



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



MAESTRÍA EN GERENCIA HOSPITALARIA

PROYECTO

Modelo de gestión de calidad de servicio a los usuarios del área de Emergencia del Hospital de Básico N1 El Oro.

Docente:

PhD. Cristina Pérez Rico

Maestrante:

Leslie Mariam Paredes Blacio

QUITO – ECUADOR

2023

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	8
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA.....	9
ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS	11
OFERTA DE SERVICIOS Y DIMENSIONADO BÁSICO	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.	17
JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.	18
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.	20
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	26
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	26
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	30
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	32
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	32
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL..	38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	42

RESUMEN

El presente proyecto se ha elaborado con la meta de responder a las necesidades de los pacientes que llegan al Hospital militar N1 El Oro, de la ciudad de Pasaje, enfocándonos en el servicio de Emergencia, para así dar un mejoramiento en la calidad de los servicios que ofrece la institución militar, y así explotar al máximo su capacidad de atención, siguiendo la línea de visión y misión institucional y de sus entidades rectoras que se deben al servicio de la población.

El objetivo del proyecto es elaborar un plan de mejora de calidad de atención para el área de Emergencia, analizando su estructura, manejo y actuar del personal de esta área , así como también de todas las áreas que tengan que ver con el servicio, para así determinar los cambios propicios que amerita y el enfoque que se le debe dar, para ello se ha realizado un trabajo minucioso de estudio de literatura acorde al tema que nos sirva de guía, así como el acercamiento al personal y sus directivos quienes son los que nos han dado la apertura a cierta información reservada y publica que ha sido de gran ayuda para entender las facilidades y limitaciones de la institución, así como el acercamiento a los pacientes en quienes recae el resultado de mejorar la calidad de atención que se presume alcanzar.

Para la realización de este proyecto hemos utilizado la metodología cualitativa de la investigación, con recogida de información mediante la observación e identificación de los problemas a resolver, entrevista realizada al Coordinador del Área de Emergencia quien nos habla sobre el servicio que brindan, estructura de su personal sanitario, limitaciones de la institución y alcances de la misma; así como de una encuesta realizada de forma aleatoria a los pacientes del área de Emergencia , obteniendo como resultado de ello varias visiones acerca de los cambios que se deben realizar y el enfoque que se le debe de dar para mejorar la calidad de los servicios, así mismo las falencias con que se cuenta y las limitaciones que presentan al ser un servicio público y militar.

Concluyendo con la importancia y relevancia que se debe de dar al incentivar a las instituciones sean estas públicas o privadas, y a su personal, a mejorar su calidad de atención en todos los sentidos, ya que esta atención no debe de ser de forma mecánica, sino que debe de ser todo un conjunto de características para lograr un cometido que en este caso es el bienestar de la salud de los pacientes. Además de crear comités de vigilancia con

responsabilidad de distintas acciones a mejorar la calidad, creando protocolos o controlando que estos se sigan en todo proceder institucional.

Así mismo el mejorar la información visual que se entrega a los pacientes, familiares, y a toda persona que visite la institución, sirviendo de guía e información para ubicarse en las distintas áreas del hospital, no solo del área de emergencia sino también de las áreas de apoyo como Laboratorio o servicio de Imágenes , además de otorgar información visual como la escala de Manchester quien aporta al paciente una guía del tipo de emergencia o urgencia que presenta y su tiempo de espera para su respectiva atención y así evitar problemas o disturbios en la relación del paciente con el personal de salud.

Se espera que este plan de gestión de calidad sirva de guía y ayuda como referente para el ejercicio de funciones de otras instituciones de salud sean estas públicas o privadas, en donde se busca el continuo mejoramiento de los servicios de salud que se brindan a la población en general, además de dar a conocer un poco acerca del manejo de las unidades de salud militares ya que son instituciones que se manejan de forma rigurosa con un sistema de ordenamiento muy diferente al encontrado en las instituciones no militares, y que por ende su información es reservada.

Palabras clave:

Calidad, Pasaje, hospital militar, salud, gestión, mejoramiento

ABSTRACT

This project has been developed with the goal of responding to the needs of patients who arrive at the N1 El Oro Military Hospital, in the city of Pasaje, focusing on the Emergency Service, in order to improve the quality of the services offered by the military institution, and thus exploit its capacity for care to the maximum, following the line of vision and institutional mission and its governing entities that are due to the service of the population.

The objective of the project is to develop a plan to improve the quality of care for the Emergency area, analyzing its structure, management and action of the personnel of this area, as well as all the areas that have to do with the service, in order to determine the propitious changes that it deserves and the approach that should be given, For this, a meticulous work of study of literature according to the theme that serves as a guide has been carried out, as well as the approach to the staff and its directors who are the ones who have given us the opening to certain reserved and public information that has been of great help to understand the facilities and limitations of the institution, as well as the approach to the patients in whom the result of improving the quality of care that is presumed to be achieved falls.

For the realization of this project we have used the qualitative methodology of the investigation, with collection of information through the observation and identification of the problems to be solved, interview with the Coordinator of the Emergency Area who tells us about the service they provide, structure of its health personnel, limitations of the institution and its scope; as well as a randomly conducted survey of patients in the Emergency area, obtaining as a result several visions about the changes that must be made and the approach that must be given to improve the quality of services, as well as the shortcomings that are available and the limitations they present to be a public and military service.

Concluding with the importance and relevance that must be given to encourage institutions, whether public or private, and their staff, to improve their quality of care in every way, since this care should not be mechanical, but should be a whole set of characteristics to achieve a task that in this case is the well-being of the health of patients. In addition to creating monitoring committees with responsibility for different actions to

improve quality, creating protocols or controlling that these are followed in all institutional procedures.

