de madres donantes.

Debilidades:

D1. Falta de materiales, equipamiento y capacitación al personal idóneo para el procesamiento de leche materna.

Amenazas:

A1. Insuficiente volumen de leche materna disponible para el procesamiento y reserva en el banco de leche.

A2. Ausencia de madres donantes que se adhieran al propósito del banco de leche materna.

GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

- Existe el sistema operativo PRAS que permite formar un repositorio digital de las historias clínicas disponibles para generación de red de contactos con madres en periodo de lactancia y posibles donantes de leche materna.
- Disponibilidad del área de comunicación que formule campañas alusivas a la donación de leche materna.

Fortalezas:

F1. Respaldo documental digital de historias clínicas físicas.

Oportunidades:

O1. Creación de campañas comunicacionales con los beneficios de la lactancia materna y disponibilidad de un banco de leche cercano.

Debilidades:

D1. Falta de enfoque multicultural para la creación de contenido comunicacional.

Amenazas:

A1. Pérdida de información documental debido a fallas operacionales o colapso del sistema operativo.

GESTIÓN DE LOS SERVICIO DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN.

- Existe suficiente data relevante respecto a la necesidad de instaurar un banco de leche materna para beneficio de los pacientes neonatales hospitalizados, independientemente de su condición clínica; así como de quienes permanecen en alojamiento conjunto y requieren complementación alimentaria.

- Pacientes neonatales con estancias hospitalarias extendidas que requieren apoyo nutricional con base en leche materna.
- Cumplimiento de estándares de calidad y normativa ESAMYN en la institución.

Fortalezas:

F1. Ingresos hospitalarios y récords de atención médica que involucran pacientes neonatales con gran estancia hospitalaria.

F2. Normativa nacional que fomenta la creación de bancos de leche materna en las instituciones de salud.

Oportunidades:

O1. Vinculación con la sociedad para afianzar la confianza de atención integral de los pacientes neonatales.

Debilidades:

D1. Falta de acreditación ESAMYN del Hospital General Latacunga.

Amenazas:

A1. Expectativas insatisfechas en la población que pueden afectar la percepción de calidad de la atención neonatal.

