



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN**

**Gerencia de Instituciones de Salud**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad para mejorar la atención de Enfermería, enfocada en el área de emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso de la ciudad de Cuenca.**

**Profesor**

**Cristina Pérez Rico**

**Autora**

**Narcisa Pilar Mogrovejo**

**2021**

## RESUMEN

En el área de Emergencia de una Casa de Salud pública, la atención del personal de enfermería, es un pilar fundamental para el servicio de los pacientes, este trabajo de investigación trata sobre la Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad para mejorar la atención de Enfermería, enfocada en el área de emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso de la ciudad de Cuenca, ya que a pesar de que existe un alto nivel de profesionalismo, se han detectado algunas deficiencias en los procesos de atención, que afectan su calidad y como consecuencia la satisfacción del paciente; siendo el objetivo proporcionar al centro hospitalario, un Modelo de Gestión de Calidad, diseñado para optimizar la atención de enfermería en el área de Emergencia, mejorando la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios. La metodología utilizada es de tipo cualitativa y descriptiva, que a través de la técnica de Entrevistas y Grupos de Enfoque permitió evaluar los procesos actuales y diseñar un modelo integral, que aborda las necesidades específicas de los pacientes y del hospital, por eso la implementación de la propuesta, deriva en una atención más rápida y personalizada, reducción de tiempos de espera y una mejora general en la satisfacción de los pacientes y del personal de enfermería. El Modelo de Gestión Gerencial de Calidad propuesto, resulta de gran importancia en el proceso de mejoramiento en la prestación de servicios de salud en Emergencia, estableciendo estándares de cuidado y eficiencia en el Hospital "Vicente Corral Moscoso".

**PALABRAS CLAVE:** Enfermería, gestión, calidad, modelo, pacientes.

## **ABSTRACT**

In the emergency area of a public health center, the attention given by the nursing staff is an important pillar for the patients' service. This research work discusses the Proposal of a Quality Management Model to improve nursing care, focusing on the emergency area of the Hospital Vicente Corral Moscoso in the city of Cuenca, because despite the fact that there is a high professionalism level, some deficiencies have been detected in the care processes, which affect its quality and the satisfaction of the patient as well. The objective is to provide the hospital with a Quality Management Model, designed to optimize nursing care in the area mentioned, improving the service quality and patients' satisfaction. The methodology used is qualitative and descriptive, which through the technique of interviews and Focus Groups allowed to evaluate the current processes and design a comprehensive model that addresses the specific needs of the patients and the hospital, so that, the implementation of the Proposal results in a faster and more personalized care, reducing waiting times and an overall improvement in patients satisfaction and nursing staff. The proposed Quality Management Model is of great importance in the process of improving the health services provision in the emergency area, establishing care and efficiency standards at the Hospital Vicente Corral Moscoso.

**Key Words: Nursing, management, quality, model, patients.**

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN .....	II
ABSTRACT .....	III
ÍNDICE DEL CONTENIDO.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS .....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	2
1. ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....	2
1.1. Revisión de literatura .....	2
1.1.1. Marco Teórico.....	3
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	5
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	7
1.2.2. Oferta y demanda de servicios .....	8
1.2.3. Análisis Geoespacial .....	9
1.2.4. Población atendida .....	9
1.2.5. Demanda de servicios insatisfecha.....	10
1.3. Planteamiento del problema .....	11
1.4. Justificación del Problema .....	11
1.5. Objetivos.....	12
1.5.1. Objetivo General:.....	12
1.5.2. Objetivos Específicos: .....	12
1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios .....	12
1.7. Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	12
CAPITULO II .....	14
2.1. Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.....	14
2.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.....	15
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	16
2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing. ....	17
2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	17

2.2.4. Gestión Financiera .....	18
2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	19
2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones ...	20
2.2.7. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización. ....	20
2.2.8. Gestión de Calidad. ....	21
CAPITULO III .....	22
3.1. Planeamiento Estratégico. ....	22
3.1.1. Análisis del entorno social .....	22
3.1.2. Análisis de la industria de Servicios de Salud.....	27
3.1.3. Análisis FODA .....	28
3.1.4. Cadena de valor del Sistema de la Organización .....	29
3.1.5. Planificación Estratégica.....	30
3.1.6. Misión.....	31
3.1.7. Visión .....	31
3.1.8. Valores .....	31
3.1.9. Objetivos Institucionales .....	32
3.1.10. Principios Éticos .....	32
3.1.11. Políticas .....	32
3.2. Propuesta de solución: Plan de Gestión Gerencial. ....	33
3.2.1. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos. ....	33
3.3. Presupuesto del proyecto .....	36
CAPITULO IV.....	38
4.1. Evaluación e implementación Integral de Gestión gerencial .....	38
4.1.1. Evaluación del plan. ....	38
4.1.2. Limitaciones y/o restricciones en la Gestión Gerencial .....	39
4.2. Conclusiones y recomendaciones.....	40
4.2.1. Conclusiones.....	40
4.2.2. Recomendaciones.....	41
Referencias.....	42
ANEXOS.....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Programas y proyectos gestión 2020 HVCM	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 2: Servicios hospitalarios HVCM.....	10
Tabla 3: FODA Gestión Gerencial de Dirección .....	16
Tabla 4: FODA Marketing.....	17
Tabla 5: FODA Gestión Administrativa y Recursos Humanos .....	18
Tabla 6: Presupuesto Institucional.....	19
Tabla 7: Liquidez del HVCM.....	19
Tabla 8: FODA Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	20
Tabla 9: Análisis del problema y la estrategia de solución.....	34
Tabla 10: Análisis de estrategias de mejora de calidad en Emergencia. ....	35
Tabla 11: Actividades para implementar el modelo de mejora.....	36
Tabla 12: Presupuesto de la propuesta .....	36

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Matriz de evaluación de Alternativas de Solución .....	12
Gráfico 2 : Cadena de valor del Sistema de .....	30

## INTRODUCCIÓN

El Hospital “Vicente Corral Moscoso” de la ciudad de Cuenca, se ha convertido en un referente a nivel nacional en cuanto a las casas de salud del Sistema Nacional de Salud del Ecuador, por lo que tiene una afluencia muy grande de pacientes de las provincias del austro, así como de provincias cercanas de la Costa y de la Amazonía, por lo que el servicio de Emergencias no se da abasto con la cantidad de usuarios, debido a que existe una brecha en la cantidad de personal de enfermería para cubrir la atención de salud, motivo por el cual se propone realizar este estudio, para buscar alternativas de mejora en la calidad de atención. La propuesta se desarrolla en cuatro capítulos, diseñados de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se realiza una revisión de literatura y del marco teórico, así como un análisis situacional del centro hospitalario, tomando en cuenta la organización administrativa de la institución, la oferta y demanda de los servicios en la actualidad, los servicios que presta la Casa de salud a la población del austro y de las provincias cercanas, con lo que se determina la demanda insatisfecha para establecer causas y efectos de la situación actual, los objetivos que se pretende alcanzar en la propuesta de mejora planteada.

En el capítulo dos, se describe la metodología que se utiliza en el estudio con las respectivas técnicas de investigación para la recolección de datos y su tratamiento de acuerdo al enfoque cualitativo/descriptivo, así como los resultados obtenidos con la información analizada y procesada.

En el capítulo tres, se desarrolla el análisis FODA de los elementos que forman parte de la Planificación Estratégica del Hospital y se determina la propuesta de implementación de un Modelo de Gestión de Calidad para la mejora del servicio de enfermería, en el área de emergencia a través de las actividades y estrategias proyectadas en la gestión gerencial.

El capítulo cuatro trata más específicamente la propuesta en sí, señalando los pasos conducentes a la evaluación, las limitaciones y las restricciones que se presentarán en la puesta en práctica, este proceso de mejora de calidad de atención de enfermería en el área de emergencia, de igual manera se incluyen las conclusiones y recomendaciones en la implementación del Modelo de Gestión de Calidad para la mejora de la atención de enfermería en el área de emergencia del Hospital “Vicente Corral Moscoso” de la ciudad de Cuenca.

## CAPITULO I

### 1. ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

#### 1.1. Revisión de literatura

Tomando en cuenta que en los tiempos actuales todas las empresas inmersas en diferentes actividades, dentro de un mundo globalizado, exigen respuestas inmediatas de parte del área administrativa, en forma prioritaria de la gerencia, en su labor de mejorar los procesos organizacionales de cada uno de los elementos de su estructura, de acuerdo a la actividad a la que se dediquen, esto se da con mayor énfasis, en el caso de los hospitales, que deben precautelar la salud de sus pacientes (Tierra & Navarrete , 2018, p. 16).

La situación de las instituciones de salud en el Ecuador, registra muchas realidades que le han ocasionado varios efectos negativos, que se ven reflejados en la dificultad de poder realizar una prestación de servicio óptimo en el área de la salud, debido a los desajustes económicos del gobierno, que han impedido la fluidez de los recursos para las entidades públicas, lo que trae como consecuencia un desbalance en la estructura económica y organizacional de las unidades de salud, a nivel general.

Por otro lado, y enfocados en lo que se refiere a los servicios de emergencia hospitalaria, se nota que tienen ciertas deficiencias, en cuanto al trabajo de sus recursos humanos, que deriva en una efectiva prestación de los servicios de salud, lo que repercute en una falta de calidad en el área emergencias, y por lo tanto se ve un nivel de insatisfacción en los usuarios del servicio (Albuja, 2015). En ese contexto se ha encontrado en el Ecuador que existen pocas investigaciones referentes al proceso de atención de enfermería, que se encuentre enfocado a la planificación y el entorno hospitalario y de la comunidad, ya sea por la gran demanda de atención o falta de personal en el área de enfermería (Tandazo & Yuquí, 2023).

En el caso del Hospital Regional Vicente Corral Moscoso, es una casa de salud de segundo nivel que presta atención a las provincias del austro ecuatoriano y de otras zonas del país, sin embargo, no está alejado de esta realidad, al recibir asignaciones del estado, la crisis económica que el país atraviesa, le han limitado su accionar en algunas áreas, ya que no cuenta con la cantidad de personal de acuerdo a las normas de un centro hospitalario, particular que se nota más claramente en la cantidad de

enfermeras que prestan servicio actualmente en el Hospital, frente a la cantidad que se requiere para brindar la atención adecuadamente a los pacientes.

Es importante manifestar que este déficit detectado en el personal de enfermería, presenta dificultades en el momento de la prestación de servicio de salud, por la demanda creciente de pacientes que acuden de los diferentes lugares del Austro y provincias cercanas a Cuenca, por lo que se ve imperioso realizar una propuesta para generar un Modelo de la Gestión de Calidad que permita el mejoramiento de la atención de enfermería en lo referente al área de emergencia, para esto se tiene que realizar un análisis de la estructura organizativa del Hospital “Vicente Corral Moscoso”, que permita poner en ejecución un modelo de gestión de calidad en enfermería, área de emergencias de esta casa de salud.

### **1.1.1. Marco Teórico**

En los hospitales generales, de especialidades y especializados se manejan estructuras organizativas con un nivel jerárquico que está fundamentado en una gestión gerencial, que trata de aplicar las estrategias más viables para una buena prestación de los servicios. Cabe mencionar que, si bien la gestión administrativa y financiera ha logrado mantener planes y proyectos de valor para la casa de salud, sin embargo, en el área de lo operacional, se pueden observar ciertas deficiencias, que están relacionadas con algunas circunstancias que llevan a esta situación.

Tandazo y Yuqui (2023), indican en su estudio realizado en el Hospital “Vicente Corral Moscoso”, que se evidencian algunas características entre el personal de enfermería, observándose que tienen un promedio de edad entre los 21 y 40 años, un tiempo de servicio promedio de 6 años y que en gran número se dedican a quirófanos, se destaca que existen dificultades en el desarrollo de los procesos de atención, tanto internos como externos, debido a ciertas limitaciones, cómo son la falta de capacitación en el PAE, falta de reconocimiento institucional, falta de personal, sobrecarga laboral, causando deficiencia en esta área.

La satisfacción en el trabajo es un tema muy repetido en la investigación, dentro de los segmentos de la gestión y de la salud, tomando en cuenta, por un lado, los aspectos de la rotación, salud y bienestar de los trabajadores de la salud y por otro la seguridad y la satisfacción de los pacientes, aleatoriamente con otros resultados que se determinen en esta labor, esto dentro del marco del estudio realizado, y que se ha buscado en otros sobre el clima laboral (Santana & Perez , 2023)

De otra parte, en todas las Instituciones de salud se busca aplicar la gestión de calidad en los procesos de atención, en este sentido el concepto de calidad en salud es muy complejo, ya que debe garantizar la salud y la vida del ser humano, es por eso que la OMS, manifiesta la responsabilidad que debe tener el estado y los prestadores de servicio de salud, con los usuarios (Pilco & Fernández, 2020). De tal manera que lograr este estándar es con la satisfacción del usuario que se le ha definido como la medida en que la atención en salud y el estado del paciente tengan un resultado que satisfaga las expectativas del usuario (Pedraza, Lavin, Gonzales, & Benal, 2014, pág. 79).