Likewise, improving the visual information that is delivered to patients, relatives, and anyone who visits the institution, serving as a guide and information to locate in the different areas of the hospital, not only in the emergency area but also in the support areas such as Laboratory or Imaging service, in addition to providing visual information such as the Manchester scale who provides the patient with a guide of the type of emergency or urgency presented and their waiting time for their respective care and thus avoid problems or disturbances in the patient's relationship with health personnel.

It is expected that this quality management plan will serve as a guide and help as a reference for the exercise of functions of other health institutions, whether public or private, where the continuous improvement of health services provided to the general population is sought.

In addition to making known a little about the management of military health units since they are institutions that are managed rigorously with a system of ordering very different from that found in non-military institutions, and therefore their information is reserved.

Keywords: Quality, Passage, military hospital, health, management, improvement

INTRODUCCIÓN

El Hospital Básico N°1 El Oro, es un Hospital perteneciente a las Fuerzas Armadas que brinda servicio a la comunidad militar y general civil, se encuentra ubicado en la ciudad de Pasaje, Provincia de El Oro, cuenta con un Área de Emergencia en la cual nos enfocaremos detalladamente en este estudio, Área de consulta externa, Laboratorio, Estudio de Imágenes, Farmacia, con especialidades acorde a su nivel de atención que incluyen, Pediatría, Ginecología, Medicina Interna, Medicina General, Odontología y Psicología.

En este proyecto nos enfocaremos al área de emergencia , sin duda alguna un área que requiere mucha atención en todas las casas de salud, áreas que por lo general cuentan con un mayor flujo de pacientes y muchas veces son una muestra importante de la calidad de servicio que ofrecen las instituciones de salud, como modelo de gestión de calidad es importante evaluar constantemente el nivel de satisfacción de los pacientes al ser atendidos, y la calidad de servicio que se ofrece, además de mantener una constante evaluación y preparación del personal sanitario con un ambiente óptimo, basado en el acuerdo ministerial 0072-2017 en el cual el Ministerio de Salud expide el reglamento para la creación de los comités hospitalarios de gestión de la calidad de la atención en salud situación que el hospital toma en cuenta con el objetivo de mejorar la calidad de atención.

Como lo establece “El Manual de Seguridad del Paciente en Usuario”, quien fue expedido mediante Acuerdo Ministerial No. 115, publicado en el Registro Oficial edición especial No. 3760 del 2016 en los cuales estandariza “los lineamientos, procedimientos y herramientas técnicas, que permitan garantizar la seguridad del paciente en los procesos de atención en todos los establecimientos de salud del Ecuador” (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2016) para garantizar la calidad y excelencia en sus servicios.

En el Hospital Básico N.-1 El Oro, se estima la atención de aproximadamente 60 a 140 pacientes al día aproximadamente, entre adultos, jóvenes y niños, con distintos niveles de gravedad en sus atenciones, siendo este último grupo, el de los pacientes pediátricos el de los más recurrentes en la emergencia, además se realizan los respectivos trámites administrativos para su atención oportuna. En nuestra provincia de El Oro es el único hospital que atiende las necesidades médicas de toda la provincia en cuanto a servidores militares y las

necesidades médicas que no se pueden satisfacer en nuestra institución son referidos a otras casas de salud, que prestan servicios a las Fuerzas Armadas o se derivan a Hospitales militares de mayor nivel en otras ciudades. El área de emergencia se encuentra ubicada al ingreso del Hospital, en donde antes de ingresar deben reportarse en la prevención ya que al ser un Hospital militar siempre esta custodiado por los mismos, en la planta baja se cuenta con sala de espera para aproximadamente 30 personas, además de contar con el cubículo de reanimación, 6 camas de observación, cuarto de Cirugía menor, Área de nebulización, Sala de parto, Área de laboratorio y Área de imágenes

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

En la actualidad la Gestión Gerencial busca la mejora de los servicios de salud brindados a los pacientes, enfocados en mejorar la calidad de atención y la satisfacción de todas las necesidades en salud demandadas por los pacientes y familias. Si bien es cierto existen muchas limitantes en cuanto a manejo y control de requerimientos ya que al ser el único hospital en la provincia cuenta con muchas necesidades que la institución está limitada a satisfacer, logra derivar a los pacientes a unidades de salud cercanas en donde se pueda atender de forma oportuna y completa todos sus requerimientos. Parte de asegurar la calidad y excelencia de los servicios de salud, es el uso de recursos de forma adecuada y dirigida, esto considerando que el hospital es parte de la red pública nacional de salud y su administración engloba recursos del estado.

Como institución de salud se pretende llegar alcanzar objetivos estratégicos definidos, ligados a la atención de calidad de los servicios públicos entre ellos tenemos:

- Garantizar la igualdad en la accesibilidad de los servicios sanitarios.
- Trabajar integradamente y con las instituciones de salud de las Fuerzas Armadas y la Red Nacional de Salud Pública.
- Dar acceso a los servicios de salud, disminuir los tiempos de espera para su atención médica y dar prioridades a los grupos vulnerables.
- Mejorar el ambiente laboral e involucrar a los profesionales de salud en la administración del hospital, para así apersonar a cada uno de ellos con las mejoras en la calidad de atención a los pacientes.

- Satisfacer a los usuarios con una excelente calidad de atención, para así mejorar la percepción de servicios de salud.
- Optimización de los recursos públicos, con una excelente calidad de servicio además de cuidar, proteger y dar buen uso de los recursos públicos.

