



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

PLAN DE GESTION PARA LA IMPLEMENTACION DE BANCO DE LECHE
HUMANA EN LA UNIDAD DE NEONATOLOGIA EN HOSPITAL GENERAL
MACHALA

Profesor

Economista Ana Mena

Autora

María Lourdes Paredes Nieto

2022

RESUMEN

La lactancia materna exclusiva constituye la manera de nutrición óptima desde el momento del nacimiento hasta seis primeros meses de vida, sin embargo según reporte de la UNICEF, solo el 38% de lactantes de menos de seis meses es alimentado con leche materna de manera exclusiva, en el Ecuador el promedio de lactancia exclusiva no supera los 2.7 meses de edad con una prevalencia de 39.6%. La implementación de Bancos de leche humana constituye una iniciativa para promover y apoyar la lactancia materna. El hospital General Machala no cuenta con datos reales en cuanto al porcentaje de neonatos que reciben leche materna exclusiva.

El Objetivo general es proponer un plan de gestión para la implementación de un Banco de leche humana en el Área de Neonatología del Hospital General Machala.

Este proyecto está diseñado bajo un enfoque mixto tanto Cualitativo como Cuantitativo, con la aplicación de entrevistas y encuestas, realizadas de manera independiente.

Tanto las entrevistas y las encuestas apoyan la implementación de un banco de leche humana, y se permite el desarrollo de un plan de gestión gerencial para su implementación.

El plan de gestión para la implementación de un banco de leche humana en el Hospital General Machala constituye un instrumento en beneficio de la nutrición de los neonatos, promocionando la lactancia materna exclusiva y evitando complicaciones clínicas en los recién nacidos.

ABSTRACT

Exclusive breastfeeding is the way of optimal nutrition from the moment of birth until the first six months of life, however, according to a UNICEF report, only 38% of children under six months are fed exclusively with breast milk, in Ecuador, the average exclusive breastfeeding does not exceed 2.7 months of age with a prevalence of 39.6%. The implementation of Human Milk Banks constitutes an initiative to promote and support breastfeeding. The General Machala Hospital does not have real data regarding the percentage of newborns who receive exclusive breast milk.

The general objective is to propose a management plan for the implementation of a Human Milk Bank in the Neonatology Area of the Machala General Hospital.

This project is designed under a mixed Qualitative and Quantitative approach, with the application of interviews and surveys, carried out independently.

Both the interviews and the surveys support the implementation of a human milk bank, and the development of a management plan for its implementation is allowed.

The management plan for the implementation of a human milk bank at the Machala General Hospital is an instrument for the benefit of newborn nutrition, promoting exclusive breastfeeding and avoiding clinical complications in newborns.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPITULO 1 REVISION DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....1

1.1 ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....1

1.1.1 Introducción.....1

1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....3

1.1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....5

1.1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios.....6

1.1.2.2.1 Análisis geoespacial y geopolíticos.....6

1.1.2.2.2 Oferta de Servicios.....8

1.1.2.2.3 Población atendida.....10

1.1.2.2.4 Demanda de servicios insatisfecha.....13

1.1.3 Planteamiento del Problema.....15

1.1.4 Justificación del planteamiento del problema.....16

1.1.5 Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios.....17

1.1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....17

1.1.7 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....18

CAPITULO 2 JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.....19

2.1 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....22

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....22

2.1.2	Gestión Estratégica de Marketing.....	23
2.1.3	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	25
2.1.4	Gestión Financiera.....	25
2.1.5	Gestión Operativa.....	26
2.1.6	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	27

CAPITULO 3 PROPUESTA DE SOLUCION:

FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....29

3.1	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	29
3.1.1	Análisis del Entorno Social	29
3.1.2	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M.Porter)..	32
3.1.3	Análisis FODA.....	34
3.1.4	Cadena de Valor de la organización.....	35
3.1.5	Planificación Estratégica.....	36
3.1.5.1	Misión.....	36
3.1.5.2	Visión.....	36
3.1.5.3	Valores.....	37
3.1.5.4	Objetivos Institucionales.....	37
3.1.5.5	Principios Éticos.....	38
3.1.5.6	Políticas.....	38
3.2	PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	39
	PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	39
3.2.1	Gestión Gerencial de la Dirección	39
3.2.2	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	39
3.2.3	Gestión Financiera	40
3.2.4	Gestión Operativa.....	40
3.2.5	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización...	41

CAPITULO 4 EVALUACION E IMPLEMENTACION

INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....45

4.1 LIMITACIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL.....45

4.2 CONCLUSIONES.....45

4.3 RECOMENDACIONES.....46

BIBLIOGRAFIA.....47

ANEXOS.....49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Áreas de hospitalización y número de camas de Hospital General Machala.....	8
Tabla 2. Área de Neonatología y número de camas de Hospital General Machala.	9
Tabla 3. Plan de Gestión Gerencial para la implementación de Banco de Leche Humana en Hospital General Machala.	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Recepciones de recién nacidos en hospital General Machala 2019-2021	11
Gráfico 2. Recepciones de recién nacidos de acuerdo al género en hospital General Machala 2021	12
Gráfico 3. Mortalidad de neonatos en Hospital General Machala 2019-2021.....	13
Gráfico 4. Encuesta a madres de neonatos en Hospital General Machala 2022.....	24
Gráfico 5. Fuerzas de Porter – Hospital General Machala.....	33
Gráfico 6. Matriz FODA – Hospital General Machala.....	35
Gráfico 7. Cadena de valor de Hospital General Machala.....	36

CAPITULO 1. REVISION DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.1 Introducción

La leche materna está constituida por un conjunto de nutrientes que permiten uno adecuado momento de transición de la vida intraútero a la extrauterina así como también el crecimiento y desarrollo del neonato. (Calvo J., García N., Gormaz M., Peña M., Martínez M., Ortiz P., Brull J., Samaniego C., Gayá A., 2018, p.65.e1).

La nutrición óptima es la leche materna exclusiva desde el momento del nacimiento hasta seis primeros meses de vida, con una superioridad plenamente demostrada. (Gormaz M., Gimeno A., 2016, p.233) .

Únicamente el 38% de lactantes de menos de seis meses es alimentado con lactancia materna de manera exclusiva, según reporte de la UNICEF. (Herrera M., Manchado L., Villalobos D., 2013, p.120).

La Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) en el 2010 reporta que la lactancia materna exclusiva tiene un promedio de duración de 1.8 meses, muy por debajo de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud. (Vargas M., Becerra F., Balsero S., Meneses Y., 2020, p.608).

En el Ecuador el promedio de lactancia exclusiva no supera los 2.7 meses de edad, alcanzando una prevalencia de 39.6%, con una notable disminución progresiva conforme avanza la edad del infante. (Normas y protocolos para el manejo de Bancos de leche humana, 2012, p.21).

Existen contraindicaciones propias del neonato para no poder alimentarse con leche materna dentro de ellas: enfermedad de orina en jarabe de arce, fenilcetonuria y galactosemia. Por otra parte existen también contraindicaciones maternas como son VIH y herpes simple (lesiones activas). Otras son limitantes transitorias como consumo de ciertos medicamentos, procesos infecciosos, consumo de sustancias ilícitas, entre otros. (Herrera M., Manchado L., Villalobos D., 2013, p.121)

En el año 1909, en Viena se reconoce la creación del primer banco de leche humana, para el año 2018 se reportaron más de mil bancos de leche humana en todo el mundo. (Calvo J., et al., 2018, p 65.e1).

La implementación de Bancos de leche humana constituye una iniciativa con la finalidad de que se promueva, proteja y se apoye la lactancia materna. (Normas y protocolos para el manejo de Bancos de leche humana, 2012, p.19).

En el Ecuador a través del Ministerio de Salud Pública se formó la Red de Bancos de Leche humana, siendo el Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, la primera institución que implementó el primer banco de leche Humana. (Normas y protocolos para el manejo de Bancos de leche humana, 2012, p.22).

En el año 2019, el Hospital General Machala recibió un total de 1095 neonatos, que en los últimos dos años dadas las condiciones de salud mundial ha disminuido; para el año 2021 la recepción de recién nacidos fue de 838 en la institución y 76 recién nacidos de otras instituciones de salud, sin embargo no se cuenta con datos reales en cuanto al porcentaje de neonatos que reciben leche materna exclusiva, por lo que la creación de un Banco de leche en la institución constituye una verdadera inversión, que a corto, mediano y sobre todo a largo plazo va a poder evidenciar resultados favorables.

1.1.2 Análisis Situacional Actual de Gestión Gerencial

El Hospital General Machala inició funcionamiento en el año 1972, con una capacidad limitada de 16 camas.

En el año 2006, se realiza una remodelación y ampliación de la institución, aumentando su capacidad a 62 camas, laborando como un hospital básico de atención integral, ubicado en la calle Ayacucho entre las calles Bolívar y Pichincha, ofreciendo las áreas de Hospitalización de Clínica, Cirugía y Materno Infantil. Se incluyó además tres quirófanos, sala de partos y recuperación, área de consulta externa, laboratorio clínico e Imagenología. Posteriormente la institución logró disponer de 4 camas en Cuidados intensivos de adultos y se inauguró la Unidad de Neonatología con cuidados básicos e intermedios.

