



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TITULO DEL TRABAJO:

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN DEL
SERVICIO DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL AIDA LEON DE RODRÍGUEZ
LARA**

Profesor:

Dr. Jorge Bejarano Jaramillo. MSc

Autora:

María Andrea Sánchez Sarmiento

2022

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
CAPITULO I	7
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	7
INTRODUCCIÓN	7
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	8
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	9
Oferta y Demanda de Servicios	13
Análisis geoespacial y geopolíticos.....	14
Oferta de Servicios	15
Población atendida.....	17
Demanda de servicios insatisfecha	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
OBJETIVOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	23
Objetivo General	23
Diseñar un plan de gestión de mejoramiento de la calidad de atención del servicio de emergencia del hospital Aida León de Rodríguez Lara del cantón Girón.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	23
Planteamiento de indicadores	23
Tablero de control.....	23
Propuesta del plan de mejoramiento	23
Propuesta y justificación de alternativas de solución	24
ANÁLISIS:.....	24
ANÁLISIS:.....	25
CAPITULO II	26
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	26
Gestión Gerencial de la Dirección	26
Gestión Estratégica de Marketing	27
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	28
Gestión Financiera.....	29
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	30
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	31
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	32
CAPITULO III	34
PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO	34
III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	34
Análisis del Entorno Social	34
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	36
Análisis FODA	37
Misión.....	40
Visión.....	40
Valores.....	40

Objetivos Institucionales	40
Principios Éticos.....	41
III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	41
Gestión Gerencial de la Dirección	41
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	47
Gestión Financiera.....	50
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	53
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	57
CAPITULO IV	59
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
Recomendaciones	59
GLOSARIO	61
BIBLIOGRAFÍA	62

RESUMEN

El Hospital Aida León de Rodríguez Lara pertenece a La Coordinación Zonal 6 de Salud al Distrito 01D03 Girón a Santa Isabel. Está ubicado en el Cantón Girón dentro de la Hoya de Girón o Jubones, al sur de la provincia del Azuay, a 44 Km desde la ciudad de Cuenca. Es una entidad pública desconcentrada (EOD) dotada de autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, que tiene por objeto indelegable velar por la salud de la población urbana y rural que pertenecen al Cantón Girón y sus poblaciones aledañas que acuden en busca de atención médica, ya sea por isócrona, por vialidad, por facilidad de acceso a servicios, por Microredes de atención o por el sistema de Referencia y Contrareferencia.

El análisis de la problemática del presente trabajo se enfoca de forma directa en la baja calidad de atención médica que brinda los profesionales de la salud del Hospital “Aida León Rodríguez Lara”, hacia los pacientes que acuden a este centro para recibir un servicio en torno a cualquier emergencia.

Es así que, debido a que la gran cantidad de pacientes que asisten diariamente a este hospital se han visto en la necesidad de calificar de insatisfactorio la atención que reciben en el servicio de emergencias, porque los profesionales que atienden no tienen la amabilidad de responder o atender de forma adecuada a los pacientes.

Por ende, es importante abordar la calidad del servicio a fin de suplir las necesidades de sus usuarios, de forma que se logre brindar un servicio que el paciente demanda más allá de lo que puede o esperar.

ABSTRACT

The Hospital Aida León de Rodríguez Lara belongs to the Zonal Coordination 6 of Health to District 01D03 Girón to Santa Isabel. It is located in the Girón Canton within the Hoya de Girón or Jubones, south of the province of Azuay, 44 km from the city of Cuenca. It is a decentralized public entity (EOD) endowed with technical, administrative, financial and budgetary autonomy, whose non-delegable purpose is to ensure the health of the urban and rural population that belongs to the Girón Canton and its surrounding populations that come in search of medical care. , either by isochronous, by roads, by ease of access to services, by service Micronetworks or by the Reference and Counter-reference system.

In this sense, the analysis of the work problem focuses directly on the low quality of medical care provided by the health professionals of the "Aida León Rodríguez Lara" Hospital, towards the patients who come to this center to receive a treatment. service around any emergency.

Thus, due to the fact that the large number of patients who attend this hospital daily have found it necessary to describe the care they receive in the emergency service as unsatisfactory, because the professionals who attend do not have the kindness to respond or adequately care for patients.

Therefore, it is important to address the quality of the service in order to meet the needs of its users, in such a way that it is possible to provide a service that the patient demands beyond what he can or expect.

CAPITULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial de la Salud, define que la salud es un “estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedades o lesiones” (OMS, 2022), por su parte, Del Salto define a la salud como “un derecho que está ubicada más allá de las fronteras del sistema de salud y puede verse visto como un producto social, resultado directo de un necesario desarrollo social armónico” (Del Salto, 2014).

En este contexto, se puede mencionar que dentro de los servicios de salud se encuentra la atención primaria de salud, que es “el derecho de alcanzar el grado máximo de salud posible, con mayor equidad y solidaridad, considerando la necesidad de dar respuesta a las necesidades de salud de la sociedad” (UNWEB, 2014).

No obstante, para Roses, la atención primaria de salud se refiere a la puerta de ingreso al sistema de salud y sobre todo al lugar en donde se desarrolla la continuidad de atención al paciente, recibiendo todos los servicios (Rosses, 2007).

Por otro lado, la calidad se relaciona con los servicios de atención, que se impone al cliente, para satisfacer las necesidades del mismo, de este modo, Navas (Navas, 2005) afirma que “la calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa, es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento”.

Es malinterpretado que cualquier distintivo o calificativo que se brinda en general al Ministerio de Salud Pública es el mismo para todas las instituciones que engloba, dando por hecho que si una unidad cumple con todos los parámetros de calidad, el

resto también lo hace; es por ello la falta o nulo interés que se brinda al estudio de la calidad de servicio que se brinda en las diferentes instituciones de salud, siendo evidente que el departamento que más demanda maneja es emergencia; es así como el presente trabajo demuestra la importancia de la evaluación de la calidad de atención que se brinda en emergencia en el Hospital Aida León de Rodríguez Lara.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

La gestión está estrechamente asociada con la información y desde la perspectiva de la gestión, la información es un insumo cognitivo básico que contribuye a conocer, planificar, manejar y evaluar la función de una empresa. No obstante, cabe recordar que las empresas tienen características específicas en su organización, funciones, productos y modo de producción que los convierten en empresas originales. Tanto sus aspectos generales como sus particularidades, son esenciales para diseñar sistemas y producir información al servicio de la gestión gerencial (Valeri, 2016).

Según Chiavenato (2009) citado por Encalada (2018) señala que en una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y actuar conjuntamente para obtener el objetivo común deseado; Sin embargo, se hace necesario dentro de las instituciones abordar la comunicación como un aspecto importante que rige la gestión gerencial, pues lejos de representar el eslabón fundamental de enlace entre las personas, se convierte en un foco de constante perturbación, obstruyendo la necesaria fluidez para el trabajo colectivo y dispersando las acciones de los miembros del grupo.

Por otro lado, la gestión gerencial es la administración de una empresa, donde “la administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Frente a esto, se puede aludir que, dentro de la administración, es importante contar con estrategias gerenciales, que son parte elemental para el cumplimiento

progresivo de los negocios, porque la responsabilidad es parte vital para la duración en los mercados mucho más en épocas que estamos en globalización y competitividad, esto lleva a generar el dinamismo a producir acciones y decisiones prioritarias para la generación de mecanismos que permitan satisfacer las expectativas del consumo y llevando estos a determinar que es de calidad (Cedeño, Asencio, & Villegas, 2019).

Estas estrategias gerenciales dependerán del grado de conocimiento, comprensión y fondo filosófico de la organización ya que estas deben ser prácticas diarias, muchos les denomina como un sistema de principios gerenciales porque establecen un punto de equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado (Cedeño, Asencio, & Villegas, 2019).

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una empresa, con el fin de lograr los resultados efectivos y con gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros (Ogalla, 2005).

Figura 1. Estructura administrativa



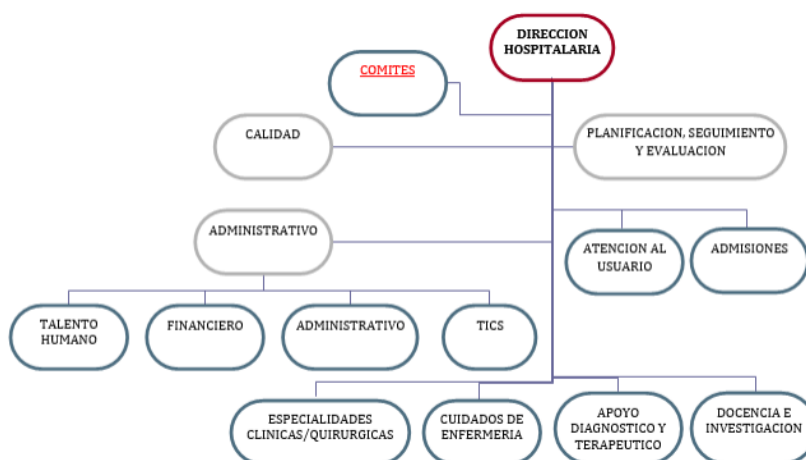
Fuente: (Guzmán, 2014)

Entre los objetivos que tiene la estructura administrativa son:

- Mejorar los procesos para optimizar el desempeño.
- Optimizar los servicios de la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de objetivos.
- Generar controles en los procesos internos y externos.
- Evaluar las actividades de la empresa.
- Extender las actividades de la empresa (Guzmán, 2014, pág. 4).

El Hospital Aida León de Rodríguez Lara es una entidad pública desconcentrada (EOD) dotada de autonomía técnica, financiera y presupuestaria, sin embargo la parte administrativa sigue bajo la dependencia del Distrito 01D03, para lo cual bajo los lineamientos del Ministerio de Salud Pública debe tomar sus decisiones.

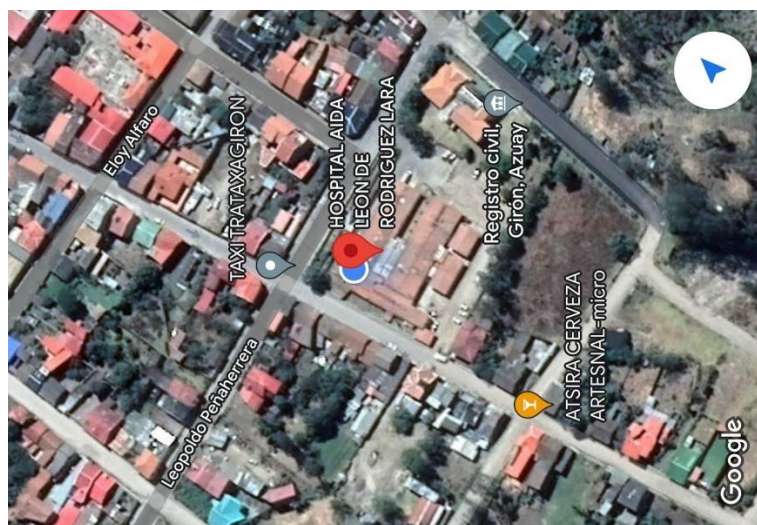
El Hospital Aida León de Rodríguez Lara está conformado por 78 personas distribuidas en departamentos para la organización de procesos y comités al momento de la toma de decisiones, consta de una dirección hospitalaria, procesos habilitantes de asesoría los cuales están conformados por calidad de los servicios y vigilancia de la salud y planificación, también de procesos habilitantes de apoyo conformados por atención al usuario, admisiones, talento humano, financiero, administrativo, tics, y por último la gestión asistencial conformado por médicos especialistas, y personal de enfermería, cabe recalcar que cada departamento tiene un líder de proceso quien es el encargado de supervisor y gestionar las necesidades de cada departamento así mismo tiene un papel protagónico para la toma de decisiones.



Fuente: Hospital Aida León de Rodríguez Lara

En lo que respecta a la infraestructura el terreno original del Hospital Aida León es de superficie total de 8676 m², que en el año 2008 debido a un proceso de comodato por 15 años (2007-2023) a favor del I. Municipio Cantonal de Girón, con una superficie de 2152 m² destinados a la casa del adulto mayor y guardería CIBV.