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, del Ministerio de Salud (2002), determina que los parámetros de atención, están dados por la estructura organizativa de los servicios de salud, que establezca una oferta garantizada por la capacidad de resolver las necesidades de salud de la población. En este sentido cabe mencionar que la mejor manera de hacerlo es a través de lograr modelos de calidad para la gestión correcta de las diferentes áreas de servicios hospitalarios, siendo de preponderante importancia el área de emergencia con el objetivo de lograr una prestación con calidez y calidad, sin que sea este un dato menor de lo que apuntan los diferentes estamentos nacionales en la situación sanitaria.

En coherencia con lo analizado, García (2018) indica que para producir una mejora en los servicios de salud prestados, tanto en calidad como efectividad, es necesaria una reordenación de las diferentes áreas en emergencia de acuerdo al triaje, en el que asuman protagonismo el propio personal de servicio, asumiendo lineamientos establecidos, de acuerdo a la gravedad del paciente, para lo que se debe realizar en el nivel de emergencia actividades que mantengan el nivel de calidad en atención.

Igualmente manifiestan Rivera y otros (2018) que el tema de calidad en los servicios sanitarios, tiene gran relevancia, al tratarse de seres humanos como el objetivo principal de la prestación de un servicio, va más allá del aspecto médico o tecnológico, e involucra algunas manifestaciones de contacto entre los usuarios y los prestadores de salud, siendo este espacio el que identifica el trabajo y su pertinencia.

En un estudio realizado en el Hospital Militar de Quito, por Guanin y Andrango (2015), se manifiesta que todo proceso de mejora, tiene que ser tomado desde el punto de vista que ve en la enfermera, como la persona que más contacto tiene con los pacientes desde la entrada a emergencia y la hospitalización, es la administradora y organizadora de las atenciones al paciente, por lo que debe estar conciente de los

principios de organización y administración de los procesos que se den al usuario del servicio de salud. (p. 75)

Yépez (2013) afirma que los modelos de gestión de calidad son instrumentos que apoyan a una empresa a ofertar al usuario servicios que cubran las expectativas, mediante una planificación previa, tomando en cuenta, que todos los trabajadores o empleados deben comprometerse en este proceso que debe ir en coherencia con los objetivos y metas de la Institución, en el caso concreto de las entidades de salud, este modelo deberá guardar concordancia con los lineamientos que tiene el Ministerio de Salud, con los hospitales y casas de salud que dependen de esta cartera de estado. La gestión de calidad en el área de la salud es un tema de relevancia a nivel mundial, ya que la misma Organización Mundial de la Salud, indica que la gestión de calidad debe propender al mejor resultado posible con el menor riesgo para el paciente, con lo que se genera satisfacción interrelacionando lo sanitario con el enfoque humano del servicio.

## **1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

La Gestión Gerencial en una empresa es de suma importancia, con mayor razón en entidades que prestan servicios públicos en áreas sensibles, como la salud, ya que del enfoque de la estructura administrativa del hospital se deriva una atención de calidad y calidez para los pacientes que acuden a la casa hospitalaria, en la que la suma de los elementos que forman parte de la Institución, darán los mejores resultados en la prestación de los servicios de salud. Es importante, analizar la situación actual de la estructura organizacional y administrativa del Hospital Vicente Corral Moscoso.

Álvarez y Faizal (2013) indican, que los hospitales son organismos que están formados en un entorno social determinado, y que cuentan con recursos humanos capacitados a fin de prestar servicios de calidad en el área de la salud, en concordancia con estos conceptos la Organización Mundial de la Salud [OMS] (1957), establecía que; se considera al hospital parte fundamental dentro de lo que es la organización médica y social, con una tarea consistente en procurar una asistencia médico sanitaria a los usuarios de su entorno poblacional, ya sea de manera preventiva, así como curativa, servicios que se proyectan hasta el ámbito de las familias, de igual forma se considera al hospital un centro formativo de personal médico, sanitario y de investigación bio/social.

Álvarez y Faizal (2013), argumentan que, como una consecuencia de los cambios sociales, hay una variación en las estructuras hospitalarias, en cuanto a sus

disposiciones, se tornan más flexibles y determinadas en cuanto a las funciones delineadas previamente, lo que les quita la rigidez de las normativas, derivando en entidades con una visión y una misión más clara y objetiva, con el objetivo de buscar mejorar en todos los aspectos sin menoscabar la jerarquización de la autoridad, a través de dividir o delegar las actividades, pero manteniendo en su conjunto la unidad de mando.

En el análisis de los procesos estructurales del Hospital “Vicente Corral Moscoso” en su situación actual, de acuerdo a la Planificación Estratégica Institucional (2020) se deben hacer algunas consideraciones:

1. Está calificado como un Hospital de Especialidades, Especializado y General, con más de 192 camas donde se gestiona el direccionamiento estratégico por medio de la Gerencia del Hospital.
2. Hay una brecha en el área de personal en la casa de salud, generada por el déficit en la mayoría de sus dependencias, siendo el área de enfermería la más crítica ya que el déficit es bastante marcado con porcentajes mayores al 50 %
3. Es un centro hospitalario que presta atención a pacientes que son de las provincias del austro: Azuay, Cañar y Morona Santiago, y otras provincias cercanas.
4. El manejo administrativo se realiza con una carga presupuestaria aproximada de \$ 41.073.475,08, que ha registrado una disminución, respecto a los años anteriores, debido a los recortes presupuestarios que se han ido dando por parte del gobierno.

El Hospital “Vicente Corral Moscoso”, en su informe de Rendición de Cuentas (2020), informa que mantiene muchos programas en ejecución de los que es pertinente destacar, los más importantes en los que se ha enfocado la gestión gerencial, Todos estos programas, diseñados en consenso con los estamentos pertenecientes al Hospital, y bajo la administración gerencial, tiene un hilo conductor que está vinculado a los lineamientos del Ministerio de Salud Pública que monitorea los programas y el avance de los mismos en cada Hospital.

En la tabla que sigue se puede observar la prioridad que se ha dado a algunos programas y proyectos que se han generado en el HVCM:

**Tabla 1: Programas y proyectos gestión 2020 HVCM**

PROGRAMAS Y PROYECTOS DURANTE LA GESTIÓN 2020		
Programa	Nombre	Codificado
1	Administración Central.	1.612.686, 75
50	Plan anual de Inversiones.	3.299.787, 99
55	Prevención y promoción de la salud.	7.951, 74
56	Vigilancia y control del Sistema Nacional de salud.	1.565.490, 50
57	Garantía de la calidad de los servicios de salud.	180.836, 79
58	Gobernanza de la salud.	7.073, 00
85	Fortalecimiento del modelo de atención integral de salud.	1.673.567, 81
90	Provisión y prestación de servicios de salud.	32.831.369, 83
Totales a diciembre		41.178.764, 31

Elaborado por la Autora.

Fuente: Rendición de cuentas del HVCM 2020

Se nota claramente que son programas y proyectos, que buscan fortalecer el servicio de salud para los pacientes que recibe de manera continua esta casa hospitalaria, al servicio de las provincias del Austro y de otras provincias cercanas, que han convertido en referente nacional a esta importante Institución.

### **1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

La estructura Administrativa, Financiera y Operativa, en una empresa está basada en un organigrama jerárquico, en el que la dirección la ejerce el Gerente, en el caso de los hospitales se tiene que partir de que, estos están coordinados con el Ministerio de Salud Pública, el mismo que los regula y fiscaliza. Por esta razón la tarea administrativa tiene que seguir los lineamientos que se fundamentan en la Visión y Misión del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, que determina que la estructura organizativa, se base en la gestión por procesos. (Santos, 2023)

Es pertinente manifestar que el Ministerio de Salud Pública MSP (2012) manifiesta, que siendo la misión de los Hospitales, la de prestar atención de salud, con calidad, con calidez en el campo de su cartera de servicios y que su visión es la de ser reconocidos como instituciones que prestan su colaboración en la salud de manera satisfactoria para los pacientes, para esto se ha diseñado este modelo que tiene que

ver con la gestión por procesos, delimitando de manera clara y precisa la estructura tanto administrativa, financiera como operativa.

El Hospital Vicente Corral Moscoso, al ser un hospital de segundo nivel, es una entidad operativa desconcentrada, de categoría general docente, está dentro de los lineamientos del Ministerio de salud que contempla para Hospitales con más de 70, camas, teniendo en su caso 291 camas, según datos del INEC, por lo que se sujeta al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de Hospitales, determinado por el Ministerio de Salud Pública. Por lo tanto, su orgánico funcional está direccionado administrativamente por el Gerente del Hospital y las diferentes Direcciones que tienen que ver con los aspectos financieros y operativos de la Institución de salud.

### **1.2.2. Oferta y demanda de servicios**

Al realizar un acercamiento a esta temática, es conveniente tomar alguna referencia, comparativa para tener un criterio más objetivo, de tal manera que se pueda analizar si la unidad hospitalaria está ubicada dentro de los parámetros correctos o si existe algunas situaciones que deben ser corregidas por los organismos administrativos de la entidad.

En este sentido indican Bautista & Velásquez (2012), en su estudio acerca de la oferta y la demanda dentro del servicio de consulta externa en el Hospital Universitario “Erasmus Meoz”, que hay una algunas limitaciones que permiten que se presente inequidad en la asistencia de servicios de salud, como una consecuencia de deficiencia en el número apropiado de personal, déficit de infraestructura y escasa fluidez de la comunicación entre usuarios y los profesionales de la salud, por otro lado la demanda es alta, de ahí que se requiere tener mejores alternativas o estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio.

Con relación a la oferta y demanda de servicios en el Hospital “Vicente Corral Moscoso”, se puede decir que tiene cierta similitud en cuanto al déficit de personal, en las diferentes áreas, destacando este déficit en el número de enfermeras que es bastante elevado, ya que se acerca a un porcentaje del 50 % de lo requerido en la Unidad Hospitalaria, sin embargo, de acuerdo a la Rendición de Cuentas del HVCM (2020), la atención proporcionada dentro de la casa de salud, ha sido muy meritoria, ya que se ha venido prestando servicios en todas las especialidades y en medicina general, a los pacientes de las provincias del Austro y de provincias de otras regiones del país.

### **1.2.3. Análisis Geoespacial**

El Hospital “Vicente Corral Moscoso” de la ciudad de Cuenca es catalogado como Unidad Médica de Segundo Nivel, su atención es regional, comprendiendo su zona de influencia las provincias del Austro: Azuay, Cañar y Morona Santiago, así como a pacientes de otras provincias del país, con lo que proyecta una atención aproximada de 1.080 598 pacientes, para lo que se programó la infraestructura física, que se ha ido adecuando a las necesidades actuales.

El Hospital fue creado en el año de 1872, con el nombre de San Vicente de Paúl, siendo sus primeros médicos y enfermeras, egresados de la Facultad de Medicina de la Universidad de Cuenca, ya en el año 1966 se inicia la construcción del actual Hospital, tomando el nombre de Vicente Corral Moscoso, en homenaje a un galeno que prestaba sus servicios en la casa hospitalaria, la misma que desde su inicio ha marcado una trayectoria de servicio, que lo ha convertido en un referente a nivel nacional.

Se encuentra ubicado al este de la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, el edificio se ubica en la Avda. 12 de abril y Avda. Los Arupos, el área de construcción inicialmente era de 20.447 metros cuadrados, pero con las remodelaciones y adecuaciones realizadas, este centro hospitalario tiene actualmente llega a los 23.638,40 metros cuadrados. Se puede acceder por la Avda. 12 de abril, la Avda. Pumapungo, Avda. Paseo de los Cañarís y Avda. de los Arupos.

### **1.2.4. Población atendida**

En el Hospital “Vicente Corral Moscoso”, diariamente se está atendiendo a pacientes que están dentro de las provincias que conforman el Austro ecuatoriano, así como también de provincias cercanas a este entorno, se puede entonces decir que, en cada una de las áreas o departamentos del centro hospitalarios, se han atendido un número apreciable de usuarios.

Para determinar la población que ha recibido el servicio de salud, en la siguiente tabla con los rubros de atención más significativos, se desglosa cada una de los servicios hospitalarios a los que acceden los pacientes de las tres provincias del austro: Cañar, Azuay y Morona Santiago, así como las provincias cercanas de la Costa y de la Amazonía, se ha calculado igualmente la proyección de la demanda en los siguientes años, con el fin de tener datos más claros al momento de establecer, el rubro de población atendida.

**Tabla 1:** Servicios hospitalarios HVCM

Atención por servicios	Año 2020	Proyección por servicios*
Emergencias	129.805	155.766
Consulta externa	159.840	191.808
Hospitalización	15.699	18.838
Exámenes de laboratorio	1.789.545	2.147.454
Cirugías	13.453	16.143
Pediatría	12.756	15.307
Neonatología	4775	5.730
Ginecología	8.456	10.147
Otras especialidades	54.897	65.876
<b>Totales</b>	<b>2.194.075</b>	<b>2.632.890</b>

\*Proyección calculada con porcentajes de crecimiento población INEC

Fuente: Rendición de Cuentas 2020 HVCM.

Estos datos evidencian la cantidad de pacientes que han sido atendidos en estos períodos, proyectando una mayor cantidad de servicios sanitarios a prestarse en el presente año, tomando en cuenta el crecimiento de la población y también el incremento de la infraestructura hospitalaria, así como otros factores que inciden en una atención mayor.