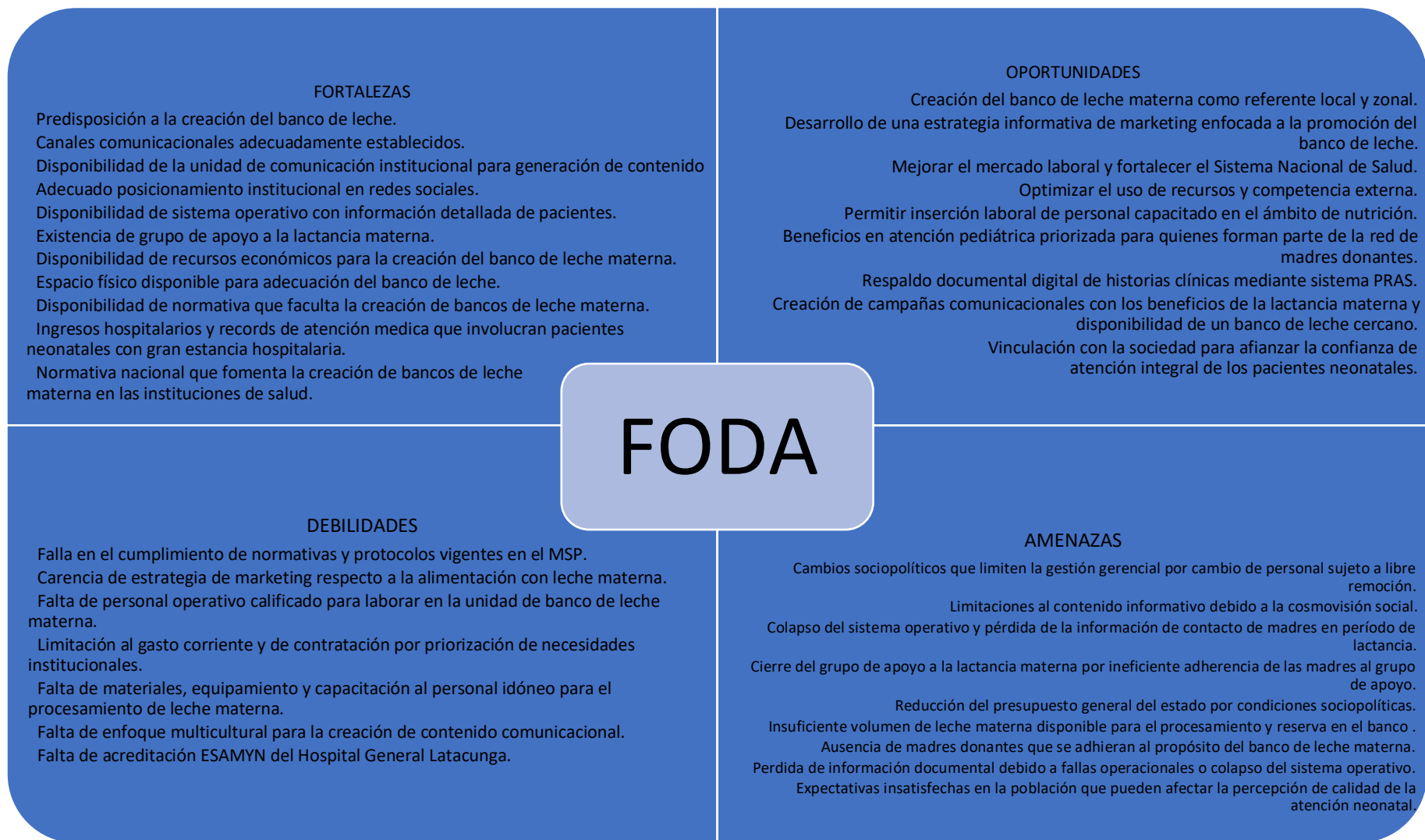


Ilustración 11 Matriz FODA

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Análisis del Entorno Social

Para valorar las condiciones actuales en las que se desenvuelve el Hospital General Latacunga se incluyen las siguientes variables:

1.- Tendencias demográficas.

Con base a las proyecciones presentadas por el Instituto Ecuatoriano de Censos y población, únicamente en la provincia de Cotopaxi se mantiene una tasa de natalidad de 11,5, lo que en relación del año 2021 y 2022 representa a 86062 y 87363 nacidos vivos respectivamente; con lo que se evidencia que a pesar de mantenerse una tasa de natalidad casi invariable, la cantidad de nacimientos es alta y por consiguiente ingresos hospitalarios correspondidos; de tal manera que permiten sustentar la necesidad de contar con un banco de leche materna en la provincia.

2.- Atenciones neonatales

Según estudio estadístico de la producción generada durante el año 2022 en el servicio de Neonatología del Hospital General Latacunga, se evidencia un promedio de 243 partos mensuales (incluidos partos y cesáreas), de los cuales el 15,34% de los mismos requieren hospitalización neonatal, y si a esto le sumamos el promedio de estancia hospitalaria de 8,05 días por cada paciente, deviene la necesidad justificada de creación del banco de leche materna en el hospital.

3.- Necesidades nutricionales en etapa neonatal.

Los requerimientos nutricionales durante la etapa neonatal y hasta los 6 meses de vida se basan principalmente en la disponibilidad de leche materna para alimentación exclusiva en los pacientes pediátricos; variadas condiciones clínicas y sociales ocasionan cuadros de deficiente aporte alimenticio lo que trae como consecuencia el apareamiento de cuadros de desnutrición infantil, condición nutricional que se encuentra altamente combatida por políticas del estado.

4.- Necesidad institucional.

Actualmente el estado ecuatoriano, con su ente rector el Ministerio de Salud Pública dispone a nivel nacional de 9 bancos de leche materna, en las principales maternidades y hospitales de Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba, Babahoyo, Portoviejo y Cuenca; siendo que en Cotopaxi se establece uno de los puntos críticos de la desnutrición infantil en menores de 5 años amerita la consecución de un banco de leche institucional para disminuir la brecha nutricional detectada.

Análisis FODA

EL análisis FODA funciona como un detector de las condiciones internas y externas que pueden afectar la consecución de un proyecto, determinando las fortalezas y debilidades (factor interno), así como las oportunidades y amenazas presentes (factor externo); lo que beneficia en el estudio de un plan gerencial y determinar la factibilidad de este. (Ruíz & Hurtado, 2011)

Fortalezas:

Se dispone de las condiciones gerenciales y administrativas con base a una normativa nacional vigente que faculta la creación de espacios saludables; tomando en cuenta el nivel de atención de la casa de salud con demanda de ingresos hospitalarios neonatales y tiempo de estancia hospitalaria extendida. La disponibilidad de leche materna se determina por el registro médico digital además del grupo de apoyo a la lactancia materna, quienes permitirían fortalecer las necesidades de materia prima regida por donantes y asegurar las reservas para el banco de leche institucional.

Oportunidades:

Se posiciona al Hospital General Latacunga como referente local para la creación de banco de leche en instituciones de segundo nivel de atención, permitiendo concientizar a la población en general y principalmente a las madres y cuidadores de pacientes pediátricos sobre la importancia de alimentación con leche materna exclusiva hasta los 6 meses y asegurar la calidad de vida del paciente sin riesgo de desnutrición.