El Hospital fue diseñado de forma horizontal con una superficie construida de 1076 m², con Dirección Nacional de Hospitales incrementos de 430 m² en el año 2003, más 371 m² adicionales durante el periodo 2006-2008 y durante el 2016 y 2017 se realizan readecuaciones en áreas con lo que a la fecha se tiene una superficie total construida de 1877.85 m², cabe recalcar que dicha edificación no fue contemplada bajo los ítems del formulario del Índice de Seguridad Hospitalaria ya que este fue publicado por primera vez por la OMS en el año 2008, de tal manera con apoyo de gestión de riesgos de ha trabajado para que a la presente fecha la institución tenga una clase A. El hospital está ubicado en la zona centro del cantón Girón entre las calles Leopoldo Peñaherrera y Antonio Floor a 3 cuadras de la vía principal.



Fuente: Google Maps.

Dentro de los requerimientos que realiza el Ministerio de Salud Pública se ha realizado el Plan Médico Funcional Institucional, validado por coordinación zonal salud el 13 de septiembre de 2018 y actualizado el 17 de septiembre de 2019, del que se ha ejecutado reorganizaciones internas para mejorar flujos y circuitos entre áreas y con usuarios internos y externos, trabajo que se ha visto obstaculizado por la falta de espacio físico, de tal manera desde el año 2020 hasta la presente fecha se ha gestionado apoyo a coordinación zonal para la no Renovación del Espacio en

comodato realizado con el Municipio del Cantón Girón el cual vence en febrero de 2023, siendo una solución indispensable para mejorar el flujo y espacio físico del hospital, trasladando a la Unidad Anidada que se encuentra dentro del hospital.



Fuente: Hospital Aida León de Rodríguez Lara

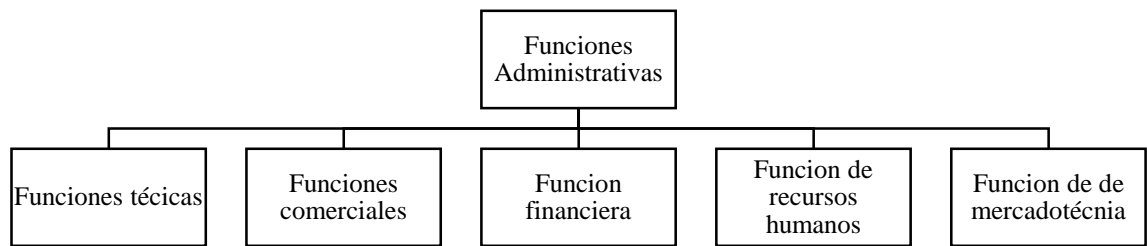
En el caso de la estructura financiera, se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de una empresa, incluyendo los logros, utilización y control. La gestión financiera es la que conviene a la misión y visión en operaciones monetarias (Córdova, 2012).

El objetivo de la estructura financiera es analizar dos componentes, la primera en generar recursos o ingresos y la segunda, establecer la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables en su manejo (Córdova, 2012).

Por otro lado, Morete y Ordóñez citado por González, et. Al. (2017) afirman que las entidades deben tener en claro sus funciones operativas y administrativas y a su vez estar alineadas al proceso administrativo en el cual se establecen las metas y objetivos que desean alcanzar como parte de su planeación y crecimiento.

En este contexto, las funciones operativas básicas de una empresa se basan en las siguientes funciones:

Figura 2. Funciones administrativas



Fuente: Morete y Ordóñez citado por González, et. Al. (2017)

Realizar adecuadamente las funciones operativas y administrativas que beneficia a un sistema integral de cualquier empresa, sin duda permitirá brindar una seguridad para mantenerse vigente y actualizado en la administración de su organización, como lo dicen los nuevos enfoques de la administración. (Chiavenato I. , 2006).

Es importante que las empresas se apoyen en teorías y corrientes administrativas que permitan mejor las actividades que realizan. Los procesos y operaciones deben ser eficientes y bien administrados con el fin de siempre mejorar como organización. Por lo que en la presente investigación se espera identificar las situaciones que tiene que ver con las incidencias de las gestiones operativas y administrativas González, et. Al. (2017).

Oferta y Demanda de Servicios

El modelo de la oferta y la demanda describe la interacción en el mercado de un determinado bien entre consumidores y productores, en relación con el precio y las ventas de dicho bien. Es el modelo fundamental de la microeconomía, y se usa para explicar una gran variedad de escenarios microeconómicos. Además, sirve como base para otras teorías y modelos económicos. El primero que describió este comportamiento fue Antoine Augustin Cournot, y Alfred Marshall popularizó posteriormente (De Jesús, Salcido, & Zamorano, 2008, pág. 300).

Este modelo predice que, en un mercado libre y competitivo, el precio se establecerá en función de la solicitud por los consumidores y la cantidad proveída por los productores, generando un punto de equilibrio en el cual los consumidores estarán

dispuestos a adquirir todo lo que ofrecen los productores al precio marcado por dicho punto (De Jesús, Salcido, & Zamorano, 2008, pág. 300).

El análisis de la oferta y demanda es “El instrumento esencial para comprender las oscilaciones de los precios y de los niveles de producción de un mercado” (Samuelson & Nordhaus, 2001).

La relación entre la oferta y la demanda se refleja por una interacción cuyo fin se establecen el precio donde los compradores y vendedores son fundamentales en el mercado (Riofrio, 2016). Según García et. Al. (2016) determinan que “la oferta y demanda son variables que aportan a la formación del precio”. Es decir, la oferta y demanda se establecen precios entre compradores y vendedores donde sin ellos no es mercado”.

En todo mercado existe la relación entre la ley de la oferta que está basada directamente al precio, es decir, cuanto más alto sea el precio de un producto, más unidades estarán ofrecidas para la venta; en la ley de la demanda es inverso siempre al precio. Es decir, cuanto más alto sea el precio de un producto, menos unidades los consumidores demandaran (Riofrio, 2016).

Análisis geoespacial y geopolíticos

El Hospital Aida León de Rodríguez Lara, pertenece al sistema público de salud en Zona 6 – Distrito 01D03, ubicado en el Cantón Girón, al sur de la provincia del Azuay, a 45 Km desde, 40min de la ciudad de Cuenca; el Hospital Aida León de Rodríguez Lara fue fundado el 20 de diciembre de 1974 con el servicio de consulta externa y el servicio de hospitalización entró en funcionamiento el 03 de abril de 1975, cuyo beneficio a su población se presta a través de la Microred Cuenca del Jubones.

La geopolítica ha sido una de las disciplinas integradoras de las diferentes dimensiones de las ciencias geográficas que más ha servido a la política para la toma de decisiones estatales en materia de política exterior e interna. Por ende, la geopolítica ha sido una de las disciplinas de las ciencias políticas que habiendo sistematizado el estudio de las relaciones e interdependencias que existen entre las diferentes dimensiones de las ciencias geográficas y su influencia en el desarrollo

del Estado, ha servido a la política para la toma de decisiones estatales en materia de relaciones espaciales, tanto de política exterior como interna (Contreras, 2007).

El desarrollo conceptual de la geopolítica clásica fue el resultado del estudio y de la observación científica de “hechos” históricos que, aunque pueden ser subjetivos en cuanto a su interpretación, forman parte de la realidad empírica. De tal manera, su evolución teórica refleja las diversas “interpretaciones” de las realidades objetivas que caracterizan a todas las escuelas de la geopolítica clásica, tales como la alemana, la rusa o la británica en Europa, así como a las norteamericana y asiática (Contreras, 2007, pág. 31).

Los servicios que se prestan en el Hospital Aida León de Rodríguez Lara buscan contribuir un servicio de calidad y calidez según lo norma el artículo 32 de la Constitución, en donde se menciona y recalca que la salud es un derecho que garantiza el Estado, y no puede ser vulnerado o abolido, dando fiel cumplimiento a lo establecido según la ley.

Oferta de Servicios

El objetivo de la Oferta de Servicio es generar una base de clientes y demanda más rentable.

El Hospital Aida León de Rodríguez Lara es una EOD independiente administrativa como financieramente, cuyo horario de atención en la parte administrativa es de 08h00 a 17h00, y su parte operativa cubre las 24 horas del día los 7 días de la semana alternando con horarios rotativos a cargo de los médicos residentes e internos rotativos, prestando servicios en el área de medicina interna, gineco – obstetricia, pediatría, cirugía general abierta y laparoscópica, laboratorio tipo LAC I, con ampliación de cartera de servicios en microbiología diagnóstica, medicina transfusional, ecografía, rayos x, electrocardiograma, inmunizaciones, odontología general, hospitalización con 15 camas asignadas y capacidad máxima de 26 camas y emergencia.

Al ser un hospital tipología básico tiene en su cartera de servicios las especialidades médicas: anestesiología, cirugía general, ginecología-obstetricia, pediatría, salud ocupacional, psicología clínica, laboratorio clínico tipo LAC 2; con apoyo de la Dirección Distrital se oferta la especialidad de Medicina Familiar y Comunitaria.

En el distributivo de la institución se dispone 75 funcionarios dentro de la LOSEP y del contrato colectivo: • 8 médicos especialistas (2 de cirugía general, 2 ginecología-obstetricia, 2 anestesiología, 1 medicina interna, 1 pediatría). • 18 médicos generales en funciones hospitalarias (14 realizan funciones afines, 1 apoya al primer nivel de atención, 3 con encargos en actividades administrativas). • 10 enfermeras (8 realizan cuidados de enfermería en el paciente, 1 encargada de la coordinación de enfermería y 1 apoyo a primer nivel de atención). • 10 administrativos para actividades de los distintos procesos según la estructura orgánica de un hospital de menos de 30 camas manteniendo la EOD. • 19 funcionarios dentro del contrato colectivo. • 10 profesionales de salud dentro la LOSEP y en áreas operativas (laboratorio, imagenología, odontología, etc).

Entre las características principales de su oferta es:

Figura 3. Oferta de servicios

Generación de Demanda	<ul style="list-style-type: none"> •Consiste en definir y ejecutar las mejores estrategias de mercadeo, material punto de venta, desarrollo de promociones y promotoría acorde al canal y clientes.
Captación de Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> •Consiste en establecer los mecanismos más efectivos y eficientes de interacción que faciliten el flujo de requerimientos e información por canal.
Oferta de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> •Negociación de condiciones comerciales y el portafolio de producto.
Entrega de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> •Consiste en establecer las políticas de entrega acorde a las necesidades e importancia del canal.
Atención	<ul style="list-style-type: none"> •Consiste en comunicarse y soportar al canal de acuerdo a sus necesidades y preferencias. Esto mediante el apoyo con herramientas tecnológicas (Call Center) y medios personales (visitas y/o asesoría técnica).

Fuente: (Sintec, 2012)

Entre los factores para perfilar la oferta de servicios, está:

- La competitividad.
- Colaboración
- Estandarización

Y para ello se debe diseñar la oferta a través de tres dimensiones:

- Lista de los servicios.
- Necesidades a cubrir.
- El mercado. (Fernández, 2020)

Población atendida

En el cantón Girón existe una zona urbana y una zonal rural cuya población beneficiaria total es de 27.916 habitantes, 13.134 beneficiarios directos y 14.782 beneficiarios indirectos a través de la Microred Cuenca del Jubones constituida por las parroquias de San Fernando, San Gerardo, Chumblin y Asunción.

En el periodo enero a diciembre 2021 se realizó el egreso de 910 pacientes, la estancia promedio de los mismos es de 3 días, con una ocupación de camas del 96%. Se realizó la atención de 102 partos vaginales y 77 por cesárea, 427 procedimientos quirúrgicos, 5811 atenciones en consulta externa, 3567 atenciones por emergencias. Todas las emergencias con clasificación Manchester I y II son atendidas de manera inmediata. La espera de pacientes que van a ser ingresados desde el servicio de emergencia es de 10 minutos por la entrega de información entre los servicios de salud. Al momento existe 28 pacientes en espera quirúrgica, los mismos ya presentan una fecha programada para el procedimiento. Lo indicado se generó debido a daños temporales de equipos biomédicos en el quirófano, que a la fecha ya se encuentran operativos. Se realizaron exámenes complementarios: 37291 determinaciones de laboratorio, 3525 radiografías convencionales, 695 ecografías, 158 electrocardiogramas, 3 colposcopías, y se entregaron 60270 recetas a pacientes.

