



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

Tema:

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL
TRASLADO DE PACIENTES CRÍTICOS DEL HOSPITAL VERDI CEVALLOS
BALDA DE PORTOVIEJO.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de **Magíster en Gerencia de Instituciones
de Salud**”

Profesor Guía:

MGS. Sonia Patricia Brazales Noroña.

Autora:

Dra. Giselle Carolina Vélez Daza

Año 2022



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL
TRASLADO DE PACIENTES CRÍTICOS DEL HOSPITAL VERDI CEVALLOS
BALDA DE PORTOVIEJO**

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Gerencia de Instituciones
de Salud”

PROFESOR GUÍA:

MGS. SONIA PATRICIA BRAZALES NOROÑA.

AUTORA:

GISELLE CAROLINA VÉLEZ DAZA

AÑO:

2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes, y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

El presente constituye un trabajo académico que pretende la mejora de un proceso en el cual se ha identificado una problemática a solventar.

AGRADECIMIENTO

Doy Gracias Dios por ser guía y dador de vida.

A mi familia, mi apoyo principal.

A mis maestros por sus enseñanzas para mí desarrollo profesional.

DEDICATORIA

Se la dedico a mi padre celestial, a mis padres, y a todas las personas que amo, que me impulsan a seguir adelante.

RESUMEN

El traslado sanitario consiste en el transporte de personas que adolecen alguna enfermedad, que sufrieron un accidente, u otra razón, hacia una casa de sanitaria, de manera ágil, segura y dentro de lo posible cómoda, en vehículos especialmente acondicionados al efecto, las más comunes son las ambulancias, para el traslado terrestre, sin embargo, este traslado también puede ser aéreo o marítimo. Estas ambulancias terrestres están equipadas de acuerdo al tipo de pacientes que trasladan, sean estas para pacientes estables, o pacientes críticos.

Las ambulancias para el traslado de pacientes críticos deberán estar equipadas además de los insumos básicos (camilla, soportes, insumos médicos), también con equipamiento avanzado como soporte de oxígeno, coche de paro, ventilador mecánico, monitor de signos vitales.

Además debe contar con personal capacitado, como médico, enfermero, paramédico, y chofer.

El hospital Verdi Cevallos Balda (HVCB) es un establecimiento de salud que corresponde al segundo nivel de atención, situado en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, que brinda atención médica general y especializada en sus áreas de emergencia, consulta externa, quirófanos y hospitalización.

Dicha casa de salud, cuenta con tres ambulancias operativas para el traslado de pacientes extra hospitalarios, mismas que no poseen las condiciones adecuadas para el traslado de pacientes críticos, situación que es común en esta institución, ya que pese a ser de segundo nivel no cuenta con capacidad resolutoria para diagnosticar y brindar tratamiento de estos pacientes, teniendo que ser trasladados hacia otros establecimientos de mayor complejidad para el manejo óptimo de los mismos; convirtiéndose en una gran problemática, ya que al no disponer de ambulancias operativas para el traslado adecuado de pacientes críticos, constituye un factor determinante en la morbi-mortalidad de los mismos.

Este trabajo académico pretende realizar un diagnóstico, priorizando la problemática central identificada, proponer alternativas de mejora, que busquen establecer un proceso que cumpla la normativa sanitaria vigente en cuanto al traslado de pacientes críticos, que considere las condiciones necesarias para la operativización de las unidades, así como la asignación de profesionales formados, capacitados y con experiencia para dicho manejo, para lo cual se requiere además contar con los recursos necesarios para dicha implementación.

ABSTRACT

The sanitary transfer consists of the displacement of sick, injured or other health reasons, to a health center, in an agile, safe and as comfortable as possible, in specially equipped vehicles, the most common are ambulances, for land transfer, however, this transfer can also be by air or sea. These land ambulances are equipped according to the type of patients they transport, whether they are for stable or critical patients.

Ambulances for the transfer of critical patients must be equipped with the basic supplies (stretcher, IV stands, medical supplies) as well as advanced equipment such as oxygen support, crash car, mechanical ventilator, vital signs monitor. It must also have trained personnel, such as a doctor, nurse, paramedic, and driver.

The Verdi Cevallos Balda hospital is a second level health care facility located in the city of Portoviejo, province of Manabí, which provides general and specialized medical care in its emergency, outpatient, operating rooms and hospitalization areas.

This health center has three operational ambulances for the transfer of outpatients, which do not have adequate conditions for the transfer of critical patients, a situation that is common in this institution, since despite being a second level institution it does not have the capacity to diagnose and treat these patients, having to be transferred to other facilities of greater complexity for their optimal management; becoming a major problem, since not having properly equipped ambulances for the proper transfer of critical patients, increases their morbidity and mortality.

This research work seeks to propose standards to comply with the processes established by the health law regarding the transfer of critical patients in ambulances, so that there is an improvement in the operation of the units, as well as the allocation of properly trained personnel for this service, and to study the lack of budget planning in the current expenditure item for the equipment of the same.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
ANÁLISIS SITUACIONAL	1
INTRODUCCIÓN	1
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL	7
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA.....	7
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	8
ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
OBJETIVOS	15
Objetivo General.....	15
Objetivos específicos	16
MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	17
CAPITULO II.....	19
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	19
DIAGNOSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	20
Diagnóstico situacional del servicio de transporte emergente en ambulancias del departamento de emergencias	20
Análisis situacional de la Gestión Gerencial de la Dirección	20
Análisis situacional de la Gestión Estratégica de Marketing.....	21
Análisis situacional de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	21
Análisis situacional de la Gestión Financiera	21
Análisis situacional de la Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	22
Análisis situacional de la Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	23
Análisis situacional de la Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	23
PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO	24
CAPITULO III.....	26
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN DE UN PLAN DE GESTION GERENCIAL	26
III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	26
Análisis del Entorno Social	26
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	27
Análisis FODA	29
Cadena de Valor de la Organización	29

Planificación Estratégica.....	32
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	36
III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	36
Gestión Gerencial de la Dirección.....	36
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	40
Gestión Financiera.....	41
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	43
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	45
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	45
CAPITULO IV	48
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	48
Evaluación del Plan de Gestión	48
Monitoreo constante:	48
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
GLOSARIO	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	54

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Integración del Servicio de Atención de Salud Móvil.....	4
Tabla 2. Estándar mínimo de ambulancias de transporte secundario según el establecimiento de salud.....	5
Tabla 3. Tipos de Ambulancia.....	5
Tabla 4. Tipos de transporte en Ambulancias.....	6
Tabla 5. Profesionales de salud considerados en la atención pre-hospitalaria.....	6
Tabla 6. Especialidades Clínicas del HVCB.....	10
Tabla 7. Especialidades Quirúrgicas del HVCB.....	11
Tabla 8. Numero de Camas Disponibles del HVCB.....	12
Tabla 9. Indicadores de gestión gerencial.....	38
Tabla 10. Indicadores de calidad.....	39
Tabla 11. Indicadores de ejecución de la gestión gerencial.....	40

Tabla 12. Indicadores de gestión administrativa.....	41
Tabla 13. Indicadores de la prestación de servicios de gestión gerencial.....	42
Tabla 14. Indicadores de gestión financiera.....	43
<i>Tabla 15.</i> Indicadores de evaluación presupuestaria.....	43
Tabla 16. Indicadores de gestión de la adquisición de medicamentos, material quirúrgico e insumos.....	45
Tabla 17. Indicadores de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones.....	46
Tabla 18. Indicadores de gestión de los servicios de clínica y hospitalización.....	47
Tabla 19. Presupuesto del servicio de traslado de pacientes críticos necesario para la ejecución del plan de gestión gerencial.....	48

CAPÍTULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL

INTRODUCCIÓN

El traslado de pacientes críticos constituye una problemática común en nuestro Sistema Nacional de Salud, por diversos factores a estudiar más adelante, pero para un entendimiento más oportuno es necesario establecer conceptos relacionados con este trabajo académico teniendo así:

Nivel de atención. - Correspondientes a modos de atención donde la prestación del servicio está directamente relacionada con las necesidades de salud de las poblaciones y sus distintos grados de complejidad. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Nivel de complejidad.- es el grado de diferenciación y desarrollo de los servicios de salud, en relación con el nivel de atención al que corresponde, logrado a través de la especialización y calificación de sus recursos. Está directamente relacionado con la clasificación de las instalaciones médicas. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Tipología.- categorización de las instalaciones médicas de acuerdo con su nivel de atención y capacidad resolutoria. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Atención de emergencia.- Es un proceso de atención en salud esencial e inmediata a las personas en situación de emergencia que incluye la organización humana, material, tecnológica y financiera, según el nivel de atención y complejidad, ha sido reglamentado previamente por el Ministerio de Salud Pública, para esta unidad. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Establecidos estos conceptos se determina que el Hospital Verdi Cevallos Balda (HVCB), que se encuentra situado en la ciudad de Portoviejo, parroquia 12 de marzo, se considera como un hospital de segundo nivel, servicios especializados de atención médica ambulatoria y que requieran hospitalización de cantones pertenecientes a la provincia de Manabí y de toda la región, convirtiéndose de tal manera en un referente en la atención médica hospitalaria. Pertenece al segundo nivel de atención, que, según el Estatuto vigente que establece la tipología de los establecimientos médicos del Sistema Nacional de Salud, en su artículo 24 dispone:

El segundo nivel de atención pertenece a las instituciones que brindan servicios médicos especializados, de emergencia, ambulatorios y/o con hospitalización e incluye la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, la recuperación de la salud,

la rehabilitación y los cuidados paliativos. Pueden contar con los beneficios de la de medicina alternativa y/o terapias alternativas. (Ministerio de Salud, 2020).

En el caso del HVCB, dentro de los servicios prestados a la población, están la consulta externa, así como las áreas de hospitalización y emergencia, allí convergen diversas especialidades quirúrgicas y clínicas que van encaminadas a salvaguardar la salud de quienes frecuentan el hospital en busca de salud.

Para encaminar el tema en mención, debemos hacer referencias al concepto de Ambulancia, que según el Ministerio de Salud Pública es: “Ambulancia. - Unidad móvil en el aire, en el mar o en la tierra, para el transporte de pacientes. (Ministerio de Salud Pública, 2016)”; y su servicio se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 1. Tipificación del Servicio de Atención de Ambulancias. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

MODALIDAD	CLASIFICACIÓN	ESTABLECIMIENTO	PRESTACIONES	CATEGORIA
Servicio de ambulancias	Transporte primario	Vehículo de asistencia y evaluación rápida	Estabilización y traslado de pacientes en situaciones de emergencia	VAER
		Ambulancia de soporte vital básico		ASVB
		Ambulancia de soporte vital avanzado		ASVA
	Transporte secundario	Ambulancia de transporte simple	Traslado de pacientes entre establecimientos de salud	ATS
		Ambulancia de especialidad - cuidados intensivos		AE-O
		Ambulancia de especialidad - neonatología		AE-N

Fuente: ACUERDO 0206-2018 REGISTRO OFICIAL 247, 23-V-2018

Elaborado por: Giselle Vélez

De acuerdo al tipo de transporte que estas brindan, se clasifican en:

- Transporte primario o atención prehospitalaria - Gestión de emergencia.
- Transporte secundario - Gestión para el traslado entre unidades. (Ministerio de Salud Pública, 2016).

En cuanto a sus condiciones de desplazamiento, existe un protocolo a seguir, propuesto para Sistema, mismo que en su artículo 4 indica: “Las Unidades de Soporte Vital y Prehospitalación de los Establecimientos de médicos del SNS, deberán encontrarse en perfectas condiciones de funcionamiento, deberá además contar con un registro de mantenimiento preventivo y correctivo, y acreditar el buen estado de los

transportes para prestar el servicio al que están predisuestas”. (Ministerio de Salud Pública, 2016)

El tipo de transporte que realiza el HVCB es el transporte secundario, y éste se define como: “el servicio de operación y coordinación para de traslado de pacientes entre instituciones médicas, respetando con los criterios de referencia, derivación, contrareferencia y transferencia, incluyendo el traslado desde una casa sanitaria hasta el domicilio. Este servicio está disponible para todos los niveles de atención”. (Ministerio de Salud Pública, 2016).