Posicionar al Hospital General Latacunga y su servicio de Neonatología como una institución de salud que brinda atención integral a sus pacientes cumpliendo normativas y protocolos de calidad.

Debilidades:

Presupuesto hospitalario sujeto a prioridades y condiciones sociopolíticas de Estado que limitan el desarrollo de proyectos internos.

Incompleta aplicación de normativas y protocolos vigentes del MSP y consecuente acreditación de instituciones bajo régimen ESAMYN que asegura un trato digno, humanitario e integral del paciente neonatal, enfocado en alimentación exclusiva.

No se dispone de personal operativo suficiente para abarcar la unidad de banco de leche, para lo cual se requiere realizar nuevas contrataciones además de capacitación a personal de planta lo que trae consigo incremento de la carga laboral.

Actualmente no se dispone de espacio acondicionado y de equipamiento para la instauración del banco de leche. Lo que supone un gasto adicional al hospital para la generación del espacio.

Amenazas:

Las condiciones sociopolíticas de la nación pueden traer consigo reducción a los valores presupuestarios de las casas de salud, lo que involucraría cierre de áreas menos prioritarias.

La falta de adherencia de madres donantes, o pérdida de contacto por fallas del sistema operativo que por consiguiente ocasiona insuficientes reservas del banco de leche materna generarían desabastecimiento de este y pérdida de su finalidad como ente de apoyo al manejo institucional.

Cadena de valor de la organización.

La cadena de valor compromete una estructura que permite visualizar el desarrollo de la gestión de una institución, y que permite detectar actividades necesarias para conseguir un producto o servicio. (Nutz & Sievers, 2016)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Misión

Prestar servicios de salud con calidad en el ámbito de la asistencia especializada de segundo nivel, a través de su cartera de servicio, cumpliendo con la responsabilidad de recuperación y rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerios de Salud Pública y en el trabajo en red en el marco de la justicia y equidad social.

Visión

“Ser reconocido por la ciudadanía como el hospital accesible, que presta atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la Salud Pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente”

Valores

Respeto: Mediante el trato correcto y propio hacia el paciente y su entorno.

Inclusión: Todo paciente es atendido por su valor humano, sin ningún tipo de discriminación.

Vocación de servicio: Disposición y entrega en las funciones que un profesional esté llamado a realizarlas.

Compromiso: Capacidad moral y ética de desarrollar una obligación.

Integralidad: Conceptualización de un entorno total para la atención médica completa cumpliendo estándares de calidad.

Justicia: Trato digno y equitativo para todos por igual.

Equidad: Igualdad de condiciones para atención y tratamiento.

Liderazgo: Capacidad de afrontar y dirigir una organización o funciones determinadas, en beneficio de un grupo común.

Transparencia: Condición de vislumbrar y permitir acceso a información detallada y consentida.

Objetivos institucionales

Disponer de una unidad de banco de leche materna en el Hospital General Latacunga para satisfacer las necesidades de los pacientes neonatos hospitalizados.

Formar parte de la red de instituciones públicas de salud que dispone de un banco de leche humana.

Cumplir con la normativa nacional de implementación de lactancia materna exclusiva hasta los 6 meses de edad mediante la creación de bancos de leche materna en instituciones de salud.

Principios éticos

Cumplir estándares de calidad en lo que respecta a atención integral del paciente neonatal en unidades de cuidado intensivo.

Confidencialidad y privacidad en el manejo de datos médicos e información del paciente.

Cumplimiento de normativas y regulaciones sanitarias provistas por el Ministerio de Salud Pública.

Políticas

Política de atención de calidad: Mediante cumplimiento de estándares de atención centrados en la calidad operativa y técnica buscando la recuperación del paciente neonatal y fomentando la alimentación exclusiva con leche materna desde el nacimiento hasta los 6 meses de vida.

Política de mejora continua: Con adecuada formación y capacitación al personal técnico que se desenvuelve en el manejo de pacientes neonatales y su correcta nutrición.

Política de confidencialidad y manejo de datos: Garantizando la privacidad y seguridad de la información personal y médica de los pacientes.

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.

Gestión gerencial de la dirección:

Objetivo: Presentar el proyecto de implementación del banco de leche

Objetivo: Adecuar el espacio correspondiente para la implementación del banco de leche.

Objetivo: Gestionar los recursos necesarios para adecuación, adquisición de equipamiento y contratación de personal calificado que labore en el banco de leche.

Indicadores de gestión:

Aprobación del proyecto de implementación del banco de leche

Porcentaje de cumplimiento de adecuación de infraestructura hospitalaria para instauración del banco de leche.