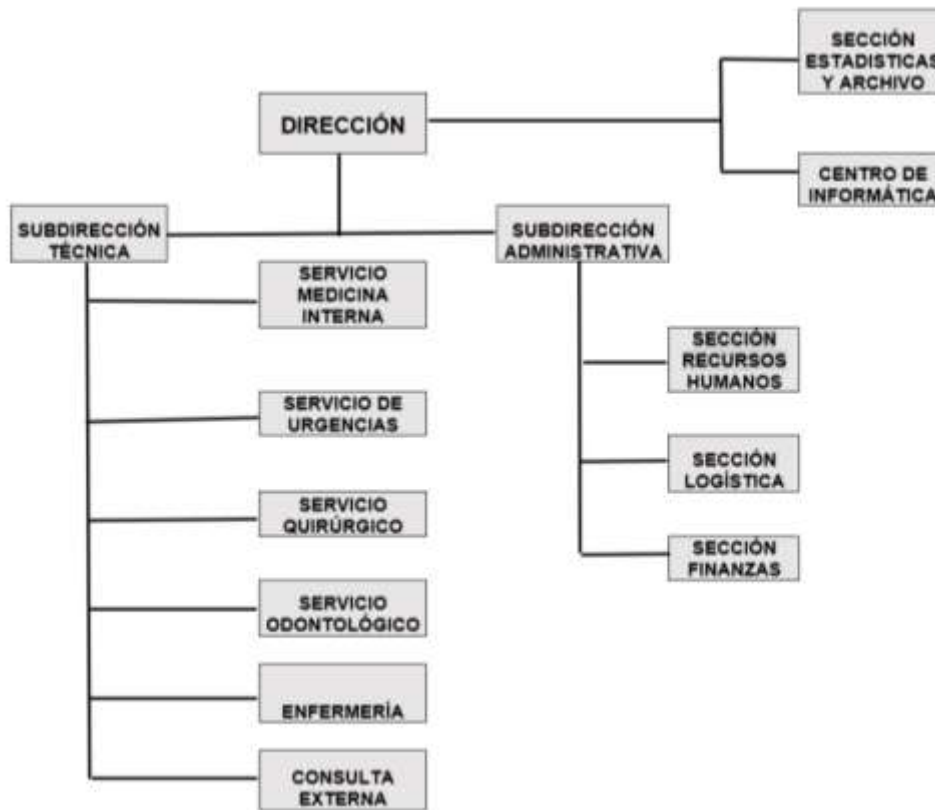
Es por ello que como Área de Emergencia debemos también de preocuparnos alcanzar objetivos propios, ligados a los trazados por la institución.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

El Hospital cuenta con una organización administrativa parecida a los Hospitales civiles con cargos representados por servidores militares, tenemos así al Director médico, Director Administrativo como principales de la misma, y también cuenta con servidores públicos que forman parte de esta estructura, quienes se rigen por normativas propias de las Fuerzas Armadas, y así mismo a normativas generales de salud normadas por el Ministerio de Salud Pública. Las estructuras de organización de las instituciones sanitarias pertenecientes a las Fuerzas Armadas tienen una misión alineada al Ministerio de Defensa y al Ministerio de Salud Pública, con políticas respaldadas por la constitución y normas sanitarias.

Como instituciones que forman parte del Ministerio de Defensa, las instituciones sanitarias siguen un modelo de gestión en red que los lleva a satisfacer las necesidades de salud de los pacientes de forma integral y completa, con calidad y de forma gratuita. Esta estructura se fortalece en la filosofía y enfoque de gestión, con procesos determinados claramente en su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y servicios. Con esta estructura se asegura herramientas que permitan tomar decisiones acertadas y se basa en satisfacer todas las necesidades sanitarias de la población, su estructura está conformada de la siguiente manera:

Figura 1. Estructura del Hospital Básico N1. El Oro



Fuente: Elaboración propia

Por medio de la *Figura 1* se puede identificar la respectiva estructura del Hospital Básico N1 El Oro, misma que se distribuye a través de una Subdirección técnica y una Subdirección administrativa.

OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS.

El Hospital Básico militar N1 El Oro, es un hospital de 1er nivel en salud, por lo que su oferta de servicios está limitada a este nivel, intentando contribuir adecuadamente a la salud de las familias con las limitaciones propias de su nivel de atención, por lo que su demanda en servicios es grande y necesaria, por la distancia de contar con una institución médica militar de 2do y 3er nivel con las especialidades y subespecialidades que según la gravedad de los cuadros clínicos lo requieran.

A continuación, se presenta una tabla de oferta y demanda de servicios:

Tabla 1. *Ofertas y demandas del servicio de emergencia*

OFERTA	DEMANDAS
<i>Emergencia</i>	Emergencia más completa
<i>Pediatría</i>	Emergencias pediátricas
<i>Ginecología</i>	Cesáreas programadas y de emergencia
<i>Medicina Interna</i>	
<i>Cirugía General y cirugía menor</i>	Quirófanos disponibles las 24h con especialistas, para emergencias quirúrgicas
<i>Traumatología</i>	Emergencias traumatológicas
<i>Odontología</i>	Emergencias odontológicas
<i>Psicología</i>	
<i>Laboratorio</i>	Laboratorio completo
<i>Servicio de imágenes</i>	Tomografía, ecografía
<i>Farmacia</i>	

Fuente: Elaboración propia

A través de la *Tabla 1* se identifica las ofertas y demandas del servicio de emergencia del Hospital básico militar N1 El Oro, mismas que ayudarán a responder a las necesidades de la comunidad.

ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS

El cantón Pasaje de la Provincia de El Oro, se ubica en la región costa, del País Ecuador, su cabecera cantonal es la ciudad de Pasaje, lugar donde se concentra la mayoría de la población. Su población fue fundada en 1760, cercana al río Jubones quien ha hecho que su población se reubique en varias ocasiones por sus crecientes de agua e inundaciones que ella ha provocado, en 1824 toma la categoría de cantón.

El cantón Pasaje como todas las ciudades del Ecuador se rigen por municipalidades según lo estipulado en la Constitución política nacional, la municipalidad es una entidad de

gobierno seccional de forma autónoma al gobierno seccional en donde el alcalde es la mayor autoridad administrativa.

Se divide en parroquias urbanas en numero de 4 y parroquias rurales en numero de 6, con una extensión de territorio de 451m2, con una población de 90,806 habitantes.

El Hospital Básico Militar N1 El Oro, quien se desenvuelve en la prestación de servicios a usuarios de la Institución militar, se encuentra ubicado en el cantón Pasaje perteneciente a la Provincia de El Oro, calle Sucre y Av. Jubones

Latitud: -3.3311629 **Longitud:** -79.8119893

Figura 2. *Ubicación geoespacial del Hospital Básico militar N1 El Oro*



Fuente: Tomada de Google Earth

En la *Figura 2* se puede evidenciar la ubicación geoespacial del Hospital Básico militar N1 El Oro, misma que ayudará a tener o conocer de una ubicación clara y concisa del centro de salud en la ciudad de Pasaje.

Figura 3. Localización de Hospital básico N1 El Oro



Fuente: Localización GPS

En la *Figura 3* se logra evidenciar la localización específica de Hospital Básico N1 El Oro, en la que se puede observar las calles y lugares de referencia para llegar al centro de salud, calle Sucre y Jubones.

OFERTA DE SERVICIOS Y DIMENSIONADO BÁSICO

Tabla 2. Tabla de oferta de servicios del Hospital Básico N1 El Oro

CARTERA DE SERVICIO

<i>MEDICAS</i>	Medicina General
	Medicina Familiar
	Medicina Interna
	Ginecología
	Cirugía General
	Pediatría
	Odontología
<i>SERVICIOS DE APOYO</i>	Psicología
	Rayos X simple
	Laboratorio
	Farmacia

Fuente. Elaboración propia

En la siguiente tabla se observa la cartera de servicios (especialidades y modalidades asistenciales) del Hospital N1 El Oro.

Población atendida

De acuerdo a las estadísticas y registros de la Institución contamos con una población asignada como ejemplo en el mes de Noviembre del, con un total aproximado de Año 2021, demostrada en la siguiente tabla, en donde existe personal militar en servicio activo de toda la provincia de El Oro, personal pasivo retirado dependientes, pacientes de convenio.

Tabla.3 Tabla de población militar asignada al Hospital Básico N1 El Oro mes de Noviembre Año 2021

POBLACION MILITAR ASIGNADA AL HB-N1 EL ORO” NOVIEMBRE - AÑO 2021.	
PERSONAL MILITAR EN SERVICIO ACTIVO	9.820
PERSONAL PASIVO, DEPENDIENTES.	8.550
CONVENIOS	1.200
TOTAL	19.690

Fuente: Estadística tomada desde archivo del Hospital Básico N1 El Oro.

En la siguiente tabla se observa como muestra la estadística del mes de noviembre de la población asignada.

Demanda de servicios insatisfecha

El Hospital Básico N1 El Oro , es una institución hospitalaria única en la provincia de El Oro, quien tiene a cargo personal militar en servicio activo, pasivo, y dependientes además de población en general, quien no solo brinda atención medica sino también realiza fichas medicas de toda su población militar activa de la provincia, en ocasiones limitando a su poco personal con tiempo para atención al resto de pacientes ya que además de dar atención están encargados de actividades administrativas, se tiene además demanda insatisfecha de especialidades que no cuenta nuestra institución por falta de personal, como Ginecología

quien en el mes de Noviembre fue dado el pase a otra ciudad a la medico de esta especialidad , Traumatología quien da consultas de forma itinerante, además de falta de material para atenciones en Odontología.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como Hospital de primer nivel de atención, contamos con muchas falencias, uno de los problemas principales es la falta de organización del Área de Emergencia, al ser un Hospital Militar, la organización de las áreas muchas veces no están del todo definidas, en nuestra Área de Emergencia hace falta simbología de información, que sea de fácil entendimiento para los pacientes y sirva de guía adecuada para dirigirse a las diferentes zonas de la emergencia, además nos hace falta un espacio de triage con una guía de Manchester que sea visible para todos los pacientes y con esto reciban la información de la clasificación de las emergencias y su tiempo de espera, ya que el triage lo hace la persona de admisión, quien no está del todo preparada para hacer un real triage ya que no es personal médico ni de enfermería, y aunque el triage lo podemos hacer todos con una adecuada capacitación, esto ha sido el problema de fondo ya que la mayoría desconoce la forma adecuada de realizarlo, esto sumado a la falta de simbología e información gráfica y audiovisual en sala de espera, hace que el paciente se impaciente de la hora de atención, dando una sensación de falta de atención oportuna. Es importante reconocer que hay falta de información y al acudir los pacientes a nuestra emergencia y al tratarse de personal militar y familias militares, se dejan llevar por su rango y autoridad, muchas veces para ingresar de forma prematura. Con la correcta información y organización del área de emergencia, en la sala de espera con los pacientes hará que la calidad de atención mejore, exista una correcta identificación de la emergencia y urgencia, y el paciente a su vez creará una idea de justicia en el tiempo de espera propio de acuerdo a su problema.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Durante las atenciones de emergencia, con fecha del 27 de Enero del 2023 , se realizó una encuesta verbal de aproximadamente 20 usuarios en la sala de espera, interrogándoles acerca de su percepción en la calidad de atención en esta área, calificándola de buena, regular o mala y ¿por qué?, de ellos un 70% de usuarios indicaron que la calidad de atención era regular,