Cabe destacar, que la cantidad de ambulancias dispuestas para el traslado secundario está establecido de acuerdo al tipo de la unidad de salud y su nivel de cuidado o atención. Actualmente, se utilizan los lineamientos que se establecen por la Dirección Nacional de Hospitales y Nivel 1 de Atención en Salud, como se muestra en la siguiente Tabla (Ministerio de Salud Pública, 2016):

Tabla 2. Cantidad mínima de ambulancias de traslado secundario según la institución de salud.

Tipo de establecimiento	Número de camas	Cantidad requerido de ambulancias
Centro de Salud Tipo C	No aplica	1 ambulancia
Hospitales Básicos	15 camas a 20 camas	1 ambulancia
	21 camas a más	2 ambulancias (con análisis individual de los hospitales en los que ameritan 2 ambulancias)
Hospitales Generales	70 camas a 120 camas	2 ambulancias
	121 camas a más	3 ambulancias (con análisis individual de los hospitales que ameritan 3 o más ambulancias)

Fuente: Criterios extraídos de informes técnicos de análisis de necesidades de traslado secundario (Dirección Nacional de Hospitales y Nivel 1 de Atención en Salud) (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Elaborado por: Giselle Vélez

Este tipo de transporte se puede clasificar como ambulancias de traslado simple, y ambulancias de especialidades, expuestos mejor en la siguiente tabla:

Tabla 3. Tipos de Ambulancia

Vehículos Sanitarios	Definición
Ambulancias de Traslado Simple	Son vehículos de transporte sanitario con equipamientos, medicamentos, dispositivos médicos y talento humano necesario para la atención a pacientes cuya condición clínica no suponga riesgo vital y no amerite cuidados especiales. Cuenta con un operador de vehículo sanitario y un paramédico.
Ambulancias de especialidad	Son ambulancias con equipamiento, medicamentos, dispositivos médicos y talento humano especializado para la atención a pacientes en condición crítica que requiera cuidados especiales, e incluyen los siguientes tipos de ambulancias: Ambulancias de cuidados intensivos. - brinda soporte vital avanzado de especialidad en cuidados intensivos. Cuenta con un operador de vehículo sanitario, médico especialista, un paramédico. / Ambulancia de neonatología. - brinda soporte vital avanzado de especialidad en cuidados intensivos a neonatos

Fuente: Acuerdo Ministerial No. 5212. (Ministerio de Salud Pública, 2016).

Elaborado por: Giselle Vélez

Este transporte secundario se encarga del traslado de pacientes en estado clínico estable (ambulancia de traslado simple), como de pacientes en estado crítico (ambulancia de especialidad), conforme se detalla en la siguiente tabla

Tabla 4. Tipos de transporte en Ambulancias

AMBULANCIA DE TRANSPORTE SIMPLE		
TIPO	SERVICIO	PRESTACIÓN
Asistencial	Transporte del paciente	Transporte de paciente con trauma leve (estable)
		Transporte de paciente clínico leve (estable)
		Transporte de paciente crónico (estable)
AMBULANCIA DE CUIDADOS INTENSIVOS		
TIPO	SERVICIO	PRESTACIÓN
Asistencial	Transporte del paciente	Transporte de paciente con trauma en estado crítico
		Transporte de paciente clínico en estado crítico
		Transporte de paciente intoxicado en estado crítico
AMBULANCIA DE ESPECIALIDAD - NEONATOLOGÍA		
TIPO	SERVICIO	PRESTACIÓN
Asistencial	Transporte del paciente	Transporte del paciente neonatal con trauma
		Transporte del paciente neonatal clínico
		Transporte de paciente neonatal con intoxicación

Fuente: ACUERDO 0206-2018 REGISTRO OFICIAL 247, 23-V-2018

Elaborado por: Giselle Vélez

Ahora bien, el talento humano requerido para el traslado secundario de pacientes, se clasifica en personal sanitario, que involucra a médicos generales, médicos especialistas, enfermeros, paramédicos; así como también profesionales en el soporte de ambulancias (conductores profesionales con su documentación en regla), como lo define la normativa sanitaria en la siguiente tabla:

Tabla 5. Talento humano considerado para la atención pre-hospitalaria

PROFESIONALES SANITARIO	CARACTERÍSTICAS
Paramédicos	Técnicos, tecnólogos y/o licenciados en emergencias médicas con formación y capacitación en manejo de pacientes con trauma, emergencias clínicas, gineco-obstetras, intoxicaciones y demás patologías que se presenten en el ámbito pre hospitalario. Se encargara de la atención directa del paciente.
Médico General	Con capacitación en manejo de pacientes con trauma, emergencias clínicas, gineco-obstetras, intoxicaciones y demás patologías que se presenten en el ámbito pre hospitalario. Se encargara de la atención directa del paciente.
Enfermeros	Con capacitación en manejo de pacientes con trauma, emergencias clínicas, gineco-obstetras, intoxicaciones y demás patologías que se presenten en el ámbito pre hospitalario. Se encargara de la atención directa del paciente.
Médicos Especialistas	Emergenciólogos, intensivistas neonatólogos, y otras especialidades médicas afines al requerimiento del transporte secundario. Se encargara de la atención directa del paciente.

Fuente: ACUERDO 0206-2018 REGISTRO OFICIAL 247, 23-V-2018.

Elaborado por: Giselle Vélez

Respecto al proceso de traslado de pacientes críticos del Hospital mencionado existe un protocolo a seguir establecido por la Autoridad Sanitaria Nacional, el Ministerio de Salud Pública, el cual se explica en el siguiente algoritmo:

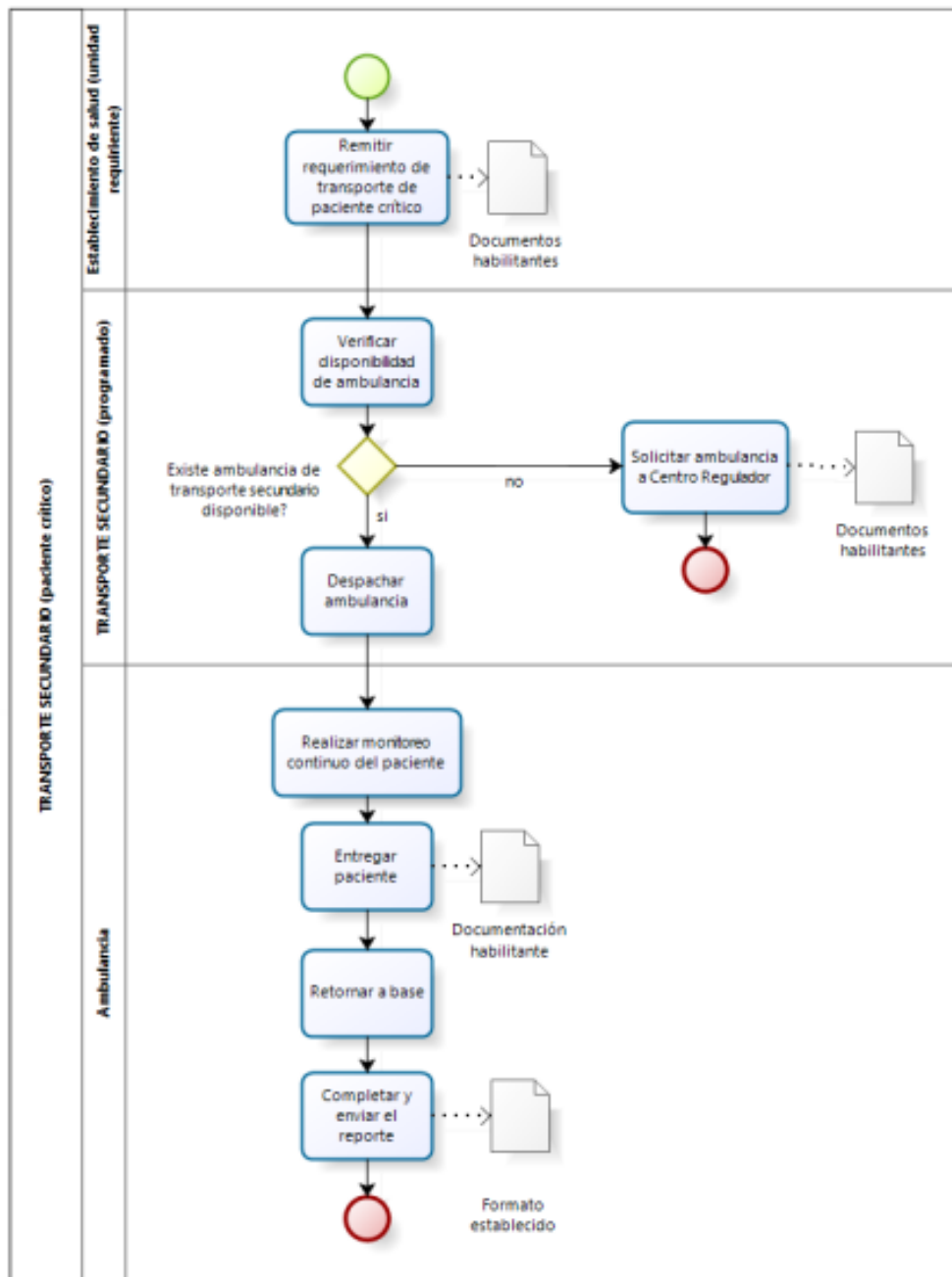


Figura 1: Algoritmo del transporte secundario de pacientes críticos vía terrestre.

Fuente: Acuerdo 0206-2018 (Registro Oficial 247, 23-V-2018). (Ministerio de Salud Pública, 2016)

Sabemos que la demanda del traslado de pacientes críticos es alta, más adelante se expondrán cifras, sin embargo las 3 ambulancias de las que se dispone en la casa de salud en estudio, no cubren la demanda de pacientes críticos, definiéndose como pacientes críticos aquellos que se encuentran hemodinámicamente inestables y que requieran monitorización continua, y aquellos que además de estas situaciones mencionadas requieran ventilación mecánica invasiva. (Crosara, 2012).

Para el traslado de estos pacientes, las ambulancias deben contar además de los dispositivos médicos con medicamentos esenciales, también con monitores de signos vitales, ventiladores de traslados, fuente de oxígeno, desfibrilador, bombas de infusión, laringoscopio, tubos endotraqueales, medicación de “coche de paro” que incluye sedo-analgésia, anti arrítmicos, diuréticos, anticonvulsivantes principalmente. (Adasme, 2017)

Los pacientes que se encuentran con ventilación mecánica, o en estado crítico deben ser trasladados hasta otros establecimientos de salud ya sea de mayor nivel de atención o a la realización de estudios o procedimientos médicos, sin que se cuente con los insumos e instrumentos o equipamientos necesarios en las ambulancias, lo que puede ocasionar sucesos que tienen relación con la seguridad del usuario, considerados como eventos adversos, que se entiende por aquellos eventos o circunstancias que pueden ocasionar daños innecesarios al paciente, que ocasiona incapacidad al alta, necesidad de intervención, o produjo la muerte. (Delgado, Juvanteny, & Casanova, 2020)

Es por ello que resulta importantísimo el análisis de este proceso en el HVCB y establecer el proceso de traslado de pacientes críticos, sus flujos, requerimientos en talento humano, medicamentos y dispositivos médicos necesarios para precautelar la salud del paciente.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

El HVCB, a través de sus autoridades ha orientado sus esfuerzos a lograr que el hospital brinde atención de calidad a sus usuarios.