Presupuesto ejecutado para adecuación de la infraestructura hospitalaria.

Presupuesto destinado para la compra pública de equipamiento y contratación de personal.

Ejecución de planes de desarrollo institucional:

Objetivo: Crear una lista de verificación ajustada a la realidad del hospital que permita valorar adecuadamente la implementación de la propuesta.

Objetivo: Gestionar las necesidades técnicas requeridas para implementar el banco de leche con base a adecuación de espacios hospitalarios disponibles y compra de equipamiento.

Indicadores de ejecución de la gestión gerencial de la dirección:

Presupuesto ejecutado para implementación integral del banco de leche.

Porcentaje de avance de obra de adecuación de espacios saludables y aprobación presupuestaria para adquisición de equipamiento necesario.

Anexo 1.

Gestión administrativa y de recursos humanos:

Objetivo: Desarrollar procesos de compra pública para adquisición de equipos necesarios para el banco de leche.

Objetivo: Gestionar personal capacitado para apertura y manejo del banco de leche materna institucional.

Objetivo: Recopilar información de historias clínicas de madres hospitalizadas y personal técnico en periodo de lactancia.

Objetivo: Fortalecer al grupo de apoyo de lactancia materna.

Indicadores de gestión:

Presupuesto destinado para la compra de equipamiento.

Porcentaje de personal capacitado para manejo de leche humana en relación al personal operativo en la unidad de Neonatología del Hospital General Latacunga.

Porcentaje de historias clínicas de madres en periodo de lactancia, en relación a la cantidad de pacientes mujeres en edad fértil atendidas en el Hospital General Latacunga.

Promedio de madres quienes acuden al grupo de apoyo en lactancia, en relación con la cantidad de madres con hijos menores de 6 meses atendidas en el Hospital General Latacunga.

Ejecución de planes de desarrollo institucional:

Objetivo: Capacitar al personal operativo en manejo de leche materna, recolección, procesamiento y dispensación de leche pasteurizada.

Objetivo: Contratar nuevo personal especializado en el manejo de banco de leche materna mediante creación de partida presupuestaria.

Objetivo: Validar información contenida en historias clínicas de madres en periodo de lactancia y quienes acuden al grupo de apoyo en lactancia.

Indicadores de ejecución de la gestión administrativa y de recursos humanos:

Porcentaje de personal nuevo y capacitado en el manejo de leche materna pasteurizada y relación de personal técnico disponible en el hospital.

Porcentaje de nuevo personal especializado contratado.

Porcentaje de madres que acuden al grupo de apoyo en la lactancia en relación a la cantidad de madres con hijos menores de 6 meses que son atendidas en el Hospital General Latacunga.

Gestión financiera:

Objetivo: Gestionar la reasignación de recursos económicos para la adecuación de espacios disponibles que sirvan para la implementación del banco de leche materna.

Objetivo: Gestionar el presupuesto para contratación de personal técnico calificado para manejo del banco de leche materna.

Objetivo: Gestionar el presupuesto para compra de equipamiento necesario para funcionamiento y manejo del banco de leche materna.

Indicadores de gestión:

Porcentaje del presupuesto hospitalario destinado a refacciones y mantenimiento de infraestructura que condicione la creación de la nueva área.

Porcentaje de personal técnico especializado de nueva contratación, en relación al personal disponible.

Porcentaje de ejecución de presupuesto disponible para adquisición de equipos e insumos médicos.

Gestión operativa, abastecimiento y logística.

Objetivo: Abastecer las demandas y reservas de leche materna para mantener un flujo continuo de volúmenes.

Objetivo: Coordinar una red logística para recolección, almacenamiento, procesamiento y dispensación de leche materna.

Indicadores de gestión:

Volúmenes de leche materna recibida en relación al volumen de leche materna requerida por el servicio.

Porcentaje de implementación de red logística en relación al año anterior.

Gestión de tecnologías de la información y comunicaciones.

Objetivo: Obtener un repositorio digital de historias clínicas de madres en periodo de lactancia quienes cumplan funciones de donantes de leche materna.

Objetivo: Crear campañas de concientización de donación de leche materna.

Indicadores de gestión:

Creación de repositorio digital con base en el sistema PRAS de madres en condición de donantes de leche.

Porcentaje de campañas informativas creadas, en relación al año anterior.

Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización.

Objetivo: Documentar la necesidad de creación del banco de leche materna para alimentación complementaria en función de los ingresos, estancia hospitalaria y requerimientos de volúmenes de leche en la unidad de cuidados intensivos neonatales.

Objetivo: Cumplir con la normativa ESAMYN en instancias hospitalarias.