Demanda de servicios insatisfecha

El Hospital Aida León de Rodríguez Lara al ser un hospital básico no cubre a cabalidad las necesidades de la población, cuya referencias y derivaciones a sus pacientes a unidades de mayor complejidad es cada vez más frecuente por la ausencia de médicos especialistas y subespecialistas, evidenciándose a continuación cuales son las áreas médicas a las que con más frecuencia se refiere a un paciente mediante la Red Pública Integral de Salud (RPIS)

Especialidad	Cantidad	Establecimiento de Salud	Subsistema al que pertenece (RPIS (MSP, IEISS, ISSFA)-RPC)
TRAUMATOLOGIA	15	HVCM	RPIS
CARDIOLOGIA	11	HVCM	RPIS
CIRUGIA PEDIATRICA	10	HVCM	RPIS
ONCOLOGIA	11	HVCM	RPIS
UROLOGIA	10	HVCM	RPIS
TERAPIA DE LENGUAJE	5	CENTRO MULTISENSORIAL MIS 7 SENTIDOS	RPIS
NEFROLOGIA	5	HVCM	RPIS
PSIQUIATRIA	5	HVCM	RPIS
ENDOCRINOLOGIA	4	HVCM	RPIS
OTORRINOLARINGOLOGIA	5	HVCM	RPIS
Otras causas	35	HVCM	RPIS
Total general	116		

Fuente: (Ministerio de Salud Pública)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de cualquier actividad o servicio que se brinde a terceras personas, es necesario entender que la satisfacción de una persona, radica en recibir una excelente calidad de servicio, es así que, en el caso del sector de la salud la atención al paciente está en todos los espacios de un centro o institución de salud.

De acuerdo a lo dispuesto por la OMS se han notado diversos resultados no favorables en cuanto a los servicios de salud, donde se presentan fallas en las que limitan el rendimiento de estos centros sanitarios olvidando el objetivo principal que es dar prioridad en la buena atención a las personas (Ayoví, 2021).

En tal sentido la OMS indica que todo funcionario de la salud debe atender a las personas como un miembro de la familia según las condiciones que tenga el paciente, aquello una relación amena y directa con los pacientes y su comunidad, donde el profesional garantiza la seguridad y el cuidado del paciente (OMS, 2008).

En este sentido, el análisis de la problemática del trabajo se enfoca de forma directa en la baja calidad de atención médica que brinda los profesionales de la salud del Hospital “Aida León Rodríguez Lara”, hacia los pacientes que acuden a este centro para recibir un servicio en torno a cualquier emergencia, desde el período junio 2022 a junio del 2023.

Es así que, debido a que la gran cantidad de pacientes que asisten diariamente a este hospital se han visto en la necesidad de calificar de insatisfactorio la atención que reciben en el servicio de emergencias por una debilidad en el sistema de salud, ya sea porque los profesionales que atienden no tienen la amabilidad de responder o atender de forma adecuada a los pacientes, escasos insumos ó falta de preparación de los médicos residentes.



Fuente: Árbol de Problemas. Hospital Aida León de Rodríguez Lara.

Por ende, es importante abordar la calidad del servicio a fin de suplir las necesidades de sus usuarios, de forma que se logre brindar un servicio que el paciente demanda más allá de lo que puede o esperar.

Otro de los problemas que se ha identificado es el espacio físico limitado que posee el hospital “Aida León Rodríguez Lara” en el área de emergencia, puesto que a diario existen sucesos involuntarios en la sociedad, y son quienes asisten de manera permanente al hospital, pero no hay un espacio adecuado para la atención de todas las personas que ingresan, algunas incluso deben esperar tiempos prolongados para ser atendidos.

JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los resultados que se obtengan a través de la investigación acerca de la calidad de atención del servicio de emergencia en el Hospital “Aida León Rodríguez Lara”, proporcionará información importante para la ciudadanía, porque a través del plan de mejoramiento el trato, espacio y sobre todo los materiales y tiempos a utilizar en el área de emergencia serán convenientes y los pacientes se sentirán bien atendidos.

Además, con el trabajo las autoridades que están en la dirección del hospital propondrán mejoras sobre la calidad de atención no solo en el área estudiado, sino en todas las áreas que engloba el servicio de salud. Por ello, los beneficiados

directos serán los pacientes que acuden de forma diaria u ocasionalmente a este centro de salud. Es de vital importancia los resultados que se obtengan plasmen de manera concreta las insatisfacciones del usuario, ya que al ser un estudio nunca antes realizado ni considerado no se tiene todavía conocimiento del tipo de calidad que se está brindando, una vez establecidas cuales son los motivos que llevan al personal de salud brindar una mala atención médica las autoridades podrán hacer uso de sus herramientas y poder ejecutar planes concretos que logren asegurar que el personal que labora en esta área está altamente calificado para ejecutar sus funciones, así mismo optimizaran los espacios que posee la unidad para evitar desperdiciar espacios funcionales en el área de emergencia, también se podrá hacer un llamado a las autoridades pertinentes para mantener un correcto control y abastecimiento de insumos necesarios para los procedimientos que se realizan diariamente; es por ello que se considera que el presente estudio es de vital importancia para poder encontrar, estudiar, solventar y solucionar los inconvenientes que dificultan una verdadera atención de calidad y calidez en el área de emergencia; de no ser así seguiremos haciendo caso omiso a las señales de alarma que se presentan diariamente, pudiendo perjudicar a la institución en las auditorías y monitorizaciones que se realizan mensualmente, ya que al no asegurar calidad en el servicio ofertado no aseguramos salud para nuestros pacientes, pudiendo cometer errores muchas veces reversibles que son penados por la ley, pudiendo ser evitados al tener conocimiento oportuno de los inconvenientes que nos impiden tener una atención integral de calidad.

Por consiguiente, la importancia de este trabajo se halla en aprovechar el grado de satisfacción de los pacientes en cuanto a la atención el servicio de emergencia, con el fin de identificar y establecer nuevas acciones necesarias para cambiar los procesos y procedimientos actuales que se generan en el hospital “Aida León Rodríguez Lara”, con esto se logrará satisfacer las necesidades de los pacientes a más de tener mayor confianza de los mismos frente a la atención médica en el hospital en general.

Por otro lado, los resultados serán como aporte investigativo para otros trabajos relacionados con el tema planteado como es el caso de la calidad de atención, puesto que será un antecedente bibliográfico, donde se ha determinado las características explícitas de un caso de estudio real.

OBJETIVOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Objetivo General

Diseñar un plan de gestión de mejoramiento de la calidad de atención del servicio de emergencia del hospital Aida León de Rodríguez Lara del cantón Girón

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de satisfacción del usuario, a través de las dimensiones de calidad mediante su perspectiva (Accesibilidad, Estructura, Proceso, Resultado).
- Evaluar la calidad de atención del servicio de emergencia del Hospital “Aida León Rodríguez Lara”
- Determinar las acciones necesarias para mejorar la calidad de atención al paciente en el servicio de emergencia del Hospital “Aida León Rodríguez Lara”.
- Diseñar un Plan de mejoramiento de la calidad de atención al paciente en el servicio de emergencia en el Hospital “Aida León Rodríguez Lara”

Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Para mejorar la prestación de servicios es conveniente tener presente los siguientes puntos:

Planteamiento de indicadores

Serán aquellos que midan la gestión de una empresa, en este caso del hospital, así como de los departamentos y áreas que lo componen.

Tablero de control

Se estructurará el Cuadro de Mando Integral, analizando de forma separada el aspecto financiero, clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

Propuesta del plan de mejoramiento

Incluye el objetivo, indicador, meta, tiempo, presupuesto, responsable y el factor clave.

Propuesta y justificación de alternativas de solución

Tabla 1 Matriz de evaluación de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍAS EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de mejoramiento de la calidad de atención del servicio de emergencia del Hospital Aida León Rodríguez Lara” MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Insatisfacción del usuario	Inadecuada calidad de atención en el servicio de emergencia	Aumento de usuarios insatisfechos	Disminución de usuarios insatisfechos	Mejorar los canales de comunicación y coordinación del hospital	Personal de salud del servicio de emergencia Autoridades del hospital
Mala Atención	El personal no brinda atención adecuada	Desmotivación laboral	Motivación del personal de salud	Capacitación al equipo de trabajo	Personal de salud del servicio de emergencia
Mala práctica médica	Falta de personal capacitado	Inadecuada gestión hospitalaria	Excelente calidad de servicio hospitalario	Capacitación sobre normas, protocolos para el servicio de emergencia.	Autoridades del hospital
Demora en la atención	Escaso conocimiento del personal sobre priorización de emergencia	Tiempo inadecuado de atención por paciente	Tiempo de atención adecuada	Determinar un sistema de Triage	Autoridades del hospital
Bajo Rendimiento en el personal	Desmotivación	Sobrecarga laboral del personal de salud	Carga laboral apropiada para cada personal	Monitoreo y evaluación de desempeño del personal de emergencia	Personal de salud del servicio de emergencia Autoridades del hospital
<p>ANÁLISIS: El cuadro evidencia que una alternativa efectiva para la mejora de la calidad de atención médica es aumentar la comunicación y coordinación entre el personal disminuyendo la brecha que existen entre profesionales, así mismo realizar capacitaciones en donde se priorice la enseñanza de normas y protocolos médicos, de esta manera tener un personal capacitado y actualizado, que pueda realizar una buena valoración en triage y hospitalización, de esta manera aliviar y descongestionar las áreas más críticas del hospital; así mismo realizar de manera periódica una evaluación del desempeño del personal de emergencia garantizando que los funcionarios de esta área sean personas aptas y preparadas para la institución.</p>					

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍAS EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD
“Plan de mejoramiento de la calidad de atención del servicio de emergencia del Hospital Aida León Rodríguez Lara”
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Insatisfacción del usuario	Inadecuada calidad de atención en el servicio de emergencia	Aumento de usuarios insatisfechos	Disminución de usuarios insatisfechos	Mejorar los canales de comunicación y coordinación del hospital	Personal de salud del servicio de emergencia Autoridades del hospital
Mala Atención	El personal no brinda atención adecuada	Desmotivación laboral	Motivación del personal de salud	Capacitación al equipo de trabajo	Personal de salud del servicio de emergencia
Mala práctica médica	Falta de personal capacitado	Inadecuada gestión hospitalaria	Excelente calidad de servicio hospitalario	Capacitación sobre normas, protocolos para el servicio de emergencia.	Autoridades del hospital
Demora en la atención	Escaso conocimiento del personal sobre priorización de emergencia	Tiempo inadecuado de atención por paciente	Tiempo de atención adecuada	Determinar un sistema de Triage	Autoridades del hospital
Bajo Rendimiento en el personal	Desmotivación	Sobrecarga laboral del personal de salud	Carga laboral apropiada para cada personal	Monitoreo y evaluación de desempeño del personal de emergencia	Personal de salud del servicio de emergencia Autoridades del hospital

ANÁLISIS: El cuadro evidencia que una alternativa efectiva para la mejora de la calidad de atención médica es aumentar la comunicación y coordinación entre el personal disminuyendo la brecha que existen entre profesionales, así mismo realizar capacitaciones en donde se priorice la enseñanza de normas y protocolos médicos, de esta manera tener un personal capacitado y actualizado, que pueda realizar una buena valoración en triage y hospitalización, de esta manera aliviar y descongestionar las áreas más críticas del hospital; así mismo realizar de manera periódica una evaluación del desempeño del personal de emergencia garantizando que los funcionarios de esta área sean personas aptas y preparadas para la institución.

CAPITULO II

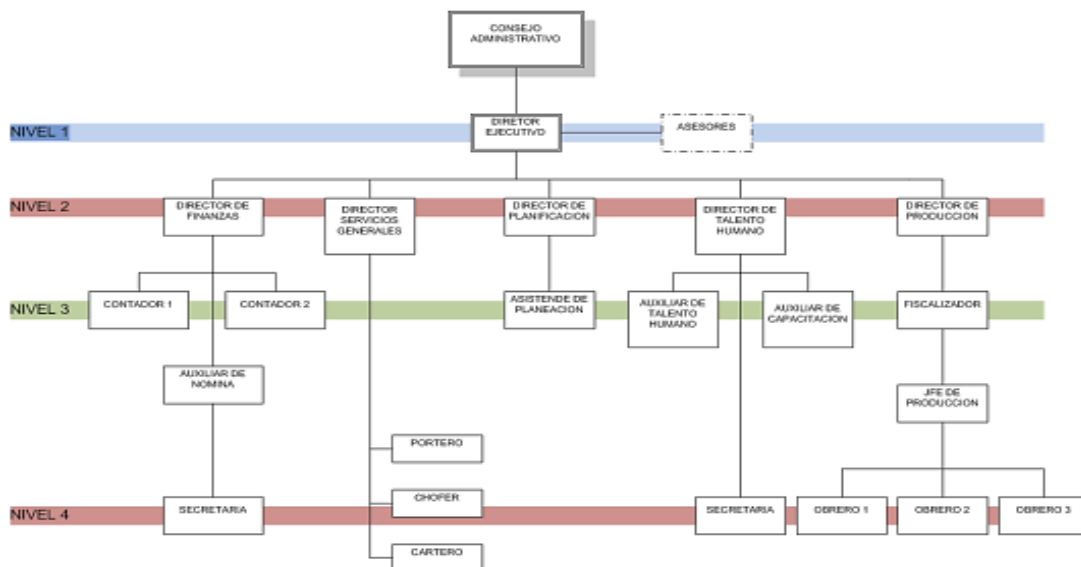
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La investigación cualitativa es aquella que se basa en recolectar información a través de los ojos de la o las personas estudiadas, es decir basada en la percepción e interpretación del sujeto, basados en entrevistas estructuradas o semiestructuradas, grupos focales con un número de personas en específico ó mediante observación directa como se ha realizado en el presente proyecto, recurriendo a la teoría no como punto de inicio para la creación de la hipótesis sino como un instrumento dentro de la investigación desde sus etapas más tempranas.