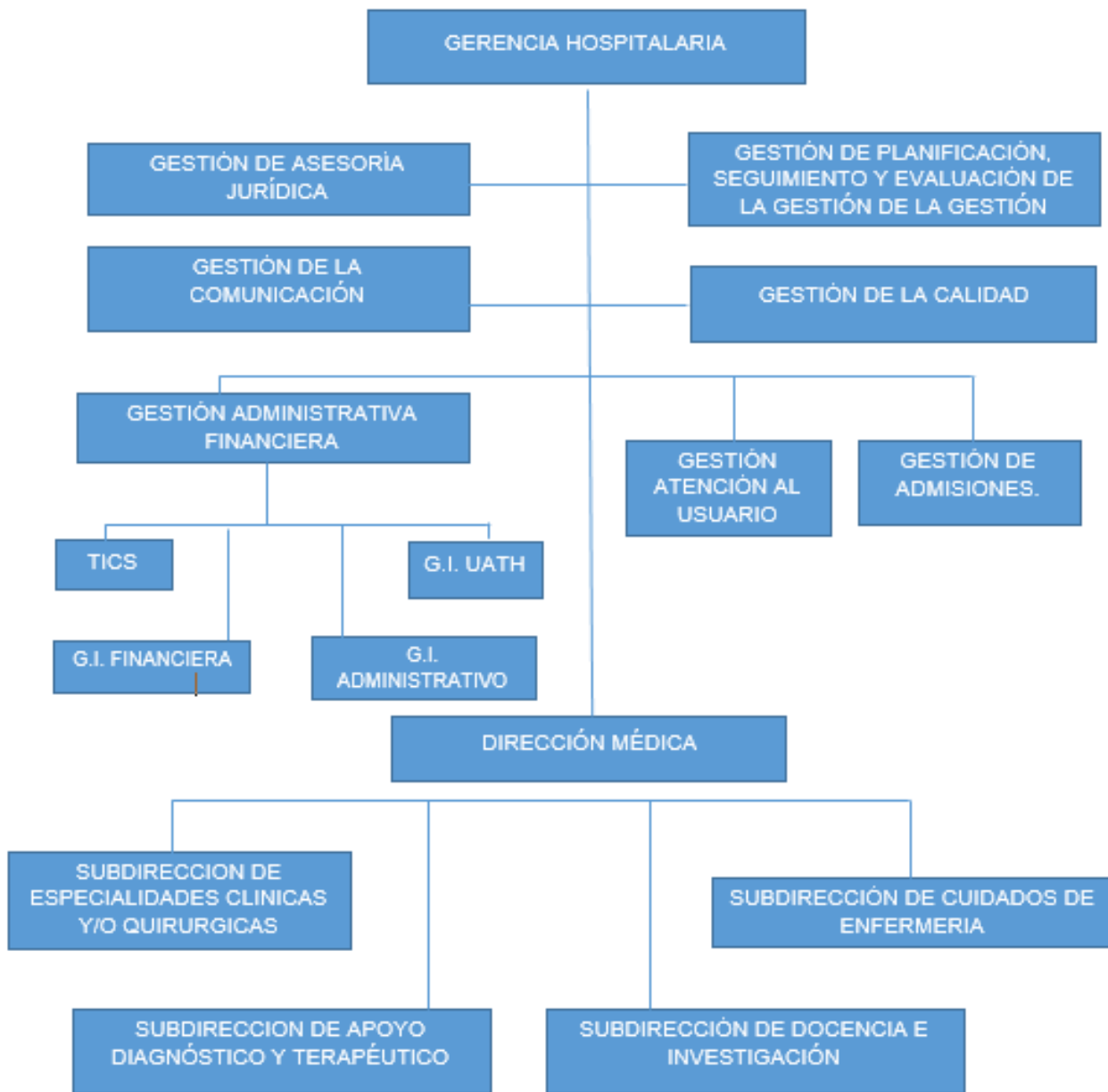
No obstante, en el traslado de pacientes críticos no se evidencia un análisis de proceso, ni soluciones inmediatas para la problemática tema de estudio, es por ello que el presente trabajo académico se plantea como un estudio de caso que indague sobre las características del área emergencia en general y de los protocolos que se plantean para el traslado.

Es importantísimo que la Gerencia conozca alternativas de mejora a esta problemática que puede tener como consecuencias graves como la muerte del paciente que se encuentra en estado crítico.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

Se presenta a continuación un gráfico explicativo de la estructura gerencial en los ámbitos administrativos, financieros y operativos de la institución en estudio. (Demera, 2022).

Grafico 1. Organigrama Institucional del HVCB



Fuente: Hospital Verdi Cevallos Balda.

Elaborado por: Giselle Carolina Vélez Daza

OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

Oferta de Servicios

El HVCB brinda atención sanitaria en sus diferentes áreas: emergencia, consulta externa, hospitalización y quirófanos.

La zona de emergencia brinda asistencia médica ininterrumpida durante las 24 horas del día los 7 días a la semana a la comunidad; la misma que está conformada por el área de triage general que cuenta con dos consultorios médicos para la asistencia de las patologías y una estación de enfermería que se encarga de la clasificación de las mismas; un consultorio de pediatría, uno de ginecología y obstetricia, uno de medicina interna, un consultorio para la realización de procedimientos y cirugías menores y un área de choque, además en el área de emergencia se encuentra un área de observación polivalente, misma que cuenta con 22 camas para adultos y niños.

El área de consulta externa cuenta con 30 consultorios de las diferentes especialidades médicas clínicas-quirúrgicas descritas más adelante. Esta área funciona con un horario de 8 horas diarias, los días comprendidos de lunes a viernes.

Los servicios del área de hospitalización de cirugía, ginecología/obstetricia, pediatría, medicina interna y quirófanos están disponibles las 24 horas del día.

Esta institución cuenta también con laboratorio para la toma de muestras de los pacientes en las diferentes áreas; y con un área de imagen donde solamente se realizan radiografías, ya que no se cuenta con un tomógrafo ni un resonador magnético.

Esta casa de salud también cuenta con tres ambulancias en funcionamiento para el traslado de pacientes, estables o en estado de gravedad.

Con respecto a su oferta de servicios cuenta con una amplia cartera de especialidades y sub especialidades clínico- quirúrgicas a disposición de la población, las cuales se dividen en 14 especialidades clínicas y 14 especialidades quirúrgicas, detalladas en las siguientes tablas:

Tabla 6. Especialidades Clínicas del HVCB

N°	ESPECIALIDAD CLÍNICA
1	Neurología
2	Cardiología
3	Dermatología
4	Endocrinología
5	Gastroenterología
6	Hematología
7	Infectología
8	Geriatría

9	Nefrología
10	Neumología
11	Psiquiatría
12	Pediatría
13	Odontología
14	Anestesiología

Fuente: Hospital Verdi Cevallos Balda

Elaborado por: Giselle Carolina Vélez Daza

Tabla 7. Especialidades Quirúrgicas del HVCB

N°	ESPECIALIDAD QUIRÚRGICA
1	Ginecología
2	Cirugía Cardiovascular
3	Cirugía Pediátrica
4	Cirugía General
5	Cirugía Maxilofacial
6	Cirugía Plástica
7	Cirugía Torácica
8	Coloproctología
9	Cirugía Vascular
10	Neurocirugía
11	Oftalmología
12	Otorrinolaringología
13	Traumatología
14	Urología

Fuente: Hospital Verdi Cevallos Balda

Elaborado por: Giselle Carolina Vélez Daza

Se detallan también el número de camas disponibles en las diferentes áreas de esta casa de salud:

Tabla 8. Numero de Camas Disponibles del HVCB

N°	CAMAS DISPONIBLES
32	Hospitalización cirugía
32	Medicina interna
35	Pediatría
40	Ginecología
21	Neonatología
4	UCI Covid 19
8	UCI General
22	Observación de Emergencia

Fuente: Hospital Verdi Cevallos Balda

Elaborado por: Giselle Carolina Vélez Daza

Demanda de Servicios Insatisfecha

En el HVCB, según datos adquiridos de los informes del departamento de gestión de admisiones de esta casa de salud (Manzano, 2022), durante el año 2021 de enero a diciembre se realizaron un total de 87924 atenciones en el área de emergencia, de las cuales 67822 corresponden a los consultorios de emergencia y 20102 corresponden al área de triage general; en consulta externa se dieron 31677 atenciones de las diferentes especialidades; se realizaron 4834 cirugías entre programadas y de emergencia y 1380 cesáreas.

Se realizaron 228060 atenciones en el área de laboratorio y con respecto a los estudios de imagen, se realizaron 43432 entre radiografías y ecografías en esta casa de salud.

Debido a que no se cuenta con los equipos para la realización de otros estudios de imagen, se realizó la compra del servicio de los mismos, mediante el sistema de gestión de Red Pública Integral de Salud – RPIS, ya sea a prestadores externos. De los cuales 13481 corresponden a tomografías (craneales, torácicas, abdominales, pélvicas) y un porcentaje menor (de los cuales no se obtienen números exactos) corresponden a la compra de servicios de otros estudios de imagen (resonancias magnéticas, video-endoscopias, colonoscopias, etc.).

Según estos datos obtenidos, la demanda de pacientes críticos en el área de emergencia es alta, y como se ha explicado no hay los dispositivos necesarios para la realización de estudios de imagen dentro de la casa de salud que permitan establecer un adecuado diagnóstico, así mismo el número de ingresos de pacientes críticos supera al número de camas disponibles; por lo que es necesario realizar el traslado de estos usuarios ya sea a otras casas de salud de igual o mayor nivel de complejidad para su manejo clínico.

Ahora bien, pese a existir 3 ambulancias, en las que se puede realizar el traslado de pacientes, éstas no cuentan con los equipos adecuados (monitores, ventiladores de traslado, bombas de infusión) que permitan precautar la vida del paciente y/o prevenir complicaciones en cuanto a estabilidad hemodinámica, o secuelas al alta hospitalaria, cuando es necesario trasladar a este tipo de pacientes a estudios complementarios para el diagnóstico clave, o a otras casas de salud para su tratamiento y recuperación; lo cual no permite brindar una atención integral completa, creando insatisfacción en los usuarios.

ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS

Está situado en la calle Rocafuerte y calle 12 de Marzo de la parroquia Francisco Pacheco, del cantón Portoviejo, en la provincia de Manabí perteneciente a la Coordinación Zonal de Salud 4.

Forma parte de la red del MSP, su servicio se mantiene en un horario de 24 horas, y pertenece al Distrito de Salud 13D01 Portoviejo.

El número telefónico del Hospital, 2630060.

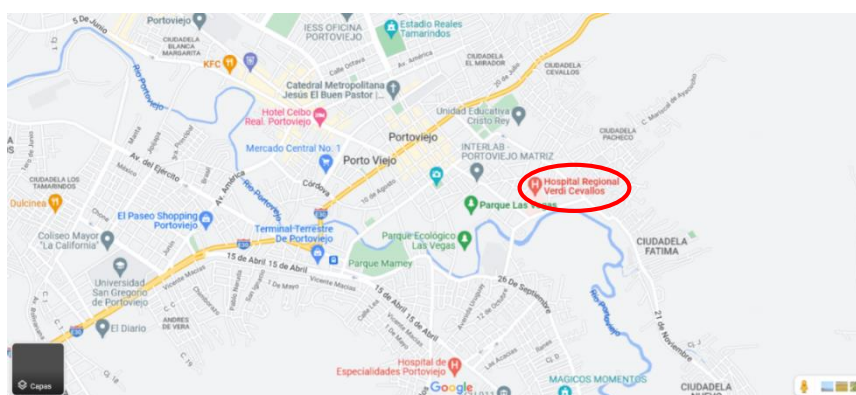


Figura 2. Mapa geográfico de ubicación del HVCB

Fuente: Hospital Verdi Cevallos Balda

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hospital VCB, cuenta con un número adecuado de ambulancias de acuerdo a lo establecido a la normativa vigente para un hospital Regional, sin embargo, se evidencia la falta de empoderamiento desde el Distritos de Salud y la Coordinación Zonal hacia la gestión de las unidades médicas móviles y los servicios móviles de salud en general.

Esto genera problemas en el funcionamiento de las unidades y la asignación de personal del servicio para atender actividades distintas al mismo; así como, la falta de cobertura en los distritos distintos al distrito de anclaje, falta de coordinación de trabajo con los establecimientos de salud fijos y la falta de organización presupuestaria en la partida de gasto corriente; principalmente, en lo relacionado a matriculación, seguros, mantenimientos, medicamentos e insumos y pagos de transporte. (Ministerio de Salud Pública, 2016).