### **1.2.5. Demanda de servicios insatisfecha**

La provincia del Azuay está situada en el austro del país, y el Hospital Vicente Corral Moscoso, atiende a los pacientes de la provincia y a los provenientes de las provincias Cañar, Morona Santiago y de otras provincias, ya sea de la Sierra o la Costa, siendo un referente nacional.

De acuerdo al último censo nacional realizado y divulgado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2023) en las provincias del Austro, se registra un crecimiento aproximado de población de un 2, teniendo que en la Provincia del Azuay, alcanza a 801.609 habitantes, en la Provincia de Cañar, 227.578 habitantes, en la Provincia de Morona Santiago 192.508 habitantes, consolidando un total de población en el austro de 1.221.695, presentando promedios de acuerdo al sexo, 51,3% mujeres y 48,7% hombres.

El número de camas en el año 2020 alcanzaba a 292, pero con la proyección de la población se estima que se puede necesitar por lo menos 450 camas que, por la clase de infraestructura hospitalaria, vendría a cerrar la brecha de atención que se puede dar por la falta de camas, y que estaría en concordancia con los Hospitales de Nivel 2 regulados por el Ministerio de Salud Pública, en algunos casos se han realizado derivaciones, dentro de áreas como Oncología que se transfieren a SOLCA, de igual manera a hospitales de primer nivel, como el IESS, ISSPOL, ISSFA, para que sean atendidos pacientes a los que no se ha alcanzado prestar el servicio de salud por la deficiencia en este rubro.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Un referente a nivel nacional en prestación de servicios de salud, es el Hospital “Vicente Corral Moscoso”, que recibe a pacientes de las tres provincias del Austro e inclusive de otras provincias cercanas, por el prestigio ganado en el manejo de estos servicios, con compromiso y dedicación. La situación se vuelve problemática, cuando la capacidad operativa del centro hospitalario se ha visto desbordada, por la demanda continua de los servicios de salud de pacientes que llegan al área de Emergencia, que en muchas ocasiones ha superado el servicio del personal de enfermería determinada para esta zona, ya que es mayor la demanda frente a la oferta de servidores de enfermería, sea por ausentismo o falta de personal, en el área de enfermería del HVCM.

### **1.4. Justificación del Problema**

Al considerar algunas estadísticas y métricas en la prestación de servicios de salud en el área de emergencia del HVCM se encuentran datos interesantes que permiten justificar el problema planteado. En el blog RED MÉDICA, Nova (2018) manifiesta que en España, el número adecuado de pacientes asignado a una enfermera es entre 6 y 8 en áreas no muy complicadas, no así en UCI o emergencias, en donde la ratio enfermeras - pacientes debe ser menor, quizás entre 2 a 3 por enfermera. De acuerdo a datos que se pueden extraer de un informe del HVCM, Coordinación Zonal 6 MSP (2022), se observa, que existe un déficit notorio de personal de enfermería en los diferentes estamentos, pero con mayor incidencia en el área de Emergencia, ya sea por ausentismo o falta de personal, siendo un número promedio mensual de 9.346 pacientes atendidos en 2022, contando con 984 enfermeras en promedio mensual, lo que da una ratio de 9,5 pacientes por enfermera, que esta sobre los parámetros que también rige en el Ecuador.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General:**

- Proporcionar al centro hospitalario HVCM un modelo que asegure una gestión de calidad al segmento de Enfermería en el área de Emergencia con servicios de salud mejorados.

### **1.5.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar los problemas que se presentan en el área de Emergencia con relación al personal de enfermería.
- Analizar estrategias que sirvan para mejorar el servicio de salud, en el área de Emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso, con relación al personal de enfermería.
- Determinar herramientas aplicables al área de Emergencia, para potenciar la prestación de servicios del personal de enfermería del Hospital Vicente Corral Moscoso.

## **1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios**

Entre las oportunidades de mejora que se pueden implementar en el Hospital en el Hospital Vicente Corral Moscoso, se pueden señalar:

1. Se debe definir las actividades que debe realizar una enfermera ya que actualmente se están realizando actividades que no se ajustan al perfil del personal de enfermería.
2. Dentro del Plan Operativo Anual se debe plantear la contratación de más enfermeras de acuerdo con la demanda de usuarios que buscan atención en el servicio.
3. Actualización de protocolos del servicio, de ser necesario implementar nuevos protocolos de atención y potenciar el área de TRIAJE.
4. Readecuación o implementación de un área física acorde a la demanda actual, ya que el edificio tiene aproximadamente 40 años de construcción, y su infraestructura no es la adecuada para presta servicios de salud en el área de Emergencia.

## **1.7. Propuesta y justificación de alternativas de solución**

En la matriz se identifican los problemas y las alternativas de solución

**Gráfico 1: Matriz de evaluación de Alternativas de Solución**

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b> "Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada" <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1. La ratio pacientes enfermeras en el HVCM, es mayor al porcentaje deseable en los Hospitales del País en área de Emergencias.	Escasez de personal, por ausentismo o porque no hay suficiente personal contratado.	El efecto inmediato es no poder prestar servicios de salud con calidad, incluyente y equitativo	Equilibrar la deficiencia de atención por exceder el ratio paciente enfermeras .	Contratar enfermeras para atender los requerimientos del área de Emergencias Rotar turnos de manera adecuada.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos
2. Equivocada delimitación de funciones del personal de enfermería en áreas que no son acordes con el perfil profesional	Se encargan actividades que pueden ser cubiertas por otro personal de servicio	Descuido en las tareas propias de las enfermeras, lo que produce prestación de servicios deficientes.	Establecer un manual de funciones de consenso, que se respete por el personal del Hospital.	Direccionar actividades de acuerdo a los perfiles de los profesionales del Hospital. Ejecutar el manual de funciones correctamente.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos
3. Los protocolos de servicio y atención en el Hospital están desactualizados en Emergencia	Protocolos existentes son obsoletos y con errores en su aplicación.	La aplicación incorrecta de protocolos impide un servicio de calidad.	Se deben actualizar protocolos de atención y servicio, en área de Emergencia	Actualizar protocolos y si es necesario implementar nuevos protocolos de atención.	Gestión General de la Administración.
4. Ejecución del TRIAJE es deficiente ante la demanda de pacientes.	El TRIAJE no está bien organizado en el área de Emergencia.	No se atienden las emergencias de acuerdo al TRIAJE	Organizar la atención con un correcto TRIAJE	Potenciar el TRIAJE en el área de Emergencia. en aplicación.	Gestión operativa, abastecimiento y logística.
Notas: Estos son algunos de los problemas importantes que se han podido detectar en el área de enfermería en el Departamento de Emergencia del HVCM Fuentes: (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA COORDINACIÓN ZONAL 6 HVCM, 2022) (Rendición de Cuenta, 2020) Elaboración: Lcda. Narcisa Mogrovejo. Fecha:01 - 05 -2024					

## CAPITULO II

### **2.1. Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios**

De acuerdo a Alcázar (2023), el personal de Enfermería desempeña un papel importante en el área de enfermería en los Hospitales, por cuanto se ubica en los servicios sanitarios de primera línea, su trabajo es notable, ya que no solamente es el de tener un primer contacto con el usuario, sino que debe desplegar muchas de sus habilidades y conocimientos a fin de salvaguardar la vida del paciente, mientras es trasladado a otro departamento para su atención, para esto deben desarrollar capacidades para enfrentar desafíos que requieren de habilidades clínicas y un enfoque en el paciente atendido que le permita tomar decisiones acertadas, conocer acerca de su desempeño y las limitaciones que enfrentan, por diferentes aspectos, requiere de una investigación objetiva y propositiva.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, descriptivo a fin de detectar la percepción de los usuarios y el personal que están en el entorno del área de emergencia del Hospital "Vicente Corral Moscoso" acerca de la problemática generada por la falta de personal de enfermería requerido para la cantidad de pacientes que acuden a este estamento del HVCM, Es cualitativa en concordancia con Hernández Sampieri y otros (2014), ya que se basa en un lógica inductiva al explorar y describir una investigación, para generar perspectivas teóricas, partiendo de lo particular a lo general, este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente, ya que lo que se busca es recoger las opiniones de los participantes y sus interacciones.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas son la aplicación de Entrevistas a los administradores del área de Emergencia del HVCM y la organización Grupos de Enfoque organizados en grupos de Médicos, Licenciadas en Enfermería, Auxiliares de Enfermería y los Usuarios del área de Emergencias, en concordancia con Hernández Sampieri y otros (2014) que manifiestan que las técnicas que un investigador cualitativo utiliza, son entre otras, la observación entrevistas abiertas, discusión en grupo, e interacción con comunidades.

Para esto se han elaborado formatos de entrevista estructurada, para los administradores, las que se realiza al Jefe de Médicos de Emergencias y a la Jefa de Enfermeras de esta misma área. Por otra parte con un formato de entrevista

estructurada se desarrollan los Grupos de enfoque, que se llevan a cabo, con personas seleccionadas en cada uno de los grupos en el entorno del lugar en que se realiza esta investigación, considerando para el efecto grupos de 5 médicos, 5 licenciadas en enfermería, 5 auxiliares de enfermería y 5 pacientes del área de Emergencias, a fin de obtener algunas opiniones y sugerencias, que van en la línea de generar la propuesta del modelo de Gestión de mejora del área de enfermería en el departamento de Emergencias del Hospital “Vicente Corral Moscoso”, de la ciudad de Cuenca. (Anexos 1 y 2)

Con los datos recolectados, se determinan algunos resultados, entre los que se destacan las siguientes:

1. En lo que se refiere a las entrevistas con los administradores del área de Emergencia del Hospital “Vicente Corral Moscoso”, tanto el Jefe de Médicos, como la Jefa de Enfermeras, coinciden en señalar que la falta de personal suficiente dentro de esta área, vuelve en muchos casos estresante ya que es tanta la demanda de servicios médicos de primera línea que sobrepasa la capacidad operativa, por no cubrir el ratio normal esperado en este tipo de atención, a pesar de que los protocolos se han tratado de normar de la mejor manera, sin embargo estos a veces rebasa los parámetros normales. (Anexo 3)
2. En los grupos de enfoque se puede advertir que en los trabajadores de la salud que laboran en el área, sean médicos, enfermeras o auxiliares de enfermería tienen la percepción de que existe una sobrecarga de trabajo, por no contar con el personal necesario en comparación a la demanda de servicios de salud, creen al igual que los administradores, que se requiere correctivos o el planteamiento de estrategias, que permitan prestar un mejor servicio, de calidad y calidez a los pacientes que ingresan por este departamento. Por otra parte, los pacientes tienen algunas opiniones generales que en un porcentaje menor coinciden con los otros grupos (Anexo 4).

## **2.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud**

De acuerdo a David (2013) las áreas funcionales de cualquier organización tienen fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas externas, que sumadas a la visión y la misión proveen de fundamentos que permiten establecer objetivos y

estrategias, cuyo propósito es direccionar de mejor manera la administración estratégica de una institución, dependiendo de su particularidad, en el caso de un Hospital, se pone mayor énfasis en los servicios de salud y que tiene que ver con la calidad de las prestaciones que se pueden dar a los usuarios. Esto demanda de las diferentes gestiones, sean de dirección, financieras, administrativas, operativa, de recursos humanos o de calidad, que estén en completa concordancia, para que las estrategias o modelos de gestión permitan resolver inconvenientes que son susceptibles de solución. En este contexto es conveniente analizar objetivamente, de acuerdo a la importancia de cada órgano que forma la estructura del Hospital su situación actual y sus proyecciones.

### 2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.

El Informe de Rendición de Cuentas del HVCM (2020), permite notar que la ejecución de los diferentes programas y proyecciones del Hospital han tenido elevados porcentajes de cumplimiento que bordean en promedio el 99,08 %, con lo que se observa que los programas han estado articulados de una manera muy efectiva, a pesar de la situación económica del país y de los factores externos que presentan ciertas limitaciones al trabajo integral, sin embargo hay una marcada relación de apoyo a las gestiones de la Dirección por parte de los otros componentes de la estructura del centro hospitalario, lo que refleja el gran compromiso frente a la ejecución del Plan estratégico de la Casa de Salud.

**Tabla 2: FODA Gestión Gerencial de Dirección**

ANÁLISIS FODA DE GESTIÓN GERENCIAL DE DIRECCIÓN			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F01: El Hospital cuenta con la presencia de profesionales altamente calificados en sus diferentes áreas: Médicos Enfermeras, Personal Administrativo y de Servicio	D01: Hay falta de algunos recursos, como personal de enfermería en el área de Emergencia para la atención de los pacientes.	O01: La credibilidad y el prestigio del Hospital, abren alternativas para la asignación de recursos económicos del Estado, con lo que se puede ejecutar los programas de salud	A01: La crisis económica que existe en el país , limita que hayan los recursos financieros oportunos, limitando el cumplimiento total de la Planificación

Realizado por la Autora. Fuente HVCM

La gestión gerencial de la Dirección tiene que estar sujeta a las normativas legales y de las autoridades del Ministerio del Ramo, lo que le limitará en el ejercicio de sus funciones para poder alcanzar resultados de eficiencia en un corto período de tiempo, sobre todo en la situación de recursos humanos.

### 2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing.

El proceso de comunicación de los programas y servicios de salud del Hospital, han tenido un efecto importante en la población que acude a la casa de salud, hay una divulgación efectiva acerca de los programas y áreas o departamentos que se tiene en el centro hospitalario para el beneficio de los pacientes atendidos y potenciales asistentes al Hospital, de tal manera que el prestigio de la casa de salud, sumado a los buenos servicios, lo referencian de mejor manera.