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

Gestión Gerencial de la Dirección

Figura 4 Niveles jerárquicos



Fuente: (Garzón, 2012)

La gestión gerencial de dirección del Hospital “Aida León Rodríguez Lara” tiene la función de dirigir y coordinar las acciones que se realizan de manera general en las instalaciones del hospital, sin embargo, deben seguir ciertas actividades del cargo, mismas que se describen a continuación:

- Ejecutar proyectos de salud
- Controlar la satisfacción del usuario interno y externo
- Verificar el cumplimiento de pagos de las normas y protocolos para el servicio de salud
- Participar en los diferentes proyectos de la comunidad
- Designar las tareas dentro y fuera del hospital
- Analizar los informes de todas las áreas del hospital
- Realizar el seguimiento de las actividades a realizarse
- Entre otras. (Garzón, 2012)

Sin embargo, el trabajo de la dirección del hospital no es el adecuado, puesto que el conocimiento de los aspectos de servicios de salud no es eficaz, y ocasiona confusiones, insatisfacción y desacuerdos a la hora de dirigir la información del hospital, o que repercute a los pacientes internos y externos.

Al ser el área principal del hospital, debe ordenar, autorizar y sobre todo controlar que los diversos procesos sean desarrollados conforme se lo ha estipulado, buscado soluciones y mejorando los problemas.

Gestión Estratégica de Marketing

El Hospital “Aida León Rodríguez Lara” cuenta con estrategias que van en beneficio a los pacientes internos y externos, mismos que no han sido los adecuados para la gestión de la calidad que ofrecen, puesto que el personal no ha recibido las capacitaciones adecuadas y la motivación para que el trabajo que realicen sea excelente, en este sentido, se han identificado las siguientes estrategias de marketing y empresarial para la calidad del servicio.

Con el paciente

- Atención por parte del equipo de salud de emergencia y personal médico para la recuperación y restauración de la salud del paciente.
- Accesibilidad de los servicios que ofrece el hospital
- Información adecuada sobre los procesos y asistencias médicas
- Respetar los principios y valores de los clientes internos y externos del hospital.

- Atención amable y equitativo

Profesionales y colaboradores

- Seguridad de los puestos de trabajo de los colaboradores
- Implementación de programas para mantener y mejorar los conocimientos de salud
- Integración de planes y programas para una gestión de participación
- Clima laboral adecuado
- Estrategias de reconocimiento por un buen trabajo

Sociedad

- Estilos saludables de vida y alimentación
- Normas de bioseguridad
- Comité de participación social del hospital
- Respeto a los valores de la sociedad (Delgado, 2017)

Por otro lado, las estrategias que se han detallado se han establecido para que beneficien a los pacientes que ingresan al hospital, así como los trabajadores que prestan su servicio, sin embargo, algunas de las estrategias mencionadas no han sido aplicadas de forma adecuada, esto se da porque la gestión de dirección como ya se ha mencionado anteriormente no ha adquirido un correcto mando de la dirección, limitando las actividades.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa del hospital es independiente, por lo que es un beneficio para la comunidad. La gestión de recursos humanos es una de las áreas más importantes, además, el Hospital “Aida León Rodríguez Lara” cuenta con un gran número de talento humano, que permiten la asistencia médica a los pacientes que a diario asisten al hospital, en tal virtud, son el elemento principal para que la institución funcione y brinde el servicio.

En este contexto, a continuación, se enlista el número de talentos humano que tiene el hospital:

Figura 5 Talento humano

<ul style="list-style-type: none">•Directora•1 jefe financiero•1 servicios institucionales•Jefe de Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">•Doctora internista•3 ginecólogos•1 dr. anesthesiólogo•2 pediatras•1 cirujano•4 medicos residentes•1 medico de planta•1 medico general contratado•1 medico coordinador•1 psicóloga clínica•4 medicos para emergencia•2 dr. de laboratorio•1 lic. de rayos X•1 dra. química farmacéutic	<ul style="list-style-type: none">•2 auxiliares de farmacia•2 srtas de estadística•4 del área administrativa•3 odontólogos•1 auxiliar de odontología•10 auxiliares de enfermería•6 enfermeras•4 internos de medicina•10 aux. administrativos•1 técnico de mantenimiento•4 choferes de ambulancia•1 chofer•1 inspectos sanitario
--	---	---

Fuente: (Alvarracín, 2012)

Gestión Financiera

En la actualidad el Hospital “Aida León Rodríguez Lara” cuenta con un financiamiento directo y total del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, M.S.P. puesto que pertenece al sector público y está entrelazado al servicio de la sociedad de forma gratuita. En este sentido, se sustenta en el artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), donde se establece que la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

En este sentido, el presupuesto ejecutado para el año 2019 se ha establecido un presupuesto ejecutado de:

Figura 6 Presupuesto ejecutado 2019

Presupuesto 2019 codificado	Presupuesto 2019 devengado	Saldo presupuestario 2019
<ul style="list-style-type: none">• \$ 2.477.021,08• Asignado para el año 2019	<ul style="list-style-type: none">• \$ 2.477.021,08• Alimentación• Medicamentos• Pago personal• Infraestructura• Equipos• 100%	<ul style="list-style-type: none">• \$ 0

Fuente: (Ministerio de Salud Pública, 2019)

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Según Achiras (2020) el espacio de emergencias del hospital Aida León de Rodríguez Lara, está siendo ampliado para brindar mejor atención y comodidad a los usuarios, manifestaron los galenos que están al frente del Distrito de Salud y hospital de Girón. Mencionaron además que urge la creación de la unidad anidada, para lo cual se requiere de urgencia contar con el área contigua que, bajo la modalidad de comodato es ocupado por dependencias municipales y Registro Civil.

En el caso de la gestión operativa, según la nueva directora del hospital afirma que es un hospital básico que consta de 15 camas asignadas, sin embargo, se puede lograr conseguir un total de 30 camas. Además, menciona que se dotará de nuevos insumos médicos porque ha sido uno de los inconvenientes más suscitados, además, se centrará en la red de laboratorio como ayuda social entre parroquias, mismo que ya se encuentra en funcionamiento, tomando muestras cada 15 días (Achiras, 2020).

En el caso de la pandemia, el hospital cuenta con los insumos necesarios para que se ponga en operatividad, además, el quirófano se encuentra funcionando todos los días, así como el restablecimiento de la parte quirúrgica, realizando cirugías pendientes y de emergencia, todo esto para mejorar la calidad del servicio de salud del hospital.

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Dentro del hospital Aida León de Rodríguez Lara, en el área de quirófano y en la sala de recuperación se encuentra en óptimas condiciones de funcionamiento. De igual manera, el equipo de rayos x se encuentra en buenas condiciones y brinda un buen diagnóstico a los pacientes. Sin embargo, los equipos de laboratorio no constan de ubicación fija y están siendo trasladados de forma constantemente para ser utilizados según se amerite.

Además, se determina la falta de anclaje de éstos lo que acarrea la amenaza de caídas al suelo debido a cualquier movimiento sísmico. Ningún equipo médico fijo tiene anclajes. El equipo médico móvil consta de ruedas que tienen sistema de bloqueo, pero se activa a voluntad. En farmacia se tiene el mismo problema de falta de anclajes, acarreando una amenaza mucho más grande debido a la cantidad de objetos que existen y a la altura de los estantes en un área reducida del hospital. El resto de equipo médico no tiene anclajes. No se dispone tampoco equipo médico para la atención de quemados (Bravo, 2017, pág. 58).

Figura 7 Aspectos tecnológicos



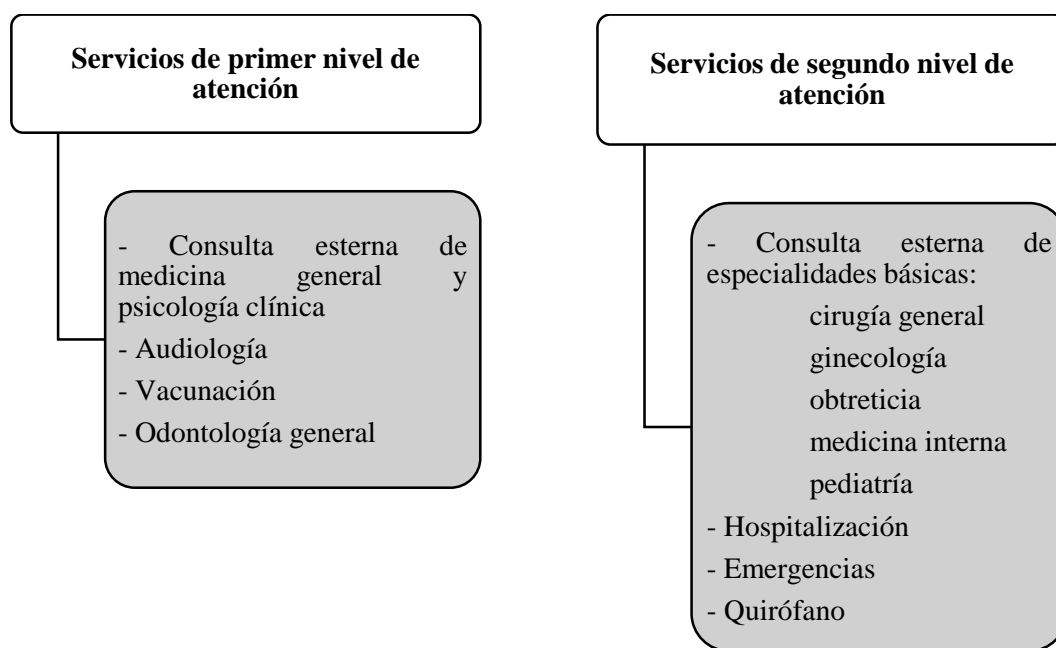
Fuente: (Bravo, 2017)

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

El servicio de hospitalización del Hospital Aida León de Rodríguez Lara entró en funcionamiento el 03 de abril de 1975, y su cartera de servicios está dirigida a los usuarios externos, misma que está conformada por un servicio de primer nivel y otro de segundo nivel (Delgado, 2017).

A continuación, se muestra a gestión de los servicios que oferta el hospital a los usuarios externos:

Figura 8 Servicios de primer y segundo nivel



Fuente: (Delgado, 2017)

A parte de los servicios ya mencionados, el Hospital Aida León de Rodríguez Lara cuenta con una farmacia, laboratorio clínico, así como el servicio de rayos X, ecografía y colposcopia.

Sin embargo, el grado de satisfacción de los usuarios frente a la calidad de atención de los servicios que se oferta, no es alentador, puesto que se presentan reclamos constantes en el tipo de atención del personal, y estos reclamos se dirigen

de forma directa al área de hospitalización por parte de las enfermeras asistenciales, puesto que en esta área es donde el usuario permanece más tiempo con cuidados y contacto directo (Delgado, 2017).

Este problema se da por la falta de un órgano funcional para el servicio de enfermería, lo que provoca malestar e inconformidades por los pacientes y sus familiares.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social es una de las herramientas más utilizadas para conocer la situación de la problemática, esta herramienta involucra cinco factores importantes para el análisis situacional de una empresa como son: político, económico, social, tecnológico y ambiental, estos factores se detallan a continuación en referencia al Hospital Aida León de Rodríguez Lara en estudio:

Factor político: En este factor el gobierno ocupa un lugar importante para el análisis del entorno social, puesto que parte desde la motivación de varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas que favorezcan al desarrollo y formación de las empresas, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones.