Según el MSP, con respecto a la gestión de la atención prehospitalaria en sus nudos críticos identificados, se evidencia una subutilización de los recursos asignados por las instituciones médicas, utilizándose ambulancias de transporte primario para realizar transporte secundario o transporte secundario con recursos destinados al transporte primario, actividades propias de la institución diferentes a las determinadas para la atención de emergencias, desabastecimiento de medicamentos e insumos y equipamiento en las ambulancias en especial aquellos necesitados para el manejo adecuado de pacientes críticos, indisposición hacia el personal APH y viceversa. Además, no se ha evidenciado la existencia de la asignación de un responsable específico para la gestión del servicio de atención de las ambulancias, o existe poca claridad en la definición de responsabilidades. (Ministerio de Salud Pública, 2016).

A su vez, el adecuado abastecimiento de equipos e instrumentos necesarios depende de la toma de decisiones administrativas por parte de los encargados de los procesos de gestión, establecimiento de las prioridades de atención y estrategias de afrontamiento de las necesidades sanitarias. El desabastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos así como la carencia de los equipos necesarios en las ambulancias del HVCB evidencia por tanto falencias en la Gestión Gerencial de la Dirección, en la Gestión Administrativa, en la Gestión Financiera, en la Gestión Operativa de Abastecimiento y Logística, así como en la Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización lo cual repercute en la atención de pacientes usuarios de este servicio.

El HVCB, es de carácter regional, siendo una de las principales unidades de salud y único que brinda atención a las urgencias médicas en la capital manabita; departamento que realiza traslados urgentes de pacientes en estados críticos de salud, servicio que de no ser de calidad provoca un alto peligro de fracaso en el proceso, lo cual pone en riesgo la condición clínica de los pacientes.

Con respecto al talento humano necesario para este tipo de traslado, se ha evidenciado que se dan capacitaciones insuficientes tanto a médicos generales y especialistas como a enfermeros y paramédicos, y en ocasiones existe falta de personal, por lo que no se realiza un correcto traslado.

Analizado el proceso se determina que los pacientes en estado crítico que llegan al área de emergencia no logran ser transportados de manera oportuna hacia un nivel de mayor complejidad (una vez lograda su estabilización hemodinámica) pues dicho traslado se realiza en muchas ocasiones en más de 24 horas en muchas ocasiones desde que se realiza la solicitud emergente, o no se logra realizar estudios de imagen necesarios para un diagnóstico oportuno, pues que no se disponen en esta casa de salud.

JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La vida y salud constituyen derechos fundamentales de toda persona, cuyo resguardo es un deber y prioridad estatal; por esta razón resulta de gran importancia que los servicios de las unidades de salud sean entregados de manera oportuna, más aún cuando de ellos depende la subsistencia de una persona que requiere un traslado de urgencia.

Por lo tanto, es imperativo el cumplimiento de los lineamientos generales para el funcionamiento óptimo y funcionamiento de los Servicios de Atención Móviles de Salud a nivel nacional; así como también, los aspectos relacionados con las condiciones y requerimientos que deben cumplirse para asegurar un servicio que cumpla con los principios de calidad, seguridad, equidad, igualdad y accesibilidad a favor de la sociedad. (Ministerio de Salud Pública, 2016).

Este trabajo académico busca optimar recursos en el traslado hospitalario, a través de la elaboración de un Plan de Gestión que abarque trabajar sobre la estructura

y el proceso necesarios para brindar esta atención de la mejor manera, cumpliendo los estándares necesarios que precautelen la vida de los pacientes atendidos en el HVCB, por tanto, se propone abordar el mantenimiento, capacitación, redistribución, inventario, equipamiento, evaluación y control de las unidades móviles operativas.

La mayoría de las causas relacionadas con la complejidad de un traslado de pacientes críticos, se basan en el desconocimiento de medidas para la realización del procedimiento en el que se prime la seguridad del paciente, así como la ausencia de protocolos que orienten en las intervenciones de los traslados.

Cuando no se cumplen las medidas necesarias conforme la normativa lo exige para el traslado hospitalario, existe un alto riesgo en relación con la morbi-mortalidad del paciente, lo cual significa un alto coste sanitario, tanto para el paciente como para el Estado.

Es por ello que resulta de gran importancia contar con un estudio que denote la organización y planificación en este proceso habitual en la práctica médica, puesto que lo que se espera es llegar a producir efectos positivos para la evolución del enfermo crítico, hasta llegar a su recuperación.

Con una adecuada ejecución de la oferta de mejora de los procesos de gestión se busca innovar el servicio de salud de esta importante institución sanitaria, lo cual ha de servir además como referente a otros establecimientos de salud pública y privada que busquen el perfeccionamiento constante de la calidad de la atención sanitaria, aportando positivamente a la calidad de vida de los ciudadanos, usuarios del sistema sanitario con la protección de su integridad, salud y vida.

Esta investigación, se convierte en un referente teórico y práctico para futuras investigaciones relacionadas al traslado de pacientes críticos, así como para médicos y enfermeras que verán en éste, un compendio de información actualizada para el buen manejo de los pacientes, en busca de su bienestar.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento del traslado de pacientes críticos del Hospital Verdi Cevallos Balda de Portoviejo.

Objetivos específicos

- Elaborar un plan de mejora que contribuya a la optimización del traslado de pacientes críticos en la institución.
- Generar el sustento necesario que denote la necesidad de un plan de capacitaciones al personal hospitalario acerca de los procedimientos adecuados para el traslado secundario de pacientes.
- Establecer un proceso de seguimiento continuo del proceso a fin de establecer oportunidades de mejora a través de, entre otras, realizar reuniones periódicas para el establecimiento de nudos críticos y alternativas de solución.
- Mejorar la respuesta de la unidad de salud a las necesidades de transporte secundario.

MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</p> <p style="text-align: center;">“PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRASLADO DE PACIENTES CRÍTICOS DEL HOSPITAL VERDI CEVALLOS BALDA DE PORTOVIEJO”</p> <p style="text-align: center;">MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</p>					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Excesivo tiempo de espera para el traslado del paciente.	Falta de ambulancias operativas	Morbi-mortalidad del paciente. Secuelas al alta.	Lograr la atención inmediata del paciente cumpliendo protocolos para un traslado técnicamente pertinente que precautele la vida del mismo.	Gestión oportuna de dotación de ambulancias y cumplimiento de estándares de calidad en el transporte secundario con efectiva coordinación interinstitucional.	Gerencia

Sucesos afines con la seguridad del paciente	Falta de medicamentos, equipos médicos necesarios en ambulancias	Incapacidad, re intervención, muerte del paciente	Traslado oportuno y de calidad para el paciente	Gestión de inventario de insumos, medicamentos y dispositivos médicos para su gestión oportuna	Gerencia, Financiero, Unidad de Planificación
Agravamiento del estado clínico del paciente durante el traslado.	Ausencia de protocolos de traslado de pacientes críticos	Muerte del paciente a bordo de la ambulancia o incapacidad.	Valorar minuciosamente el traslado del paciente	Oportuna observación de lineamientos para el traslado de pacientes	Área de Emergencia
<p>NOTAS:</p> <p>FUENTE: Hospital Verdi Cevallos Balda</p> <p>ELABORACION: Giselle Carolina Vélez Daza</p> <p>FECHA: 23 de abril de 2022</p>					

CAPÍTULO II.

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

El enfoque del presente proyecto académico constituye el cualitativo que permite el procesamiento de información teórica, no cuantificable, con respecto a un determinado fenómeno; de la cual se podrán obtener inferencias a partir de la investigación participante a profundidad en el ambiente en que se desarrolla, el cual se recomienda en investigaciones pioneras acerca de temáticas poco estudiadas (Baptista et al, 2014).

La metodología de alcance descriptivo provee de la posibilidad de referir las características de la situación que se estudia, permitiendo correlacionar las variables que intervienen para lograr los objetivos planteados, lo cual “contribuyen a establecer o definir conductas o propiedades de las poblaciones, hechos o fenómenos estudiados, sin que se brinde una explicación causal de los mismos” (Muñoz, 2015, p.85).

El método de recolección de información constituye la observación directa, cuyo instrumento de utilidad es la ficha de observación directa (ANEXO 1), misma que permite al investigador recolectar datos de primera mano a través de sus percepciones sensoriales, directamente del lugar de los hechos, permitiendo recolectar basta información de interés a modo de narración y ordenada cronológicamente para posteriormente someterla a análisis (Baptista et al, 2014). Dicha ficha observacional proviene de la elaboración propia, con base a la investigación relacionada a la temática de interés y estructurada acorde a los objetivos propuestos y la finalidad que se planteó.

A través de esta observación estructurada se identifican las falencias dentro de los procesos de gestión relacionados a la operativización de las ambulancias, para brindar un servicio de calidad hacia la población, los cuales se han descrito anteriormente.

Los resultados han de procesarse a través de metodologías analíticas-sintéticas, las que permiten examinar la información por separado (análisis), con especial atención a cada uno de los detalles y posteriormente integrarlos (síntesis) para la contratación y conjetura de las conclusiones, lo cual tiene gran beneficio para la indagación y el procesamiento de la información empírica, metodológica y teórica.

El estudio se orienta a analizar el proceso efectuado en el Área de Emergencias del HVCB, enfocado a la observación del estado de las ambulancias y su equipamiento como instrumentos de transporte interhospitalario de los pacientes en estados críticos de salud, con amenaza inminente o potencial de pérdida de sus vidas; así también como el cumplimiento de la normativa vigente (lineamientos y protocolos de traslado, algoritmos de pacientes, talento humano encargado, tipología) para su correcto funcionamiento.

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

Diagnóstico situacional del servicio de transporte secundario en ambulancias del departamento de emergencias

Introducción:

El Hospital Verdi Cevallos Balda posee mucha historia. Sus inicios se remontan al año 1884, como necesidad de atención médica en la provincia Manabita, llamándose “Hospital Militar”, “Hospital General de Portoviejo”, “Hospital Civil”, “Hospital Regional Verdi Cevallos Balda”, “Hospital Provincial Verdi Cevallos Balda”, entre otras; que actualmente posee el nombre de “Hospital General Verdi Cevallos Balda”, el cual constituye el hospital general principal de la provincia de Manabí (El Diario, 2008).

En esta entidad de salud tan importante, se realiza una investigación cualitativa por medio de la observación directa proceso desarrollado en el departamento de emergencia del HVCB, además del análisis de la gestión de los departamentos que forman parte de dicho proceso a los cuales va dirigido el plan de gestión de mejoramiento del servicio de transporte de pacientes en estado crítico de salud a bordo de ambulancias de transporte secundario.

Análisis situacional de la Gestión Gerencial de la Dirección

El HVCB, como establecimiento de salud de la red del MSP, depende de la estructura orgánica funcional de esta institución, así como su normativa vigente.

La Gerencia General “es la autoridad visible de una institución y está encargada de llevar a cabo la gestión de administrar los recursos de manera eficiente, efectiva y oportuna para el logro de los objetivos institucionales”. (Alvarez & Faizal, 2013).

Análisis situacional de la Gestión Estratégica de Marketing

El Ministerio de Salud Pública cuenta con la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa cuyos lineamientos determinan las relaciones Públicas de los hospitales y sus canales de comunicación juegan un rol fundamental en la estructura y fomento de la imagen institucional en sentido doble, esto es hacia adentro (interpersonal sanitario o capital humano) y hacia afuera (entre el personal sanitario y con otras instituciones).

Análisis situacional de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Este departamento es el ente administrador del capital humano, mismo que es un pilar fundamental de la institución. Dichas áreas, constan de profesionales capacitados, no obstante, carece de un plan con énfasis en el bienestar de los servidores públicos de cada una de las áreas de atención sanitaria de la entidad como núcleo sustancial de sustento, progreso y exteriorización de la calidad del servicio de salud como derecho fundamental de las personas.