La gestión de marketing provoca mayor demanda en los servicios, al diseñar estrategias que demuestren la calidad del centro hospitalario, por el profesionalismo demostrado, lo que convierten al Hospital “Vicente Corral Moscoso” en un referente de carácter regional, y nacional, que se ha ido desarrollando en los años de funcionamiento, por el bien ganado prestigio, y por las diferentes prestaciones de salud que proporciona. En el HVCM, la difusión se ha realizado por los diferentes medios de comunicación, escritos de la ciudad de Cuenca, por medios televisivos y a través de publicaciones en la Web, tratando de abarcar la mayor cantidad de reproducciones de las noticias y progresos de la casa de Salud, para el conocimiento público; lo que genera una mayor confiabilidad en este centro hospitalario referente a nivel local, regional y nacional.

**Tabla 3: FODA Marketing**

ANALISIS FODA DE GESTIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F02: El Hospital mantiene el prestigio ganado por la presencia de profesionales altamente calificados en el área de la salud que lo colocan como referente nacional.	D02: No existe una promoción efectiva de alianzas estratégicas con sectores privados o de ayuda nacional e internacional.	O02: Existen posibilidades de obtener alianzas estratégicas con entidades extranjeras pero los trámites burocráticos dificultan y retrasan estos apoyos.	A02: El presupuesto manejado en esta área de Gestión no es el que debería estar adecuado a su importancia.

Realizado por la Autora. Fuente HVCM.

### 2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa, de acuerdo a Mendoza y Moreira (2021), es determinada como la suma de actividades que organiza de manera ordenada y secuencial todas las actividades, que se realizan en las entidades, a través de la planificación de un trabajo organizado, controlado y bajo la dirección de los directivos que tienen la responsabilidad de cumplir con los objetivos institucionales. En el Hospital Vicente Corral Moscoso, el modelo de gestión administrativa estratégica incluye la

gestión de los Recursos Humanos y que, en el año 2022, ha trabajado a través de algunos programas y servicios que se estructuran de manera organizada y continua para alcanzar la ejecución de la planificación estratégica y del POA, planteada desde los inicios del año laboral.

Entre las limitaciones, están ciertas situaciones como el retraso de recursos económicos, que provoca la carencia de mayor número de personal, en ciertas áreas como la de emergencia en la que la ratio de enfermeras/pacientes es muy alta llegando al 9,5 pacientes por enfermera, índice que es elevado frente a patrones internacionales que señalan que la ratio debe ser entre 6 – 8 pacientes por enfermera Nova (2018).

**Tabla 4: FODA Gestión Administrativa y Recursos Humanos**

ANALISIS FODA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F03: Personal calificado y de experiencia para la prestación de los servicios de salud y todos los servicios de apoyo.	D03: No existe una mayor influencia de la Gestión administrativa en aliviar la carencia de profesionales de enfermería en Emergencia.	O03: Existen posibilidades de participar en convenios con otras Instituciones que permitan llenar la necesidad de personal de enfermería.	A03: Los atrasos en la asignación de recursos provoca carencia de personal y un mal clima laboral.

Realizado por la Autora. Fuente: HVCM

#### 2.2.4. Gestión Financiera

Vale (2024), dice que la gestión financiera en un Hospital, reviste una serie de prácticas y estrategias que buscan gestionar los costos, gastos e inversiones del centro hospitalario; al igual que otras instituciones o empresas el sector de la salud requiere una planificación estratégica bien estructurada, para poder conseguir los objetivos institucionales y garantiza buenos resultados, una buena gestión financiera garantiza que el Hospital, tenga un impacto significativo en el manejo de la casa de Salud. La gestión financiera es quizás el componente de más importancia en la estructura de la organización del HVCM, por cuanto se ha ido realizando de la mejor manera, con eficiencia y eficacia que ha permitido liquidez de recursos, por lo que los demás procesos se han desarrollado sin tener ninguna incidencia que obligue a paralizarlos o realizarlos medianamente.

Para entender objetivamente la gestión financiera, es bueno observar los movimientos presupuestarios por lo que acudiendo a la fuente se denota que, en el Informe de rendición de cuentas del HVCM (2020), hay una información importante del Presupuesto Institucional, lo que se resume en la siguiente tabla :

**Tabla 5: Presupuesto Institucional**

<b>Presupuesto Institucional HVCM</b>											
Total	de	Total	de	Total	de	Total	de	Total	de	%	de
presupuesto		presupuesto		presupuesto		presupuesto		presupuesto		ejecución	
codificado		codificado		codificado		codificado		codificado			
\$44.814.542,82		\$39.739.190,07		\$39.703.287,91		\$5.075.352,75		\$4.808.006,56		99,32%	

Realizado por la autora. Fuente: HVCM

Con esto se puede indicar que, en los diferentes componentes estructurales de programas y servicios del Hospital, se han ido ejecutando los presupuestos de acuerdo al Plan estratégico Institucional, con lo que se puede proyectar una efectiva gestión financiera del centro hospitalario, lo que se lo comprueba a través de la verificación de acuerdo a lo formulado por David (2013)

**Tabla 6: Liquidez del HVCM**

<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>			
Razón		Cómo se calcula	Lo que mide
Razón del circulante		$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	La empresa tiene liquidez para poder afrontar sus compromisos a corto plazo.
		$\frac{\$44.814.542,82}{\$44.511.294,47}$	

Realizado por la autora. Fuente: HVCM

### 2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Manifiestan Aparicio y Parra (2021) que los servicios de salud como herramientas para incidir y mejorar en el estado sanitario de las poblaciones que están en el entorno de un Hospital, requieren de la estructura organizativa y el apoyo de abastecimiento y la logística que permitan una eficiente y eficaz atención en los servicios de salud.

Entendiendo que la logística, está relacionada con el abastecimiento y que tiene como soporte la adquisición, almacenamiento y distribución de los insumos médicos, presentan problemas relacionados con los demás procesos que se desarrollan en una casa de salud, ya que deben solucionar inconvenientes en la aprobación, así como la situación de los proveedores, lo que en algunas circunstancias pueden provocar

desabastecimiento de insumos médicos, y medicinas para abastecer a la farmacia en la salud pública en la que se observa una mayor dinámica en los pacientes, esto debido a problemas en la cadena de suministro y escasez de medicamentos o insumos médicos (Vargas-Pérez, 2022).

**Tabla 7: FODA Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.**

ANÁLISIS FODA DE GESTIÓN OPERATIVA ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F04: El hospital cuenta con una capacidad operativa adecuada para prestar servicios de salud y emergentes equipado con ambulancia y equipos médicos de calidad.	D04: El abastecimiento de insumos médicos y medicinas no es el óptimo para poder brindar mejores servicios a los pacientes.	O04: La ley de transparencia faculta la contratación de proveedores confiables y seguros en lo referente a la logística de los insumos médicos.	A04: Incumplimiento por parte del Estado con los proveedores, dificulta el abastecimiento regular de medicinas.

Realizado por la Autora. Fuente: HVCM

### 2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Los servicios de salud en un Hospital, necesitan de una oportuna gestión de comunicación, más en la actualidad en que las tecnologías de la información, se han innovado de tal manera que son esenciales en la difusión de los procesos y programas que se ofrecen, para eso en el HVCM existe una plataforma tecnológica con una página Web institucional, contactada con el Ministerio de Salud y la Regional 6 de Salud del Ecuador.

En lo que se refiere a la comunicación por medios radiales de acuerdo al Informe de Rendición de Cuentas del HVCM (2020), se han realizado pautas con las siguientes radioemisoras Ondas Azuayas, Radio Católica Cuenca, Radio Tarqui, Radio Ciudad, Radio Visión, Radio la Voz del Tomebamba, Radio Splendit, Radio Cómplice y Radio Súper 9:49, en total 685 minutos, en tanto que en los canales Unión TV y Telecuenca los minutos pautados son 85, mientras que en la prensa escrita no hay mayor difusión, a parte de las noticias generadas en el desarrollo de sus actividades propias. Igualmente se ha difundido comunicación a través de medios digitales como son: red Informativa, Portal Diverso, Edición Médica.

### 2.2.7. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.

En lo referente a los Servicios de Clínica y Hospitalización, en concordancia con Collantes (2022), se denota que el alcance funcional de esta gestión se puede resumir en mejorar la estructura organizativa en beneficio del paciente, analizando y optimizando

los procesos de atención, promoviendo asistencia médica de calidad, aplicando protocolos que garanticen la calidad del servicio, evaluando constantemente los procesos tanto en la atención así como en lo presupuestario, desarrollando una adecuada comunicación entre los pacientes y el personal de salud, de manera particular en el área de Emergencia.

En el HVCM (2020), estos procesos se han ido desarrollando con porcentajes bastante aceptables de acuerdo al informe de rendición de cuentas en los que se señala que los programas desarrollados bordean un 95 % de efectividad lo que está avalado por la continua vigilancia y el Control Interno.

#### **2.2.8. Gestión de Calidad.**

La Gestión de calidad en una casa de salud, se la puede entender según Guanín y Andrago (2015), es una herramienta para mejorar las actividades en el trabajo, dando como resultado la menor cantidad de errores, repetición de labores o una defectuosa prestación de servicios, lo que se refleja en ahorro de tiempo invertido, reduce los costos operativos y optimiza la cantidad de personal que actué en el proceso. Una buena aplicación de esta gestión se evalúa con indicadores, como instrumentos de medición, basados en hechos reales y tangibles que permiten evaluar la calidad de los procesos en marcha, midiendo la eficacia y el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.

La gestión de calidad en el Hospital “Vicente Corral Moscoso” ha desarrollado una serie de Protocolos y procesos que buscan la excelencia en la prestación de los servicios de salud a nivel de Emergencia y todas las áreas y Departamentos, enfocados siempre en brindar servicios de óptima calidad, es así que dentro de los objetivos estratégicos y competencias exclusivas de la Gestión de Calidad, está el de desarrollar la excelencia operacional en los servicios especializados e implementar y evaluar procesos de control de optimización en la estructura organizacional, que se realiza para la gestión de calidad y seguridad del paciente, lo que de acuerdo al Informe de rendición de cuentas del HVCM (2020), logra un avance promedio de esta gestión en un 94 %.

## CAPITULO III

### 3.1. Planeamiento Estratégico.

El Plan estratégico dentro de un centro hospitalario, es un proceso ordenado y sistemático, que requiere ser debidamente estructurado, para trazar el objetivo de la Institución en favor de los pacientes. En relación a esto Robles y otros (2017), manifiestan que la importancia de la Planeación estratégica en las instituciones de salud se relacionan con algunos retos que se deben considerar, al momento de trazar los lineamientos a seguirse por la organización en cuanto a las necesidades/objetivos de todos los elementos involucrados en la gestión tanto los que se encuentran adentro, los profesionales de la salud, así como los externos que vienen a ser: el conocimiento de las regulaciones y políticas del ramo correspondiente.

De igual manera se debe escoger la metodología de trabajo, que se identifique con los objetivos institucionales, lo que deberá ser soportado por una estructura profesional de calidad, que permitan desarrollar una Planificación estratégica bien sustentada, para que se pueda tomar las decisiones correctas y asertivas, que permitan determinar las condiciones en las que funcione la casa de salud, para que se incremente la eficiencia, la calidad y la seguridad en la prestación de los servicios de salud, lo que permite ir evaluando los procesos de salud y mejorar el funcionamiento, corrigiendo los errores, lo que eleva la productividad y el prestigio del Hospital.

#### 3.1.1. Análisis del entorno social

Los servicios de salud que son prestados por el Hospital "Vicente Corral Moscoso" tiene como área de influencia a las provincias del austro, en la zona 6 del Ministerio de Salud Pública, y siendo una casa de salud referente a nivel regional y nacional, registra una gran afluencia de pacientes de las tres provincias australes e inclusive de otras que se encuentran cercanas a la ciudad de Cuenca, que es donde se ubica el centro hospitalario.

Todas las relaciones que se dan entre el personal del Hospital y los pacientes, los elementos auxiliares de servicios externos, son relativamente los mejores, lo que permite que se vayan cumpliendo los programas y proyectos trazados por la administración dentro de la planificación estratégica de la Institución, no obstante que

existen situaciones colaterales como la falta de fluidez en las asignaciones presupuestarias, por parte del gobierno, dada la situación económica del país, de ahí que es de gran importancia el ejercicio de un liderazgo ejecutivo que pueda encontrar soluciones a las situaciones que se presenten en el manejo administrativo de la casa de salud.

### **Escenario Político**

El país, en los últimos años, ha tenido un escenario político bastante agitado, luego de muchos años de un gobierno con una tendencia de izquierda, en el año 2021 entra en escena un gobierno de corte neoliberal con Guillermo Lasso como presidente, al tener al inicio de su mandato, la necesidad imperiosa de combatir la pandemia de la COVID19, se dedica de lleno a un proceso de vacunación masivo que permite la reactivación de todos los sectores, que estaban siendo impactados por esta crisis sanitaria, sin embargo al tener una Asamblea atomizada y de oposición, así como el paro protagonizado por la CONAIE, que provocó pedidas millonarias a los sectores laborales y comerciales, finalmente tiene que declarar la muerte cruzada, dando lugar a un nuevo proceso eleccionario, que en noviembre de 2023, proclama como Presidente a Daniel Noboa, político joven de centro derecha, el mismo que se enfoca fundamentalmente en combatir la ola de inseguridad que vive hasta estos momentos el Ecuador.