En este sentido, el Hospital Aida León de Rodríguez Lara se sustenta en lo dispuesto por las leyes y reglamentos establecidos por el gobierno ecuatoriano, mismos que enfatizan sobre el derecho a la salud, así como su calidad de atención (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

De igual manera, la institución de salud debe regirse a los cambios constantes que se puedan generar desde el Ministerio de Salud, siendo el ente regulador de la salud y administración de todos los centros que prestan atención a la ciudadanía en cuanto al cuidado de la salud.

Factor económico: Este factor abarca los bienes y servicios de la producción nacional ecuatoriana, productos que han permitido al crecimiento económico del país. En este sentido, como una oportunidad general que se ha visto eficiente el aumento del salario básico que a partir de enero del 2022 fue de \$ 425 dólares, sin embargo, una desventaja o debilidad es el valor de la canasta básica a enero del 2022 es de \$ 724,39 dólares según INEC (2022). Por otro lado, la población

económicamente activa del país a febrero 2022 ha sido del 66,6% con un desempleo adecuado del 33,1% y subempleo del 22,6% según el INEC (2022).

Frente a este análisis económico, se puede establecer que el Hospital Aida León de Rodríguez Lara, no tiene mayor ventaja frente a este factor, puesto que al ser una institución pública no genera ingresos por el número de atenciones médicas, sin embargo, si tiene una oportunidad en cuanto al presupuesto al sistema nacional de salud, que según Torres (2021) de la revista Primicias el gobierno ecuatoriano destino \$ 559,19 millones para este sector.

Factor social: Está asociado a los diversos cambios que se da en el entorno, por lo tanto, estudia el comportamiento de los consumidores o en este caso de estudio de los pacientes o usuarios de los servicios del servicio de emergencia del Hospital Aida León de Rodríguez Lara; y, cómo estos influyen directamente en la actividad de la institución.

Por tal razón, se ha demostrado que a nivel general entre el año 2019 y 2020 se han registrado un egreso de hospitalizaciones en el sector público del 28,83%; esto quiere decir que el 71,17% de ciudadanos han ingresado al servicio de hospitalización del sector público, ya sea por cualquier problema de salud (INEC, 2021).

Factor tecnológico: Este factor se basa en la evolución y avances de la tecnología, siendo un adelanto ante el desarrollo de diversos proyectos basados a distintas áreas; en este sentido, la tecnología hoy en día es de mucha importancia para garantizar y facilitar el estudio o investigaciones que se realicen para cualquier tipo de trabajo y puede ser utilizado por cualquier tipo de personas.

En este contexto, según el Ministerio de Telecomunicaciones de la Sociedad de la Información (2022) la conectividad tecnológica 4G ha incrementado al 61% de cobertura en el país, mismo que ha beneficiado a 10,5 millones de ecuatorianos. Asimismo, el 97% de los cantones tienen acceso a la red troncal de fibra óptica. Y existen cerca de 2.422 puntos de Wifi instalados.

Con esta oportunidad que se genera con el factor tecnológico, la gestión gerencial del Hospital Aida León de Rodríguez Lara, mejorará en cuanto al servicio de emergencia y de todas sus áreas.

Factor ambiental: El factor se relaciona con los aspectos generados por la fuerza de la naturaleza, mismos que incluyen accidentes ambientales como: terremotos, inundaciones, sismos, derrumbes, pandemias, sequías, entre otros. Estos sucesos sin duda afectan la estabilidad de las personas, quienes acuden al servicio médico, donde se debe brindar un excelente servicio.

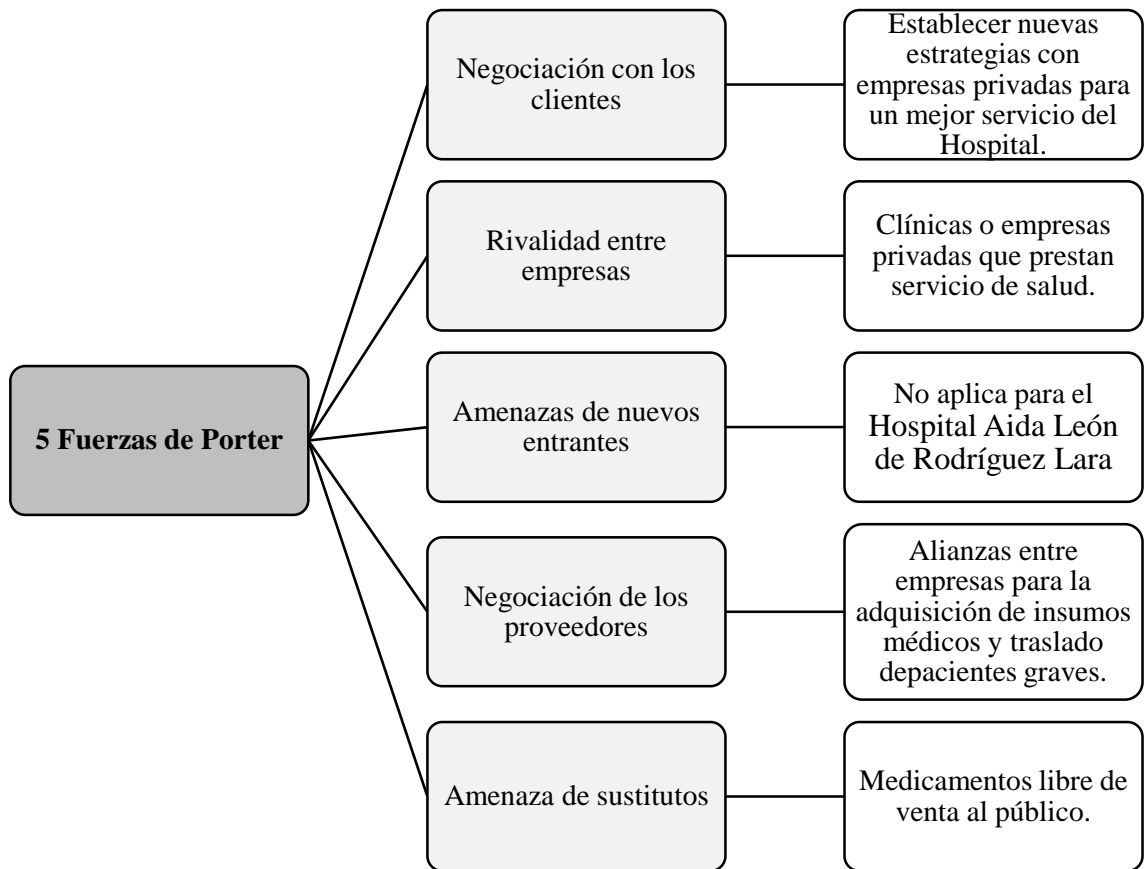
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que considera las influencias externas que impactan a una institución, cualquiera que sea, así como los factores internos que culminan en la competencia. Las fuerzas consideradas son nuevos competidores, clientes, productos sustitutos, proveedores y competidores en el mercado.

A manera global, la industria está compuesta por competidores con numerosas protecciones de propiedad, enormes presupuestos de marketing que alimentan el valor de la marca, regulaciones gubernamentales estrictas e inversiones increíblemente grandes que conllevan un riesgo financiero considerable (Corrales, 2020).

En este contexto, a continuación, se muestra el análisis de la Industria de Servicios de Salud como es el Hospital Aida León de Rodríguez Lara, a través de las cinco fuerzas de Porter:

Figura 9 Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Investigación

Análisis FODA

Para conocer la situación interna y externa del Hospital Aida León de Rodríguez Lara, a continuación, se presenta el análisis FODA sobre la atención del servicio de emergencia de la institución en estudio, mismos que integra las fortalezas oportunidades y amenazas:

Tabla 2 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia para el servicio médico. • Tecnología, equipamiento y sistemas adecuados. • Amplia cobertura local a nivel cantonal. • Planta física readecuada. • Planta médica con alto nivel. • Capacitación continua. • Atención médica con otras áreas. • Ubicación geográfica adecuada. • Servicios de apoyo clínico. • Cobertura de hospitalización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de Salud. • Ley de Salud Ocupacional. • Existe indicadores de gestión de calidad. • Es un hospital de referencia a nivel zonal. • Existe procesos de acreditación institucional. • Presupuesto anual por parte del gobierno. • Acceso a la información. • Acceso a la tecnología.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda insatisfecha en los servicios de salud de emergencia. • Inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal para atención al cliente. • Escaso trabajo en equipo de las áreas. • Falta de conocimiento acerca de la calidad de atención al cliente. • Falta de mando jerárquico. • Escasa motivación laboral e incentivos. • Falta de una gestión de calidad. • Escasa organización para cubrir necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política cambiante en la salud. • Situación económica del país • Presupuesto limitado. • Autoridades sin competencias ni conocimiento de calidad de atención. • Leyes flexibles. • Déficit de personal.

Fuente: Investigación

Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor, es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar u valorizar un producto o servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento viable. Además, permite analizar un conjunto de actividades para mejorar al máximo posible cada etapa, y constituir una ventaja competitiva (Robben, 2016).

Es así que, la cadena de valor posee tres objetivos:

- Mejora de los servicios.
- Reducción de los costes.
- Creación de valor.

Por tal razón, posteriormente se presenta la estructura de la cadena de valor para el Hospital Aida León de Rodríguez Lara:

Figura 10 Cadena de valor

Infraestructura					Actividades de apoyo
Cuenta con una infraestructura rediseñada, con 1877m ² , construido por un cuerpo de terreno plano de 4,8 m. cera del acceso principal, siendo visible a la carretera principal. Cuenta además con 6 entradas.					
Gestión de recursos humanos					
El hospital está integrado por un equipo profesional que conoce acerca de la gestión del servicio o atención médica, mismo que se encuentra integrada por médicos, enfermeras, personal de apoyo, auxiliares, residentes, etc. Siendo un total de 79 servidores públicos.					
Desarrollo de tecnología					
Para este punto, el Hospital cuenta con equipos y materiales de tecnología otorgados por el Ministerio de Salud, mismos que día tras día, se someterán a nuevos cambios.					
Compras					
Las compras se abastecen de todo tipo de insumos médicos, especialmente de medicamentos, materiales de enfermería, recursos tecnológicos, entre otros.					
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio	Actividades primarias
Los servicios médicos del Hospital están destinados a los usuarios externos, de la zona donde se ubica, así como de los alrededores.	Se amerita de nuevos recursos tecnológicos para el servicio de calidad, ya que el procesamiento de información y servicio amerita de recursos basados en las TIC.	El servicio ofrecido y la satisfacción de los pacientes atendidos en el Hospital.	Se maneja un tipo de publicidad básica como redes sociales, ya que, el servicio médico público se promociona solo.	Cumplir las necesidades de las personas que necesitan de un servicio médico, óptimo y sobre todo de calidad.	

Fuente: Investigación

Planificación Estratégica

Misión

Brindar atención de calidad, a través de modelos de salud integral, familiar, comunitaria en prevención de las enfermedades y en promoción de la salud, mejorar la oferta de servicios, asegurar el acceso de medicamentos, promover el entorno favorable para la salud y la vida de la población.

Visión

Ser capaz de asegurar la cobertura universal de salud con los servicios públicos gratuitos, eliminando barreras geográficas, económicas, culturales y de género, promoviendo el desarrollo sectorial, la organización y funcionamiento de los actores sociales.

Valores

- ✓ Respeto
- ✓ Inclusión
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Compromiso
- ✓ Integridad
- ✓ Justicia
- ✓ Lealtad

Objetivos Institucionales

- ✓ **Objetivo 1:** Incrementar la eficiencia y efectividad del Sistema Nacional de Salud.
- ✓ **Objetivo 2:** Incrementar el acceso de la población a servicios de salud.
- ✓ **Objetivo 3:** Incrementar la vigilancia, la regulación, la promoción y prevención de la salud.
- ✓ **Objetivo 4:** Incrementar la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios de salud.
- ✓ **Objetivo 5:** Incrementar las capacidades y competencias del talento humano.
- ✓ **Objetivo 6:** Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

- ✓ **Objetivo 7:** Incrementar la eficiencia y efectividad de las actividades operacionales del Ministerio de Salud Pública y entidades adscritas.
- ✓ **Objetivo 8:** Incrementar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en base a las prioridades sanitarias de la salud (Ministerio de Salud Pública, 2021).

Principios Éticos

- ✓ Efectividad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Eficacia
- ✓ Calidad
- ✓ Calidez
- ✓ Universalidad

III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

El presente plan de mejoramiento de la calidad de atención del servicio de emergencia de los Hospital Aida León de Rodríguez Lara se rige desde el período Junio - 2022 a Junio - 2023 en función a las actividades planificadas.