Indicadores de gestión:

Porcentaje de pacientes hospitalizados que requieren alimentación complementaria en relación a la cantidad de pacientes neonatos atendidos.

Promedio de días de hospitalización de pacientes que requieren alimentación complementaria en relación a pacientes sanos.

Porcentaje de cumplimiento de normativa Esamyn en aspecto alimentación exclusiva durante hospitalización, en relación al año anterior.

Presupuesto para implementación del banco de leche.

Para la creación, adecuación, implementación y puesta en marcha del banco de leche se necesitan tomar en consideración varios aspectos financieros que podrían constituir en limitantes para la gestión gerencial.

Presupuesto para construcción:

Destinado para demolición y adecuación del área donde se desarrollará el banco de leche.

Presupuesto para construcción			
Actividad	Metros cuadrados	Costo por metro cuadrado	Costo total
Demolición y adecuación hospitalaria	19.5	1000,00	19.500,00

Ilustración 12 Presupuesto para construcción

Presupuesto para equipamiento:

Presupuesto que lo conforman la adquisición de los equipos necesarios para el funcionamiento adecuado del banco de leche, en el que se incluyen:

Presupuesto para equipamiento			
Equipo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Refrigerador vertical (2-8°C) capacidad 395 litros	1	\$6608,79	\$6608,79
Congelador vertical (-10/-25°C) capacidad 270 litros	1	\$7240,97	\$7240,97
Autoclave digital - capacidad 12 litros	1	\$336,00	\$336,00
Equipo pasteurizador tipo Holder	1	\$24.500,00	\$24.500,00
Termómetro digital	1	\$115,47	\$115,47
Frascos para leche materna 30cc	50	\$0,80	\$40,00
Frascos para leche materna 100 cc	20	\$2,50	\$50,00

Ilustración 13 Presupuesto para equipamiento

Presupuesto para Talento Humano:

Para la creación de la nueva área hospitalaria es necesario disponer de personal técnico que cumpla con los requerimientos, funciones, desenvolvimiento del banco de leche.

Presupuesto para contratación de TTHH			
Personal	Cantidad	Remuneración mensual	Remuneración anual
Nutricionista - Servidor público 2	1	\$901	\$10.917,58

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL

Para ilustración del plan gerencial se formula la siguiente tabla que contiene el resumen ejecutivo del plan a implementarse, en el que consta el área, objetivos a desarrollarse en cada una, indicadores a ser valorados, plazos de entrega y medios de verificación de cumplimiento, así como los responsables de gestión en cada parte involucrada.

Lo cual involucra el monitoreo y evaluación del plan de gestión.

Área	Objetivo	Indicador	Lapso y medios de verificación	Responsable de gestión
Gestión gerencial de la dirección	Presentar el proyecto de implementación de banco de leche	Aprobación del proyecto de banco de leche	Tiempo: 3 meses - Medios de verificación: Proyecto entregado y visto bueno por dirección	Gerencia hospitalaria y dirección médica
	Adecuar el espacio disponible	Presupuesto de ejecución para adecuación de infraestructura hospitalaria	Tiempo: 2 meses - Medios de verificación: Informes de avance de obra y compra de equipamiento.	Gerencia hospitalaria y dirección médica, Unidad de mantenimiento y unidad financiera

	Gestionar recursos para adecuación, adquisición y contratación de personal	Presupuesto destinado para compra de equipamiento y contratación pública	Tiempo: 3 meses - Medios de verificación: Informes conforme listas de verificación	Gerencia hospitalaria y dirección médica
Ejecución de planes de desarrollo institucional	Crear lista de verificación ajustada a la realidad hospitalaria	Porcentaje de lista de verificación ajustada cumplida	Tiempo: 2 meses - Medios de verificación: Informes de avance de obra y compra de equipamiento.	Gestión de calidad
	Gestionar las necesidades técnicas para implementación del banco de leche	Aprobación presupuestaria para compra de equipamiento y avance de obra		Unidad de mantenimiento , gestión financiera y unidad de compras públicas
Gestión administrativa y de recursos humanos	Desarrollar procesos de compra pública para adquisición de equipos	Presupuesto destinado para compra de equipamiento	Tiempo: 2 meses - Medios de verificación: Informe estadístico	Gerencia hospitalaria y dirección médica, unidad de compras públicas
	Gestionar personal capacitado para apertura y manejo del banco de leche	Porcentaje de personal capacitado para manejo de banco de leche	Tiempo: 2 meses - Medios de verificación: Capacitación de personal y nuevas contrataciones	Unidad de docencia y Unidad de Recursos Humanos