porque su percepción en la espera de atención medica es que hay mucha demora en el llamado de los pacientes, sin esperar un orden de los mismos, generando molestia, y otro 30% de pacientes indicaron que era buena, porque fueron atendidos de forma oportuna y con buen trato.

Es por esto, que se propone adecuar un área específica para realizar un adecuado triage con la clasificación de Manchester, ubicar un cartel en esa zona con esta clasificación de forma clara y concisa para los pacientes, y colocar simbología de ayuda como método de información y guía para los pacientes que acuden a la Emergencia.

Objetivo General:

- Elaborar un plan de mejora de calidad de atención para el Área de Emergencia del Hospital Básico Militar N1 El Oro.

Objetivos específicos:

- Revisión de literatura relacionada con el tema de calidad de atención.
- Analizar la situación actual en calidad de atención del Área de Emergencia.
- Elaborar acciones de mejora en calidad de atención del Área de Emergencia del Hospital Básico Militar N1 El Oro.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**ESCUELA DE NEGOCIOS****MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

“Modelo de gestión de calidad de servicio a los usuarios del área de Emergencia del Hospital de Básico N1 El Oro”.

MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Insuficiente información y señalética como guía rápida para los pacientes.	Falta de información clara y oportuna.	Desorganización del área de emergencia, más insatisfacción de calidad de atención a los pacientes.	Tratar de llegar a los pacientes con adecuada información, rápida y sencilla.	Uso de simbología de orientación con medios gráficos y audiovisuales, de información a los pacientes.	Unidad de Logística y departamento de comunicación social.
Sensación de insatisfacción por falta de médicos especialistas.	Nivel de atención del Hospital, y lejanía de los hospitales de mayor nivel.	Demora en la resolución de los problemas de salud.	Resolver a tiempo los problemas de salud que ameriten especialidades o subespecialidades.	Transferencias a prestadores externos cercanos.	Unidad Administrativa médica.

Notas:

Fuente: Entrevista a usuarios

Elaboración: Leslie Mariam Paredes Blacio

Fecha: Enero 2023

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

Tema: Análisis de la calidad de servicio en el Área de Emergencia del Hospital Básico N1 El Oro

Metodología: Cualitativa

Herramientas para la recogida de información:

1. Observación
2. Entrevista al Coordinador del Área de Emergencias.
3. Encuesta dirigida a pacientes del servicio de Emergencias de forma aleatoria en el último mes.

Análisis de los datos:

Mediante esta investigación hemos logrado observar las actividades realizadas en el servicio de emergencia, nos hemos centrado en describir con detalle el proceso de atención en el Hospital Básico N1 El Oro, visualizándolo como paciente, al llegar al hospital tenemos la puerta de acceso resguardada por el personal militar de guardia en donde se debe dar la identificación para registro de su ingreso, observamos al fondo el cartel de Emergencia en donde ubicamos la misma, ingresamos se observa la sala de espera , nos acercamos a una ventanilla en donde dice información , pero generalmente no hay personal en la misma, existe personal en la ventanilla siguiente donde dice admisión, quien solicita la documentación , y la credencial militar para su registro, si no se cuenta con historia clínica en este hospital se procede a crear una en el momento, sino hay una búsqueda de la información de forma manual en carpetas, no existe un sistema que facilite los datos ni la información del paciente, se indica luego de ello que hay que esperar a ser llamado por signos vitales. En la sala de espera hay más personas esperando por atención, indican que están demorando en el llamado , luego de ser llamados, nos recibe personal de enfermería quienes no se identifican , indican la toma de signos vitales y lo registran, no realizan un triage del paciente ni explican o indican sus signos vitales, solo que debe esperar al llamado del médico en sala de espera, durante la estadía en sala de espera de la emergencia, se percibe un sentir de ansiedad e impaciencia al existir falta de información, y al no saber el tiempo de llamado para su atención. Luego de aproximadamente 45min somos llamados para la atención, nos reciben en un consultorio, nos realizan preguntas de motivo de consulta , y síntomas , somos examinados e indican

exámenes de laboratorio y estudios de imágenes, indicando luego de realizados los mismos volverse acercar para su revisión; salimos del consultorio nuestro motivo de consulta es dolor abdominal más náuseas, a pesar de tener las ordenes en manos de los exámenes enviados a realizar, no observamos información gráfica para guiarnos en donde se encuentran localizadas estas áreas de estudios de imágenes y laboratorio, solicitamos ayuda al personal de enfermería quienes a breves rasgos no dan indicaciones, para realizar estos estudios así mismo hay otra sala de espera en un pasillo, el tiempo de espera y realización de los mismos es de entre 30 min a 40 min , y de laboratorio de 1h a 1h30 aproximadamente, luego terminamos los exámenes con resultados no tan demorados por ser emergencia aun con mucho dolor, somos examinados nuevamente por el medico de turno quien demora aproximadamente unos 40 minutos aproximadamente. A todo esto, podemos concluir que sin duda alguna existe poca información para el paciente que llega con necesidad de atención oportuna, independientemente de su gravedad, cada unidad hospitalaria tiene procesos de atención diferentes con espacios y procedimientos diferentes, por lo que para los pacientes sobre todo si son nuevos es complicado guiarse y muchas veces el personal de esta área se encuentra ocupado por el trabajo indiscutible que existe en dicha área, dificultando así aún más la comunicación del personal con los pacientes, y parte fundamental de esta observación y trabajo de investigación el problema identificado es la falta de un triage adecuado, al existir personal dedicado al triage de los pacientes, sin ser solo una toma de signos vitales, sería de gran ayuda para guiar al paciente acerca del estado de sus signos vitales, y en que categoría de gravedad se lo clasificaría, con tiempo aproximado de su atención.