Gestión Gerencial de la Dirección

Indicadores de Gestión por áreas

El método cuantitativo, representa en el presente plan de gestión gerencial la recopilación de datos numéricos, mismos que miden la satisfacción de los usuarios ante la prestación de los servicios médicos del Hospital Aida León de Rodríguez Lara, sobre el cual se han diseñado indicadores de gestión, con el fin de evaluar la efectividad de los procesos que se generan en las instalaciones especialmente en el área de emergencia.

Es así que, se presentan las respectivas acciones y los indicadores de gestión por áreas:

Acción: Auditoría de las historias clínicas realizadas en emergencia.

Tabla 3 Indicador de gestión por áreas

Indicador 1	Mejoramiento continuo de la calidad de la atención en salud a los pacientes.			
Fórmula	Número de acciones de mejora realizadas / total de acciones de mejoramiento registrados en el área de emergencia.			
Observaciones	Los resultados se basarán en los planes de mejoramiento, determinando la calidad observada en el servicio de atención de salud a los usuarios del área de emergencia y a su vez los resultados obtenidos.			
ESTÁNDAR PROPUESTO	PROYECCIÓN DE LOGROS			
	2022	2023	2024	2025
> = 0,90	>= 0,90	>= 0,90	>= 0,90	>= 0,90
Proyección de la calificación	90%	90%	90%	90%
Línea Base	80,1%			

Acción: Elaboración y cumplimiento de metas establecidas en el Plan Médico Institucional, con compromisos a corto y mediano plazo, estableciendo el personal responsable.

Tabla 4 Indicador de gestión por áreas

Indicador 2	Gestión del desarrollo del plan institucional			
Fórmula	Número de acciones del plan / total de metas programadas.			
Observaciones	Mediante la ejecución de estrategias establecidas en la matriz de alternativas de solución se establecerá un % para su vigencia y evaluación.			
ESTÁNDAR PROPUESTO	PROYECCIÓN DE LOGROS			
	2022	2023	2024	2025
> = 90%	> = 90%	> = 90%	> = 90%	> = 90%
Proyección de la calificación	90%	90%	90%	90%
Línea Base	80,1%			

Acción: Adquisición de insumos y equipo biomédico en base a un informe de necesidades del área requirente a cargo de compras públicas

Tabla 5 Indicador de gestión por áreas

Indicador 3	Proporción de insumos médicos y materiales quirúrgicos mediante las compras públicas.			
Fórmula	Valor total de adquisición de insumos médicos y materiales quirúrgicos mediante las compras públicas / valor total de adquisiciones.			
Observaciones	La meta de compras públicas debe contener criterios de calidad, precios y tiempo de caducidad de los insumos médicos y quirúrgicos, mismos que deben ser estandarizados y manejables por el personal.			
ESTÁNDAR PROPUESTO	PROYECCIÓN DE LOGROS			
	2022	2023	2024	2025
> = 0,70	> = 0,70	> = 0,70	> = 0,70	> = 0,70
Proyección de la calificación	10,30%	12%	14%	16%
Línea Base	80,1%			

Acción: Notificación y derivación de pacientes con referencia y contrareferencia según la gravedad del caso.

Tabla 6 Indicador de gestión por áreas

Indicador 4	Atención de pacientes en medicina externa (emergencia).			
Fórmula	Número de pacientes atendidos en consulta externa y a la fecha / número total de atenciones de medicina externa.			
Observaciones	EL hospital cuenta con el indicador de atención externa. Donde se da seguimiento y asignación de citas.			
ESTÁNDAR PROPUESTO	PROYECCIÓN DE LOGROS			
	2022	2023	2024	2025
> = 15 días	> = 15 días	> = 15 días	> = 15 días	> = 15 días
Proyección de la calificación	> = 15 días	> = 15 días	> = 15 días	> = 15 días
Línea Base	13 días.			

Mejoramiento Continuo de la Calidad

El mejoramiento continuo tiene como fin dar el mejor uso de los recursos en beneficio de los pacientes que ingresan al área de emergencia del Hospital Aida León de Rodríguez Lara. En este contexto, el mejoramiento requiere un cambio, puesto que si un sistema no se cambia no se obtendrá resultados óptimos, no obstante, no todo cambio puede volverse bueno, para ello es necesario una aprobación.

Para el diseño del mejoramiento de la calidad se debe permitir la actuación, programación, verificación y ejecución: a su vez, establecer lo que se está pensando lograr, saber que cambio produjo una mejora y que cambios alcanzan el objetivo.

Por ende, a continuación, se muestra el modelo para mejorar la calidad de los servicios que se ofrece en el área de emergencia del Hospital Aida León de Rodríguez Lara, mismo que integra ciclos rápidos con dos componentes:

Tabla 7 Mejoramiento continuo de la calidad

¿Qué está tratando de lograr?
Que el 100% de los pacientes que acuden a la atención externa (emergencia) del Hospital Aida León de Rodríguez Lara, esté satisfecho con la atención recibida por parte del personal.
¿Cómo saber que un cambio realizado produjo una mejora en el proceso?
Porcentaje de pacientes externos que asisten al Hospital Aida León de Rodríguez Lara, se encuentran satisfechos con la atención brindada y percibida por el personal encargado del área de emergencia.
¿Qué cambio se puede hacer en el proceso para alcanzar el objetivo que se desea lograr?
Identificar las deficiencias ante el proceso de atención médica en el área de emergencia, mediante un flujograma para identificar las ideas de cambio para mejorarlas y ponerlas en práctica. Estos cambios se los puede realizar mediante revisiones de las lecciones aprendidas, experiencia propia y conocimiento, y a su vez mediante las intervenciones exitosas del personal.

Actuar	Programar
Ante las deficiencias encontradas	Nuevos cambios del servicio de emergencias del Hospital
Verificar	Ejecutar
La satisfacción de los pacientes y los cambios en el área de emergencia	El plan de mejoramiento continuo en el área de estudio del Hospital Aida León de Rodríguez Lara.

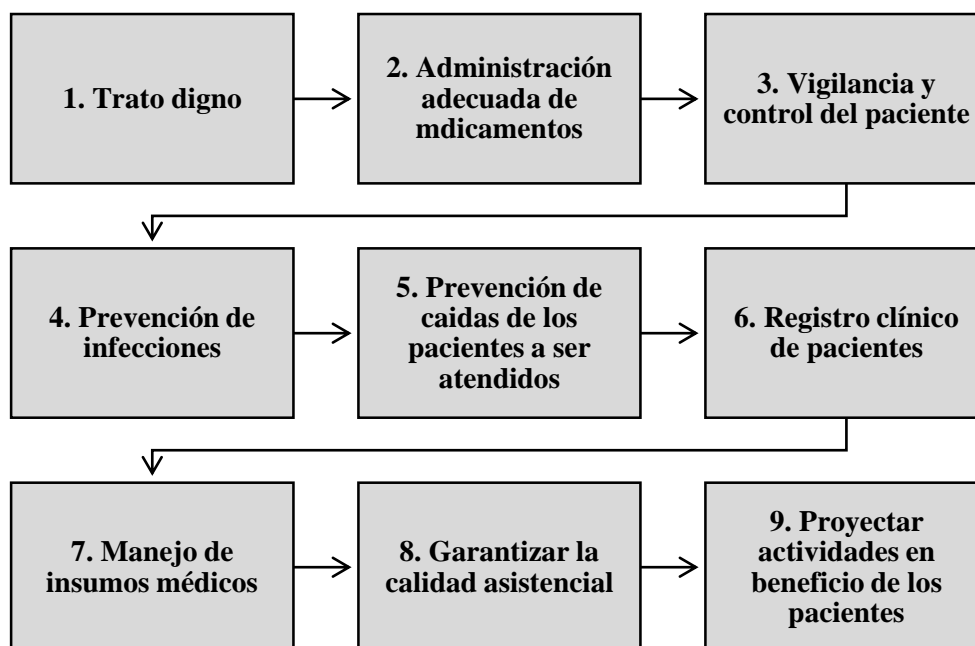
Fuente: Investigación propia, a partir de (Ministerio de Salud Pública, 2015)

Indicadores de Calidad

Un indicador es una medición que donde se describe una situación determinada, evalúa su comportamiento en el tiempo, su desempeño y constituye una fuente de información para la toma de decisiones (Jiménez, Valdés, & Álvarez, 2018).

En este punto se establecen los indicadores de calidad, mismas que se relacionan con el servicio de emergencia del Hospital Aida León de Rodríguez Lara.

Figura 11 Indicadores de calidad



Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Para la ejecución de los planes de desarrollo institucional se debe seguir un proceso, para lo cual se ha considerado importante definir lineamientos para llevarse a cabo, estos son:

Paso 1: Análisis y diagnóstico estratégico del hospital (realizado)

Paso 2: direccionamiento estratégico (realizado)

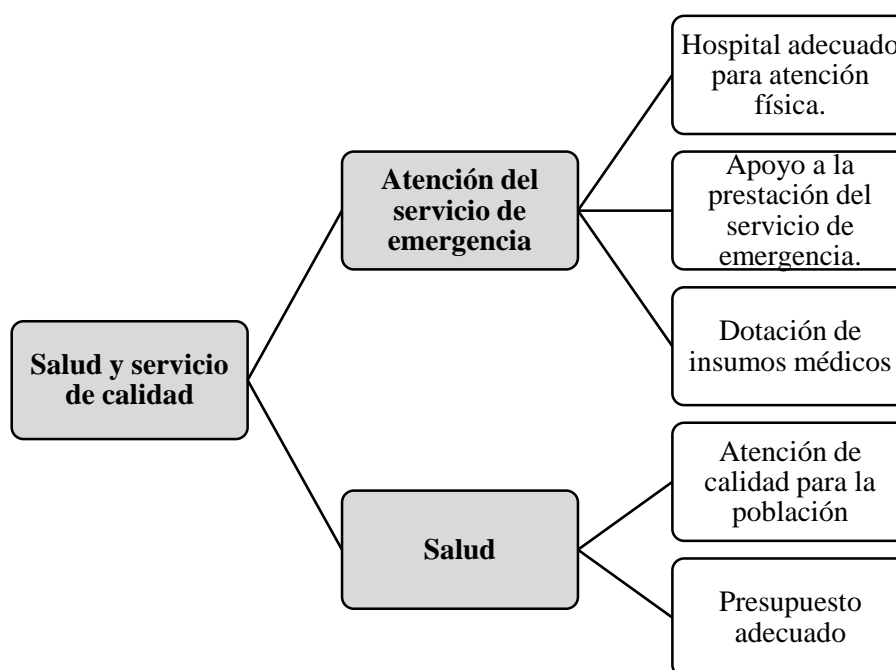
Paso 3: formulación estratégica (realizado)

Paso 4: despliegue financiero (se desarrollará más adelante)

Paso 5: Monitoreo y evaluación (se desarrollará más adelante)

Con estos pasos, se ha establecido los planes de desarrollo institucional, mismos que se engloban en el servicio de calidad del área de emergencia del Hospital Aida León de Rodríguez Lara.