Tiene un rol principal, ya que se encarga de la administración de las generalidades que bordean a la dirección del talento humano del establecimiento. Procesos que van desde el diseño de puestos y perfiles profesionales, selección de personal, evaluaciones del personal, beneficios y consideraciones a grupos prioritarios, etc. En torno a ello, el insertar una visión humanista de la Gerencia General en los procesos de Recursos Humanos gira en pro de la mejora del ambiente laboral y por ende de los procesos y los servicios prestados a los usuarios de la institución sanitaria.

Análisis situacional de la Gestión Financiera

El área de gestión financiera juega un papel sustancial en cada uno de los procesos de las organizaciones de todo tipo. Esta área es la encargada de la planificación y puesta en marcha de la gestión económica y de las asignaciones

financieras para los distintos departamentos y proyectos que se desarrollan en la entidad, lo cual incide de forma directa en los procesos estratégicos de la institución.

Este departamento trabaja de forma directa con otras como las de contabilidad, administración y operativa para hacer posible el funcionamiento del hospital.

El HVCB posee una gestión financiera efectiva recibiendo un presupuesto por parte del Estado que aporta activamente a la planificación y ejecución de programas y proyectos en pro de la mejora constante de la prestación de servicios del establecimiento.

En entornos de pandemia por COVID 19 para el año 2020, el presupuesto del Hospital General Verdi Cevallos Balda fue incrementando, no obstante, la emergencia sanitaria interpuso prioridades diferentes al abastecimiento de equipamiento para ambulancias de traslado secundario del hospital, siendo la atención de emergencia y áreas de hospitalización de COVID prioridades para atención inmediata, por lo cual los fondos se destinaron a la atención de pacientes contagiados y otros críticos dentro de la entidad de salud, evidenciándose un presupuesto insuficiente para la prestación de servicios durante este año específicamente.

Análisis situacional de la Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión operativa es la encargada de ejecutar las acciones planificadas por las áreas administrativas, así también el abastecimiento y logística le corresponde para atender las principales necesidades de equipos e insumos para la atención sanitaria a los usuarios del hospital. Depende en gran medida de las decisiones administrativas, asignaciones de fondos y gestión de los recursos. Se evidencia falencias en esta área con relación al servicio de traslado de pacientes críticos, pues a pesar de que en 2019 se realizó la compra de 40 ambulancias para las provincias de Manabí y Esmeraldas, destinadas al Hospital de Portoviejo 2 ambulancias (Ministerio de Salud Pública, 2019); dos años después 3 de 4 ambulancias del Hospital Verdi Cevallos Balda (de las que ya contaba el hospital) no se encontraban funcionales, pero no se contó con un pronunciamiento oficial de las autoridades.

Actualmente, el HVCB cuenta con 3 ambulancias funcionales y a pesar de que esta cantidad es insuficiente, algunas de ellas no están debidamente equipadas. Se evidencia la existencia de equipos en mal estado y disfuncionales, desabastecimiento

de medicamentos y recursos de primeros auxilios, la carencia de ecógrafos y de rayos X a bordo, la falta de insumos de protección del personal médico, un inadecuado sistema de extracción de olores, insuficiente iluminación; no obstante se puede afirmar que las ambulancias cuentan con un equipamiento sumamente básico que contribuye a la atención de las emergencias más comunes y de menor peligro que requieren de estabilización y primeros auxilios médicos, pero con un riesgo constante de fracaso en casos de actuación médica inmediata de mayor complejidad y que requieren de la ejecución de intervenciones más invasivas y de mayor riesgo.

Análisis situacional de la Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Contemporáneamente, la globalización y el proceso de tecnología y humanización de los cuidados, hacen que, las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) tomen relevancia, por lo cual, la innovación e implementación de estos recursos en las instituciones constituye una prioridad. Este Departamento se encarga de la implementación y mantenimiento de los recursos tecnológicos, que constituye un proceso habilitante de apoyo a cargo de la Gestión Administrativa Financiera.

Análisis situacional de la Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

La clínica y hospitalización son servicios nucleares en el Hospital General Verdi Cevallos Balda, por lo cual, su gestión es una de las más importantes para la oferta de los servicios que constituyen la razón de ser del establecimiento de salud. Se evidencia falencias en este sector, ya que el Hospital General Verdi Cevallos Balda no logra satisfacer las necesidades de la demanda hospitalaria y de efectiva atención a la salud. Lo cual se evidencia en las múltiples quejas de los usuarios, lo cual restringe el efectivo ejercicio del derecho fundamental a la salud de las personas. Por ello, el departamento de Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización es un foco de atención en el presente estudio.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

Para que los objetivos propuestos en este trabajo académico se lleven a cabo, es necesario plantear alternativas de solución, evaluando su prioridad para la institución, así como su factibilidad en función de optimizar sus recursos.

Es necesario que se cumplan los lineamientos y directrices establecidos en el ACUERDO MINISTERIAL 0206-2018 REGISTRO OFICIAL 247, 23-V-2018 MSP, a partir de los cuales se regula el funcionamiento de las unidades de traslado secundario, para lo cual se deberá generar un instrumento normativo interno que considere los conceptos de los tipos de traslados, los tipos de pacientes que son prioridad, los conocimientos obligatorios para realizar un traslado crítico, qué talento humano está involucrado en este proceso, y alternativas de manejo cuando no se disponga de los implementos necesarios.

Se requiere implementar las ambulancias de la institución hospitalaria con equipamiento suficiente, lo requiere realizar una gestión oportuna mediante la elaboración de informes que establezcan la necesidad de adquisición de equipamiento, medicamentos y dispositivos médicos necesarios para lograr ambulancia operativas en las mejores condiciones para traslado de los pacientes; realizando un check-list o inventario del estado del transporte de forma periódica, de esta manera se logrará una atención más rápida a los pacientes y un traslado seguro.

El talento humano en el traslado de pacientes es la parte fundamental en esta actividad hospitalaria, por lo que es necesario realizar constantes capacitaciones al personal acerca de los procedimientos que conllevan el traslado de pacientes, así mismo realizar proceso de inducción al personal nuevo que se pueda incorporar; también poner en conocimiento mediante exposiciones acerca de los niveles de atención y su complejidad sanitaria, los flujos a seguir, prioridades clínicas según el triaje de Manchester, asegurando los traslados críticos en menor tiempo posible y en las mejores condiciones.

Se deberá también realizar reuniones mensuales para exponer e informar los nudos críticos, planes de mejora y sus objetivos, así como también constatar en campo el funcionamiento requerido.

Es importante revisar el estado de las ambulancias operativas, reportando constantemente el estado mecánico de las ambulancias y realizar una matriz con esta

información a fin de corregir errores, sin dejar además de corroborar esta información en el campo de acción.

Todo lo antes expuesto constituyen alternativas de solución para la realización de un plan de gestión para el mejoramiento en el traslado de pacientes, así mismo hacen que este proyecto académico sea factible de realizar y sean los pacientes los beneficiarios directos de la mejora de la calidad en la atención, cumpliendo con el mandato constitucional de dar acceso a la salud de forma oportuna y segura con prioridad a los casos críticos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

III.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Análisis del Entorno Social

El Hospital General Verdi Cevallos Balda, es un hospital público de nivel II, parte de la red de instituciones sanitarias del Ministerio de Salud Pública (MSP), está ubicado en la capital de la provincia de Manabí, la tercera más poblada del Ecuador, a cuya ciudadanía entrega sus servicios de atención en salud.

Los manabitas son un emporio diverso, con población domiciliada tanto en localidades urbanas como rurales, con habitantes que en el área rural carece de acceso a los servicios básicos como agua potable, alcantarillado, viviendas dignas, trabajo estable, educación, vigilancia, alumbrado público, carreteras, entre otros.

En la ciudad de Portoviejo, se encuentran además otras instituciones públicas de salud como el Hospital de Especialidades de Portoviejo, de III nivel; que también forma parte de la red de hospitales del Ministerio de Salud Pública, así como el Hospital General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de Portoviejo, el cual pertenece al II nivel. Se identifican también como parte de la red de servicios de salud en el área geográfica de cobertura del Hospital Verdi Cevallos Balda, establecimientos de carácter privado como el Hospital de Especialidades Santa Margarita, de III nivel; la Clínica San Francisco de III nivel; la Clínica García de II nivel; entre otros.

A pesar de un vasto listado de entidades de salud con características muy eficientes en cuanto a la calidad de en salud, el Hospital General Verdi Cevallos Balda se ha consagrado como el principal destino de los ciudadanos manabitas e incluso de personas de sus alrededores, pues posee una importante infraestructura, ofrece una cartera de servicios que incluye atención médica, hospitalización, transporte emergente y suministro de medicamentos necesarios para los tratamientos médicos; disposición en la atención inmediata y de forma gratuita; que además posee profesionales y

especialistas capacitados, de renombre, la garantía de su pertenencia al Sistema Público de Salud bajo liderazgo de la Autoridad Sanitaria Nacional.

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

M. Porter analiza las cinco fuerzas de las industrias en el marco del análisis competitivo a fin de establecer estrategias en la búsqueda del éxito.

Fuerza 1. Amenaza de nuevos competidores

Se considera una baja posibilidad de amenaza de nuevos competidores debido a la imposibilidad de implementación de nuevos Hospitales Públicos de la misma índole, debido a las especificaciones en las políticas públicas y reglamentos del Ministerio de Salud Pública que limita la implementación de hospitales de una misma índole en determinada localidad, requiriendo un análisis geoespacial y poblacional para ello; no obstante, la amenaza de nuevos competidores radica en el aumento de establecimientos de salud de carácter privado, empero, el Hospital General Verdi Cevallos Balda posee una ventaja al ser de carácter público y brindar servicios de forma gratuita a cualquier persona que lo requiera, cumpliendo así con el mandato constitucional de brindar servicios de salud gratuitos y de calidad.

Fuerza 2. Poder de negociación de proveedores

Se considera un bajo nivel de poder de negociación con los proveedores, ya que la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, y, en consecuencia, el Sistema Nacional de Contratación Pública dispone el estricto cumplimiento de un proceso normativo para las contrataciones públicas de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento del Hospital, por lo cual, no es factible la negociación directamente con el equipo administrativo del hospital.

Fuerza 3. Poder de negociación de clientes

El poder de negociación que posee el Hospital General Verdi Cevallos Balda con respecto a sus usuarios o clientes es bajo, ya que, al pertenecer a la red de hospitales públicos del Ministerio de Salud Pública, brinda la atención gratuita de cualquier persona que se acerque solicitando los servicios de salud que presta. Así también, estos servicios deben ser entregados de forma inmediata, sin ningún tipo de cuestionamiento o negociación, debiendo satisfacer las necesidades o demandas de atención de los usuarios.

Fuerza 4. Rivalidad entre competidores existentes

En el sistema de salud, es de suma importancia la cooperación interinstitucional, por lo cual la rivalidad entre las instancias de salud es baja. Al ser el principal hospital general del Ministerio de Salud Pública en el cantón Portoviejo, de la provincia de Manabí, los índices de competitividad son escasos, a excepción de las instituciones de salud privadas. El Ministerio de Salud Pública posee acuerdos interinstitucionales con instancias tanto públicas como privadas para la prestación de servicios de salud, por lo cual las relaciones son de cooperación, más que de competencia.

Fuerza 5. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos a los servicios prestados por el Hospital General Verdi Cevallos Balda es baja, debido a que este establecimiento de salud se caracteriza por brindar calidad en la atención médica por parte de profesionales capacitados, así como infraestructura de primera. No obstante, en la actualidad, carece de los medicamentos, dispositivos médicos, equipos e insumos necesarios para proporcionar una atención de calidad a los pacientes.

Es muy poco probable que se implemente otra institución de salud con las características del Hospital General Verdi Cevallos Balda en el cantón Portoviejo, debido a que éste es capaz de abordar y resolver las necesidades de la población, y además de contar con la prestación de servicios de entidades externas que complementan la cobertura del mismo.

Gráfico 1.