El 14 de febrero de 2017, se realizó la entrega de una moderna edificación hospitalaria, ubicada en la Avenida Alejandro Castro Benítez y Vía Pajonal, con mayor equipamiento y tecnología en diferentes áreas, ofertando una atención de salud en 36 especialidades médicas a los afiliados y ciudadanos de la provincia de El Oro, esperando que un aproximado de 350.000 usuarios alcanzarían a ser beneficiados. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), 2017)

Dentro de las especialidades médicas se encuentran: Cirugía General, Cardiología, Otorrinolaringología, Pediatría, Medicina Crítica, Anestesiología, Traumatología, Imagenología, Alergología, Oftalmología, Infectología, Cirugía vascular, Reumatología, Psicología, Nefrología, Odontopediatría, Emergencias y desastres, Neonatología, Endocrinología, Gineco Obstetricia, Geriatría, Neurología, Oncología, Urología, Dermatología, Cirugía Plástica, Neumología, Nutrición, Medicina Familiar, Fisiatría, Neurocirugía y Endocrinología.

En la actualidad se cuenta con una capacidad de 300 camas, 6 quirófanos, asignados 4 para centro quirúrgico y 2 para centro obstétrico.

Descripción de la Situación actual de la Gestión Gerencial

El Hospital General Machala, una institución de Nivel II, forma parte de la Red de servicios de Salud de acuerdo al Modelo de Salud del Ecuador. Se encuentra bajo el ordenamiento jurídico nacional y normativa propia a través de las Resoluciones Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), siguiendo las disposiciones de la Dirección general pero, manteniendo como órgano rector al Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP).

En el año 2010 se realiza el primer modelo de gestión, incluyendo una estrategia para mejorar la calidad de atención a los usuarios.

En el 2014, se creó la estrategia denominada “acogida de Clientes” que mediante una clasificación de los riesgos de los usuarios se priorizaba su atención, lo que permitía organizar el flujo y la identificación de los pacientes. (Terreros M., 2021, p.4).

Una nueva estrategia de gestión inteligente de camas se instaura en el año 2017, con la inauguración de la nueva edificación, como una herramienta tecnológica se modifica el sistema informático AS400, que permite una visualización en tiempo real de la disponibilidad u ocupación de camas en la institución. (Terreros M., 2021, p.4).

En el año 2018 se implementa un modelo de gestión hospitalaria basado en el control sobre los gastos en condiciones de reducción de presupuesto. (Terreros M., 2021, p.4).

Se establecen mecanismos de control de la gestión considerando el Plan de trabajo del Hospital General Machala, cuyo informe de gestión y rendición de cuentas se rinde anualmente, teniendo acceso a la información la población en general mediante un plan de transparencia.

1.1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Estructura Administrativa

El Hospital General Machala maneja una estructura funcional administrativa y operativa, con un sistema de gestión estratégica que mantiene el respectivo seguimiento de indicadores, sin embargo con una limitada estandarización en los diferentes procesos.

Está regida bajo lineamientos del Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), sin embargo su órgano rector a nivel nacional es el Ministerio de Salud Pública (MSP).

La Estructura organizacional plasmada en el respectivo organigrama estructural tiene como punto principal la gerencia General que en la actualidad está a cargo del Dr. Julio Loján, de ahí parte la división en 2 áreas que son la Dirección médica y la Dirección administrativa y financiera.

La Dirección médica a su vez incluye las siguientes Subdirecciones: Técnica Médica, Medicina Crítica, Diagnóstico y terapéutica, Enfermería y Coordinación de Farmacia.

El Area de Neonatología tiene como jefatura directa a la Subdirección de Medicina Crítica.

La Dirección administrativa y financiera tiene a cargo la Coordinación de talento Humano, Coordinación Financiera, Administrador y Compras públicas.

Estructura Financiera

Los recursos financieros que recibe el Hospital General Machala, dependen de la asignación anual del Presupuesto Nacional del Estado, que en el 2021 fue de 39 millones de dólares.

Es necesario destacar que existe un rubro muy importante de 16 millones que se asigna a compras de servicios y prestadores externos, mantenimiento de equipos y gastos generales.

Estructura Operativa

El Hospital General Machala en su área administrativa y operativa, cuenta con 641 funcionarios, 523 son profesionales de la salud, incluyendo 97 médicos especialistas y 114 médicos generales.

El área de Neonatología a su vez cuenta con 12 médicos, que incluyen 3 Médicos Subespecialistas en Neonatología, 3 Médicos Especialistas en Pediatría y 6 médicos residentes. Conjuntamente laboran 17 enfermeras, con el apoyo de servicios como Laboratorio, Imagenología y Farmacia.

1.1.2.2 Oferta y demanda de Servicios

1.1.2.2.1 Análisis Geoespacial y Geopolíticos

El Hospital General Machala se encuentra ubicado en la provincia de El Oro, cantón Machala, parroquia urbana La Providencia, en el sector sureste de la ciudad de Machala, en la Avenida Alejandro Castro Benítez, ocupando un terreno de aproximadamente 2.96 hectáreas de extensión.

Machala posee ciertas características del suelo favorables que ha permitido el desarrollo de actividades del agro en la población, lo que a su vez ha permitido gran parte del desarrollo económico y productivo de la región.

Se destacan dos tipos de climas en la ciudad, el tropical megatérmico seco y que equivale al 95% de la superficie total de la ciudad, con temperaturas que oscilan desde 22 a 26°C y el clima tropical megatérmico semi árido que equivale al 5%, cuyas temperaturas se mantienen entre 24 a 26°C. La humedad relativa es de un 81% en promedio, más representativa de junio a diciembre, las lluvias son más frecuentes entre marzo a abril.

Según cifras del Censo de Población y Vivienda del año 2010, la población de la provincia de El Oro fue de 600.659 habitantes, un 77.3% habitan en zonas urbanas, mientras un 22.7% lo hacen en áreas rurales.

La proyección de población para el 2020 para la provincia de El Oro fue de 715.751 habitantes y de Machala 289.141, ubicados 95.7% en área urbana y 4.3% en área rural.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, de acuerdo al censo del 2010, determinó que el 50.7% de la población son hombres y 49.3% son mujeres además que la mayor población está en dos grupos: 5 a 9 años y 10 a 14 años.

La natalidad en la provincia de El Oro según el INEC en el Registro Estadístico de nacidos vivos y defunciones fetales en el año 2020, es de 16.18 por cada 1000 habitantes.

Aproximadamente el 30% de la población para el año 2010 se encontraba afiliado al IESS como seguro general o campesino.

1.1.2.2.2 Oferta de servicios

El Hospital General Machala es una institución de segundo nivel de atención, que ofrece atención médica de mediana complejidad tanto de hospitalización como ambulatoria con enfoque especializado en las cuatro ramas básicas: cirugía general, gineco obstetricia, medicina interna y pediatría, así como también servicios de apoyo diagnóstico como laboratorio clínico, imagenología y patología.

Presta servicios a unidades de salud de menor complejidad o de similar complejidad pero con saturación de sus instalaciones con la activación de la Red Pública Integral de Salud (RPIS).

La institución cuenta con la disponibilidad de 300 camas que se distribuyen en las distintas áreas clínicas.

AREAS DE HOSPITALIZACION	NUMERO DE CAMAS
Medicina interna 1	30
Medicina interna 2	30
Pediatría	30
Cirugía	30
Ginecología	30
Neonatología	16
Centro Obstétrico	15
Centro quirúrgico	15
Unidad de Cuidados intensivos	30

Unidad de quemados	15
Unidad de Diálisis y hemodiálisis	14
Gastroenterología hospitalización	15
Emergencias	30
TOTAL	300

Tabla 1. Areas de hospitalización y número de camas de Hospital General Machala.

El área de Neonatología en específico, ofrece en su cartera de servicios cuidados intensivos, intermedios y básicos neonatales así como también aislamiento para neonatos que llegan de otras instituciones de salud.

AREAS DE NEONATOLOGIA	N° DE CAMAS
Cuidados intensivos neonatales	3 camas
Cuidados intermedios neonatales	8 camas
Cuidados básicos neonatales	3 camas
Aislamiento	2 camas

Tabla 2. Areas de Neonatología y número de camas de Hospital General Machala.

Cuenta con 3 médicos subespecialistas en Neonatología, 3 médicos Pediatras y 6 médicos generales que realizan labores de residentes, así como también 17 enfermeras, distribuidos en horarios rotativos.

La infraestructura de la Unidad de Neonatología cumple con los requerimientos, en funcionamiento desde el año 2017, cuenta con incubadoras cerradas, cunas radiantes y cuneros que permiten mantener un estado de confort con la temperatura fisiológica de los neonatos.

Dentro de los recursos materiales más relevantes incluye 12 ventiladores con modalidad de ventilación no invasiva, invasiva convencional y de alta frecuencia, 1 ventilador de transporte funcional y 2 incubadoras de transporte.

Conjuntamente con las áreas para estancia neonatal previamente descritas, se cuenta con área de preparación de medicamentos, área de preparación de leches, lactario, área limpia y sucia para el manejo de lencería.

1.1.2.2.3 Población atendida

Como se comentó previamente, según cifras del Censo de Población y Vivienda del año 2010, la población de la provincia de El Oro fue de 600.659 habitantes, un 77.3% habitan en zonas urbanas, mientras un 22.7% lo hacen en áreas rurales, sin embargo la proyección de población para el 2020 en la ciudad de Machala 289.141 habitantes.