Para esto, toma algunas medidas, las mismas que las justifica como una necesidad en el equipamiento de la Policía y Fuerzas armadas para combatir el narcoterrorismo, se dan medidas como la subida del IVA al 15 % y otras reformas que se plasman en un plebiscito y una consulta popular realizado el 21 de abril de 2024, que le dan atribuciones al gobierno para algunas situaciones en lo relacionado con el combate a la delincuencia; cabe resaltar también que la situación del país.

De otro lado, el Hospital Vicente Corral Moscoso es parte de la Red de Salud, adscrita al Ministerio de Salud Pública en la Zonal 6, siendo el principal referente, lo que le ha permitido en medio de esta crisis, continuar su trabajo de servicio de salud con solvencia, a pesar de algunas limitantes que se derivan de la crisis económica que atraviesa la nación y que se ha buscado atenuar, por parte del Gobierno, con Prestamos al FMI y otras medidas impositivas, para poder atender sectores estratégicos como la salud, educación y seguridad.

## **Escenario Económico**

Ecuador antes de que se presente la pandemia, estaba en un proceso de restauración económica debido a la baja de los precios internacionales del petróleo ocurrida en el año 2014, sin embargo, con información analizada, se observa que al año 2023 el PIB está situado en un 2,4 % inferior a los años 2022 y 2021, debido a que en el cuarto trimestre del último año (2023) el PIB presenta una variación interanual negativa del 0,7 %, por causa de la contracción en el consumo de hogares, inversión y exportaciones, en tanto que se registra un crecimiento en gastos del gobierno en un porcentaje del 1% y las importaciones en un 16% dando como resultado un decrecimiento en el PIB en el Ecuador, el mismo que se está tratando de ajustar en este año. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2024)

Esta contracción de la economía ha traído como consecuencia un retardo en las asignaciones presupuestarias para los centros hospitalarios, concretamente en el Hospital “Vicente Corral Moscoso” , que ha tenido que extremar sus esfuerzos para poder hacer frente a este factor externo que se presenta, sin embargo en la actualidad se está poniendo énfasis por parte del gobierno para aliviar la situación económica de los centros hospitalarios y casas de salud de la Red Pública, lo que permitirá la ejecución de los proyectos y programas contemplados en el POA, y además potencializar los recursos humanos con el incremento de personal en las distintas áreas.

## **Escenario Social**

El País está atravesando una crisis bastante fuerte, la falta de empleos formales y la escasa generación de trabajo en empresas públicas y privadas para jóvenes en edad de trabajar ha desatado una nueva ola migratoria hacia los Estados Unidos por falta de oportunidades en sus lugares de vivienda. En concordancia con esto, el MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMIA SOCIAL (2023), anota que la tasa de desempleo y el subempleo han subido, a diciembre de 2023 el desempleo sube en un porcentaje del 3,4 % y el subempleo en un 21, indicadores que se elevan según estadísticas del INEC, tomadas por este Ministerio para su evaluación.

En el aspecto demográfico según cifras del INEC, se tiene que en las provincias del austro se ha dado un incremento de población como consecuencia de la inmigración de ciudadanos venezolanos, colombianos, y en especial en Cuenca Norteamericanos en goce de jubilación, lo que ha determinado una población de aproximadamente 1.231.543, dato que se toma en consideración en el momento de la oferta y demanda de

los servicios de salud, ya que es un factor determinante al momento de diseñar los programas y proyectos del centro hospitalario, para tener en cuenta en el momento de su ejecución.

Es también de gran importancia anotar, que el Hospital “Vicente Corral Moscoso” creado originalmente para atender las necesidades de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, sin embargo, siendo un referente regional de igual manera acoge a personas de otras poblaciones que están en el entorno inmediato del Austro, tanto a pacientes de la Costa, así como de la región amazónica, priorizando a los grupos vulnerables, tomando en cuenta las directrices señaladas por el Ministerio de Salud Pública para la Zonal 6, requiriendo para este lograr este objetivo del apoyo gubernamental en la oportuna asignación de recursos que lo puedan posicionar de mejor manera como un referente nacional.

### **Escenario Tecnológico**

A nivel del Ecuador, se cuenta con equipos tecnológicos de vanguardia, tanto en el sector público, como en la parte privada, que permite una atención integral a pacientes que requieren de tratamientos especiales para enfermedades no comunes que necesiten otro tipo de cuidados y protocolos, pero este tipo de tecnología se encuentra en hospitales grandes como es el caso del “Vicente Corral Moscoso”, con lo que se reciben pacientes derivados de instituciones de salud más pequeñas, lo que significa una mayor responsabilidad y gestión gerencial, que trabaje en el mejoramiento y repotenciación de los equipos existentes o en la adquisición de nueva tecnología sanitaria.

En lo que se refiere a los equipos tecnológicos de comunicación e informáticos, el Hospital cuenta con varios sistemas computarizados en línea que posibilitan la vinculación de las diferentes áreas de servicios de salud, con una mejor y más ágil atención a los usuarios, ya que en la página web institucional se pueden agendar citas, recibir información de un determinado caso y se puede difundir los avances de programas y proyectos enfocados en la mejora de la prestación de servicios de salud a los habitantes de las diferentes ciudades y poblaciones del austro y de provincias cercanas. De igual manera existen intercambios por intermedio de los avances tecnológicos que se implementan en redes de salud tanto en lo público, así como la relación con Instituciones de salud de ámbito privado.

## Escenario Ecológico

En relación al tratamiento de los residuos orgánicos e inorgánicos, que se generan en el centro hospitalario, como consecuencia de la atención de pacientes, lo que produce una cantidad grande de restos de diferente peligrosidad, tanto para el personal que labora en el Hospital, así como a los encargados de la recolección de la basura en la casa de salud, por lo que se debe tener cuidado al momento de realizar este trabajo. Para este trabajo, una empresa especializada da tratamiento final a estos residuos, los que son clasificados de la siguiente manera:

- 1) Grupo I: Desechos no peligrosos, material de oficina, biodegradables, residuos de cocina que son separados para que puedan ser reciclados, y colocados en fundas con el color respectivo para su manejo.
- 2) Grupo II: Desechos peligrosos: dentro de los cuales están los infecciosos que son biológicos, anatómicos patológicos que son desechados en fundas rojas debidamente rotulados como material peligroso, y material cortopunzante que son desechados en guardianes de plástico rotulados como peligrosos y manejados de acuerdo con la normativa.

Las empresas especializadas en el tratamiento de los residuos peligrosos, lo debe destruir con cualquiera de los métodos pertinentes, a fin de proteger el medioambiente, ya que son un peligro latente tanto para plantas como animales del entorno en el que se realiza el tratamiento final de estos residuos.

## Escenario legal

Como toda institución pública el Hospital Vicente Corral Moscoso está regulado por las normativas y lineamientos que son emanados del Ministerio de Salud pública y la Constitución de la República del Ecuador que establece todos los reglamentos y leyes sobre los que debe regirse la prestación de salud a los usuarios. Igualmente, en el interior del centro hospitalario, están regidos por un manual de procedimientos y de convivencia, así como protocolos diseñados para cada área de trabajo y para cada departamento, lo que debe ser acatado por todo el personal, médicos, enfermeras, auxiliares, personal de servicio y todos quienes laboran en la casa de Salud, que de no ser el caso serán sancionados de acuerdo a la gravedad de la falta.

En el **Art. 358** de la [Constitución de la República] (2008) se manifiesta entre otras cosas que el Sistema nacional de salud tendrá los siguientes lineamientos: protección y recuperación de las capacidades, que garanticen una vida saludable e

integral, de manera individual o colectiva, reconociendo lo diverso de nuestra sociedad y cultura, bajo los parámetros de equidad social e inclusión, la bioética, la interculturalidad con orientación de género. Para esto en el **Art. 359** de la Constitución de la República, se determina igualmente que el sistema nacional de salud está estructurado por instituciones, programas, políticas, recursos, actores y acciones en la salud, propiciando la participación ciudadana y el control social.

El Hospital Vicente Corral Moscoso es parte de la red de salud y se sujeta a las normas que rigen al sistema nacional de salud, por lo que deberá garantizar la prestación efectiva de servicios de salud bajo los lineamientos que promueve el ministerio del ramo, de tal forma que se cumplan los programas y proyectos planificados por la Institución en los términos determinados, privilegiando la salud de los usuarios por sobre todas las cosas.

### **3.1.2. Análisis de la industria de Servicios de Salud**

Este análisis se lo realiza de acuerdo a la metodología Porter (2017), en la que hace mención a las cinco fuerzas de una industria que moldean la competitividad, y, vienen a constituirse en un instrumento que posibilita a los centros hospitalarios, identificar las opciones de mejora que posibiliten la generación de estrategias a usarse para tener una buena competencia en el ámbito de la salud. Las cinco fuerzas se las desglosa de la siguiente manera

#### **Poder de negociación de los Usuarios**

El poder de negociación de los usuarios del hospital Vicente Corral Moscoso se da, cuando estos pueden exigir mayor calidad o una mejora en las prestaciones de los servicios de salud, lo que puede generar una dicotomía en cuanto a la rentabilidad de la Casa de Salud, ya que, al ser una entidad pública, presta su atención a usuarios que no disponen de un seguro social público ni privado o que no pueden acceder a Clínicas o centros hospitalarios privados, y la referencia es significativa por la calidad del servicio prestado.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

En relación a la influencia de los proveedores, se debe considerar que tienen una gran repercusión dentro de la industria, ya que pueden establecer algunos precios, para buscar rentabilidad propia en detrimento de la entidad que requiere de su provisión, pudiendo llegar a causar retraso en los servicios de una casa de salud, en el caso de

querer imponer sus condiciones, en el suministro de insumos para el desarrollo de sus actividades.

### **Rivalidad entre los competidores**

El hospital Vicente Corral Moscoso está considerado como Unidad Médica de segundo nivel y tiene en su entorno algunos otros centros hospitalarios de igual característica como el Hospital del IESS. “José Carrasco Arteaga”, el hospital Militar y algunas Clínicas de carácter privado entre ellas, “Monte Sinaí”, “Santa Ana”, “Santa Inés”, sin embargo, al ser una Casa de salud referente a nivel regional y nacional, prevalece su prestigio y solvencia.

### **Amenaza de sustitutos**

Las características que tiene el HVCM, en cuanto a los servicios de salud, y el prestigio bien ganado, no da lugar a que se presenten sustitutos, más es importante analizar que con el crecimiento poblacional y la demanda de prestaciones en esta área, es más grande la cantidad de pacientes que se registran en el área de emergencia, los mismos que no solamente provienen del austro ecuatoriano sino también de provincias cercanas, ya sea de la costa o del oriente, que tienen una gran confianza en los servicios que presta esta casa hospitalaria, en donde se han implementado en los últimos años, programas como Hospital amigo del niño y otros que lo vuelven insustituible.

### **Amenaza de nuevos competidores**

En relación a nuevos competidores, si bien existen en la actualidad otras unidades de salud, tanto públicas como el Hospital Municipal del Niño y la Mujer, el Hospital Materno Infantil del IESS, nuevas unidades de carácter privado, como Clínica “La Paz”, “Latinoamericana”, entre otras sin embargo al no tener igual nivel de resolución no representan una competencia seria para el Hospital Vicente Corral Moscoso, que mantiene su prestigio y preferencia.

### **3.1.3. Análisis FODA**

En la Planificación Estratégica Institucional del HVCM (2021) se encuentra dentro del análisis FODA, una serie de parámetros que se han desarrollado de acuerdo a observaciones de carácter interno y externo, de las que se desprende el siguiente contexto;

#### **Fortalezas**

- Casa de Salud con mayor capacidad resolutive a nivel de la región.

- Personal especializado y con experiencia.
- Cuenta con tecnología avanzada para pacientes.
- Innovación tecnológica en las diferentes áreas hospitalarias
- Personal comprometido.

### **Oportunidades**

- Población con confianza en el HVCM.
- Apoyo de Coordinación Zonal.
- Donaciones de Instituciones públicas y privadas.
- Preferencia de Proveedores para adquisiciones del HVCM.

### **Debilidades**

- Brecha de talento humano en las diferentes áreas administrativas y operativas
- Presupuesto variable.
- Sobrecarga laboral del personal.
- Limitada capacidad instalada.
- Exceso de personal vulnerable y prioritario.
- Infraestructura limitada para la situación actual.

### **Amenazas**

- Restricción en las leyes y normas que limitan el tiempo de ejecución de los recursos.
- Expansión de la Pandemia provocada por el SARS Cov2.
- Falta de control e inestabilidad en precios de insumos en el mercado farmacéutico.
- Falta de conciencia en la población en medidas de bioseguridad.