Resumen de las cinco fuerzas de M. Porter

N°	Fuerza	Nivel
1	Amenaza de nuevos competidores	Bajo
2	Poder de negociación de proveedores	Bajo
3	Poder de negociación de clientes	Bajo
4	Rivalidad entre competidores existentes	Bajo
5	Amenaza de productos sustitutos	Bajo

Elaboración: Giselle Vélez Daza. Fuente: Hospital Verdi Cevallos Balda

Análisis FODA

Gráfico 2

FODA del servicio de transporte en ambulancias del Departamento de Emergencia



Elaboración: Giselle Vélez Daza

Fuente: Hospital General Verdi Cevallos Balda

Cadena de Valor de la Organización

Gráfico 3.

Cadena de Valor del Hospital General Verdi Cevallos Balda.

Al ser un hospital de la Red de Servicios del Ministerio de Salud Pública se rige por el Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por procesos de Hospitales.

Procesos Habilitantes de Apoyo	Gestión de Atención al Usuario			
	Gestión de Admisiones			
	Gestión Administrativa y Financiera			
	Gestión de Talento Humano			
	Gestión Financiera			
	Gestión Administrativa			
	Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones			
Procesos Agregadores de Valor				
Gestión Asistencial	Gestión de Especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas	Gestión de Cuidados de Enfermería	Gestión de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico	Gestión de Docencia e Investigación
Procesos Habilitantes de Asesoría				
Gestión Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión	Gestión de Asesoría Jurídica	Gestión de Comunicación	Gestión de Calidad	

Elaboración: Giselle Vélez Daza

Fuente: Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, Acuerdo Ministerial 1537

La Gestión Gerencial de Dirección: Encargado de la dirección general de los procesos dentro del establecimiento de salud, constituye la instancia de mayor importancia y jerarquía dentro de la administración, que vela por el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados, por medio de la utilización eficiente de los recursos disponibles, por lo cual requiere llevar a cabo procesos de planificación estratégica.

La Gestión Administrativa y de Recursos Humanos: Esta instancia es la que dirige y administra el pilar fundamental de las organizaciones, el cual es el capital

humano, encargándose de los procesos de selección, reclutamiento, capacitación, del mantenimiento de su bienestar, y evaluación de desempeño. Por tanto, interviene de forma activa y sustancial en la prestación de los servicios que se ofrecen a los usuarios.

La Gestión Financiera: Encargada de la gestión de los recursos económicos disponibles para la gestión operativa de la institución. Requiere de un proceso estructurado y estratégico de planificación, procurando el cumplimiento de la misión, proyectándose hacia la visión y satisfaciendo las necesidades sustanciales en cumplimiento de los objetivos institucionales planteados. Juega un rol importante en todos y cada uno de los procesos administrativos y operativos de las instituciones, pues determina el capital monetario para hacer posibles dichos requerimientos. Trabaja de manera articulada con el área Gerencial, la Administración de los Recursos Humanos y de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística a través de la aprobación o no uso de los recursos económicos disponibles para las operaciones que cada una se encarga.

La Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística: Constituyen el medio por el cual se satisfacen las necesidades primordiales con el abastecimiento eficiente y oportuno de equipos, medicamentos, dispositivos médicos e instrumental necesarios para la prestación de los servicios de atención a la salud. Es la parte más importante en la cadena de suministros, la cual además controla la eficacia de los procesos de satisfacción de las necesidades de productos y quipos, así como su efectiva utilización. A través de inventarios, planifican y estiman las necesidades más importantes, de mayor y menor escala para poder contar efectivamente con todo lo necesario para brindar una atención de calidad a los usuarios y sus necesidades de salud. Se encargan de hacer manifiestas las necesidades de medicamentos, insumos médicos, equipos, servicios de mantenimiento para los implementos, entre otros. Además, se encargan de la toma de decisiones en torno a la gestión eficiente de los recursos materiales (no monetarios) precautelando el efectivo suministro y cobertura de las necesidades de salud, evitando el desabastecimiento y la carencia de implementos para brindar efectiva y eficientemente los servicios de salud.

La Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización: Hacen efectiva la prestación de los servicios de salud que demandan los usuarios del hospital. Se encarga de la primera línea frente a los usuarios, que son el equipo de profesionales de la atención sanitaria, constituidos por los departamentos de consulta externa, emergencias, triaje, hospitalización y traslado de pacientes críticos. Esta instancia constituye una gestión de vital importancia, ya que es la cual hace frente a las problemáticas de salud que se presentan en el Hospital General Verdi Cevallos Balda y

coordina la atención efectiva en pro del mantenimiento y recuperación de la salud de las personas.

Planificación Estratégica

- **Misión**

Agenciar eficientemente los procesos de gestión administrativa y operativa que permitan satisfacer de manera oportuna la demanda de atención de salud y de transporte seguro de los pacientes críticos que requieren movilización, cumpliendo a cabalidad los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y los más altos estándares de calidad nacionales e internacionales en cuanto a servicios sanitarios, precautelando así la condición clínica y por tanto, la vida de los pacientes que acuden al Hospital General Verdi Cevallos Balda.

- **Visión**

Ser una institución de salud accesible, reconocida como un referente nacional e internacional que brinda servicio de salud con eficiencia, calidad y calidez, y que satisface las necesidades y expectativas de la población, cumpliendo los principios de Salud Pública y Bioética, utilizando la mejor tecnología y optimizando los recursos públicos.

- **Valores**

La presente propuesta se ha de regir por los principios constitucionales de:

✓ **Igualdad.** Todas las personas gozan de igualdad de derechos y oportunidades, sin importar las características de su persona, ya sean físicas, culturales, ideológicas, etc. Toda persona es igual ante las instancias públicas y privadas, por tanto, merecen ser tratadas en igualdad de condiciones y en apego a los principios y valores institucionales estipulados.

✓ **Inclusión.** De la mano con el anterior, todas las personas han de ser incluidas en igualdad de condiciones, con hincapié en los grupos de atención prioritaria

(personas con discapacidad, mujeres, embarazadas, personas de la tercera edad, niños, niñas y adolescentes, personas del colectivo LGBT+).

✓ **No Discriminación.** Se prohíbe la discriminación de las personas, ya sea por edad, sexo, etnia, raza, identidad y orientación sexual, etc. Acorde a lo establecido con los principios estatales y constitucionales del estado ecuatoriano.

Además, se añaden los valores de:

✓ **Tolerancia.** Todas las personas merecen expresarse con libertad y confianza, así como que sus opiniones y comportamientos sean respetados y considerados a pesar de no ser compartidos.

✓ **Solidaridad.** Se considera a la solidaridad como un base para el establecimiento de relaciones interpersonales saludables, consientes y humanistas.

✓ **Empatía.** Poder comprender y solidarizarse con la situación que atraviesan otras personas es un valor de vital importancia en el fomento de relaciones sociales saludables, sensibles, generosas y humanitarias.

✓ **Respeto.** Se considera al respeto como pilar fundamental para las relaciones interpersonales, por lo que ha de ser el valor rector dentro de las interacciones interhospitalarias.

✓ **Responsabilidad.** Se considera a la responsabilidad como valor fundamental en la toma de responsabilidades por cada una de la persona sobre los propios actos

✓ **Compromiso social.** Es de vital importancia el que todo el personal hospitalario se comprometa con el beneficio social a la comunidad, en pro de la protección de la salud y de la vida de las personas, así como el respeto a sus derechos y en resguardo de su mejora constante.

- **Políticas Institucionales**

El HVCB se rige a lo estrictamente normado en las políticas públicas nacionales y de salud, de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Salud y el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025.

Dentro del marco normativo y legal de estas instancias, se establecen como políticas institucionales, las siguientes:

- Mejorar e innovar constantemente los procesos de gestión, adaptándolos a las nuevas necesidades del entorno y a las características del Hospital General Verdi Cevallos Balda,

- Gestionar oportunamente al capital humano a través de:
 - Compromiso con la misión, visión, valores institucionales, objetivos planteados y políticas institucionales;
 - Capacitación continua del personal;
 - Capacitación continua de la comunidad en general sobre aspectos importantes en torno al autocuidado de la salud y procesos de recuperación;
 - Desarrollo de proyectos de vinculación con la sociedad, focalizados en la cooperación conjunta para la prevención de enfermedades y riesgos para la salud y la vida de las personas;
 - Evaluaciones de desempeño y diagnóstico de los procesos de recursos humanos en pro de la mejora constante;
 - Trabajo en equipo, promoviendo adecuados ambientes laborales de cooperación y lazos sociales;
 - Fomento de la cultura organizacional saludable a través del fomento de relaciones interpersonales en un marco de comunicación, respeto, tolerancia, inclusión, igualdad, justicia y gestión ordenada;
 - Mantenimiento de relaciones transparentes con proveedores y armoniosas con los usuarios, generando un ambiente de relaciones sociales saludables;
 - Establecimiento de mancomunidades estratégicas con entidades sanitarias de índole públicas y privadas a nivel nacional e internacional en pro de la mejora continua en la prestación de servicios ofertados.
- Velar y promover el uso responsable de los bienes y recursos estatales del Hospital General Verdi Cevallos Balda;
- Trabajar en equipo en salvaguarda de la salud, el bienestar y la vida de los pacientes que requieren atención integral, con el trabajo técnico de un equipo de profesionales con aporte multidisciplinario para la recuperación y mantenimiento de su salud;

- Promover el respeto a los principios éticos y profesionales en el ejercicio de las labores de quienes conforman el Hospital General Verdi Cevallos Balda;
- Desempeñarse en todos y cada uno de los cargos con un enfoque humanitario, de derechos y justicia social, promoviendo comportamientos amables, solidarios, tolerantes, inclusivos, igualitarios y respetuosos en pro del mantenimiento de un ambiente armónico y socialmente saludable;
- Apegarse estrictamente al marco normativo de derechos y justicia que rige al Sistema Nacional de Salud y a la nación ecuatoriana, en respeto a la Constitución de la República, los tratados internacionales, las leyes y demás acuerdos, decretos y resoluciones del ordenamiento jurídico.

- **Objetivos Institucionales**

Se plantean como objetivos institucionales, los siguientes:

1. Mejorar los procesos de traslado de los pacientes críticos del Hospital General Verdi Cevallos Balda de Portoviejo;
2. Garantizar la efectiva gestión administrativa y operativa del Hospital General Verdi Cevallos Balda;
3. Garantizar el derecho a la salud y protección de la integridad de las personas,
4. Salvaguardar la salud y la vida de las personas en estado crítico;
5. Brindar atención médica calificada, integral y especializada con el cumplimiento de altos estándares de calidad y calidez;
6. Garantizar una agradable experiencia de atención a la salud y en el transporte de los pacientes;
7. Garantizar un transporte emergente seguro y efectiva llegada a las instancias de salud de destino.

- **Principios Éticos**

Autonomía. Toma de decisiones descentralizadas y basadas en las necesidades del Hospital General Verdi Cevallos Balda y sus usuarios;

Beneficencia. Obrar en pro del bienestar de las personas y de los recursos;

No Maleficencia. Toda acción tomada por parte de quienes conforman el Hospital General Verdi Cevallos Balda ha de orientarse en generar consecuencias positivas, se prohíbe el actuar malintencionado hacia otras personas o hacia los bienes estatales;

Justicia. El marco de las relaciones en el Hospital General Verdi Cevallos Balda se ha de apegar al principio de justicia que demanda un ambiente de derechos y oportunidades apegados al marco normativo y constitucional.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Gerencial de la Dirección

Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

ACTIVIDAD: Gestión de los procesos de traslado secundario de pacientes críticos a bordo de ambulancias.

Tabla 9. Indicadores de gestión gerencial.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Cumplimiento de objetivos y metas institucionales establecidas en el POA.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número de objetivos planteados}} \times 100$	Informe del POA.	80%
Cobertura de la demanda.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de pacientes transportados}}{\text{Número de solicitudes de transportación recibida}} \times 100$	Informe de solicitudes generadas y de recepción de pacientes.	80%

Plan para el mantenimiento preventivo y correctivo de las ambulancias de transporte secundario del hospital	Número	$\frac{\text{Plan de mantenimiento elaborado}}{\text{Número de mantenimiento planificado}}$	Plan de mantenimiento	1
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

Mejoramiento Continuo de la Calidad

La calidad de la gestión se ha de medir por medio de los resultados obtenidos, así como de los procesos ejecutados de forma satisfactoria por los profesionales de la salud en favor de los usuarios directos que son los pacientes e indirectos como familiares y acompañantes.

Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

ACTIVIDAD: Informes trimestrales que evidencian el cumplimiento de una evaluación médica de pertinencia del traslado, , manual de procedimientos para traslados efectivos interhospitalario y protocolos de atención, capacitaciones a personal de salud sobre traslado técnicamente realizado y seguimiento del cumplimiento de los manuales de procedimientos.

Tabla 10. Indicadores de calidad.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Informes de traslado que evidencian el cumplimiento de una evaluación médica	Porcentaje	$\frac{\text{Número de informes de traslado que evidencian el cumplimiento de una evaluación médica de pertinencia del traslado}}{\text{Número de informes de traslados realizados}} \times 100$	Informes del área de Emergencia	80%

de pertinencia del traslado				
Manual de procedimientos para traslado efectivo.	Número	<i>Manual de procedimientos elaborados</i> <i>Manual de procedimientos planificados</i>	Manual de procedimientos para traslado efectivo	1
Protocolos de atención del paciente para transporte secundario	Número	<i>Protocolos de atención del paciente para transporte secundario elaborados</i> <i>Protocolos de atención del paciente para transporte secundario planificados</i>	Protocolo de atención del paciente para transporte secundario	1
Plan de capacitaciones para el personal de atención directa en el transporte secundario de pacientes del hospital	Número	<i>Plan de capacitaciones para el personal de atención directa en el transporte secundario de pacientes del hospital elaborado</i> <i>Plan de capacitaciones para el personal de atención directa en el transporte secundario de pacientes del hospital planificado</i>	Plan de capacitaciones	1
Cumplimiento del manual de procedimientos.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de informes de cumplimiento de manuales de procedimientos elaborados}}{\text{Número de informes de cumplimiento de manuales de procedimientos planificados}} \times 100$	Informes.	80%
Tasa de mortalidad de pacientes críticos trasladados.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de pacientes trasladados fallecidos en un año}}{\text{Número de pacientes trasladados vivos sin complicaciones medicas en un año}} \times 100$	Actas.	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Para el logro de los objetivos que las instituciones se plantean, es necesario poder estructurar un plan de acciones a realizar con sus especificaciones claras, así mismo, la ejecución de estos planes han de determinar el éxito o fracaso en la búsqueda de desarrollo constante.

Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)

ACTIVIDAD: Medición de la ejecución de planes de desarrollo institucional por parte de la Gestión Gerencial

Tabla 11. Indicadores de ejecución de la gestión gerencial.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Cumplimiento de planes y protocolos del MSP para el transporte de pacientes críticos	Porcentaje	$\frac{\text{Número de planes y protocolos del MSP realizados}}{\text{Número de requerimientos, planes y protocolos del MSP ejecutados}} \times 100$	Normativa vigente del MSP	90%
Planes de desarrollo institucional	Número	$\frac{\text{Número de planes de desarrollo institucional elaborados}}{\text{Número de planes, de desarrollo institucional planificados}}$	Planes de desarrollo institucional disponibles.	1
Evaluaciones acerca de necesidades de potenciación para el desarrollo institucional	Porcentaje	$\frac{\text{Número de evaluaciones de necesidades de potenciación para desarrollo institucional programados}}{\text{Número de evaluaciones de necesidades de potenciación para desarrollo institucional ejecutados}} \times 100$	Evaluaciones .	90%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La Gestión administrativa y de recursos humanos es un área importante, encargada de la gestión y administración de uno de los pilares fundamentales de toda organización, la cual hace posible la realización de todos los procesos, en los diferentes niveles de acción, esto es, el capital humano, articulación de fundamental interés, ya que requiere también una organización consciente, humanitaria y efectiva.

Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

ACTIVIDAD: Evaluación de la gestión de los recursos humanos

Tabla 12. Indicadores de gestión administrativa.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Número de médicos y enfermeros contratado para traslado.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de médicos y enfermeros contratados}}{\text{Número de médicos y enfermeras requerido}} \times 100$	Contratos	90%
Número de paramédicos contratados	Porcentaje	$\frac{\text{Número de paramédicos contratados}}{\text{Número de paramédicos requerido}} \times 100$	Contratos	90%
Número de choferes de ambulancia contratados	Porcentaje	$\frac{\text{Número de choferes de ambulancias contratados}}{\text{Número de choferes de ambulancia requeridos}} \times 100$	Contratos	90%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)

La prestación de servicios es el producto final que ofrece el Hospital General Verdi Cevallos Balda a sus usuarios, el cual ha de ser percibido por el público y ha de constituir la meta primordial para el cumplimiento de la misión y de los objetivos

planteados. Por tanto, la mejora constante en los servicios que se prestan es un factor crucial para todo plan de gestión.

ACTIVIDAD: Evaluación del desempeño del personal (capital humano)

Tabla 13. Indicadores de la prestación de servicios de gestión gerencial.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Traslados de pacientes en estado crítico realizados	Porcentaje	$\frac{\text{Número de traslado de pacientes en estado crítico realizados}}{\text{Número de traslado de pacientes en estado crítico solicitados}} \times 100$	Informes de traslados	90%
Traslados seguros realizados.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de traslados seguros realizados}}{\text{Número de traslados seguros solicitados}} \times 100$	Informes de traslados	90%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

Gestión Financiera

La Gestión de las finanzas constituye un proceso de manejo de los fondos económicos que han de servir como recursos para hacer posible los procesos de compra de insumos, pago de salarios, cobertura de deudas, inversión, etc. Por tanto, constituye otro pilar fundamental en la estructura del Hospital General Verdi Cevallos Balda.

Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

ACTIVIDAD: Evaluación de la Gestión Financiera

Tabla 14. Indicadores de gestión financiera.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Requerimiento de presupuesto para mantenimiento de ambulancias	Porcentaje	$\frac{\text{Presupuesto asignado para mantenimientos de ambulancias}}{\text{Presupuesto solicitado para mantenimientos de ambulancias}} \times 100$	Partida presupuestaria con la asignación de recursos	80%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

La información con que se cuenta respecto del presupuesto destinado para el Hospital General Verdi Cevallos Balda, data del año 2020, en el cual la asignación de recursos fue de \$23.597.497,33, distribuido para las distintas áreas de prestación de servicios, como se detalla a continuación:

Tabla 15. Indicadores de evaluación presupuestaria.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Presupuesto destinado para la operatividad de las ambulancias para transporte secundario de pacientes	Porcentaje	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado para la operatividad de las ambulancias para transporte secundario de pacientes}}{\text{Presupuesto disponible para la operatividad de las ambulancias para transporte secundario de pacientes}} \times 100$	Estado financiero	80-100%

Equipos médicos para ambulancias de transporte secundario	Número	<i>Equipos médicos adquiridos para ambulancias de transporte secundario</i> <hr/> <i>Equipos médicos solicitados para ambulancias de transporte secundario</i>	Sistema de inventarios	500
-----------------------------------------------------------	--------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

Evaluación de Políticas de Crédito, Cobranzas y Recaudaciones

El Hospital General Verdi Cevallos Balda de Portoviejo, depende del financiamiento estatal, que es destinado a través del Ministerio de Salud Pública a todos y cada uno de los hospitales gubernamentales; por tanto, no posee políticas de cobranzas, recaudaciones y créditos ni a prestadores externos ni a usuarios, pues todo ello se realiza de forma gratuita.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Capacidad Instalada

El Hospital General Verdi Cevallos Balda cuenta con especialidades clínicas, quirúrgicas de apoyo diagnóstico y terapéutico y otros servicios centrales, con una capacidad de hospitalización con 250 camas distribuidas en 32 de cirugía, 21 de medicina interna, 35 de pediatría, 40 de ginecología, 21 de neonatología, 12 de hospitalización COVID-19 (8 generales y 4 UCI), 3 para quemados, 3 para UCI, 5 para UCIA, 24 en el box de atención por emergencia de adultos y 6 en el box de atención emergente pediátrica (Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda, s.f.).

Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)

ACTIVIDAD: Evaluación de la Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Tabla 16. Indicadores de gestión de la adquisición de medicamentos, material quirúrgico e insumos.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Disponibilidad de medicamentos y dispositivos médicos en las ambulancias	Porcentaje	$\frac{\text{Medicamentos con periodo de vida útil que se encuentran en las ambulancias}}{\text{Medicamentos que se encuentran en las ambulancias}} \times 100$	Sistema de Inventarios	100%
Insumos de ambulancias caducados	Porcentaje	$\frac{\text{Números de insumos caducados en las ambulancias}}{\text{Número de insumos que se encuentran en las ambulancias}} \times 100$	Lista de chequeo.	0%
Dispositivos médicos para uso en las ambulancias.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de dispositivos médicos para uso de las ambulancias}}{\text{Número de dispositivos médicos de las ambulancias}} \times 100$	Lista de chequeo	80-100%
Disponibilidad de medicamentos, dispositivos médicos y equipamiento médico para el efectivo transporte secundario.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de medicamentos, dispositivos médicos y equipamiento médico para el efectivo transporte secundario disponible}}{\text{Número de medicamentos, dispositivos médicos y equipamiento médico para el efectivo transporte secundario necesarios}} \times 100$	Lista de chequeo	90%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

Evaluación de Movimiento de Inventarios

Los inventarios son realizados por el área de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística, la cual desempeña las acciones necesarias para un adecuado abastecimiento del Hospital General Verdi Cevallos Balda. Esta instancia realiza su labor a cabalidad, no obstante, se ve limitada por la asignación de los recursos requeridos para la adquisición de los elementos necesarios para la atención. Este

desequilibrio entre lo necesario y los recursos limitados para su abastecimiento ocasiona rupturas de stock que afectan directamente a la prestación de servicios de salud.

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

La implementación de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en las instituciones de salud, al igual que en la totalidad de instituciones públicas y privadas ha permitido las nuevas normalidades y al proceso de globalización mundial por el que se atraviesa. Este equipo cumple con la misión de mantener interconectado al Hospital General Verdi Cevallos Balda con el público en general y a su vez , al interior de la institución La comunicación juega un rol muy importante en las instituciones, por lo tanto, de su adecuado funcionamiento dependerá también el desarrollo y progreso de la institución misma.

Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

ACTIVIDAD: Evaluación de gestión de registros de la información

Tabla 17. Indicadores de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Gestión de traslados en plataforma (REPISS) de Gestión de la Red	Porcentaje	$\frac{\text{Número de solicitudes de traslado enviados a plataforma de la gestión de la red}}{\text{Número de solicitudes de traslado en proceso a plataforma de la gestión de la red}} \times 100$	Estadística	100%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Los servicios que se prestan son brindados a través de los profesionales de la salud. Los servicios de clínica y hospitalización son componentes imprescindibles de las casas de salud, y por lo tanto la atención que brindan son parte de la imagen

institucional. Por ello, en el proceso de evaluación del funcionamiento es importante evaluar este componente importante.

Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)

ACTIVIDAD: Evaluación de la de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención

Tabla 18. Indicadores de gestión de los servicios de clínica y hospitalización.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador	Medio de Verificación	Meta
Derivación de pacientes hospitalizados por capacidad resolutive	Porcentaje	$\frac{\text{Números de pacientes hospitalizados derivados}}{\text{Número de pacientes hospitalizados}} \times 100$	Formulario de derivaciones	30%
Derivación de pacientes de emergencia	Porcentaje	$\frac{\text{Números de pacientes de emergencia derivados}}{\text{Número de pacientes de emergencia derivados}} \times 100$	Formularios de derivaciones	30%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

PRESUPUESTO

Tabla 19. Presupuesto del servicio de traslado de pacientes críticos necesario para la ejecución del plan de gestión gerencial.