La natalidad en la provincia de El Oro según informa el Registro Estadístico de nacidos vivos y defunciones fetales en el año 2020, es de 16.18 por cada 1000 habitantes.

Se destaca que el 7.29% de los neonatos presentan un bajo peso al nacimiento (< 2500 gramos).

La mortalidad neonatal en la provincia del Oro por datos del INEC es de 2.59 muertes fetales por cada 1000 nacidos vivos.

El Hospital General Machala, siendo parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tiene un sistema de afiliación de manera autónoma, al que se puede acceder a través de una relación de dependencia o de manera voluntaria.

La población atendida preferentemente está asegurada al IESS, se cuenta con el dato de que aproximadamente el 30% de la población de la provincia de El Oro para el año 2010 se encontraba afiliado al IESS.

Es importante destacar que los dos últimos años la pandemia por COVID 19 ha influido considerablemente en todos los niveles de atención, el Hospital General Machala, se constituyó junto con el Hospital Teófilo Dávila (MSP), las instituciones de referencia a nivel provincial para el manejo de pacientes COVID 19, razón por la cual se restringió ingresos para dar prioridad a quienes portaban dicha patología. Es por eso que se evidencia un considerable descenso de recepciones en los dos últimos años tomando como referencia al año 2019.

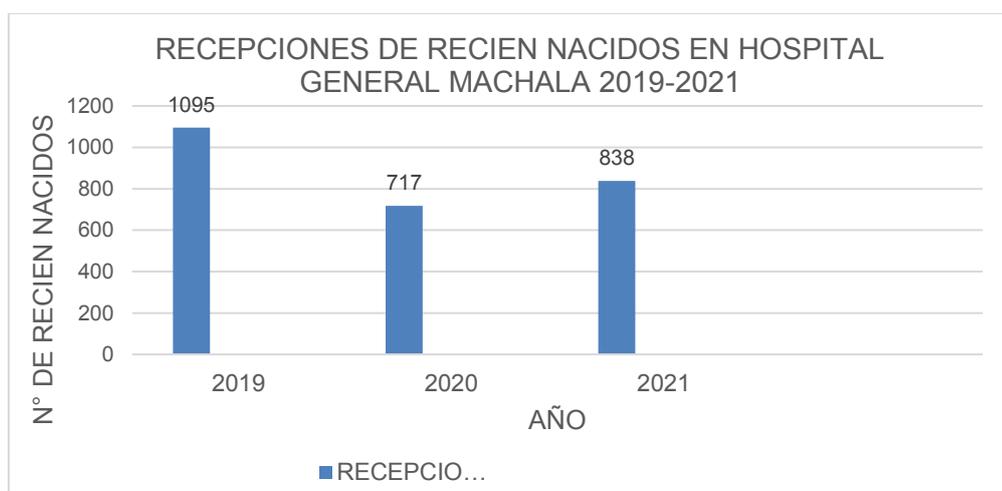


Gráfico 1. Recepciones de recién nacidos en hospital General Machala 2019-2021

En el año 2021, el Hospital General Machala recibió un total de 838 neonatos, 365 recién nacidos de sexo femenino y 397 sexo masculino, 222 obtenidos por parto eutócico y 540 por cesárea, 76 recién nacidos fueron traídos de otras instituciones de salud.

Ingresaron a la hospitalización neonatal 188 recién nacidos, 124 neonatos fueron prematuros, aproximadamente un 10% de los recién nacidos recibidos en el año 2021 ameritó hospitalización en cuidados intensivos neonatales.

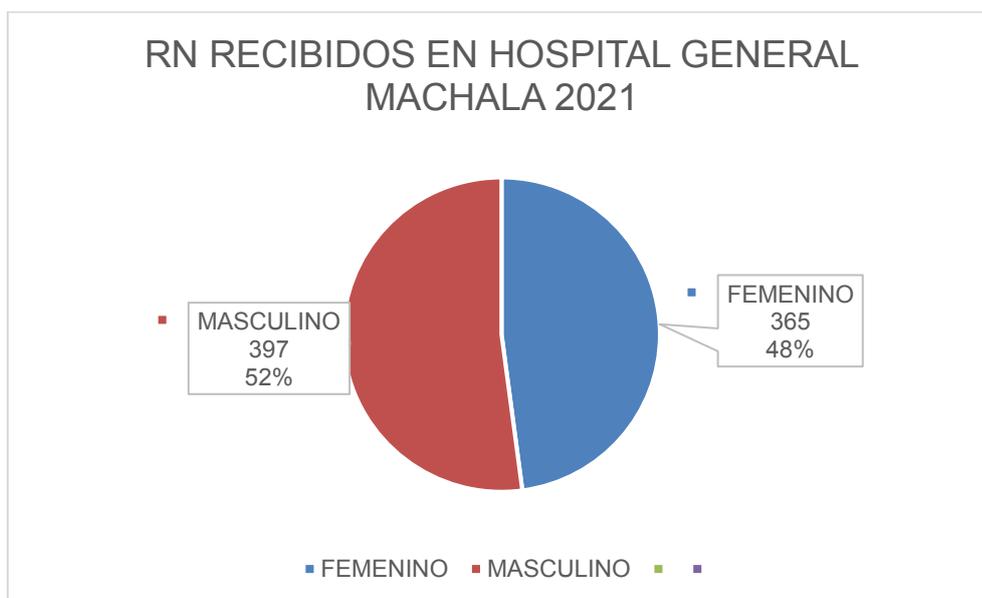


Gráfico 2. Recepciones de recién nacidos de acuerdo al género en hospital General Machala 2021

La mortalidad en la unidad para el año 2021 fue de 3 neonatos, cabe destacar con un marcado descenso en relación al año anterior que se reportaron

10 fallecimientos tomando en cuenta que estos dos últimos años se ha cursado un estado inusual de pandemia.

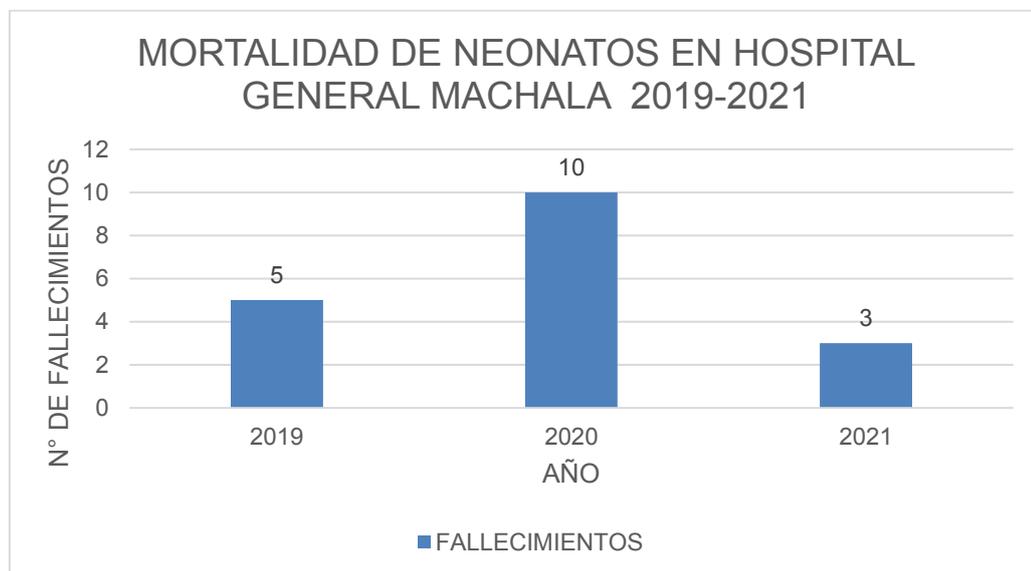


Gráfico 3. Mortalidad de neonatos en Hospital General Machala 2019-2021

Los neonatos recibidos en la Institución en su gran mayoría mantienen afiliación al seguro social, sin embargo también se recibe pacientes que son parte de la Red Pública Integral de Salud (RPIS).

Generalmente la población que accede a estos servicios provienen de la Provincia del Oro, aunque se acepta la recepción de embarazos y neonatos de provincias de mediana cercanía como son Loja, Cañar, Zamora, Azuay, Guayas y Los Ríos.

1.1.2.2.4 Demanda de servicios insatisfecha

El Área de Neonatología del Hospital General Machala, ofrece varios servicios que han ido mejorando en infraestructura, equipamiento y recursos humanos, sin embargo cuenta únicamente con 17 camas disponibles, de los cuales únicamente 2 corresponden a aislamiento, destacando que el Hospital

General Machala es una institución de referencia provincial, y que no se alcanza a cubrir la cobertura de los afiliados que ameritan cuidados en área de neonatología, por lo que existe una demanda de servicios insatisfecha que obliga a la utilización de prestadores externos con los cuales se mantiene convenios.

A eso sumamos que no se cuenta con especialista en Cirugía Pediátrica ni Cardiología Pediátrica por lo que los pacientes que ameritan algún tipo de manejo o intervención de dichas especialidades, deben ser referidos a otra institución.

Estudios como ecocardiograma doppler y electroencefalograma son necesarios con alta frecuencia en la Unidad de Neonatología, y su demora limita el manejo y la intervención individualizada de los neonatos.