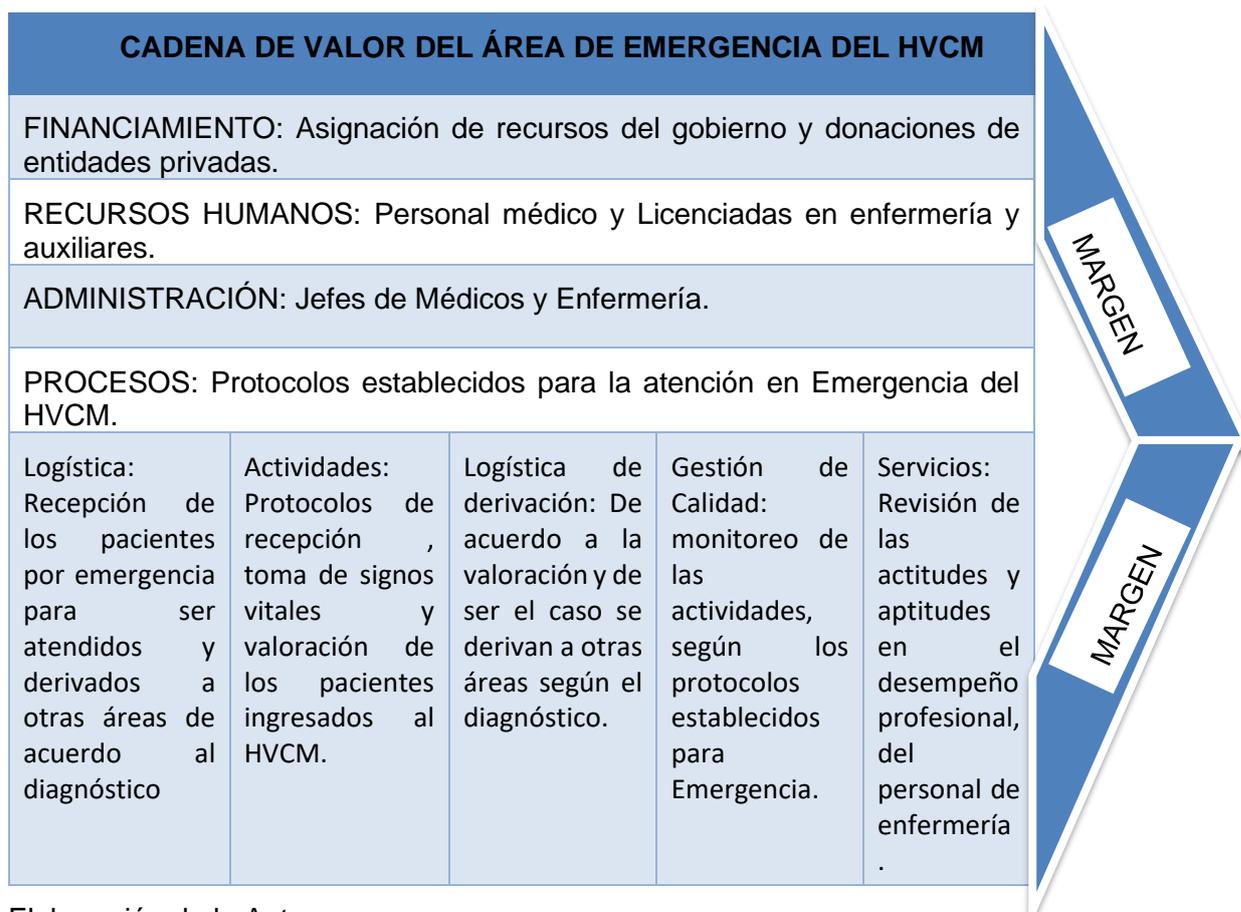
Este análisis FODA, presentado por la [COORDINACIÓN ZONAL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DOCENTE “VICENTE CORRAL MOSCOSO” (2021, p.p. 38,39) sirve para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025.

#### **3.1.4. Cadena de valor del Sistema de la Organización**

El Hospital Vicente Corral Moscoso, es una institución sin fines de lucro que produce valor público que es el de brindar servicios de salud gratuita con calidad y seguridad a toda la población que lo necesita a través de interrelacionar dos

componentes: por una parte, las actividades para el logro de los objetivos y por otra parte la eficiencia y eficacia que tienen estas actividades en el desempeño del centro hospitalario. De estas particularidades, se puede observar las interrelaciones existentes en cada una de ellas, lo que permite determinar el aporte para generar el margen de ventaja competitiva, al alcanzar la validez y vigencia en la gestión gerencial de la casa de salud.

**Gráfico 2 : Cadena de valor del Sistema de Emergencia**



Elaboración de la Autora.

### 3.1.5. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica realizada por la administración del Hospital “Vicente Corral Moscoso, está fundamentada en una programación de mediano plazo, es decir pensando en los 5 años de intervalo entre 2021 – 2025, con lineamientos tomados del Ministerio de Salud Pública que es el regente de todas las instituciones de salud que pertenecen a la red establecida por el Gobierno, sin embargo, también tiene planificación de corto alcance que son los POAS anuales, con planes y programas alineados con los objetivos de la Unidad de Salud.

### 3.1.6. Misión

“Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social” (Planificación Estratégica Institucional [2021 - 2025], 2021, p. 37).

### 3.1.7. Visión

“Ser reconocidos por la ciudadanía como hospitales accesibles, que prestan una 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” (Planificación Estratégica Institucional [2021 - 2025], 2021, p. 37)

### 3.1.8. Valores

De acuerdo a la Planificación Estratégica Institucional (2021), los valores que se priorizan en el Hospital Vicente Corral Moscoso son los siguientes:

- *Respeto*: La atención se enmarcará en protocolos de confidencialidad y confianza por parte de los usuarios.
- *Eficiencia*: Los recursos serán optimizados y fin de garantizar la consecución de la meta con óptimos resultados.
- *Eficacia*: La rapidez en la acción no disminuirá la obtención de objetivos.
- *Innovación*: Se fomentará la implementación de nuevas ideas que permitan un mejoramiento continuo en los procesos.
- *Calidad*: La atención brindada a los usuarios se realizará tomando los protocolos establecidos con principios de profesionalismo arraigado en el personal de salud.
- *Calidez*: La personalización en el trato es un sello distintivo para brindar confianza a los usuarios
- *Transparencia*: Todos los actos administrativos y operativos que realice esta casa de salud estarán transparentados en los organismos de control y la ciudadanía.

### **3.1.9. Objetivos Institucionales**

Los objetivos institucionales están enmarcados en las metas que se propone cumplir el centro hospitalario, en el caso concreto del Hospital Vicente Corral Moscoso, estos se establecen de acuerdo al Sistema Nacional de Salud y la Red medica liderada por el Ministerio de Salud Pública, que tiene concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir y que de acuerdo al Informe de Gestión (2019) se los puede resumir en los siguientes:

- Desarrollar la excelencia organizacional, alcanzando el nivel de cumplimiento de estándares de acreditación en salud.
- Desarrollar la excelencia operacional de los servicios especializados, logrando la confiabilidad en los servicios especializados que se ofertan.
- Ser un hospital de especialidades, implementando servicios especializados según planificación del Ministerio de Salud Pública.
- Reorientar el trabajo en red, reduciendo la derivación a la red complementaria.
- Fortalecer la docencia y la investigación, con programas de postgrados y trabajos de investigación.
- Desarrollar competencias en el Talento Humano, al implementar la gestión del talento Humano por competencias.

### **3.1.10. Principios Éticos**

Los principios éticos que deben estar presentes, en cualquier profesional y mucho más aún en un profesional de la salud, la ética se refiere al comportamiento de las personas con otras y el ambiente de su entorno, por lo que se debe determinar las interrelaciones que existen para poder determinar algunos principios, que sean dados por la ética. En el caso de los profesionales de la Salud, y específicamente de las enfermeras, se debe clarificar estos principios éticos en la relación con sus pacientes.

De acuerdo a Garzón (2005) se anotan los principios éticos en la atención de la salud, en los que se incluye primordialmente los siguientes: beneficencia, autonomía, justicia y equidad, que permitirán que se tenga accesibilidad a los servicios de salud y al cuidado de las enfermeras , de manera equitativa, justa y sin discriminación, a todo tipo de personas.

### **3.1.11. Políticas**

Entre las políticas que se deben ejecutar en un centro hospitalario, se mencionan aquellas que están contempladas en el plan Decenal de Salud del MSP (2022):

- Garantizar una vida plena y saludable promoviendo el bienestar para todos, en cualquier edad; siendo las principales metas la reducción de las tasas de mortalidad materna, muertes evitables en recién nacidos y niños menores a 5 años.
- Control de epidemias (COVID-19) y enfermedades transmisibles.
- Prevención de enfermedades no transmisibles y consumo de sustancias nocivas para la salud.
- Garantizar el acceso universal a servicios de salud y de la salud sexual y reproductiva.
- Calidad y sostenibilidad de servicios sanitarios y de salud de forma gratuita.
- Reducción de muertes y enfermedades producidas por el trabajo, contaminación, y exposición a factores físicos, químicos y biológicos.
- Gestión de riesgos para la salud e investigación en los centros hospitalarios.

### **3.2. Propuesta de solución: Plan de Gestión Gerencial.**

El plan de gestión gerencial se lo diseña de acuerdo a diferentes normativas, que lo regulan y supervisan, ya que guardan coherencia, con los principios y directrices emanadas por el Ministerio de Salud Pública, y en concordancia con el Sistema Nacional de Salud y la Red de salud. Se construye a través de estrategias en cada una de las áreas, en el caso particular que se aborda dentro de la búsqueda de una mejora en el área de emergencia concretamente con la ratio de pacientes/enfermeras, que es demasiado elevado, se plantean actividades derivadas de las estrategias.

#### **3.2.1. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.**

En lo que se refiere a la gestión operativa administrativa y de recursos humanos, que tiene que ver con la disposición de personal para cada una de las áreas del H hospital Vicente Corral Moscoso, en el caso concreto del área de Emergencia, que es en donde se ha detectado, la necesidad de mejorar la atención de enfermería para los pacientes que ingresan por este lugar. De acuerdo a los objetivos, se plantean estrategias y actividades, que permitan cumplir los objetivos planteados.

**OBJETIVO 1:** Identificar los problemas que se presentan en el área de Emergencia con relación al personal de enfermería.

**Estrategia:** Análisis de la causa o raíz de la problemática detectada, investigando las causas subyacentes de los problemas identificados para entender completamente el origen y poder implementar los correctivos eficaces.

**Actividad 1:** Desarrollar un plan detallado que incluya acciones específicas, plazos, responsables y recursos que permitan detectar la deficiencia y abordarla, con el apoyo de las autoridades administrativas del hospital y los jefes de cada área.

**Actividad 2:** Ejecutar las acciones correctivas planificadas y asegurarse que todos los involucrados, administrativos, personal de enfermería, estén informados y capacitados para los cambios, que deben ser continuamente monitoreados de acuerdo a indicadores establecidos para el efecto.

**Tabla 8: Análisis del problema y la estrategia de solución.**

ACTIVIDAD	INDICADOR POR CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS POR AÑO				
			1	2	3	4	5
Desarrollar un plan con acciones específicas que permitan detectar las deficiencias de la atención de enfermería en el área de Emergencias.	Procedimiento de disposición del personal de Enfermería en el área de Emergencia, de acuerdo a los parámetros aconsejados.	Gestión de Dirección /Gestión de Calidad/Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	100%	100%	100%	100%	100%
Ejecutar las acciones correctivas, manteniendo una fluida comunicación con todos los ámbitos involucrados para generar el cambio deseado.	Ejecución mensual de encuestas tanto al personal como a los pacientes para medir el grado de satisfacción.		100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por la autora.

- **OBJETIVO 2:** Analizar estrategias que sirvan para mejorar el servicio de salud, en el área de Emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso, con relación al personal de enfermería.

**Estrategia:** Utilizar datos e indicadores, que permitan monitorear la calidad del servicio y tomar decisiones basadas en evidencias, realizando auditorias periódicas, evaluando los estándares de calidad en las áreas susceptibles de mejora.

**Actividad 1:** Establecer indicadores específicos como tiempo de espera, atención oportuna, ratios normalizados, satisfacción del cliente para medir el progreso, para ir ajustando los estándares de calidad.

**Actividad 2:** Comparar los resultados con estándares del sector o con otros hospitales, para evaluar el rendimiento relativo, a través de encuestas a pacientes y al personal, acerca de su percepción de la calidad de servicio.

**Tabla 9: Análisis de estrategias de mejora de calidad en Emergencia.**

ACTIVIDAD	INDICADOR POR CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS POR AÑO				
			1	2	3	4	5
Establecer indicadores como tiempo de espera, atención oportuna, ratio normalizado, calidad de servicio.	Evaluación continua de cumplimiento de los estándares aconsejados para la mejora.	Gestión de Dirección /Gestión de Calidad/Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	100%	100%	100%	100%	100%
Comparar los resultados con instituciones de salud que estén dentro del mismo nivel del Hospital.	Realizar cuadros comparativos de la atención de enfermería en el Hospital con otros centros hospitalarios.		100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por la autora.

- **OBJETIVO 3:** Determinar herramientas aplicables al área de Emergencia, para potenciar la prestación de servicios del personal de enfermería del Hospital Vicente Corral Moscoso.

**Estrategia:** Establecer un modelo que mejore la calidad de la atención de enfermería en la Unidad de Emergencias del Hospital, asegurando que los sectores administrativos estén comprometidos con la gestión y apoyen constantemente las iniciativas de mejora, con recursos y tecnología.