Entrevista al Coordinador del Área de Emergencia.

En el mes de febrero del presente año se realiza la entrevista al Tcrn. De Snd. Ángel Corsino Caivinagua Ullaguari oficial de sanidad, quien al momento desempeña la función de Coordinador encargado del Área de Emergencia, en donde nos da una breve reseña de los servicios que entrega el Hospital Militar N1 El Oro. (ver anexo A)

Encuesta.

Se realizó una encuesta de calidad de servicio, de forma aleatoria a los pacientes que acuden a la misma, en total #70 personas de diferentes edades, y género, en el mes de enero del 2023.

En los resultados de la encuesta de calidad de atención podemos darnos una idea de que estamos fallando, y sin duda alguna el ingreso a la emergencia, el cómo el paciente es recibido a la misma es de vital importancia para que el paciente se sienta adecuadamente atendido, además de valorar adecuadamente en el triage e informar al paciente los pasos a seguir, aun así el haber recibido una adecuada atención médica de alguna manera cambia la percepción del paciente, por lo que vemos que hay que mejorar en el proceso de admisión y triage, además de fomentar el buen trato y comunicación. (ver anexo B)

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

Los Hospitales militares también pertenecen al modelo de Red de salud, con ello se permite alcanzar a satisfacer todas las necesidades de la población, con calidad, de forma completa y sin fines de lucro. Esta estructura es respaldada en la visión de gestión por procesos, a través de identificar usuarios, procesos, servicios y productos, con esto tomar decisiones acertadas para cumplir con los intereses de la población.

Gestión Gerencial de la Dirección

Es el encargado de dirigir adecuadamente para el correcto funcionamiento de la Institución como su máxima autoridad y representante legal, cumpliendo con la actual normativa legal, además de las directrices del Ministerio de Defensa y de Salud. Presentamos a continuación esta tabla en donde se consideran indicadores acerca del funcionamiento de la institución con los servicios que ofrece y que se espera de ello en porcentajes.

Tabla 4. Indicadores Hospitalarios.

INDICADOR	TOTAL, INDICADOR	VALOR ESPERADO
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN DE CAMAS	18.30 %	80%
GINECO-OBSTETRICIA	45.96%	80%
CLINICA	17.26%	80%
PEDIATRIA	15.48%	80%
CIRUGIA GENERAL	18.42%	80%
PROMEDIO DIAS DE ESTANCIA	2.6%	4.1%
INTERVALO GIRO DE CAMAS	16.3%	1.0%
PORCENTAJE DE EGRESOS HOSPITALARIOS (PROMEDIO)	1.50%	
TASA BRUTA DE MORTALIDAD	0.00%	0%
TASA DE MORTALIDAD NEONATAL	0.00%	0.00%
TASA DE MORTALIDAD MATERNA	0.00%	0.00%
PROMEDIO PARTOS MENSUAL	5.25%	82%
PORCETAJE DE CESAREAS	71.4%	20%
PROMEDIO DE ATENCIONES EN EMERGENCIAS (DIARIO)	58%	60%
PRODUCTIVIDAD DE QUIROFANOS PROGRAMADOS	128%	139%
PORCENTAJE DE ATENCIONES POR SERVICIO		
MEDICINA GENERAL	40 %	50%
PEDIATRIA	21 %	28%
GINECOLOGIA	19.20 %	25%
TRAUMATOLOGIA	8 %	12%

FISIATRIA	7 %	10%
CIRUGIA GENERAL	2 %	10%
MEDICINA INTERNA	1 %	10%
NUTRICION	1 %	10%
PROMEDIO DE CONSULTAS DIARIAS	36	128
MEDICINA GENERAL	14	16
PEDIATRIA	8	16
GINECOLOGIA	7	16
TRAUMATOLOGIA	3	16
FISIATRIA	2.44	16
CIRUGIA GENERAL	0.86	16
MEDICINA INTERNA	0.49	16
NUTRICION	0.29	16

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida del Hospital Militar N1 El Oro.

Diagnóstico: En cuanto a los indicadores presentados en esta tabla, mostramos datos en general acerca del manejo y ocupación del hospital, teniendo en cuenta que estamos hablando de una institución si bien es cierto perteneciente a las Fuerzas Armadas también es parte de la Red pública de salud, por lo que algunos indicadores se traducen de una forma diferente a la red privada. Observamos la ocupación de camas hospitalarias su porcentaje es menor al esperado, por lo que esto no sería un indicador negativo, ya que este indicador se traduce en que se espera que los casos clínicos sean resueltos en mayor medida en el área de urgencias de forma adecuada, obviamente manejando criterios clínicos y de adecuado manejo para los pacientes, ya que al tener una estancia hospitalaria es de cierto porcentaje de riesgo por las infecciones nosocomiales. La mortalidad en nuestra institución es muy baja en comparación con otras instituciones.