En cuanto a la parte nutricional y que posiblemente no se le ha dado la importancia que merece no se cuenta con un banco de leche humana en la provincia de El Oro en general. En el caso del Hospital General Machala, la falta del mismo obliga a extender períodos de ayuno o iniciar estímulo enteral en recién nacidos de mediano o alto riesgo con fórmulas maternizadas que no siempre son bien toleradas de manera precoz por los neonatos y que a su vez están relacionadas con patologías intestinales que ocasionalmente ameritan ser referidos, así como también provocan un mayor tiempo hospitalario.

Esta demanda insatisfecha obliga a las madres hospitalizadas a desechar su leche materna ya que no existe las condiciones para la recolección de la misma, así como también a aquellas que pueden asistir a lactario al no contar con una producción mantenida y eficaz provoque frustración y malestar físico y emocional.

1.1.3 Planteamiento del problema

La lactancia materna exclusiva constituye la manera ideal con la que todo neonato debe ser alimentado, sin embargo no siempre es posible. Existen causas maternas, neonatales o ambas que no lo permiten, dentro de ellas: una limitada producción de leche materna, patologías maternas asociadas como preeclampsia, eclampsia, Síndrome de Hellp, trastornos hematológicos, infecciosos, entre otros, y la hospitalización de los recién nacidos patológicos limitan la alimentación con leche materna exclusiva.

En el Ecuador aproximadamente un 39.2% de niños menores de 6 meses se alimentan con leche materna exclusiva.

La alimentación de los recién nacidos del Hospital General Machala que no pueden recibir leche materna de su propia madre, presentan un retraso en el inicio de la misma y en caso de ser iniciada de manera artificial con fórmulas maternizadas no siempre tienen una buena respuesta llevando al riesgo de provocar complicaciones intestinales en el neonato.

Los bancos de leche humana se han creado con el fin de preservar la lactancia materna, Ecuador no ha sido la excepción. El Hospital Gineco Obstétrico Isidro Ayora, partió con el primer Banco de leche humana y progresivamente ha ido incrementando su implementación en varias ciudades de nuestro país.

Este tipo de complicaciones en la evolución de los neonatos además de provocar consecuencias clínicas también las ocasiona a nivel hospitalario, como son un incremento de días de hospitalización, mayor incremento de insumos y recursos, con la posibilidad de ameritar compras de servicios y hasta la referencia del paciente con el consecuente pago a prestador para continuar el manejo del recién nacido.

1.1.4 Justificación del planteamiento del problema

La lactancia materna exclusiva es el alimento ideal para los recién nacidos, como se ha enfatizado constantemente, proporcionando beneficios irreversibles a corto, mediano y largo plazo en su vida.

El área de Neonatología del Hospital General Machala recibe un promedio de ochocientos neonatos en el año, de los cuales se hospitalizan alrededor del 20% y pierden el apego materno precoz.

La implementación de un banco de leche humana facilitaría la alimentación de los recién nacidos que por causas maternas o neonatales no pueda acceder a ella, permitiéndoles iniciar su aporte enteral de manera oportuna, dando prioridad a su estado nutricional manteniendo las cualidades de la leche materna.

Cabe destacar que poco o nada se ha hecho para buscar una solución que permita promocionar la lactancia materna exclusiva que además de provocar una mejoría clínica de los neonatos, permitiría disminuir el porcentaje de complicaciones nutricionales, por ende un menor tiempo de hospitalización y

ameritaría menor utilización de recursos evitando la posibilidad de gastos con el pago a prestadores por referencias a sitios de mayor complejidad.

Por otra parte ante la falta de un importante servicio, se llega a una demanda insatisfecha que podría ser mejorada con un plan de gestión enfocado en la implementación de un banco de leche humana en beneficio de los recién nacidos.

1.1.5 Objetivo General

- Proponer un plan de gestión para la implementación de un Banco de leche humana en el Área de Neonatología del Hospital General Machala.

Objetivos Específicos

- Identificar la importancia y beneficios de un Banco de leche humana en el Hospital General Machala.
- Determinar los procedimientos necesarios para la recolección, procesamiento, almacenamiento y distribución de leche materna realizada en el Banco de leche humana bajo los respectivos estándares de calidad.
- Elaborar una propuesta para la implementación de un Banco de Leche humana en el Área de Neonatología del Hospital General Machala.

1.1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Sin duda alguna el Hospital General Machala mejoraría su prestación de servicios a través de un banco de leche humana, siendo consecuente con la intención de las organizaciones mundiales que sugieren la alimentación de los lactantes menores de 6 meses con leche materna exclusiva, disminuyendo

probablemente la estancia hospitalaria de estos neonatos y por ende reduciendo costos a la Institución.

Además las madres se sentirán apoyadas en el proceso fisiológico de la lactancia materna y ante la condición de ellas y la de su hijo, creando más empatía con la institución.

1.1.7 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS					
ESCUELA DE NEGOCIOS					
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
<i>“Plan de Gestión Gerencial para la Implementación de Banco de Leche Humana en Hospital General Machala”</i>					
MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVA DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Dificultades en la alimentación de RN	Causas maternas	Retraso de la alimentación de neonatos	Priorizar la lactancia materna exclusiva	Creación de Banco de leche materna humana en Hospital General Machala	Unidad de Neonatología del Hospital General Machala
	Causas neonatales	Intolerancia a la alimentación artificial	Promocionar los beneficios de la lactancia		Unidad de laboratorio del Hospital General Machala
	Limitada promoción de lactancia materna	Patologías asociadas a la alimentación artificial (Enterocolitis Necrotizante)			Dirección médica de Hospital General Machala
	Ausencia de banco de leche	Incrementar gastos económicos de padres	Fomentar la donación de leche materna		
	Falta de gestión gerencial	Limitación en los servicios ofertados	Creación de plan de gestión gerencial para implementación de Banco de leche		Gerencia de Hospital General Machala
Notas:					
Fuente: Hospital General Machala					
Elaboración: María Lourdes Paredes Nieto					
Fecha: 13/02/2022					

CAPITULO 2. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS

Esta proyecto está diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto tanto Cualitativo como Cuantitativo, ya que se adapta mejor a las características y necesidades del mismo, haciendo uso de la descripción, registro, medición, análisis e interpretación de datos que permitan comprender y medir la realidad para implementación de un Banco de leche humana en el Área de Neonatología del Hospital General Machala, como un requerimiento basado en los beneficios nutricionales y clínicos a los recién nacidos.

Población

Tomando en cuenta la recepción de neonatos que se da cada año en el Área de Neonatología del Hospital General Machala en un aproximado de 800, la población de estudio con la que se ha trabajado está conformada por 800 madres que acuden cada año al Área de Neonatología del Hospital General Machala para la atención de sus hijos recién nacidos sanos y/o hospitalizados.

Recolección de datos

La investigación se inició con la aplicación de técnicas de recolección de datos con la realización de entrevistas y encuestas, que fueron empleados de manera independiente.

Se llevó a cabo la revisión de documentos en la institución tanto en los departamentos administrativos como en el área operativa de Neonatología.

Las entrevistas se realizaron a personal capacitado que labora en el área de intervención.

En el área de Neonatología prestan su servicio 6 médicos especialistas y subespecialistas. Se entrevistó a tres de ellos (Dra. Rosanny Chirinos, Dra. Katherine Romero y Dr. Víctor Alvarez) y a la jefa de enfermería de Neonatología (Lcda. Máxima Centeno).

Para las entrevistas se utilizó como instrumento un cuestionario con cinco preguntas abiertas, que resultaron de gran utilidad, permitiendo conocer más a fondo la problemática, resaltando su percepción individual, punto de vista, proyección y limitaciones en cuanto al tema planteado. (Anexo 2)

Basados en los datos de las entrevistas respectivas, se analizó, organizó y clasificó las ideas que resultan más comunes y más representativas.

Por otra parte, se realizó una encuesta, con la población comentada previamente, incluyendo siete preguntas de respuestas cerradas, a través de ellas nos permite conocer la información, la motivación para la lactancia, la capacitación para la extracción de leche materna, las necesidades e importancia que se le da a la implementación de un banco de leche en la institución y que resulta directamente proporcional a las expectativas benéficas para sus hijos. (Anexo 3)

Identificación de unidades de muestreo

La Unidad de muestreo está representado por las madres de los recién nacidos en el Área de Neonatología.

Delimitación de la muestra

La muestra está delimitada a las madres de recién nacidos tanto sanos como hospitalizados en el Área de Neonatología.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra de encuestas realizadas, consideramos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

n: tamaño de la muestra (260)

Z: nivel de confianza $(1.96)^2$

p: variabilidad positiva (0.05)

q: variabilidad negativa (0.95)

N: tamaño de la población (800)

E: precisión o el error $(0.03)^2$

Se realizó la encuesta en una muestra de 260 madres de neonatos en el Area de Neonatología del Hospital General Machala.

Formularios

Los formularios de entrevistas y encuestas han sido incluidos como anexos respectivamente.

Procesamiento de datos

El procesamiento de datos en el caso de las encuestas se ha realizado por estadística descriptiva y para el procesamiento y análisis de datos se ha hecho uso del programa Microsoft office Excel.

2.1 DIAGNOSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

El Área de Neonatología del Hospital General Machala se encuentra a cargo del Dr. Julio Loján desde hace aproximadamente 2 años.