	Recopilar información de historias clínicas	Porcentaje de historias clínicas de madres en período de lactancia	Tiempo: 3 meses - Medios de verificación: Informe estadístico	Unidad de estadística
	Fortalecer el grupo de apoyo de lactancia materna	Promedio de madres quienes acuden al grupo de apoyo de lactancia materna	Tiempo: 3 meses - Medios de verificación: Encuestas	Unidad de calidad y personal del grupo de apoyo a la lactancia "Alma grande-pie pequeño"
Ejecución de planes de desarrollo institucional	Capacitar al personal operativo en manejo de banco de leche	Porcentaje de personal capacitado para manejo de banco de leche	Tiempo: 2 meses - Medios de verificación: Capacitación de personal	Unidad de docencia y Unidad de calidad
	Contratación de personal capacitado exclusivo para manejo de banco de leche	Porcentaje de personal nuevo especializado contratado	Tiempo: 2 meses - Medios de verificación: Contrataciones efectuadas	Unidad de Recursos humanos
	Validar información contenida en historias clínicas de madres	Porcentaje de madres quienes acuden al grupo de lactancia materna	Tiempo: 1 meses - Medios de verificación: Informe estadístico	Unidad de estadística

Gestión financiera	Gestionar reasignación de recursos económicos para readecuación de espacios	Porcentaje del presupuesto hospitalario destinado a refacciones y mantenimiento de infraestructura	Tiempo: 3 meses - Medios de verificación: Avance de obra y asignación presupuestaria	Gerencia hospitalaria, dirección médica y unidad financiera
	Gestionar el presupuesto para contratación de nuevo personal calificado	Porcentaje de personal técnico especializado de nueva contratación	Tiempo: 2 meses - Medios de verificación: Contrataciones efectuadas	Unidad financiera y unidad de recursos humanos
	Gestionar presupuesto para compra de equipamiento	Porcentaje de presupuesto disponible para adquisición de equipos e insumos médicos.	Tiempo: 2 meses - Medios de verificación: Compras efectuadas y aprobación de presupuesto	Gerencia hospitalaria, dirección médica, unidad financiera y compras públicas
Gestión operativa, abastecimiento y logística.	Abastecer las demandas y reservas de leche materna	Volúmenes de leche materna recibida en relación a cantidad requerida	Tiempo: 6 meses - Medios de verificación: Informes.	Unidad de nutrición, unidad de calidad

	Coordinar una red logística para manejo de leche materna	Porcentaje de implementación de red logística en relación al año anterior	Tiempo: 6 meses - Medios de verificación: Informes.	Unidad de nutrición, unidad de calidad
Gestión tecnologías de la información y comunicaciones	Obtener un repositorio digital de historias clínica de madres en periodo de lactancia	Creación de repositorio digital con base en el sistema PRAS.	Tiempo: 3 meses - Medios de verificación: Informe estadístico	Unidad de estadística
	Crear campañas de concientización de donación de leche materna	Porcentaje de campañas hospitalarias informativas creadas,	Tiempo: 8 meses - Medios de verificación: Informe de campañas generadas	Unidad de comunicación institucional
Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización	Documentar la necesidad de creación de banco de leche par alimentación complementaria	Porcentaje de pacientes hospitalizados que requieren alimentación complementaria	Tiempo: 3 meses - Medios de verificación: Informe estadístico	Unidad de estadística y Unidad de terapia intensiva neonatal

		Promedio de días de hospitalización de pacientes que requieren alimentación complementaria	Tiempo: 3 meses - Medios de verificación: Informe estadístico	Unidad de estadística y Unidad de terapia intensiva neonatal
	Cumplir con la normativa ESAMYN	Porcentaje de cumplimiento de normativa Esamyn en aspecto alimentación exclusiva	Tiempo: 6 meses - Medios de verificación: Informes y seguimiento médico	Gerencia hospitalaria y dirección médica

Ilustración 15 Plan gerencial

ELABORADO POR: Carlos Huilca Tapia




FUENTE: Servicio de Neonatología Hospital General Latacunga

Fecha: 30/10/2023

Tabla de semaforización:

Consiste en una herramienta de apoyo que permite visualizar el avance del proyecto y determinar el cumplimiento de los objetivos y estrategias implementados.

En base a los indicadores propuestos para cada actividad se medirá y determinará el nivel de cumplimiento.

Valoración	Cumplimiento	Leyenda
Objetivo cumplido	Mayor al 75%	
Objetivo parcialmente cumplido	50-75%	
Objetivo incumplido	Menos del 25%	

Limitaciones y/o restricciones de la gestión gerencial

Se considera un proyecto de gran importancia para el medio en el que se desarrolla el Hospital General Latacunga, siendo un referente local para derivaciones de paciente; sin embargo, la gran limitante a nivel nacional corresponde al aspecto financiero, en el cual se necesita de inversión para la adquisición de insumos y equipamiento que permita establecer adecuadamente el espacio y permita mantener la funcionalidad del mismo, aunado a la necesidad de incorporar nuevo personal médico y técnico que disponga de las habilidades adecuadas para el manejo del banco de leche.