Descripción del servicio	Cantidad.	Valor unitario.	Inversión
Ambulancia	3	\$172284,64	\$516853,93
Equipos médicos (monitor, desfibrilador tanque de oxígeno, ventilador mecánico de traslado, camilla, tabla rígida, silla de ruedas, etc.)			\$98853
Descripción del servicio	Cantidad.	Valor mensual.	Presupuesto programado anual

<u>Recurso humano:</u>			
Médico General.	3	\$1676	\$60336
Licenciados en enfermería.	3	\$1212	\$43632
Choferes de ambulancia	4	\$614	\$29472
Paramédicos	3	\$901	\$32436
<u>Recursos materiales:</u>			
Insumos médicos (medicación, fungibles sanitarios, collarín, férulas, material blanco, etc.)	-	\$5120	\$61440
Mantenimientos:			
Mantenimiento de ambulancia	6	\$12000	\$144000
Total.			\$600140.36
Nota: El presupuesto detallado deberá ser financiado en su totalidad por el MSP.			

Fuente: Datos generados por el departamento de Gestión Financiera del Hospital General Verdi Cevallos Balda.

Elaboración: Dra. Giselle Vélez

CAPITULO IV

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

Evaluación del Plan de Gestión

Un plan de gestión ha de ser evaluado con el objetivo de establecer su eficacia en el cumplimiento, así como de identificar los aspectos que funcionan adecuadamente y aquellas posibles falencias en pro de ser mejorados y corregir errores en cualquiera de sus niveles (planificación o ejecución). Por ello, el presente Plan de Gestión ha de ser evaluado a través de:

Monitoreo constante:

Consiste en vigilar que cada aspecto del plan sea seguido a cabalidad y que coadyuve al cumplimiento de la razón de ser del mismo, velando por la consecución de los objetivos y el logro de metas planteadas, solucionando efectivamente las problemáticas detectadas.

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Todo plan de gestión se ve limitado debido a la carencia de recursos, puesto que, depende en gran medida de las asignaciones presupuestarias disponibles; circunscribiéndose a hacer hincapié en las prioridades de atención. Más aún, en entidades estatales que, si bien cuentan con autonomía en la toma de decisiones, se rigen por un sistema centralizado, dependiendo de instancias como el Ministerio de Salud Pública y el Gobierno central para los procesos que llevan a cabo.

El Plan Gerencial de mejora del transporte de pacientes en estado crítico a bordo de las ambulancias se ve limitado, debido a que las principales deficiencias de este servicio radican en que no se cumplen los procesos establecidos por el Estatuto Orgánico (estudiados anteriormente), para la mejora continua de la calidad de los flujos de atención, desencadenando por la falta de insumos necesarios, talento humano que requiere ser capacitado de manera permanente para brindar una atención de calidad a los pacientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

La prestación de servicios de salud pública constituye la ejecución de las garantías estatales de bienestar y cumplimiento de los derechos fundamentales de la persona a gozar de una salud integral, en igualdad de condiciones, universal, accesible, efectiva y eficiente; así como el derecho de protección de su propia vida. Este es un área prioritaria para el estado ecuatoriano, por lo cual forma parte de planes y proyectos de desarrollo estatales. Para poder ejercer a cabalidad estos deberes estatales, resulta crucial emplear un adecuado sistema de gestión en todos y cada uno de los niveles y áreas de gestión administrativa, ya que el sistema coopera conjuntamente y opera a modo de un sistema interconectado y co-dependiente, en el que la acción de cada área afecta significativamente a las demás y viceversa.

La eficiencia o falta de eficiencia de la gestión administrativa se traduce en la calidad de los servicios de salud que se prestan a los usuarios, la cual determina el efectivo ejercicio de los derechos de salud y vida e infieren significativamente en su bienestar y en sus vidas en general, pues la importancia del actuar de las instituciones de salud radica en la subsistencia misma del ser humano.

Es importante por ello, una constante evaluación de las principales problemáticas que aquejan al sistema de salud, así como su análisis a profundidad, orientado en la identificación de las falencias administrativas que los están causando, para su pronta solución.

Se concluye, por tanto, que esta problemática constituye un factor de riesgo para la vida de pacientes en estado crítico, la cual puede ser solventada a través de un plan de gestión gerencial que permita el mejoramiento continuo del proceso de atención, contando con el equipamiento adecuado de las ambulancias, implementación de vehículos que cumplan los estándares requeridos con características de calidad; así como el mantenimiento constante de estos recursos para el extensión de su vida útil y operatividad: Y, desde el punto de vista técnico, con la elaboración y cumplimiento de manuales de procedimientos, protocolos de atención, cumplimiento de la normativa vigente que precautele la seguridad del paciente durante este proceso.

Recomendaciones:

Como recomendación a las áreas de gestión del Hospital General Ver Cevallos Balda se sugiere:

- ✓ Evaluar las necesidades primordiales de los usuarios a través de un foro de sugerencias abierto al público.
- ✓ Implementar un sistema de gestión orientado al bienestar humano que abarque como público objetivo tanto al personal que labora en la institución como a los usuarios.
- ✓ Ejecutar planes y proyectos de mejora constante a la calidad de atención a los usuarios.
- ✓ Potenciar la socialización y compromiso del personal con la misión, visión, objetivos y valores institucionales del hospital, en pro de la conformación de un equipo profundamente comprometido.

GLOSARIO

Hospital: Entidad destinada a brindar todo tipo de asistencia médica (diagnóstico y tratamiento) a pacientes, por medio de personal médico, enfermería y auxiliar, durante 24 horas al día, los 365 días del año, con la disposición de insumos, aparatología, equipamiento y farmacología adecuada.

Paciente: persona que sufre de dolor, malestar o dolencia y que busca atención médica para la resolución de los mismos.

Salud: es el estado de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad.

Enfermedad: alteración leve o grave del funcionamiento normal del organismo, ocasionada por causas internas o externas, manifestada por signos y síntomas, con evolución poco predecible.

Atención médica: es la asistencia sanitaria que incluye un conjunto de procesos como prevención, tratamiento, manejo de enfermedades, preservación del bienestar físico y mental a través de servicios brindados por un profesional médico.

Ambulancia: vehículo diseñado y destinado al traslado de personas enfermas o heridas hacia una entidad de salud.

Traslado de pacientes: es la movilización de un paciente desde una zona de la institución de salud en la que se encuentra, ya sea hacia otra área de la misma casa sanitaria o hacia otra institución, y que se debe realizar con la máxima seguridad y comodidad, evitando riesgos que perjudiquen su vida.

Emergencia médica: se considera una situación en la que la salud o vida del paciente están bajo amenaza y requiere atención médica inmediata.

Mortalidad: cantidad de personas que mueren en un periodo de tiempo y lugar determinado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adasme, R. (2017). *Consideraciones en el transporte de paciente crítico*. Obtenido de Medicina Crítica: http://www.medicina-intensiva.cl/divisiones/kinesiologia/images/stories/17_Adasme_Consideraciones_en_el_Transporte_del_Paciente_Critico.pdf
- Alvarez, F., & Faizal, E. (2013). *Gerencia de Hospitales e Instituciones de Salud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Crosara, D. (2012). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Traslado intrahospitalario del paciente crítico: https://www.anestesia.org.ar/search/articulos_completos/1/1/1447/c.pdf
- Delgado, M., Juvanteny, P., & Casanova, Z. (Mayo de 2020). *Medicina Intensiva*. Obtenido de Incidentes relacionados con la seguridad del paciente crítico durante los traslados intrahospitalarios: <https://medintensiva.org/es-incidentes-relacionados-con-seguridad-del-articulo-S0210569120302151>
- Demera, A. (10 de Abril de 2022). Estructura Hospitalaria del Hospital Verdi Cevallos. (G. Vélez, Entrevistador)
- Manzano, C. (10 de Abril de 2022). Historial de atenciones en el Hospital Verdi Cevallos. (G. Vélez, Entrevistador)
- Ministerio de Salud. (2020). *Reglamento para establecer la tipología de los establecimientos de salud del sistema nacional de salud*. Obtenido de **Acuerdo 00030-2020 (Registro Oficial 248, 17-VII-2020)**: <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/ACUERDO-MINISTERIAL-30-2020-REGLAMENTO-PARA-ESTABLECER-LA-TIPOLOGIA-DE-LOS-ESTABLECIMIENTOS-DE-SALUD-DEL-SISTEMA.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Modelo de Atención Integral de Salud- MAIS*. Obtenido de https://www.kimirina.org/images/kimirina/documentos/publicaciones/Manual_Modelo_Atencion_Integral_Salud_Ecuador_2012-Logrado-ver-amarillo.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2016). **Acuerdo 0206-2018 (Registro Oficial 247, 23-V-2018)**. Obtenido de MODELO DE GESTIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN DE SALUD MÓVIL: <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp->

content/uploads/2022/Documentos/ACUERDOS_MINISTERIALES/ACUERDO
%20MINISTERIAL%2000023%20MODELO%20DE%20GESTION%20CORGAN
IZACION%20Y%20FUNCIONAMIENTO%20DEL%20SERVICIO%20DE%20AT
ENCION%20EN%20SALUD%20MOVIL.pdf

Ministerio de Salud Pública. (2016). *Modelo de Gestión, Organización y Funcionamiento*. Obtenido de Capítulo II. Del procedimiento para la atención de atenciones de situaciones de Emergencia por parte de las Unidades de Atención Prehospitalario de Transporte y Soporte Vital de los Establecimientos de Salud del SNS, reportadas por el Servicio ECU-911: https://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/1_00002599_2012_ac_00002599_2012_RO.pdf

Ministerio de Salud Pública. (23 de Diciembre de 2019). *ACTA NRO 002*. Obtenido de ACTA DE PREGUNTAS, RESPUESTAS, ACLARACIONES DEL PROCEDIMIENTO DE LICITACIÓN PÚBLICA INTERNACIONAL NRO. BM-8591-MSP-LPI-B-2018-001 PARA LA "ADQUISICIÓN DE 40 AMBULANCIAS PARA ATENDER EMERGENCIAS EN LAS PROVINCIAS DE MANABÍ Y ESMERALDAS": <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/12/acta-21.pdf>

Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda. (s.f.). *Rendición de Cuentas 2020*. Disponible en <http://www.hpvc.gob.ec/index.php/rendicion-de-cuentas-2021/>

ANEXOS

FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso de traslado de pacientes críticos del Hospital Verdi Cevallos Balda de Portoviejo

AMBULANCIAS

Fecha: _____

Descripción del vehículo: Número: _____

Marca: _____ Modelo: _____ Año: _____ Código: _____

Categoría	Instrumentos	Existencia			Estado		Tiempo de observación		Observaciones adicionales
		Sí	Unidades	No	Bueno	Malo	Hora de inicio	Hora de finalización	
	Camilla								

Equipos básicos	Aire acondicionado								
	Extintor								
	Soporte para equipamiento médico								
	Iluminación								
	Gabinetes								
	Sistema de extracción de olores								
	Recipiente para desechos infecciosos								

	Recipiente para desechos comunes								
	Equipo de telecomunicaciones								
	Baterías								
	Tablero espinal								
	Ventiladores portátiles								
Equipos de primeros auxilios	Equipamiento básico de emergencia								
	Kit de quemados								
	Sondaje								

	Equipos de sutura								
	Oxígeno								
	Nebulizador								
	Férulas y vendajes de rescate								
	Tensiómetro								
	Medidor de saturación de oxígeno								
Equipo de resucitación	Respirador								
	Insuflador manual								
	Desfibrilador								

Equipo de monitoreo	Monitor								
	Ecografías								
	Rayos X								
	Esfigmomanómetro								
Otros	Sistema de succión y drenaje de líquidos								
	Equipos de protección medico								
	Productos de limpieza								

	Equipo de intubación endotraqueal								
	Bombas de jeringa de infusión								
Estado de las Unidades	Ambulancias								
Suficiencia de las unidades	Ambulancias vs demanda								
Personal	Médico o paramédico								
	Licenciado o técnico en enfermería								

	Piloto entrenado en reanimación básica								
Calidad de atención	Atención al usuario								