De los indicadores presentados el único que sobrepasa el porcentaje esperado es el porcentaje de cesáreas, como llamativo en la tabla presentada y datos esperados. Enfocándonos en el área de emergencias, siendo este el 2do indicador cercano al esperado, e indicándonos como esta es el área de mayor flujo de pacientes del hospital, observamos que su porcentaje es del 58% en atenciones diarias, en comparación al porcentaje esperado, y el presente proyecto se basa en la mejora de calidad en atención en el área de emergencia siendo esta una de las áreas no solo de mayor flujo sino en la que se tiene más contacto y de relevancia a la atención de los pacientes.

Atribuciones y responsabilidades:

a. Convenir con los actos administrativos en lo que compete a su jurisdicción, con apegándose a las disposiciones legales vigentes;

b. Controlar, dirigir y programar la gestión de recursos que se le asignen al cargo, además de evaluar la utilización a su cartera de servicios, con un Plan Operativo Anual y como compromiso de su gestión;

c. Planificación y creación de planes especiales para los casos de crisis, emergencias, urgencias u otras circunstancias similares;

d. Garantizar y aprobar la ejecución del Plan Anual de Compras del equipamiento hospitalario, medicamentos, insumos, inversiones, construcciones, activos fijos, cumpliendo con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

e. Cumplir y controlar que se cumplan las políticas del Ministerio de Defensa, Ministerio de Salud y de la Administración Pública en la institución;

f. Proponer y liderar programas de mejoramiento de calidad, en todas las áreas a su cargo, realizar evaluaciones internas, permitiéndole así el mejoramiento continuo, además del control y retroalimentación, adoptando medidas ante incumplimientos;

Gestión Financiera

Es la encargada de administrar, controlar y organizar todas aquellas actividades financieras y contables de la institución, agilizando los recursos necesarios para poder ejecutar todos los planes y proyectos de la institución.

Comportamiento del gasto de los planes básicos a nivel de fondo

A Continuación, se presenta la ejecución Presupuestaria a nivel fondos.

En relación a la asignación codificada de **USD/. 507.707,00** se ha ejecutado un gasto de **USD/. 220.408,46** que corresponden al **43,41%** no se registran al 26 de agosto, no se registran Ordenes de Pago Pendientes y se ha determinado un saldo de asignación de **USD/. 287.298,54** que corresponden al **56,59%**

La ejecución del gasto con recursos fiscales (FONDO 001) Presupuesto General del Estado asciende a un valor de **8.893,45 dólares** que corresponden al **99,93%** se registran ordenes pendientes de pago. En lo que se refiere a la ejecución al gasto con Recursos de Auto Gestión (FONDO 001) (2) se ha ejecutado el valor de **211.515,01 dólares** que corresponden al **41,66%**. Al consolidar la información de ejecución Presupuestaria se puede demostrar que se ha obtenido un Déficit Presupuestario de Recaudación de **981,19 dólares** que representan el **0,44%**, ver anexo C (Indicadores de gestión presupuestaria)

Índices financieros presupuestarios

n.1 Dependencia financiera

			X
<u>Transferencias totales del Gobierno Central</u>			
Presupuesto Total			
8.900,00	X	100,	
8.900,00			

Revela que, en el ejercicio fiscal del 01 de enero al 26 de agosto del 2021, el Gobierno Central financió el **1,75%** al presupuesto total del HOSPITAL.

n.2 Autonomía Financiera

<u>Ingresos de autogestión</u>	X	<u>221.389,65</u>	
Presupuesto total		563.377,00	X 39,

Revela que, en el ejercicio fiscal comprendido del 01 de enero al 26 de agosto del 2021, el presupuesto de Auto Gestión financió el **39,30%** del presupuesto total del Hospital.

Diagnóstico: El Hospital Militar N1 El Oro ha recibido asignaciones para los gastos en la adquisición de materiales e insumos de laboratorio (fichas médicas para el personal militar) para el servicio de Laboratorio del Presupuesto General del Estado Fondo 001.

Los ingresos de Auto Gestión del Hospital 17B.S, cubren el **98,25%** del total del presupuesto aprobados de los Servicios que brinda a la comunidad de Pasaje de donde existen los ingresos por los servicios de (Hospitalización, Laboratorio, Rayos X, entre otros), valores que no se cobran directamente a los pacientes sino a las entidades a las que pertenecen sean estas, ISSFA, IESS, ISPOL O MSP.

Gestión de Talento Humano

Es el encargado de garantizar el adecuado desarrollo del Talento humano del Hospital, administrando, seleccionando y desarrollando mediante capacitaciones, seguridad y bienestar social, potencializando sus habilidades y capacidades del personal regidos a la ley vigente.

Diagnóstico: Por guardia tenemos 2 médicos residentes que se encargan de la emergencia, del pase de visita y cuidado de los pacientes de hospitalización , además de asistir partos en la noche , por lo que se ha pedido aumento de 1 médico residente para las atenciones de hospitalización o como apoyo por los diferentes casos que suscitan en la emergencia, más aun cuando por programación de vacaciones sale alguno de ellos, además de capacitaciones continuas de actualización, como cursos de ABLIS, BLS, ACLS, PALS, etc. Ya que es parte fundamental de la adecuada preparación y actuar de los médicos residentes en la Emergencia, cosa primordial para una adecuada calidad de atención.