La gerencia de la institución tiene la función de la administración de la institución.

El área de Neonatología cuenta con el apoyo de la Gerencia para el funcionamiento de la misma, periódicamente se realiza una solicitud de requerimiento de equipamiento e insumos médicos así como también de personal como parte de la planeación anual.

El área de Neonatología cuenta con un Responsable del área médica y de enfermería, que a su vez tiene la Jefatura directa de Áreas Críticas.

A pesar de llevar una planeación y organización que permite conocer ciertas necesidades, no existe como tal una motivación para la ampliación de los servicios ni del factor humano, de hecho se ha restringido el personal ante requerimientos en otros servicios médicos y el limitado presupuesto.

Es por esta razón que se hace necesario que exista la gestión Gerencial que permita poder llevar a cabo nuestro proyecto en post de la implementación del Banco de leche humana en el Área de Neonatología, misma que a su vez permitirá ampliar la cartera de servicios de la Institución así como la calidad de atención, con la motivación de mejorar la condición clínica de los neonatos.

2.1.2 Gestión Estratégica de Marketing

Análisis de clientes:

Los clientes o usuarios del Área de Neonatología del Hospital General Machala, en su mayoría son hijos de padres que cuentan con cierta estabilidad laboral, con la respectiva afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ya sea por seguro general o seguro campesino.

Sin embargo también se incluye neonatos que no cuentan con algún tipo de seguro médico, y son parte del Ministerio de Salud y referidos a través de la Red Pública Integral de salud.

A través de las encuestas realizadas a 260 madres de neonatos sanos y/o hospitalizados en el área de Neonatología, escogidas de manera aleatoria como parte de los datos obtenidos de nuestros usuarios demostraron que la mayoría reconoce que hay beneficios con la lactancia materna (94.2%) y les gustaría que sus hijos la reciban (68%), sin embargo únicamente un 55% al momento la reciben de manera exclusiva.

La mayor parte desconoce de la existencia de bancos de leche humana así como de la donación de leche materna, reconocen muy poca capacitación en las técnicas de extracción de leche materna (59.6%), sin embargo más de la mitad (59.6%), estarían dispuestas a donarla en caso de tener una adecuada producción de leche materna.

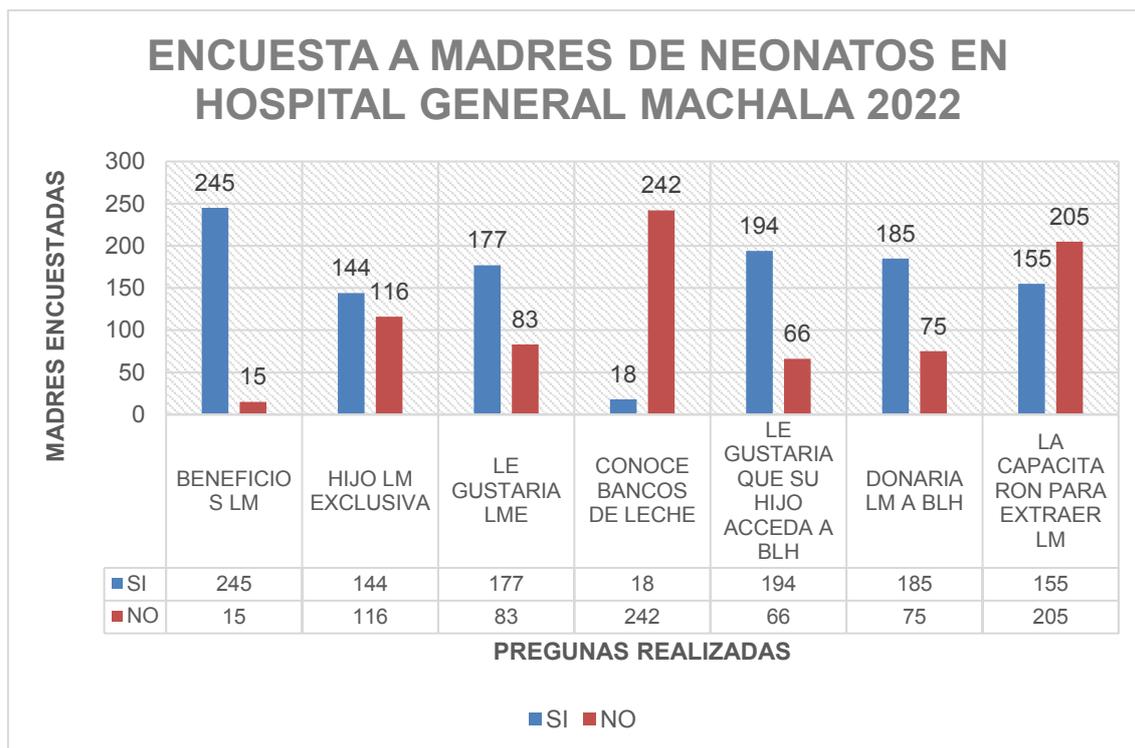


Gráfico 4. Encuesta a madres de neonatos en Hospital General Machala 2022

Venta de productos y servicios:

No se realiza una estrategia publicitaria como tal de ninguna área del hospital, más bien a través de los medios oficiales se suele incluir información de la cartera de servicios de la unidad.

Investigación de mercados:

El mercado a nivel de la región no es muy amplio, si lo comparamos con el que se encuentra en las provincias más importantes de nuestro país.

Existen instituciones públicas que son parte de una competencia directa como son el Hospital Teófilo Dávila y el Hospital Gineco Obstétrico Angela Loayza de Ollague, así como también competencia indirecta que incluyen

instituciones privadas como son: Trauma Hospital, Clínica Aguilar y Clínica Niño Josué.

2.1.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La Gestión Administrativa y de Recursos Humanos, encargados de la selección y contratación de personal, sin duda son parte importante en este estudio, tomando en cuenta que se hace necesaria la disponibilidad del talento humano para la implementación del banco de leche humana, personal de enfermería, nutrición, laboratorio, psicología y equipo de mantenimiento.

Se destaca que se la implementación del banco de leche humana, amplia oportunidades para una población que no ha sido hasta el momento cubierta.

Conjuntamente la gestión de recursos humanos, tiene funciones en la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño del personal que labora en la Institución, las mismas que son necesarias en caso de que se amerite una reorganización del personal por necesidades del servicio.

2.1.4 Gestión financiera

El Hospital General Machala, recibió en el año 2021 39 millones de dólares, sin embargo este valor depende de la asignación anual del Presupuesto Nacional del Estado.

Este rubro se distribuye en pago a personal administrativo y de salud que labora en la institución, adquisición de insumos y equipamiento, pago a prestadores externos que prestan servicios de hospitalización y/o estudios que no pueden realizarse en la institución, así como también al mantenimiento de la infraestructura de la Institución.

Se hace necesario realizar la gestión respectiva que permita que el departamento financiero conozca este plan de gestión para la implementación del banco de leche humana en el Hospital General Machala, valorando costo beneficio, y de esta manera establecer las estrategias necesarias, evaluando la conveniencia para que exista una decisión de inversión y de financiamiento y de esta manera se lleve a cabo el proceso respectivo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a nivel nacional (Quito) para que se logre justificar la utilización del rubro respectivo.

2.1.5 Gestión Operativa

El área de Neonatología en su cartera de servicios incluye 3 áreas: Cuidados Básicos, intermedios e intensivos, así como también alojamiento conjunto, sin embargo a pesar de que las áreas clínicas se encuentran considerablemente abarcadas, existe una necesidad en el sentido nutricional de los recién nacidos para mantener la lactancia materna exclusiva.

La recolección de datos se llevó a cabo además entrevistas a personal calificado previamente descrito que demostró que en su totalidad conoce de los bancos de leche y su utilidad en las Áreas de Neonatología, sus múltiples beneficios tanto maternos como neonatales, así como también se distingue por parte de los entrevistados limitaciones para su ejecución como la infraestructura actual, misma que debería replantearse, la capacitación de diferentes áreas sobre todo de laboratorio, el requerimiento de un personal humano exclusivo para su funcionamiento, la utilización de equipos de laboratorio y de almacenamiento, destacan que se requiere realizar las gestiones necesarias para proponer su funcionamiento.

La gestión de procesos técnicos y administrativos de la institución y el cumplimiento de los protocolos respectivos resulta muy necesario para poder

llevar a cabo la implementación del banco de leche humana en el Hospital General Machala.

El nivel de materiales e insumos por momentos resulta limitado, tomando en cuenta que las compras son realizadas en procesos, mismos que se dan en forma conjunta con otras áreas y que varios de ellos no progresan y no llegan a término, al tener limitaciones con alguno de los productos solicitados para compra.

El personal del Área de Neonatología se mantiene en capacitaciones continuas, realizadas 1 a 2 veces por mes, y cuyos informes son verificados por el Comité de Calidad de la Institución. Las capacitaciones están basados en las normas y guías clínicas ecuatorianas e internacionales.

Sin embargo es importante destacar que las capacitaciones deben llegar de manera eficaz también a los usuarios y que quizá por los resultados encontrados demuestra falencias.

El control y evaluación de la Unidad se lleva a cabo a través de varios Comités entre ellos: de Muerte Materna y Neonatal, de Calidad, de Farmacología, de Epidemiología, entre otros.