**Actividad 1:** Evaluar los costos asociados con la implementación de parámetros de mejora y compararlos con los beneficios de calidad en la prestación de servicios de salud, que son rápidos y efectivos, al tener más personal de enfermería, como se requiere en el área de Emergencias.

**Actividad 2:** Analizar como el Plan de gestión que permite la implementación de las mejoras inciden en la eficiencia del personal y la capacidad para atender a más pacientes, proporcionando un servicio ágil y de calidad, cumpliendo los estándares en la ratio pacientes/enfermera.

**Tabla 10: Actividades para implementar el modelo de mejora.**

ACTIVIDAD	INDICADOR POR CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS POR AÑO				
			1	2	3	4	5
Evaluar el costo beneficio con la puesta en práctica del Modelo de gestión de calidad.	Procedimiento de disposición del personal de Enfermería en el área de Emergencia, de acuerdo a los parámetros aconsejados.	Gestión de Dirección /Gestión de Calidad/Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	100%	100%	100%	100%	100%
Analizar como el plan de gestión para la mejora da eficiencia en la atención de enfermería en el área de Emergencias.	Evaluación continua de los estándares de calidad de la atención de enfermería en el área de emergencia.		100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por la autora.

### 3.3. Presupuesto del proyecto

Se ha elaborado un presupuesto tentativo que permita cumplir con los objetivos planteados en la propuesta para la mejora de la atención de enfermería en Emergencias.

**Tabla 11: Presupuesto de la propuesta**

---

**Tabla de Presupuesto para Mejora del Servicio de Enfermería en Emergencias**

---

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Personal	Contratación personal enfermería	de 14 de Enfermeras	\$1200 por persona.	\$168.000
Capacitación	Capacitación de protocolos y triaje al nuevo personal.	14 Enfermeras	\$50 por persona	\$ 700
Equipamiento	Sistemas de triaje electrónico.	2 sistemas.	\$5,000 por sistema	\$10.000
Consultoría	Asesoría externa en calidad de atención de enfermería en el área de emergencias	1 consultor	\$2,500 por 1 mes	\$2.500
Monitoreo y Evaluación.	Software seguimiento calidad.	de 1 licencia de	\$500 anual	\$500
<b>Total por año:</b>				<b>\$181.700</b>

---

Elaborado por la autora. Fuente HVCM.

## **CAPITULO IV**

### **4.1. Evaluación e implementación Integral de Gestión gerencial**

Con el objeto de plasmar el Plan gerencial de mejora en la atención de enfermería en el área de Emergencias en el Hospital Vicente Corral Moscoso, es necesario establece ciertas directrices, que servirán para ir monitoreando y corrigiendo el modelo que se quiere implementar, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

#### **4.1.1. Evaluación del plan.**

Para evaluar el plan se debe verificar que se vayan cumpliendo cada una de las actividades que posibiliten cumplir con las estrategias implementadas para cumplir cada uno de los objetivos que se han determinado en la propuesta. Para la implementación de este plan se ha considerado el período de 5 años, por razones de recursos presupuestarios y se inicia a partir de junio de 2024, y dado a que el monitoreo del plan será continuo, se puede considerar evaluaciones trimestrales, y en diciembre de cada año, una auditoria interna, con el objetivo de realizar correcciones en algunas de las estrategias o actividades que tengan alguna deficiencia, lo que permitirá remediar los posibles errores, que se puedan detectar, para luego hacer un monitoreo continuo a fin de eliminar la falla.

Entre las situaciones que pueden provocar un retraso en la implementación de la propuesta planteada tenemos:

- 1) Retardo ocasionado por la falta de personal suficiente de enfermería en el área de Emergencias.

Acción preventiva: Rotación equitativa del personal de enfermería respetando los diferentes aspectos de cada profesional dentro de Emergencias.

Acción correctiva: Contratar más personal de enfermería para el área de Emergencias.

- 2) Dificultad de aplicación del proceso por falta de recursos oportunos.

Acción preventiva: Presentar un plan sustentable para la consecución de recursos que permitan la ejecución del proceso.

Acción correctiva: Buscar el compromiso de la alta dirección y de las diferentes gestiones que están involucradas en el Plan de Gestión Gerencial.

Para que la evaluación se pueda realizar de manera correcta, esta debe tener indicadores de gestión, los mismos que se establecerán, por el equipo de Gestión., entre los que se puede señalar los siguientes:

- Análisis de las estrategias y actividades consideradas dentro del Plan de Gestión Gerencial, que están relacionadas con el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta inicial.
- Observación directa del cumplimiento de las actividades y monitoreo de los estándares de calidad, que se plantean en este proceso de mejora de la atención de enfermería en el área de Emergencias.
- Los resultados deben ser procesados a través de un sistema tecnológico para tener datos guardados, para hacer una comparativa en los diferentes períodos en que se aplique el proceso, a fin de institucionalizarlo en favor de la calidad de atención del centro hospitalario.

Al término del proceso, con la evaluación final se procede a la realización de un informe que recoja todas las incidencias, el grado de cumplimiento de las actividades planteadas para cada una de las estrategias, en correlación con los objetivos planteados, estableciendo conclusiones y recomendaciones, lo que será analizado por los mandos administrativos del hospital para su aprobación, pudiendo ser institucionalizado y publicado en el informe de redición de cuentas de la entidad hospitalaria.

#### **4.1.2. Limitaciones y/o restricciones en la Gestión Gerencial**

En el proceso de implementación de la propuesta, es muy probable que se puedan presentar algunas limitaciones o restricciones que pueden retardar el proceso, entre estos tenemos:

- 1) La asignación presupuestaria que se pueda retardar hasta que se justifique la necesidad o por la falta de recursos, o asignaciones gubernamentales a destiempo, frente a lo que se puede ir sosteniendo el proceso a través de otras alternativas como una rotación de personal adecuada, capacitación y motivación para aceptar los cambios que se generan con este plan de gestión.
- 2) Es también frecuente encontrar que el personal de planta es resistente al proceso de cambio, muchas veces porque no se ha comunicado convenientemente el modelo de gestión, o por mantener su comodidad a lo

establecido y no salir de su zona de confort, de hecho, el cambio que se propone al principio requerirá de una dosis de sacrificio y perseverancia, pero poco a poco se ira empoderando con información eficaz y monitoreo constante.

- 3) Otra limitación para la correcta atención es la cantidad grande de pacientes que acuden al centro hospitalario, que muchas veces requiere de mayores espacios y más personal para érestar el servicio con calidad, por lo que es preciso dosificar las cargas del personal de enfermería, y sobre todo tener una planificación ordenada para la atención de los usuarios.

Todas estas limitaciones y/o restricciones, deberán tener un lugar importante en el informe final del proyecto, para que, analizadas y evaluadas, no puedan repetirse, tomando los correctivos necesarios, de ser el caso, en la continuación de la propuesta, si así se justifica y amerita.

## **4.2. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.2.1. Conclusiones**

La atención de calidad en el área de Emergencia, por parte del personal de enfermería se puede lograr con una correcta disposición del personal asignado, respetando las estrategias trazadas para mejorar esta problemática, con la correcta aplicación de los protocolos y del sistema de Triage, para que los pacientes reciban una prestación de servicios de salud que busque la excelencia, por lo que se debe mejorar considerablemente, con la contratación de nuevo personal que alcance la ratio correcta para este segmento.

Este proceso debe contar con el compromiso de quienes forman parte de la gestión de Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos, la Gestión de Calidad y sobre todo de las autoridades del Hospital que son los actores fundamentales, sobre los que se sustenta el éxito o el fracaso de este proyecto, al necesitar básicamente de recursos para contratación de nuevo personal de enfermería, y para implementar las estrategias que se plantean para el cumplimiento de los objetivos trazados.

La capacitación en la aplicación de Protocolos y en el manejo del Triage, en la valoración de los pacientes que ingresan, debe de ser continua, tanto para el personal de planta, así como las nuevas enfermeras que vienen a ser parte de este proceso, es importante que se cuente con la predisposición de todo el personal que labora en

el área de Emergencia para asimilar los cambios que se proponen en la propuesta de este Plan.

La evaluación continua y el monitoreo constante de las actividades, posibilitan que se puedan realizar a tiempo los correctivos al Plan, para que no se generen situaciones conflictivas y limitantes en el proceso, sino que por el contrario puedan servir de ejemplo para otras instituciones hospitalarias, con un estándar de calidad de gran nivel, lo que devendrá en el acrecentamiento de prestigio para la Institución.

#### **4.2.2. Recomendaciones**

En el marco del presente estudio, se pueden sugerir estas recomendaciones:

La propuesta del modelo de gestión de Calidad para la mejora en la atención de enfermería en el área de Emergencia del Hospital “Vicente Corral Moscoso”, es de carácter urgente y prioritario, por lo que se recomienda su puesta en práctica y su vigencia en los años posteriores conforme se ha diseñado el Plan de Gestión Gerencial enfocado en este punto, con la disposición organizada del personal que labore en esta área de ingreso de los pacientes al Hospital

Debe haber un compromiso fuerte de parte de las autoridades del Hospital, así como las gubernamentales para que se apoye la implementación de la propuesta y sobre todo la continuación en los años posteriores, para que esta mejora significativa pueda ser comparada y asimilada por otros centros hospitalarios de la red y se mejore la prestación de salud en el Sistema Nacional, en beneficio de los ecuatorianos.

El personal de Planta y el personal que se contrate, debe someterse a capacitación en el manejo de protocolos actualizados y del Sistema de Triage, para que la atención a los pacientes sea muy ágil y se pueda derivar a los departamentos correspondientes con el diagnóstico correcto, con lo que se gana tiempo y se economiza recursos, al hacerlo de la manera correcta.

El monitoreo y la evaluación debe ser continua en el proceso, para que los actos tanto preventivos como los correctivos, permitan que se logre éxito en las actividades planteadas, para cumplir las estrategias que se generan, en cada uno de los objetivos enunciados dentro del Plan, lo que conllevará a lograr la meta principal que es la mejora de los servicios de salud en el área de Emergencias de este Hospital que es referente a nivel regional y nacional.

## REFERENCIAS

- ADMINISTRACIÓN DEL HVCM. (2019). *INFORME DE GESTIÓN: Proceso Unidad de Planificación del HVCM*. Cuenca: MSP-COORDINACION ZONAL DE SALUD 6 HVCM. Obtenido de <https://hvcm.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Anexo-42.Plan-Estrategico.pdf>
- Albuja, C. &. (2015). *Modelo de gestión del área de triaje y sus efectos en la calidad de atención de los pacientes de la emergencia del Hospital de especialidades Abel Gilbert Pontón en la ciudad de Guayaquil*. Babahoyo: UTB. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/1131>
- Alcázar, A. (2023). Rol de enfermería en los servicios de emergencia. *Ciencia Latina.- Revista Multidisciplinar*, 7(6), 5036 - 5050. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9058](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9058)
- Álvarez, F., & Faizal, E. (2013). *Gerencia De Hospitales e Instituciones de salud* (Primera ed.). Bogotá: ECO EDICIONES. Recuperado el 14 de abril de 2024, de <https://books.google.com.ec/books?id=LsE0DgAAQBAJ>
- Aparicio, L., & Parra, H. (2021). *Procesos logísticos en la gestión hospitalaria*. Bogota: Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería. Obtenido de <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/download/1589/1695/4543>
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (21 de diciembre de 2008). Constitución de la República. *Constitución(653)*. Montecristi, Ecuador: Registro Oficial.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2024). *Cuentas Nacionales Trimestrales. Resultados cuarto trimestre 2023*. Quito: Banco Central del Ecuador. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/trimestrales/resultados\\_126\\_202304.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/trimestrales/resultados_126_202304.pdf)
- Bautista , L., & Velásquez, N. (2012). Caracterización de la oferta y la demanda en el servicio de consulta externa. *Ciencia y Cuidado(1)*, 54 - 62. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/cienciaycuidado/article/view/456/476>
- Collantes, A. (2022). *Plan de gestión gerencial, para la optimización de la calidad en la atención de la salud del servicio de Emergencia del Hospital León Becerra Camacho en el año 2023*. Milagro: UDLA. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14532/1/UDLA-EC-TMGIS-2022-196.pdf>

- COORDINACION ZONAL. HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DOCENTE "VICENTE CORRAL MOSCOSO". (2021). *Planificación Estratégica Institucional [2021 - 2025]*. Cuenca: HVCM. Obtenido de <https://hvcm.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/PLAN-ESTRATEGICO-DEL-HOSPITAL-VIGENTE-2020-signed-signed-1.pdf>
- David, F. (2013). Evaluación Interna. En F. David, *Conceptos de administración estratégica* (págs. 93-113). México: PEARSON, EDUCACIÓN. Obtenido de <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- García , M. (2018). *Análisis de la atención de emergencias y urgencias médicas a nivel de hospitales del Ministerio de Salud Pública, pertenecientes a la Red de Salud Pública del Azuay: Crítica para el cambio 2017 - 2018*. Cuenca: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR: INSTITUTO DE SALUD. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1d9f832e-c945-4086-a321-b8ce987a4282/content>
- Garzón, N. (2005). Ética profesional y teorías de enfermería. *Arquichan*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-59972005000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972005000100007)
- Guanín, A., & Andrango, M. (2015). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la atención de Enfermería en el servicio de Emergencias del Hospital Militar*. Quito: ESPOL. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>
- Guanín, A., & Andrango, M. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencia del Hospital Militar*. Quito: ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Batptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill, educación.
- Hospital Docente Vicente Corral Moscoso. (2020). *Rendición de Cuenta*. Cuenca: HDVCM. Obtenido de <https://hvcm.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/informe-de-rendicion-de-cuentas-2020.pdf>
- HOSPITAL GENERAL DOCENTE "VICENTE CORRAL MOSCOSO". (2020). <https://www.salud.gob.ec>. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/HVCM-INFORME-RC.pdf>

- HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO. (2020). *Planificación Estratégica Institucional*. Cuenca: HVCM.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2023). *Censo de Población y Vivienda*. Quito: INEC. Obtenido de <https://n9.cl/s9sva>
- Mendoza, V., & Moreira, J. (junio de 2021). Procesos de gestión administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 608-620. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (2002). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud. Registro Oficial*. <https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/ley-sis-nac-salud.pdf>. Quito: Registro Oficial. Obtenido de <https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/ley-sis-nac-salud.pdf>
- MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA COORDINACIÓN ZONAL 6 HVCM. (2022). *Cuadro de mando: Resumen Documental Enfermería /Departamento de Emergencia*. Cuenca: Hospital Vicente Corral Moscoso. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/1E7SQ2ane4v05jcYmAPbtMGb1ugRjb\\_8A/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1E7SQ2ane4v05jcYmAPbtMGb1ugRjb_8A/view?usp=sharing)
- MINISTERIO DE SALUD PUBLICA MSP. (2022). *Plan Decenal de Salud 2022 - 2031*. Quito: MSP. Obtenido de [https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Plan\\_decenal\\_Salud\\_2022\\_ejecutivo.18.OK\\_.pdf](https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/07/Plan_decenal_Salud_2022_ejecutivo.18.OK_.pdf)
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMIA SOCIAL. (26 de Diciembre de 2023). <https://www.mites.gob.es>. Obtenido de <https://www.mites.gob.es>: <https://www.mites.gob.es/mundo/consejerias/ecuador/es/trabajar/condiciones-laborales/index.html>
- Nova, I. P. (8 de octubre de 2018). <https://www.redaccionmedica.com>. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.com/secciones/enfermeria>: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/enfermeria/fijar-8-pacientes-por-enfermera-como-maximo-en-el-hospital-a-partir-de-2021-1918>

- Organización Mundial de la Salud. (1957). *Función de los hospitales en los programas de protección de salud en el mundo*. Ginebra: OMS.
- Pedraza, A., Lavin, J., Gonzales, A., & Benal, I. (2014). Factores determinantes en la calidad del servicio sanitario en México; caso ABC. *Entramado*, 76-89.
- Pilco, J., & Fernández, M. (2020). Evaluación de la atención de un hospital público del Ecuador. *Sinergias educativas*, 1(5). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/382/3821581007/html/index.html>
- Porter, M. (2017). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En M. Porter, *Ser Competitivo (On Competition)* (9na ed., págs. 31 - 68). Barcelona, España: Artes Gráficas Huertas. Obtenido de [https://pladlibroscl0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_comp\\_etitivo.pdf](https://pladlibroscl0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_comp_etitivo.pdf)
- REGISTRO OFICIAL N° 339. (2012). *Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: RO. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/ESTATUTO-GESTION-ORGANIZACIONES-HOSPITALES-RO-339-25-09-2012.pdf>
- Rivera, F., Lima, G., Guerrero, G., & Moreta, C. (2018). Satisfacción de los usuarios y la calidad de atención que se brinda en el área de emergencia del Hospital General Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Milagro; 2018. *Ciencia Digital*, 162 - 177. doi:<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.621>
- Robles, R., Serrano, H., Serrano, G., Gaibor, F., Armijo, O., & Fernández, A. (2017). Retos de la Planificación Estratégica en Instituciones de Salud. *Revista Cubana de Investigaciones Médicas*, 36(3), 1-6. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/323176051\\_Retos\\_de\\_la\\_planificacio\\_n\\_estrategica\\_en\\_instituciones\\_de\\_salud](https://www.researchgate.net/publication/323176051_Retos_de_la_planificacio_n_estrategica_en_instituciones_de_salud)
- Santana, S., & Perez, C. (2023). Dynamics of organizational climate and job satisfaction in healthcare service practice and research: a protocol for a systematic review. *Front Psychol. Frontiers. Frontiers in Psychology*, 1-11. doi:doi: 10.3389/fpsyg.2023.1186567
- Santos, C. (2023). *Plan de Gestión Gerencial para optimizar los procesos de adquisición y control de stock de equipos, medicamentos e insumos*. Santo Domingo de los Tsachilas: UDLA. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14538/1/UDLA-EC-TMGIS-2023-05.pdf>

- Tandazo , T., & Yuquí, M. (2023). *Dificultades en la aplicación del proceso de atención de enfermería en el Hospital Vicente Corral Moscoso. Cuenca período Eneo - Marzo 2023.* Azogues: UCACUE. Obtenido de <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/eea2940c-3963-4ee0-8511-3984c9abc305/content>
- Vale, F. (14 de mayo de 2024). <https://www.sydle.com/es/blog>. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog>: <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-financiera-hospitalaria-65491be87b1b957bd40ae547>
- Vargas-Pérez, J. (2022). Analisis de la Gestion de Abastecimiento en la logistica hospitalaria. *Revista científica Anfibios*, 5(2), 110 - 125. doi:<https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.117>
- Yépez, D. (2013). *Modelo de Gestión para la Unidad de Emergencia del Hospital IESS de la ciudad de Ambato.* Ambato: UNIANDES. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4392/1/TUAADM016-2013.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Formato de Entrevista estructurada para Jefe de Médicos y Jefa de Enfermeras del área de Emergencia.

#### TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad para mejorar la atención de Enfermería, enfocada en el área de emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso de la ciudad de Cuenca.

#### ENTREVISTA:

##### JEFE DE MÉDICOS DE EMERGENCIA HVCM

La atención de calidad en el área médica es un pilar fundamental del sistema de salud, que no solo busca curar enfermedades, sino también promover la salud y el bienestar de las personas de manera integral, ética y humanizada.

##### INDICACIONES

- Solicito su ayuda en contestar estas preguntas que facilitarían para el desarrollo del trabajo de investigación "Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad para mejorar la atención de Enfermería, enfocada en el área de emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso de la ciudad de Cuenca."
- La información es de absoluta reserva para el trabajo
- Sea sincero y conteste con la verdad
- Le agradezco su colaboración

##### Datos Generales

Edad -----

Sexo -----

Profesión -----

1. ¿Qué opina del área de Emergencia del HVCM?

---

---

---

2. ¿Cómo se siente trabajando como jefe del área de Emergencia en este Hospital?

---

---

---

3. ¿Cómo es la relación que tiene con sus subalternos?

---

---

---

4. ¿Cómo cree que se está desarrollando la prestación de servicios de salud en EMERGENCIA?

---

---

---

5. ¿Qué tan satisfecho está del personal a su cargo? ¿Por qué?

---

---

---

6. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

---

---

---

7. ¿Cree que existe alguna Problemática en el área de Enfermería del HVCM?

---

---

---

8. ¿Cómo ve la proyección del área de Enfermería?

---

---

---

9. Si estuviera frente al Gerente del HVCM ¿qué les diría?

---

---

---

10. ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?

---

---

---

11. ¿Qué opinan sus compañeros de trabajo del HVCM?

---

---

---

12. ¿Cree que existen alternativas de solución para la problemática que percibe?

---

---

---

## JEFE DE ENFERMERAS DE EMERGENCIA

La atención de calidad en el área médica es un pilar fundamental del sistema de salud, que no solo busca curar enfermedades, sino también promover la salud y el bienestar de las personas de manera integral, ética y humanizada.

1. ¿Cómo se siente trabajando como jefe del área de Emergencia en este Hospital?

---

---

2. ¿Cómo es la relación que tiene con sus subalternos?

---

---

3. ¿Cómo cree que se está desarrollando la prestación de servicios de salud en EMEGENCIA?

---

---

4. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

---

---

5. ¿Cree que existe alguna Problemática en el área de Enfermería del HVCM?

---

---

6. ¿Cómo ve la proyección del área de Enfermería?

---

---

7. Si estuviera frente al Gerente del HVCM ¿qué les diría?

---

---

8. ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?

---

---

9. ¿Cree que existen alternativas de solución para la problemática que percibe?

---

---

**Anexo 2:** Formato de Entrevista estructurada para Grupos de Enfoque:

**TRABAJO DE INVESTIGACION:**

**Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad para mejorar la atención de Enfermería, enfocada en el área de emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso de la ciudad de Cuenca.**

**TECNICA: GRUPO DE ENFOQUE  
INSTRUMENTO: ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

La atención de calidad en el área médica es un pilar fundamental del sistema de salud, que no solo busca curar enfermedades, sino también promover la salud y el bienestar de las personas de manera integral, ética y humanizada.

**INDICACIONES**

- Solicito su ayuda en contestar estas preguntas que facilitaran para el desarrollo del trabajo de investigación “Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad para mejorar la atención de Enfermería, enfocada en el área de emergencia del Hospital Vicente Corral Moscoso de la ciudad de Cuenca.”
- La información es de absoluta reserva para el trabajo
- Sea sincero y conteste con la verdad
- Le agradezco su colaboración.

**a. “GRUPOS DE ENFOQUE”: Usuarios/Emergencia HVCM**

**Datos Generales**

**Edad** -----

**Sexo** -----

**Profesión** -----

**A. Preferencia de Casas de Salud**

1. ¿En qué otra casa de salud ha sido atendida en los últimos 6 meses?
2. ¿Por qué escogió acudir a este hospital?
3. ¿usted o algún familiar ha venido antes en busca de atención a este hospital?

**B. Percepción del área de Emergencia del HVCM**

1. ¿Cómo ha sido atendido en el área de Emergencia?
2. ¿Se siente satisfecho con la atención recibida? Si o no y porque
3. ¿Cómo ve el trabajo del personal de enfermería ayudaron en su problema?
4. ¿Ha observado algún problema en el área de Emergencia, que retrase la prestación de servicios?

**b. “GRUPOS DE ENFOQUE”: Médicos/Emergencia. HVCM**

**Datos Generales**

**Edad** -----

**Sexo** -----

**Profesión** -----

**A. Percepción del área de Emergencia del HVCM**

1. ¿Cómo cree que se da la prestación de servicios en el área de Emergencia?
2. ¿Considera usted que se desarrollan los protocolos de atención en el servicio?
3. ¿Se siente satisfecho con la atención ofrecida a los pacientes?
4. ¿Cree usted que existe el número suficiente personal que ayuden en la atención de los pacientes que llegan a Emergencia del HVCM?
5. ¿Ha observado algún problema en el área de Emergencia, que incida en la prestación de servicios?

**B. Posibles alternativas de solución.**

1. ¿Aumentar el número de enfermeras para la atención de pacientes en el área de Emergencia?
2. En cuanto a la atención, ¿Se puede mejorar la prestación de Servicios?
3. ¿Se deben mejorar los protocolos de atención en el área de Emergencia?

**c. “GRUPOS DE ENFOQUE”: Licenciadas de enfermería/Emergencia HVCM.**

**Datos Generales:**

**Edad** -----

**Sexo** -----

**Profesión** -----

**A. Percepción del área de Emergencia del HVCM**

1. ¿Cómo ha atendido en el área de Emergencia a los pacientes que han llegado?
2. ¿Cómo considera que se desarrollan los protocolos de atención?
3. ¿Se siente satisfecho con la atención prestada a los pacientes?
4. ¿Siente que existe el número suficiente de personal de enfermería que atiende en el área de Emergencia del HVCM?
5. ¿Ha observado problemas en el área de Emergencia, que incida en la prestación de servicios?

**B. Posibles alternativas de solución.**

1. ¿Aumentar el número de enfermeras para la atención de pacientes en el área de Emergencia?
2. En cuanto a la atención, ¿Se puede mejorar la prestación de Servicios?
3. ¿Se deben mejorar los protocolos de atención en el área de Emergencia?

**d. “GRUPOS DE ENFOQUE”: Auxiliares de enfermería/Emergencia**

**Datos Generales**

**Edad** .....

**Sexo** .....

**Profesión** .....

**A. Percepción del área de Emergencia del HVCM**

1. ¿Cómo ha atendido en el área de Emergencia a los pacientes que han llegado?
2. ¿Cómo considera que se desarrollan los protocolos de atención?
3. ¿Se siente satisfecho con la atención prestada a los pacientes?
4. ¿Siente que existe el número suficiente de personal de enfermería que atienda en el área de Emergencia del HVCM?
5. ¿Ha observado problemas en el área de Emergencia, que incida en la prestación de servicios?

**B. Posibles alternativas de solución.**

1. ¿Aumentar el número de enfermeras para la atención de pacientes en el área de Emergencia?
2. En cuanto a la atención, ¿Se puede mejorar la prestación de Servicios?
3. ¿Se deben mejorar los protocolos de atención en el área de Emergencia?

**Anexo 3: Evidencias de Entrevista con Administrativos del Área de Emergencia.**



**Anexo 4:** Evidencias de los grupos de Enfoque en el Área de Emergencia