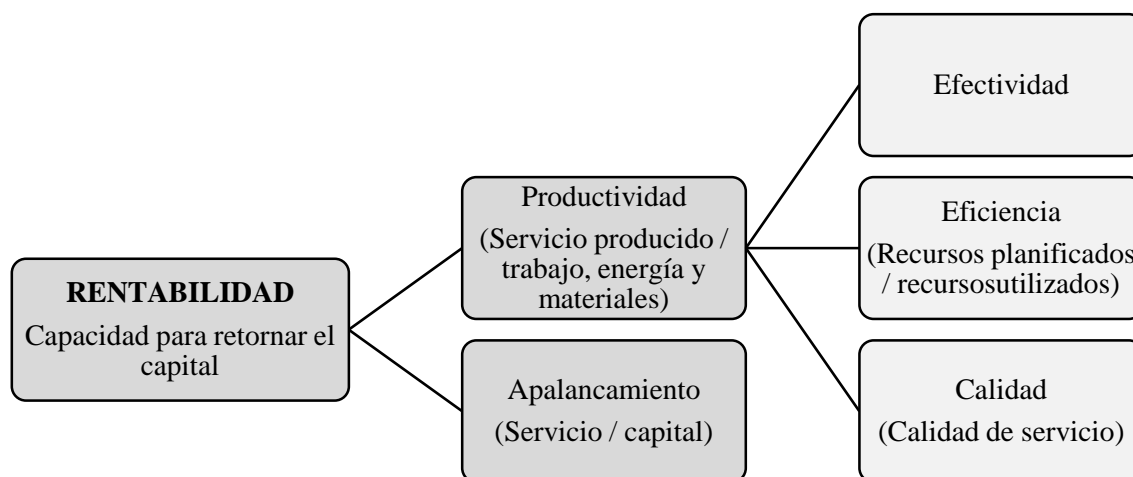
Figura 12 Planes de desarrollo institucional



Indicadores de Ejecución por áreas

Los indicadores de ejecución pueden medir el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios prestados a los pacientes, de esta manera, se puede establecer el siguiente proceso para cinco años:

Figura 13 Indicadores de ejecución



Meta: Cuya meta es del 90% y se encuentra establecida en un período de tiempo de 10 meses.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Indicadores de Gestión Administrativa

Tabla 8 Indicadores de Gestión administrativa

Área	Indicadores	Frecuencia	Fórmula	Meta	Proyección
Área de emergencia	Acciones mejoradas	Semanal	Número de acciones de mejora realizadas / total de acciones de mejoramiento registrados en el área de emergencia	90%	2022 – 2026
Área institucional	Metas alcanzadas	Mensual	Número de acciones del plan / total de metas programadas.	90%	2022 – 2026

Compras públicas	Adquisición de insumos médicos	Mensual	Valor total de adquisición de insumos médicos y materiales quirúrgicos mediante las compras públicas / valor total de adquisiciones.	10,30%	2022 – 2026
Medicina externa	Atención	Semanal	Número de pacientes atendidos en consulta externa y a la fecha / número total de atenciones de medicina externa.	> = 15 días	2022 – 2026

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Delgado, 2017)

Prestación de Servicios, indicadores de gestión

Tabla 9 Prestación de servicios

Indicadores	Proceso	Objetivo	Clientes
Tiempo de categorización del triage	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar triage - Tomar signos vitales - Categorizar emergencia - Derivar consulta externa - Brindar el servicio médico 	Categorizar a los pacientes que acuden para atención médica al área de emergencia.	Población en general de la zona.
Tiempo primea respuesta de facultativo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar hoja de transferencia - Coordinar transferencia - Llenar información del paciente - Esperar atención médica 		
Tasa trimestral promedio de urgencias atendidas	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración clínica al paciente - Realizar prescripción e indicaciones - Registro de información 	Brindar atención médica durante una emergencia que compromete la vida del paciente.	Población en general de la zona.
Tiempo en el área de espera	<ul style="list-style-type: none"> - Llenar reporte diario - Enviar parte diario a estadística 		
Porcentaje de emergencia hospitalaria	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar receta - Realizar solicitud de exámenes - Reevaluar al paciente - Coordinar ingreso a hospitalización 		

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Delgado, 2017)

Gestión Financiera

Indicadores de Gestión Financiera por áreas

Tabla 10 Indicadores de Gestión financiera

Área	Indicadores	Frecuencia	Fórmula	Proyección
Área de emergencia	Indicador de rentabilidad	Mensual	Margen de rentabilidad= Utilidad / Ventas	2022 - 2026
Área institucional	Indicador de solvencia	Mensual	Capital de trabajo= Activo corriente - pasivo corriente Capital de trabajo= Activo corriente - Pasivo corriente - cartera corriente	2022 - 2026
Compras públicas	Indicador de eficiencia	Mensual	Rotación de inventarios= Costo de mercancía adquiridas/inventario promedio	2022 - 2026
Medicina externa	Indicador de desempeño	Mensual	Índice de participación = número de Atención del hospital / atenciones totales *100	2022 - 2026

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Párraga, Pinargote, García, & Zamora, 2021) y

Evaluación Presupuestaria por áreas

Para la evaluación presupuestaria se inicia primero con el cálculo de la inversión inicial, para lo cual se toma en cuenta una proyección de 5 años. En este sentido se detalla la cantidad de dinero que se necesita para el plan de gestión gerencial

Tabla 11 Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total
Total inversión fija	\$ 197.252,60
Total gastos pre - operacionales	\$ 5.579,39
Infraestructura	\$ 100.000,00
Capital de trabajo	\$ 30.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 332.831,99

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de caja proyectado a los 5 años, se establece de la siguiente manera:

Tabla 12 Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ 332.831,99					
EFFECTIVO NETO (VENTAS)		\$ 1.018.632,41	\$ 1.450.632,41	\$ 2.070.895,65	\$ 2.878.330,00	\$ 3.806.879,50
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 24.819,45	\$ 24.819,45	\$ 24.819,45	\$ 24.819,45	\$ 24.819,45
(+) Deprec. Área Adm.			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos Administrativos		\$ 373.883,84	\$ 368.304,45	\$ 368.304,45	\$ 368.304,45	\$ 368.304,45
(-) Gastos de ventas e insumos		\$ 180.000,00	\$ 210.999,96	\$ 250.999,92	\$ 298.999,92	\$ 318.000,00
(-) Gastos Financieros		\$ 16.716,07	\$ 13.622,70	\$ 10.222,33	\$ 6.484,47	\$ 2.375,65
(+) Ahorro x Pagos NO realizados						
(-) Pagos de Proveedores						
(+) Aporte Accionistas						
(+) Préstamo concedido	\$ 190.000,00	\$ (31.168,17)	\$ (34.261,54)	\$ (37.661,92)	\$ (41.399,77)	\$ (45.508,60)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (142.831,99)	\$ 441.683,78	\$ 848.263,21	\$ 1.448.971,15	\$ 2.187.960,84	\$ 3.097.510,26
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ (142.831,99)	\$ 298.851,79	\$ 1.147.115,00	\$ 2.596.086,14	\$ 4.784.046,98
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ (142.831,99)	\$ 298.851,79	\$ 1.147.115,00	\$ 2.596.086,14	\$ 4.784.046,98	\$ 7.881.557,24

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas

Para la evaluación de las políticas de crédito y cobranzas del hospital Aida León de Rodríguez Lara, se deben tener en cuenta dos factores importantes como es el factor de orden externo, como lo es la situación económica y estabilidad financiera del gobierno ecuatoriano; y el factor interno que engloba los objetivos que persigue el hospital para brindar un servicio de salud de calidad. Por ende, se toma en cuenta las 5C del crédito que son: Carácter, Capacidad, Condiciones, Colateral y Capital (Chávez & Loconi, 2018).

Entre los aspectos a considerar para evaluar las políticas de crédito están las siguientes:

Figura 14 Aspectos a considerar para evaluar las políticas de crédito

Evaluación de las Políticas de crédito	Determinar los objetivos a alcanzar
	Establecer lineamientos previos sobre la política de crédito
	Discusión y revisión de los lineamientos
	Redacción final de las políticas
	Difusión de las políticas en el hospital especialmente en el área de emergencia
	Puesta en marcha de las políticas de crédito

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Chávez & Loconi, 2018)

Entre los motivos para establecer las políticas de crédito son:

- La presencia de la competencia
- Márgenes de beneficio del hospital
- El volumen de atenciones de emergencia
- Demanda de pacientes

Además, entre las políticas de cobranza por parte del hospital Aida León de Rodríguez Lara también se consideran los factores internos y externos. Los externos se relacionan con el clima laboral interno del hospital, así como el orden legal y tributario. En el caso del factor externo, no se incluye un cobro de los servicios, puesto que el hospital es de carácter público.

Recaudaciones

Las recaudaciones generadas en el Hospital Aida León de Rodríguez Lara no se realizan por la venta de insumos médicos o atención médica, porque al ser una institución pública se prohíbe la recaudación de dinero por algún servicio otorgado, en este sentido para cubrir los gastos del hospital se genera un presupuesto anual por parte del gobierno ecuatoriano.

Sin embargo, entre sus recaudaciones adicionales ya sea para un momento de interacción por parte de los colaboradores del hospital, están en el derecho de recaudar fondos que se dirijan a caja chica, siendo un valor muy aparte de los recursos financieros de tesorería y contabilidad que establece el Ministerio de Salud Pública (2012).

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Capacidad Instalada

El hospital Aida León de Rodríguez Lara cuenta con diversos servicios descritos en apartados anteriores, pero el servicio de estudio es de emergencia, mismo que es un espacio donde se mueve diariamente gran cantidad de pacientes.

En este sentido, se debe establecer una atención de calidad, que vaya acompañado de una buena estructura, infraestructura, recursos médicos, económicos, tecnológicos y una capacidad instalada adecuada. Dado que, de acuerdo a las estadísticas expuestas por el Ministerio de Salud Pública (2019) en 59 días se atienden a 11.024 pacientes. 1280 por rinofaringitis aguda; 930 por amigdalitis aguda; y 641 por gastroenteritis y colitis de origen infeccioso.

Pero estos datos, con el pasar del tiempo siguen aumentando, lo que imposibilita al área de emergencia atenderlos a todos. Porque el horario, especialistas, emergencias gravan en consulta externa, en hospitalización y otros aspectos impiden de forma ligera la atención. Es así que a continuación, se presenta la capacidad instalada que debería tener el hospital Aida León de Rodríguez Lara, de acuerdo a las atenciones médicas diarias en las tres áreas más concurrentes:

Tabla 13 Capacidad Instalada

Especialidad	Atenciones mensuales	Meses del año	Pacientes al año
Emergencia	5.512	12	66.144
Consulta externa	7.660	12	91.920
Hospitalización	815	12	9.780
Total			2100

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, esto depende del porcentaje de atención médica que se desarrolle en el área de emergencia, consulta externa y hospitalización del hospital Aida León de Rodríguez Lara.

Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos

Entre los indicadores para la adquisición de los medicamentos, material quirúrgico e insumos médicos para el área de emergencia, se han establecido los siguientes:

Tabla 14 Indicadores de adquisición de medicamentos, material quirúrgico e insumos

Objetivo	Tiempo	Indicador	Meta	Proyección
Verificar el cumplimiento de especificaciones de medicamentos	Mensual	<u># de informes técnicos</u> # de medicamentos recibido	Cumple con las especificaciones requeridas	2022 - 2026
Verificar la existencia de los medicamentos en mejores condiciones	Mensual	Condiciones de almacenamiento de los medicamentos y almacenaje de los suministros	Los medicamentos y suministros almacenados de manera adecuada	2022 - 2026
Realizar el inventario general de los medicamentos e insumos médicos	semestral	Inventario general realizado y su correcto almacenamiento	Ejecución mensual del inventario general de los medicamentos e insumos médicos	2022 - 2026
Establecer el grado de cumplimiento ante la entrega de los proveedores	semestral	<u># de proveedores cumplidos en el tiempo</u> *100 # total de proveedores involucrados con el hospital	Cumplimiento de entregas por parte de los proveedores que se incluye en el hospital	2022 - 2026
Identificar medicamentos e insumos caducados	semestral	<u># de medicamentos caducados</u> *100 # total de medicamentos en inventario	Dar de baja a los medicamentos caducados	
Evaluar la capacidad de adquisición del hospital	semestral	<u># de necesidades estimadas</u> *100 Recursos disponibles para adquisición		

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Ministerio de Salud Pública, 2009)

Evaluación de Movimiento de Inventarios

Para evaluar el movimiento de inventarios, se establecen los siguientes indicadores, mismos que se relacionan con los medicamentos e insumos adquiridos por parte del hospital Aida León de Rodríguez Lara.

Tabla 15 Indicadores de Inventario

Indicadores	Frecuencia	Fórmula
Nivel de servicio por unidad	Mensual	$\frac{\text{Unidades despachadas}}{\text{Unidades solicitadas}}$
Rotación de inventario	Mensual	$\frac{\text{Entregas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}}$
Duración del inventario	Mensual	$\frac{\text{Inventario final} * 30 \text{ días}}{\text{Entregas promedio}}$
Deterioro de inventario	Mensual	$\frac{\text{Unidades obsoletas} + \text{dañadas} + \text{vencidas}}{\text{Unidades disponibles en inventario}}$
Exactitud de inventario	Mensual	$\frac{\text{Valor diferencia en el inventario}}{\text{Valor total de inventario}}$

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Flores & Rojas, 2015)

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Las herramientas de comunicación se basan en aquellos medios empleados para la gestión de la comunicación e información que son utilizados en los hospitales públicos. De esta manera, los TICS son fundamentales para el crecimiento de estos centros. Puesto que facilitan al paciente gestionar sus datos médicos hasta el punto de ser atendidos y salir en buenas condiciones respecto a su salud (Santellán, Palomino, & Vargas, 2021).