2.1.6 Gestión de los Servicios de Clínica y / o Hospitalización

Los procesos de mejora en la gestión hospitalaria permiten garantizar que la estandarización lleve como resultado la optimización de la atención neonatal, provocada por la buena gestión en pos del bienestar de los recién nacidos.

Es necesario sistematizar y ordenar los procesos de promoción de atención en salud con un mejor enfoque neonatal, respetando los protocolos nacionales e internacionales del manejo del recién nacido, con focalización en el aspecto nutricional, sustentados en la mejor evidencia científica.

CAPITULO 3. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACION PLAN DE GESTION GERENCIAL

3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1.1 Análisis del Entorno social

Las fuerzas externas o macro ambiente se dividen en 5 categorías:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

Las fuerzas externas influyen identificando y evaluando tanto las oportunidades como amenazas en la Institución y de esta manera diseñar estrategias y establecer políticas que permitan que los objetivos sean cumplidos.

Fuerzas económicas:

Las condiciones socioeconómicas en la población, tiene importantes limitaciones, una marcada desigualdad económica prevalece, con un nivel de desempleo elevado y que se ha incrementado por una pandemia que ha azotado en los últimos años.

El gasto público en salud en el año 2018 antes de que se inicie la pandemia Covid 19, representó el 4.2% del Producto Interno Bruto, para el año 2020 descendió al 4%. Esto evidencia una falta de inversión del gobierno en la salud pública, un compromiso del incremento del 0.5% anual no se ha consolidado.

Esta pobre inversión determina falencias en instituciones de salud pública lo que obliga a la utilización de instituciones privadas que a través de la compra de servicios los usuarios puedan acceder a servicios que no se completan en el Hospital General Machala.

Fuerzas políticas:

La política tiene una gran influencia en la institución, las leyes, decretos emitidos, la declaración de impuestos influyen de manera directa e indirecta.

Así como también los convenios con proveedores y prestadores externos son necesarios para la ejecución de proyectos.

Otras instituciones públicas como son Prefectura, alcaldía y gobierno municipal, Universidad Técnica de Machala, Cruz roja Ecuatoriana, Distrito provincial de salud y Hospitales cantonales están encaminadas al beneficio de la población y constituyen un pilar fundamental en el funcionamiento del Hospital General Machala.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Las variaciones que se suscitan a nivel social, cultural, demográfico y ambiental van a ejercer un gran impacto en el plan estratégico y los desafíos a llevar a cabo en la Institución.

A pesar de que no se puede tener una influencia directa en la condición social de los usuarios, sin embargo conociendo la realidad de nuestra población el impacto que puede tener el hecho de contar con la

implementación de un banco de leche humana que permita que los neonatos sean alimentados con leche materna exclusiva, apoyará al limitado poder adquisitivo de un porcentaje importante de la población que se le dificulta la adquisición de fórmulas infantiles en caso de no poder a la lactancia materna.

Permitir el acceso a la educación y formación de los habitantes es parte fundamental del progreso de una región y de un país, sin embargo como en todo proceso es necesario siempre el respeto a las costumbres y características culturales de la población.

Fuerzas tecnológicas:

La investigación e innovación siguen siendo claves en el desarrollo de nuestro plan de gestión, un sistema sistematizado, organizado y simple resulta primordial en una Institución de salud.

A su vez el equipamiento es necesario, contar con tecnología de punta cumplir con los estándares adecuados para el manejo correcto de la leche materna en el banco de leche humana del Hospital General Machala.

Fuerzas competitivas:

Los competidores directos a nivel público son el Hospital Teófilo Dávila y Hospital Gineco Obstétrico Angela Loayza de Ollague, que ofrecen servicios similares, así como también comparten semejantes limitaciones.

Por otra parte los competidores a nivel privado más relevantes son tres instituciones: Trauma Hospital, Clínica Aguilar, Clínica Niño Josué,

cuya oferta de servicios es mayor, ya que cuentan con algunas subespecialidades, así como estudios diagnósticos y/o terapéuticos con tecnología más actualizada y que hacen la diferencia con las instituciones públicas, sin embargo la población que tiene acceso a sus prestaciones es un grupo reducido con un poder adquisitivo alto.

Cabe destacar que estas instituciones privadas a través de convenios prestan servicios a las públicas por compras de servicios, logrando ser un apoyo para las mismas.

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

El Hospital General Machala, no cuenta con análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, por lo que se planteará dentro de la propuesta el mismo.

1. Poder de negociación de los usuarios: el Hospital General Machala maneja un poder de negociación bajo, por la alta demanda que existe a los servicios hospitalarios sin embargo no existe los usuarios que asisten a la institución no tienen la oportunidad de escoger y decidir las características del servicio recibido.

2. Poder de negociación de los proveedores: tomando en cuenta que la institución es dependiente de un presupuesto asignado por el gobierno, si existe un poder de negociación con los proveedores tanto en adquisición de fármacos como insumos, se crean procesos que permitan la calificación de los mismos y de acuerdo a ella y a la respuesta a nivel central la adquisición respectiva.

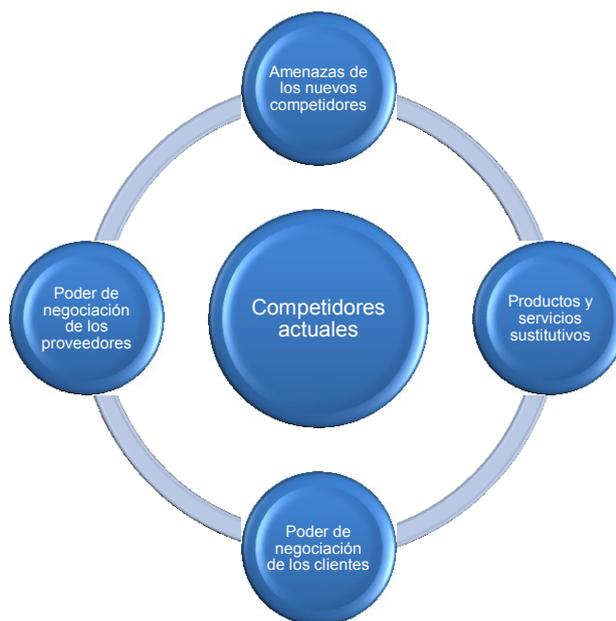


Gráfico 5. Fuerzas de Porter – Hospital General Machala

3. Productos y servicios sustitutos: Este puede llevarse a cabo siempre y cuando cumpla con los requerimientos y especificaciones solicitadas en cuanto a insumos, y en el caso de los medicamentos siempre que sean parte del Cuadro Básico nacional de medicamentos.

4. Amenazas de nuevos competidores: Tomando en cuenta que las instituciones de salud ameritan inversión económica muy importante, acompañada de múltiples y complejos procesos para su funcionamiento, la amenaza de nuevos competidores es poco probable en la actualidad.

5. Competidores actuales: Nuestra institución cuenta con competidores directos a nivel público: Hospital Teófilo Dávila y Hospital Gineco Obstétrico Angela Loayza de Ollague, y a nivel privado: Trauma Hospital, Clínica Aguilar, Clínica Niño Josué.

3.1.3 Análisis FODA

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cualquier institución permite evaluación de dichas características, así como también constituyen una herramienta importante para la formulación de estrategias gerenciales.

Es necesario comentar que este análisis FODA que forma parte del último plan estratégico de la institución fue realizado previo a la pandemia COVID 19, y muchas condiciones han cambiado. (IESS - Hospital General Machala, 2018, p. 20)

Las fortalezas de la institución incluyen el abastecimiento de medicamentos, cosa que en la actualidad presenta varias dificultades debido a que se establecieron en los últimos años prioridades en la situación sanitaria de pandemia.

Analizando las debilidades, se toma en cuenta importantes falencias que limitan el progreso de cualquier institución, sin embargo que son manejables trazando planes de gestión que se cumplan progresivamente. Las estrategias con enfoque en las debilidades permitirá evitar las amenazas futuras.

Existen amenazas que son inevitables como el crecimiento demográfico y cambios políticos, pero otros pueden ser manejados con una correcta y oportuna información al usuario, la utilización de medios de comunicación y redes sociales, así como también coordinar y actualizar convenios con prestadores externos con beneficio hacia los usuarios.

Las oportunidades planteadas van a depender de un adecuado manejo de las debilidades y las estrategias que se desarrollen.