Adicionalmente, la incertidumbre de contar con la suficiente cantidad de leche materna para ser pasteurizada limita las condiciones adecuadas para la creación del espacio, ya que, ante la falta de madres donantes, el banco de leche queda desprovisto de materia prima para su apto funcionamiento y toda la inversión corre el riesgo de ser subutilizada.

Conclusiones

- La implementación y puesta en marcha del banco de leche materna en un hospital de segundo nivel amerita gran cantidad de trabajo gerencial y técnico para lograr la adecuada funcionalidad de este.
- La demanda de pacientes neonatales y su estancia hospitalaria justifica la creación de un espacio destinado al procesamiento de leche materna para disposición continua y emergente de la misma.
- La existencia de una normativa nacional fortalece el modelo e implementación de los bancos de leche materna a nivel nacional.
- El plan de gestión estratégica determina la adecuada guía y seguimiento para la implementación, mediante mediciones y valoraciones del cumplimiento de objetivos a través del tiempo.
- El modelo gerencial permite valorar adecuadamente el desarrollo del proyecto, así como generar estrategias de solución inmediata durante la implementación.

Recomendaciones

- La gerencia general es la responsable del seguimiento, cumplimiento y evaluación del desarrollo del proyecto; permitiendo generar soluciones oportunas y convenientes, guiado por el plan gerencial.
- La implementación del banco de leche potencia las capacidades resolutorias de la institución, permitiendo generar mayor relevancia a nivel nacional y satisfacción del paciente atendido integralmente.
- Los informes de cada entidad involucrada en la creación y seguimiento del funcionamiento del banco de leche deben ser lo mas claros y ajustados a la realidad posible, para que se puedan tomar acciones correctivas a tiempo.
- Los resultados de los informes de gestión deben ser compartidos con todos los colaboradores, de tal forma que todo el conglomerado técnico y administrativo colaboren en la resolución de aspectos fundamentales para el desenvolvimiento adecuado de la propuesta.

Glosario

Alimentación enteral: Tipo de alimentación que se administra por el aparato digestivo en forma de líquidos.

Apego: Acercamiento o contacto físico inmediatamente después del nacimiento entre el recién nacido y su madre mientras se realiza el clampeo y corte del cordón umbilical y después del parto.

Capacidad gástrica: Estimación del tamaño de su estómago y así poder deducir la cantidad total de alimento que puede ingerir por toma, asegurando su saciedad.

Cosmovisión: Manera de ver o interpretar el mundo.

Desnutrición: Estado patológico de distinto grado de severidad y de distintas manifestaciones clínicas, causado por la asimilación deficiente de alimento ingeridos por el organismo.

Esamyn: Normativa sanitaria para la Certificación de Establecimientos de la Salud como Amigos de la Madre y del Niño, emitida por el MSP con el fin de disminuir la mortalidad y morbilidad materna y neonatal, a través de la atención integral de la madre y del recién nacido.

Georreferencia: Técnica de posicionamiento espacial de una entidad de localización geográfica única y bien definida en un sistema de coordenadas y datos específicos.

Lactancia materna: Forma de alimentación que comienza en el nacimiento con leche producida en el seno materno.

Neonato: Paciente recién nacido que cumple menos de 28 días cronológicos de vida.

Pasteurizar: Someter un alimento, generalmente líquido, a una temperatura elevada durante un corto tiempo y enfriándolo después rápidamente con el fin de destruir los microorganismos sin alterar la composición del alimento.

UCIN: Unidad especial en el hospital para los bebés recién nacidos antes de término, muy prematuros, o tiene alguna afección médica grave.

Bibliografía

Alcántara, H. (2016). *FORMULAS DE UTILIDAD EN PEDIATRÍA*. Saludinfantil.org. <http://www.saludinfantil.org/urgped/Formulas%20Utiles%20pediatria>

De Castilla y León, J. (2018). *¿Por qué son necesarios los Bancos de Leche humana?* Portal de Salud de la Junta de Castilla y León. <https://www.saludcastillayleon.es/es/protege-salud/salud-materno-infantil/lactancia-materna/banco-leche-materna-castilla-leon/informacion-general-bancos-leche/necesarios-bancos-leche-humana>

Gallardo Echenique, E. E., Contreras Oré, F., Gallardo, E. E., Diseño, E., Favio, G., Fernández, Q., Echenique, G., & Esther, E. (s/f). *Metodología de la Investigación*. Edu.pe. http://repositoriodemo.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/D_O_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf

Mena, P., Milad, M., Vernal, P., & Escalante, M. J. (2016). Nutrición intrahospitalaria del prematuro. Recomendaciones de la Rama de Neonatología de la Sociedad Chilena de Pediatría. *Revista chilena de pediatría*, 87(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.rchipe.2016.03.007>

MSP. (s/f). *Bancos de Leche Humana – MSP – Ministerio de Salud Pública*. Gob.ec. Recuperado el 10 de noviembre de 2023, de <https://www.salud.gob.ec/bancos-de-leche-humana-msp/>

MSP. (s/f). *Ecuador se suma a la conmemoración del Día Mundial de Donación de Leche Humana – Ministerio de Salud Pública*. Gob.ec. Recuperado el 10 de noviembre de 2023, de <https://www.salud.gob.ec/ecuador-se-suma-a-la-conmemoracion-del-dia-mundial-de-donacion-de-leche-humana/>

MSP. (2010). *Hospital General Latacunga*. Gob.ec. <https://hgl.mspz3.gob.ec/index.php/historia/>

MSP. (2011). *Política Nacional de Lactancia Materna*. Msp.gob.ec. http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/lactancia_materna/politica_nacional_lactancia_materna.pdf

MSP. (2012). *NORMAS Y PROTOCOLOS PARA MANEJO DE BANCOS DE LECHE HUMANA Y PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA HOSPITAL AMIGO DEL NIÑO*. Gob.ec. https://www.salud.gob.ec/wpcontent/uploads/2019/07/6_norma_manejo_banco_leche.pdf

Nutz, N., & Sievers, M. (s/f). *Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos*. Ilo.org. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf

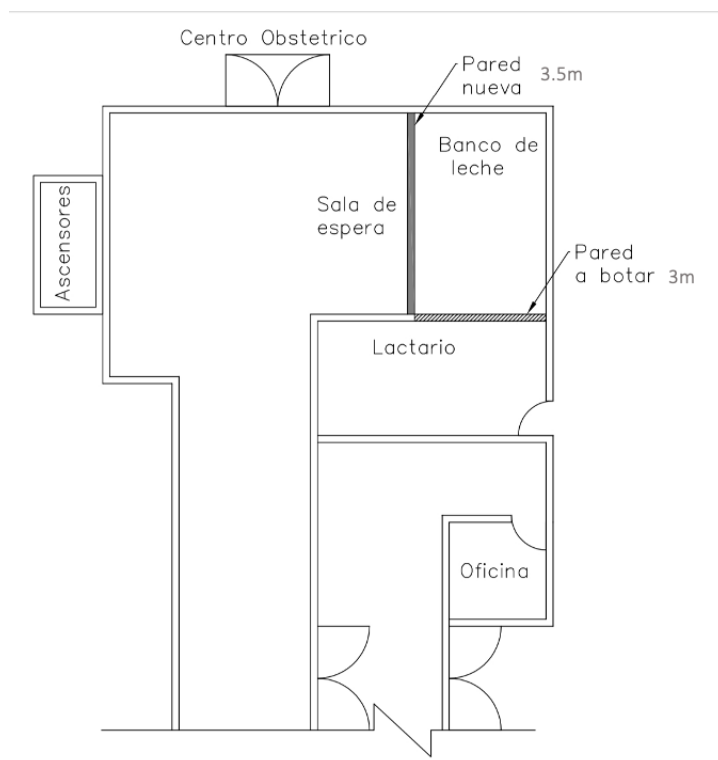
Octavio, J., Speare, R., Hurtado, C., Médico, D. C., Centro, D., Abc, M., & Ruiz, J. O. (s/f). *Estudio de Planeación Estratégica tipo FODA en el Cuerpo Médico del American British Cowdray Medical Center*. Medigraphic.com.
<https://www.medigraphic.com/pdfs/abc/bc-2011/bc114b.pdf>

OMS/PAHO. (2012). *Lactancia materna y alimentación complementaria*. Paho.org.
<https://www.paho.org/es/temas/lactancia-materna-alimentacion-complementaria>
Registro-Oficial-321. (1999). *Ley de fomento, apoyo y protección a la lactancia materna*.
http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/lactancia_materna/ley_de_fomento_apoyo_y_proteccion.pdf

Torrás, E. (2022). *Bancos de Leche Materna*. Albalactanciamaterna.org.
<http://albalactanciamaterna.org/lactancia/tema-3-manejo-de-la-leche-materna/bancos-de-leche-materna/>

Anexos

Anexo 1. Croquis de remodelación



Anexo 2. Área de lactancia actual