En este sentido, las TIC se pueden clasificarse en herramientas de comunicación, estrategias, características de comunicación y competencias digitales que permiten a los hospitales establecer estrategias en medio de las actividades que realizan para una buena gestión administrativa, especialmente en el área de emergencias, siendo el área en estudio.

En este contexto, la gestión de las tecnologías de la información y comunicación se basa en la evolución y avances, siendo estos un adelanto para desarrollar diferentes proyectos o planes de negocios de diversas áreas, garantizando y facilitando el estudio o investigaciones que se realicen para cualquier tipo de trabajo.

Es así que el servicio en el Hospital Aida León de Rodríguez Lara a través de la gestión de la tecnología de comunicación brindará un servicio por profesionales calificados, equipos de última tecnología y productos de calidad para la tranquilidad de todos los usuarios.

Indicadores de gestión de registros de la información

Entre los indicadores de gestión de registros de la información para el Hospital Aída León de Rodríguez Lara, se establecen los siguientes:

Tabla 16 Indicadores de Gestión de registros de la información

Indicadores	Frecuencia	Fórmula	Proyección
Eficacia	Mensual	$\frac{\text{Total de pacientes satisfechos} * 100}{\text{total de pacientes atendidos}}$	2022 - 2026
Registro de información	Mensual	$\frac{\text{Número de registros diarios} * 100}{\text{Total de registros mensuales}}$	2022 - 2026
Organización	Mensual	Proceso que permita incrementar la efectividad de gestión de información	2022 - 2026
Calidad de atención del servicio de emergencia	Mensual	Proceso para incrementar los resultados del hospital mediante la gestión de información	2022 - 2026
Fuentes de información	Mensual	Buscar información basada en las necesidades determinadas en el área de emergencia del hospital	2022 - 2026

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Bouza, Torres, & Sosa, 2017)

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

La gestión de los servicios de clínica y hospitalización mejora la urgencia hospitalaria que se genera en el hospital público Aida León de Rodríguez Lara, a su vez mejorar la estabilidad del paciente durante su hospital, a través del uso de recursos, principalmente de las camas, con el correspondiente impacto en toda la cadena de provisión de servicios que genera el hospital.

En este contexto, los servicios de clínica y hospitalización se van englobados en la calidad del servicio que ofrecen los médicos, así como las enfermeras. Donde la gestión sigue estándares de seguridad y viabilidad en los servicios ofertados, permitiendo establecer

programaciones que se realizan en el área, incluyendo alertas en caso de que existan en el área de hospitalización (Muñoz, 2020).

Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención

Tabla 17 Indicadores de Gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención

Área	Indicadores	Fórmula	Proyección
Área de emergencia	Indicadores de tiempo	$\frac{\text{Tiempo de espera}}{\text{Tiempo de proceso}}$	2022 - 2026
Hospitalización	Indicador de calidad	$\frac{\text{Errores}}{\text{Cumplimiento de estándares}}$	2022 - 2026
	Indicadores de eficiencia	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Cumplimiento de estándares}}$	2022 - 2026
Medicina externa	Indicadores económicos	$\frac{\text{Costos totales}}{\text{Tiempo de atención}}$	2022 - 2026

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Armijos & Núñez, 2020)

CAPITULO IV

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

Entre las limitaciones que se han evidenciado para la gestión gerencial ha sido la falta de colaboración por parte del Ministerio de Salud Pública ante las necesidades de la institución tanto de recursos financieros como humanos, así mismo la falta de interés y compromiso por parte del personal de salud repercutiendo de forma directa en la atención que se brinda a la comunidad, la falta de insumos médicos es otro motivo que desanima a los funcionarios y pacientes que se sienten vulnerados al no recibir todo lo necesario que demanda una atención de calidad, y para culminar ausencia de apoyo entre unidades de salud con recursos en general para el correcto desempeño de las diferentes unidades.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La importancia del presente trabajo se halla en aprovechar el grado de satisfacción de los pacientes en cuanto a la atención el servicio de emergencia, con el fin de identificar y establecer nuevas acciones necesarias para cambiar los procesos y procedimientos actuales que se generan en el hospital “Aida León Rodríguez Lara”, con esto se logrará satisfacer las necesidades de los pacientes a más de tener mayor confianza de los mismos frente a la atención médica en el hospital en general, así mismo los resultados que se obtengan en el presente estudio pueden ser de gran impacto y servir de ejemplo ante otras instituciones de salud de la misma complejidad para el mejoramiento continuo de la calidad, de esta manera no solo se aporta al bienestar de la comunidad sino también a la parte médica y profesional.

Recomendaciones

Varios autores han citado la importancia de contar con el apoyo de un ente regulador ó ente superior para el desempeño favorable de una institución, es por ello que el presente trabajo recomienda que se incentive el apoyo del Distrito 01D03 y Coordinación Zonal dignos representantes del MSP para que en la medida de lo posible sirvan de apoyo para

el hospital, aporten y valoren las acciones que se desempeñan dentro de la institución. De igual manera es de vital importancia el apoyo del Director Médico para la toma de decisiones de cualquiera de los departamentos de la institución, basados en las necesidades y desempeño del personal, falencias y nudos críticos del hospital y las normas y protocolos que rige el Ministerio de Salud Pública.

GLOSARIO

Calidad: Grado en que el un conjunto de características ó especificaciones cumplen con los requisitos establecidos.

Proceso: Es el conjunto de actividades que estan mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman los elementos de ingreso en resultados.

Sistema: Es el conjunto ó agrupación de elementos que están relacionados o que interactúan entre sí.

Gestión: Son el conjunto de actividades que sirven para dirigir una organización.

Dirección: Es la persona designada para dirigir y controlar una organización.

Paciente: Es la persona que presenta una molestia ó dolencia que es atendida por un médico o recibe algún tratamiento médico y/ó quirúrgico.

Hospital: Es un establecimiento ó lugar destinado a brindar todo tipo de asistencia médica, donde se pueden realizar intervenciones quirúrgicas y se brinda estancia durante la recuperación o tratamiento.

Mejoramiento: Es el cambio o ascenso de una cosa ó elemento que está en una mala condición a un estado mejor.

Evaluación: Es la valoración ó especificación de conocimientos y actitudes de una persona, institución, proceso o de un servicio en específico.

Satisfacción del cliente: Es la percepción de una persona ó usuario sobre el grado en que se ha cumplido sus requerimientos y necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Achiras. (24 de noviembre de 2020). *Amplían el área de emergencia del hospital Aida León de Rodríguez*. Obtenido de Achiras: <https://achiras.net.ec/amplian-el-area-de-emergencia-del-hospital-aida-leon-de-rodriguez/>
- Alvarracín, O. A. (2012). *Implementación de un programa para mejorar la calidad de atención del usuario externo en el hospital Aida León Rodríguez Lara*. Cuenca: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Ayoví, V. L. (2021). *Calidad de la atención y su influencia en la satisfacción de los usuarios que acuden al servicio de emergencia del Hospital Básico Esmeraldas*. Esmeraldas: PUCE.
- Bravo, T. L. (2017). *Evaluación estructural del “Hospital Aida León de Rodríguez Lara” del cantón Girón, provincia del Azuay, para cuantificar las amenazas y vulnerabilidad de la edificación hospitalaria*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Cedeño, A., Asencio, L., & Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad vol.11 no.5 Cienfuegos sept.-oct. 2019 Epub 02-Dic-2019*, 9.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las Organizaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Contreras, A. (2007). ANÁLISIS CRÍTICO DE LA GEOPOLÍTICA CONTEMPORÁNEA∞. *Revista Política y Estrategia*, 17.
- Córdova, P. M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones. .
- Corrales, M. (2020). Baja publicación de los trabajos presentados en el IV Encuentro Iberolatinoamericano de Estudiantes de Odontología. *Revista Cubana de Información en Ciencias* .
- De Jesús, J., Salcido, T., & Zamorano, D. (2008). Análisis de la oferta y la demanda del servicio de internet por cable empresarial de 1024 kbps. *Ra Ximhai*, vol. 4, núm. 2, mayo-agosto, 2008, pp. 295-309, 16.
- Del Salto, E. (2014). *EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO QUE ASISTE A LA CONSULTA EN EL DEPARTAMENTO MÉDICO DEL INSTITUTO NACIONAL MEJIA EN EL PERIODO 2012*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR,.

- Delgado, G. C. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión de calidad basado en procesos para mejorar el servicio en el Hospital Cantonal de Girón Aida León de Rodríguez Lara*. Cuenca: Universidad Particular de Loka.
- Encalada, V. (2018). *LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAL MODERNA Y SU PRODUCTIVIDAD PERIODO 2015-2016*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Fernández, E. (07 de abril de 2020). *3 claves fundamentales para definir la oferta de servicios de tu asesoría*. Obtenido de Anfixblog: <https://www.anfix.com/blog/claves-fundamentales-definir-oferta-de-servicios-asesoria>
- García, J., Díaz, S. U., & Velásquez, E. (2016). *Determinantes del Precio De La Vivienda Nueva No Vis En Medellín: Un Modelo Estructural (Price Determinants of No VIS New Housing In Medellin: A Structural Model)*. Center for Research in Economics and Finance (CIEF).
- Garzón, S. L. (2012). *Elaboración del orgánico funcional y manual de funciones para el Hospital "Aida León Rodríguez Lara" del cantón Girón*, . Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- González, N., Aceves, J., Navarro, E., & López, M. (2017). *Funciones Operativa y Administrativa que desarrollan las pequeñas y medianas estudiadas bajo un modelo de consultoría de negocios* . Revista Administracion y Finanzas Vol.4 No.12 46-60.
- Guzmán, B. (2014). *Diseño de un sistema de gestión administrativa financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- INEC. (2021). *Boletín técnico. Camas y egresos ospitalarios. junio 2021*. Quito: INEC .
- INEC. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: INEC.
- INEC. (2021). *Índice de Precios al Consumidor*. Quito: INEC.
- INEC. (2022). *Boletín Técnico N°01-2022-IPC*. Quito: INEC.
- INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMBU) enero 2022*. Quito: INEC.
- Jiménez, L., Valdés, J., & Álvarez, M. (2018). *Indicadores de calidad*. Chile: Superintendencia de Salud.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, C. (2008). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Ministerio de Salud Pública. (2015). *Hospital Luis Gabriel Dávila. Unidad de Calidad*. Tulcán: Ministerio de Salud Pública.
- Ministerio de Salud Pública. (2019). *Rendición de cuentas 2019 hospital Aida León*. Cuenca: Ministerio de Salud Pública.

- Ministerio de Salud Pública. (2021). *Objetivos Estratégicos*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/objetivos/>
- Ministerio de Telecomunicaciones de la Sociedad de la Información . (2022). *Agenda Digital Ecuador 2021-2022*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones de la Sociedad de la Información .
- Navas, V. (2005). *¿Qué es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales*. Mméxico.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Díaz Santos .
- OMS. (2008). *Informe sobre la salud en el mundo 2008*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: https://www.who.int/whr/2008/08_report_es.pdf
- OMS. (2022). *Constitución*. (OMS) Recuperado el '8 de marzo de 2022, de <https://www.who.int/es/about/governance/constitution#:~:text=La%20salud%20es%20un%20estado,o%20condici%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20o%20social>.
- Riofrio, Y. (2016). *Análisis de oferta y demanda y su incidencia en determinar los precios en bienes y servicios de la Economía*. Machala: UTMACH.
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. 50Minutos Economía y empresa.
- Rosses, P. (2007). *La Renovación de la Atención Primaria de Salud en las Américas*. Organización Panamericana de la Salud Biblioteca Sede OPS.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2001). *Microeconomía*. MacGraw-Hill. : México.
- Sintec. (15 de junio de 2012). *Oferta de Servicio – Alineando la Empresa hacia el Mercado*. Obtenido de ESTRATEGIA DE NEGOCIO: https://sintec.com/p_innovador/oferta-de-servicio-alineando-la-empresa-hacia-el-mercado/
- Torres, W. (30 de noviembre de 2021). *Gobierno defiende el Presupuesto de 2022 ante objeciones de Asamblea*. Obtenido de Revista Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/gobierno-salud-educacion-presupuesto-asamblea-ecuador/>
- UNWEB. (16 de octubre de 2014). *Atención Primaria en Salud*. Obtenido de Indicadores de Salud: <https://www.asivamosensalud.org/publicaciones/noticias-especializadas/atencion-primaria-en-salud>
- Valeri, L. (2016). Los sistemas de información para la gerencia en salud Pública. *Visión Gerencial*, núm. 2, pp. 435-460, 2016, 18.