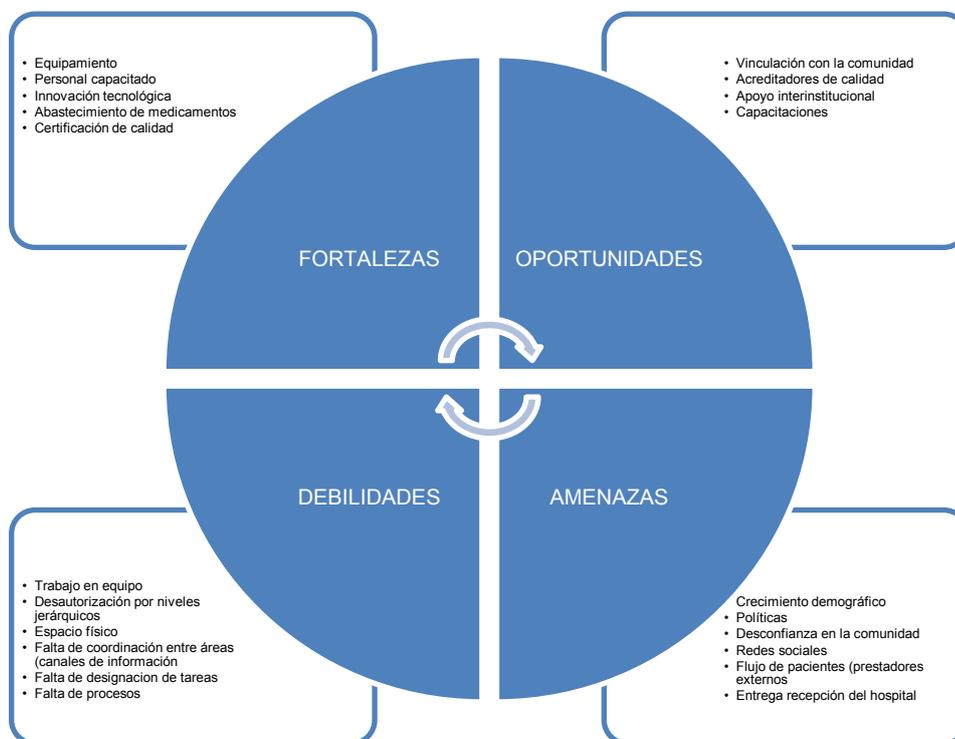


Gráfico 6. Matriz FODA – Hospital General Machala

3.1.4 Cadena de Valor de la organización

El Hospital General Machala, a través de la cadena de valor demuestra en forma gráfica las actividades de la Institución, mismas que general valor tanto al usuario como al Hospital.

Los procesos primarios representan las prestaciones que se ofrecen a la población, por otra parte los procesos de apoyo, sustentan a las actividades primarias, ambos procesos se interrelacionan.

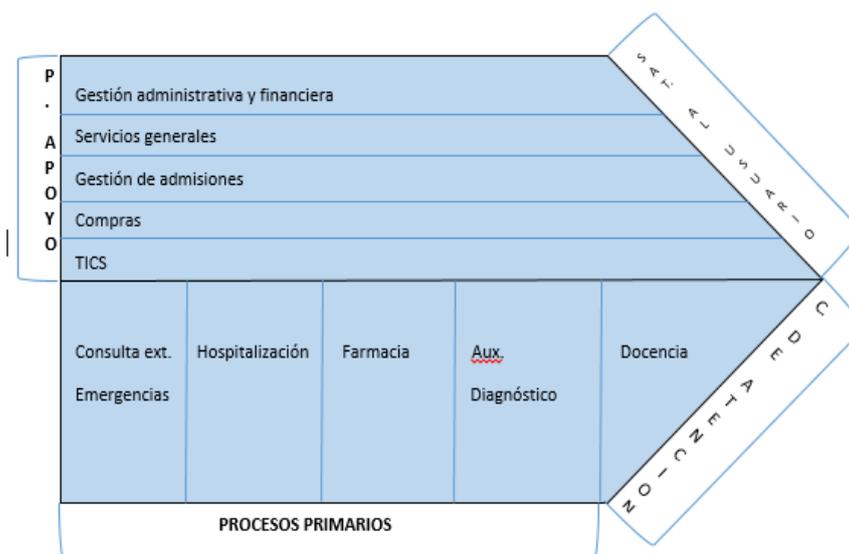


Gráfico 7. Cadena de valor de Hospital General Machala

3.1.5 Planificación Estratégica

3.1.5.1 Misión:

"Brindar servicios a los usuarios de recuperación, rehabilitación, prevención y promoción integral de salud, aplicando procedimientos de calidad conforme a las políticas de la Seguridad Social y la Autoridad Sanitaria". (IESS - Hospital General Machala, 2018, p. 21)

3.1.5.2 Visión:

La visión del Hospital General Machala describe:

"Ser un hospital que garantice la calidad y calidez de nuestro servicios, basados en políticas que fomenten el abastecimiento de medicinas, equipamiento de punta, innovación tecnológica, investigación y docencia en nuestro talento humano para la Satisfacción de los usuarios". (IESS - Hospital General Machala, 2018, p. 22)

Si bien enfoca el compromiso de las autoridades, los beneficios al usuario y la importancia de la docencia y la formación del talento humano, sin embargo no resalta la intención de alcanzar algún nivel de superioridad y excelencia, impresiona una visión limitada, así como también podría incluir dentro de su abordaje a la promoción y la prevención en salud, tomando en cuenta que son los puntos donde existe mayor falencia y que al ser manejados de manera efectiva evitaría varias morbilidades y todo lo que conlleva.

3.1.5.3 Valores:

Los valores que describe el Hospital General Machala son:

- Compromiso
- Liderazgo
- Ética
- Empatía
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

Existen cualidades positivas podrían tener prioridad en el enfoque de los valores de la institución, como son la Integridad, confiabilidad, honestidad, capacidad de servicio, innovación que permitan afianzar el compromiso de la institución hacia los usuarios.

3.1.5.4 Objetivos institucionales:

Los objetivos estratégicos del Hospital General Machala incluyen:

- Garantizar los derechos de los pacientes con altos estándares de calidad de prestación de los servicios de salud.

- Optimizar la gestión de todos los procesos garantizando total transparencia en su ejecución.
- Generar nuevos procesos internos y externos para la Red pública integral de salud.
- Generar un mayor compromiso promoviendo la motivación de los servidores.

3.1.5.5 Principios éticos:

La Institución no enmarca dentro de sus documentos los principios éticos, sin embargo en medicina se manejan los cuatro principios en los que se basan los actos médicos y que han trascendido durante el tiempo y son:

- No maleficencia
- Beneficencia
- Autonomía
- Justicia

3.1.5.6 Políticas:

El Hospital General Machala ofrece los servicios de Emergencia, Hospitalización y Consulta externa, con un servicio de calidad y calidez a sus usuarios.

La atención se rige en las Normas, protocolos y guías de práctica clínica avalados por el Ministerio de Salud Pública, con base en las políticas de la Seguridad social.

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACION DE PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

El Hospital General Machala mediante este documento se establece la gestión con actividades, responsabilidad, indicadores, fórmula, medios de verificación y metas a conseguirse en el lapso de 5 años, como parte del Plan de gestión gerencial para la implementación de Banco de Leche Humana.

3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La actividad principal incluye la gestión a Nivel Central del IESS y organismos involucrados sobre la posibilidad de la implementación de un banco de leche humana del Hospital General Machala, se espera el cumplimiento de metas en el 100% para el año 2026.

3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Se busca la contratación de personal que permita el funcionamiento del Banco de leche humana, en horario matutino que incluye 1 enfermera, nutricionista, laboratorista, psicólogo, y auxiliar de mantenimiento.

Se planifica un responsable del bando de leche humana que tendría la competencia de:

- Planificar el trabajo en el banco de leche.
- Gestionar el mantenimiento del área física.
- Disponibilidad de insumos.
- Incentivar la donación de leche humana.
- Evaluar el funcionamiento del banco de leche.

El Personal operativo cuyas competencias serían de:

- Mantenimiento del área física
- Recolección, mantenimiento y distribución de la leche materna humana
- Control de cadena de frío de banco de leche.

Se espera conseguir un 100% de la meta trazada en el lapso de 5 años.

3.2.3 Gestión Financiera

Es muy necesario realizar un análisis financiero que permita lograr una evaluación real ante la posibilidad de la implementación de un Banco de leche humana en el Hospital General Machala, así como también planificar un presupuesto económico que permita llevarlo a cabo.

En este caso la liquidez dependerá directamente del presupuesto asignado anualmente a la Institución.

3.2.4 Gestión Operativa

Lograr una adecuada gestión en el cumplimiento de protocolos basados en las guías clínicas nacionales e internacionales. Se utilizará una “check list” para vigilar que se realice el adecuado manejo de los protocolos neonatales en el personal de salud que labora en la Unidad de Neonatología del Hospital General Machala. Varios de estos protocolos ameritan actualizarse y posiblemente varios formularse, por lo que la meta al año 2022 es del 50%, sin embargo se espera en 5 años alcanzar el 100% de la meta propuesta.

También se llevarán a cabo capacitaciones continuas del personal médico y de enfermería tomando como referencia a estudios actualizados basados en la evidencia clínica y al año 2024 se espera lograr un 100% de la meta propuesta.

Las reuniones mensuales con los Comités de Muerte materna y neonatal, de Calidad y Epidemiología será otra de las actividades planificadas que se espera su cumplimiento desde el primer año.

3.2.5 Gestión de los Servicios de Clínica y/o Hospitalización

Se determinan dos actividades claras, la primera enfocada en el mejoramiento de atención neonatal, misma que será evaluada a través de encuestas que se realizarán a las madres de los neonatos en el Área de Neonatología con el fin de medir el nivel de satisfacción de modo trimestral.

A su vez la implementación de un banco de leche amerita un programa continuo de capacitaciones a madres de neonatos en el Area de Neonatología del Hospital General Machala que se llevarán a cabo mensualmente, esperando que se alcance la meta al 100% en dos años.

PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACION DE UN BANCO DE LECHE HUMANA EN HOSPITAL GENERAL MACHALA

GESTION	ACTIVIDADES	ESTRUCTURA RESPONSABLE	INDICADORES	FORMULA	META	MEDIOS DE VERIFICACION
GESTION GERENCIAL DE LA DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> Gestión a Nivel Central del IESS y organismos involucrados sobre la posibilidad de la implementación de un banco de leche humana del Hospital General Machala 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia Dirección médica Dirección provincial del IESS 	Propuesta % de gestiones	$\frac{\text{Total de gestiones realizadas}}{\text{Total de gestiones programadas}} \times 100$	2022: 60% 2023: 70% 2024: 80% 2025: 90% 2026: 100%	Informe de gestión
	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de talento humano con horario matutino de 8 horas diarias para la implementación de Banco de Leche humana que incluye: -1 enfermera - 1 nutricionista 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de talento humano Gerencia 	% de personal contratado	$\frac{\# \text{ personas contratadas}}{\# \text{ total de personas planificadas}} \times 100$	2022:50% 2023: 60% 2024: 70% 2025: 80% 2026: 100%	Informe de gestión

GESTION ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - 1 laboratorista - 1 psicóloga - 1 auxiliar de mantenimiento 					
GESTION FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis financiero que evalúe la posibilidad de implementación de banco de leche humana. • Presupuesto económico para la implementación de banco de leche humana en Hospital General Machala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Responsable de Departamento financiero 	Liquidez	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Depende de presupuesto nacional.	Informe de gestión
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cumplimiento de protocolos de la institución. • Coordinar capacitaciones continuas del personal médico y 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección médica • Responsable de áreas críticas • Comités de Calidad, Epidemiología, muerte materna y/o neonatal. 	% de cumplimiento de protocolos	$\frac{\text{Total de protocolos cumplidos}}{\text{Total de protocolos planificados}} \times 100$	2022: 60% 2023: 70% 2024: 80% 2025: 90% 2026: 100%	Informe de gestión

GESTION OPERATIVA	de enfermería del Area de Neonatología del Hospital General Machala. <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con Comités de Muerte materna y/o neonatal, de Calidad y de Epidemiología. 		% de capacitación Número de reuniones realizadas mensualmente	$\frac{\text{Total de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones realizadas}} \times 100$	2022: 80% 2023: 90% 2024: 100% 2025: 100% 2026: 100% 2022: 100%	Informe de capacitaciones Plan de acción
GESTION DE LOS SERVICIOS DE CLINICA Y/O HOSPITALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento en la atención neonatal • Educación y promoción de lactancia exclusiva en madres de neonatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección médica • Responsable de áreas críticas • Responsable del Área de Neonatología 	Nivel de satisfacción del usuario (encuesta trimestral) Número de capacitaciones educativas a las madres (mensuales)		2022: 70% 2023: 80% 2024: 90% 2025: 90% 2026: 90% 2022: 90% 2023: 100%	Plan de acción Informe de charlas educativas

Tabla 3. Plan de Gestión Gerencial para la implementación de Banco de Leche Humana en Hospital General Machala.

CAPITULO 4. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

4.1 Limitaciones y/o Restricciones de la Gestión Gerencial

El hospital General Machala, fue inaugurado en el año 2017, sin embargo la obra como tal no ha sido entregada hasta la actualidad lo que limitaría cualquier cambio de infraestructura para la implementación del Banco de leche humana. Pero esta limitante puede ser mitigada con la adaptación del área de lactario que actualmente es utilizada en el Área de Neonatología hasta que se pueda contar con las instalaciones propias requeridas.

Cabe destacar que en la actualidad existe déficit presupuestario en la Institución, misma que podría limitar la implementación del Banco de leche humana, tanto a nivel de infraestructura como en las contrataciones respectivas del personal humano que debe ser incluido para cumplir con las metas trazadas.

Se espera mejore progresivamente y que no resulte una barrera definitiva para llevar a cabo nuestro plan de gestión gerencial previamente analizado.

4.2 Conclusiones

El plan de gestión para la implementación de un banco de leche humana en el Hospital General Machala constituye un instrumento que permita beneficiar a la nutrición de los neonatos, promocionando la lactancia materna exclusiva y evitando complicaciones clínicas en los recién nacidos, datos que han sido debidamente fundamentados.

Los resultados obtenidos apoyan la implementación de un banco de leche humana, tanto los profesionales como las madres de los neonatos son conscientes de la importancia de la lactancia materna exclusiva.

Una adecuada gestión gerencial es prioritaria, el sistema de control de gestión permitirá a la gerencia mantener un control y seguimiento de las actividades, visualizando a los indicadores de manera anual, así como también permitirá tomar las decisiones y medidas correctivas que permitan la ejecución de manera favorable.

4.3 Recomendaciones

Es importante realizar el seguimiento y control de los respectivos indicadores que permitan un funcionamiento adecuado del proyecto, sin embargo se puede suscitar cambios en el transcurrir del tiempo.

Proporcionar información a todo el personal de la institución con enfoque el Area de Neonatología, creando empatía con el proyecto y que puedan involucrarse con las metas a conseguir.

REFERENCIAS

- Calvo J., García N., Gormaz M., Peña M., Martínez M., Ortiz P., Brull J., Samaniego C., Gayá A. (2018). Recomendaciones para la creación y el funcionamiento de los bancos de leche materna en España. *An Pediatr (Barc)*, 89 (1):65.e1-65.e6.
- Gormaz M., Gimeno A. (2016). Alimentación del recién nacido sano. Lactancia materna. En M. Moro y M. Vento. *De guardia en Neonatología (3a.ed)*. España: Editorial médica Panamericana.
- Herrera H, Marianella, Machado, Livia, & Villalobos, Daniel. (2013). Nutrición en recién nacidos a término y en niños de 1 a 6 meses. *Archivos Venezolanos de Puericultura y Pediatría*, 76(3), 117-125.
- Vargas M., Becerra F., Balsero S., Meneses Y. (2020). Lactancia materna: mitos y verdades. Artículo de revisión. *Rev. Fac. Med.* 68(4): 608-16.
- Ministerio de Salud pública del Ecuador. Coordinación Nacional de Nutrición. (2011). *Normas y protocolos para manejo de bancos de leche humana y para la implementación de la iniciativa hospital amigo del niño*. Obtenido en:https://www.salud.gob.ec/wpcontent/uploads/2019/07/6_norma_manejo_banco_leche.pdf
- Terreros, T. (2021). *Modelo de Gerencia Estratégica para los Servicios de Salud para el Hospital General Machala*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Boletín de Prensa Nro. 021. (2017). *El IEES entregó nuevo Hospital General de Machala*. Consultado en Febrero 2022. Disponible en: https://www.iess.gob.ec/es/sala-de-prensa/-/asset_publisher/4DHq/content/el-iess-entrego-nuevo-hospital-general-de-machala/10174?_101_INSTANCE_4DHq_redirect=https%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fes%2Fsala-de-prensa%3FmostrarNoticia%3D1.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – Hospital General Machala. (2017). *Manual de Normas generales para la atención del paciente en el Hospital General Machala.*

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). *Registro Estadístico de nacidos vivos y defunciones fetales 2020.* Consultado en Febrero 2022. Disponible en: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/nacidos-vivos-y-defunciones-fetales/>.

Gama Martínez E, Romero Quechol G, González Cabello HJ, Martínez Olivares M. (2016) Limitantes para la lactancia materna del recién nacido pretérmino hospitalizado. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc.* 24(1):19-26.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – Hospital General Machala. (2018). *Plan estratégico 2018-2028.*

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

“Plan de Gestión Gerencial para la Implementación de Banco de Leche Humana en Hospital General Machala”

Fecha:

Nombre del Entrevistado:

Cargo:

Objetivo: Proponer un plan de gestión para la implementación de un Banco de leche humana en el Área de Neonatología del Hospital General Machala.

Preguntas:

1. Qué conoce usted sobre los Bancos de leche humana?
2. Considera usted que un Banco de Leche humana en el Área de Neonatología del Hospital General Machala resultaría útil?
3. Cuáles serían los beneficios de un Banco de Leche humana en el área de Neonatología del Hospital General Machala?
4. Cree usted que existe la factibilidad de llevar a cabo la implementación de un Banco de Leche humana en el área de Neonatología del Hospital General Machala?
5. Qué limitaciones encuentra a la implementación de un Banco de Leche humana en el área de Neonatología del Hospital General Machala?.

Anexo 2

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

“Plan de Gestión Gerencial para la Implementación de Banco de Leche Humana en Hospital General Machala”

Fecha:

Objetivo: Proponer un plan de gestión para la implementación de un Banco de leche humana en el Área de Neonatología del Hospital General Machala.

PREGUNTA	SI	NO
1. ¿Conoce usted los beneficios de la leche materna en los recién nacidos?		
2. ¿Recibe su hijo/a recién nacido leche materna de manera exclusiva?		
3. ¿Le gustaría que su hijo/a recién nacido reciba leche materna de manera exclusiva?		
4. ¿Sabía ud que existen bancos de leche humana?		
5. Estaría de acuerdo de que en el caso de que su hijo/a recién nacido no pudiese ser alimentado con su leche materna, la pueda recibir a partir de un banco de leche humana, cumpliendo con los respectivos protocolos?		
6. ¿Si se dan las condiciones estaría ud dispuesta a la donación de leche materna para un banco de leche humana?		
7. ¿Ha recibido capacitación para la extracción de leche materna?		