- a. Distribuir actividades y funciones de acuerdo a las necesidades institucionales;
- b. Control de asistencia mediante un sistema de registro del personal;
- c. Distribución de salarios y sueldos del personal; más entrega de rol de pago mensual.
- d. Organizar vacaciones del personal con calendario anual, previa organización.

- e. Control y acción de personal, todo relacionado a contratos, traslados, ascensos, vacaciones, permisos, nombramientos.
- f. Informe de supresión de puestos y creación de partidas;
- g. Informe de vistos buenos, sanciones y sumarios administrativos del personal hospitalario;
- h. Informe de evaluación de desempeño del personal hospitalario;
- i. Jubilación y salida de personal;
- j. Informe de concurso de merecimiento y oposición;
- k. Planificar la prevención de riesgos y seguridad del personal;
- l. Capacitar, especializaciones, pasantías, por medio de controles de capacitaciones;
- m. Asegurar y planificar un adecuado clima laboral y organización de la institución

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Análisis del Entorno Social (Análisis de PESTEL)

El Hospital Militar N1 El Oro como muchas otras instituciones públicas y como en este caso militares dependen del Estado, pero también son susceptibles a los cambios que en su entorno social se den sean estos a favor o en contra, debido a esto siempre es importante analizar este entorno para de ello sacar conclusiones y resultados que puedan servir para el accionar de las autoridades pertenecientes a estas. A continuación, presentamos un análisis enfocado en el análisis de PESTEL, acerca del Entorno Social.

Tabla 5. Análisis del Entorno Social (Análisis de PESTEL)

<p>POLÍTICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de gobierno: Sin duda alguna afecta la estabilidad de un estado y su gobierno para el 	<p>ECONÓMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto general del estado: las instituciones dependen de este presupuesto para su manejo económico.
---	---

<p>bienestar de todas las instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación: ✓ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud ✓ Ley de maternidad Gratuita y Atención a la Infancia. ✓ Ley de Medicamentos Genéricos de Uso Humano. ✓ Ley de descentralización y participación social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos de autogestión: cobro de valores a los seguros médicos a quien pertenezcan los pacientes como ISSFA, IESS, ISPOL, o al MSP en caso de no contar con ninguno.
<p>SOCIOCULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demográficos: en 2020 la tasa de natalidad es de 17,04% por cada 1000 habitantes, disminuyendo en consideración al año anterior • Salud: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa de desnutrición en menores de 5 años a nivel nacional 23%. ✓ En 2021 se registraron 1.038.235 egresos hospitalarios, 23.196 camas disponibles en 630 establecimientos de salud a nivel nacional. • Distribución del ingreso: según los datos del INEC la pobreza por ingreso es el 25,2% en diciembre 	<p>TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto de las tecnologías: sin duda parte fundamental de los diagnósticos en medicina es el uso de tecnología médica en los hospitales. • Inversiones en investigación y desarrollo tecnológico: El país destina el 0.44% del PIB del país para inversión de ciencia y tecnología según datos de Banco mundial del Año 2014.

del 2022 y la tasa de pobreza multidimensional llega al 38,1%.	
--	--

Fuente. Elaboración propia

Se ha realizado un análisis de PESTEL, en donde se revisa de forma esquemática al sector de la Salud en nuestro país y que interviene en el bienestar de nuestra institución, enfocándonos en el entorno social y en base a la situación de las instituciones públicas.

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

Se realiza un análisis de la Industria de Servicios de salud, análisis que se ha realizado tomando el entorno de nuestra institución y de qué manera se relaciona con la Industria de los servicios de salud, así como su economía y desarrollo.

Intensidad de competencia actual: Nuestra institución no compite con otras instituciones ya que su servicio está ligado al servicio a la comunidad, sin embargo, se enfoca en mejorar la calidad de atención a nuestros pacientes.

Competidores potenciales: En este caso no existe riesgo de que ingresen nuevos competidores en atención a la población de nuestro cantón, todo lo contrario, somos partícipes de la necesidad de más instituciones de salud al servicio de la gente.

Productos sustitutos: al ser esta una institución militar nuestra prioridad de atención son los servidores militares, oficiales, de tropa y sus familias, como sustitutos tenemos a la red integral de salud, con hospital del MSP, IESS y Clínicas privadas de convenio.

Poder de negociación de los proveedores: Nuestros proveedores se rigen bajo normas y políticas de la institución principal, bajo concurso de contratación, y planificación anual.

Poder de negociación de los clientes: Los pacientes son los clientes, en este caso el complemento de los servicios que nuestro hospital no ofrece se complementa con las transferencias a la red de salud.

Análisis FODA

En el siguiente epígrafe se demuestra el análisis FODA del Hospital Básico N1 El Oro, en donde se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, ligadas al compromiso de servicio de las Fuerzas Armadas.



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente epígrafe se demuestra el análisis FODA del Hospital Básico N1 El Oro, en donde se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, ligadas al compromiso de servicio de las Fuerzas Armadas.

Cadena de Valor de la organización

En el siguiente epígrafe se realiza la desagregación de las actividades del área de emergencia, y servicios de apoyo.

Servicios de apoyo

Servicio de seguridad	transporte de ambulancia	Estudios de imagen	servicio de transferencia
-----------------------	--------------------------	--------------------	---------------------------

Actividades primarias

Servicio de limpieza	Servicio de urgencia	Atencion medica general	Laboratorio clinico
----------------------	----------------------	-------------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente cadena de valor se presenta las actividades del área de emergencia del Hospital Básico N1 El Oro.

Nuestra institución en su cadena de valor cuenta con sus servicios primarios que es todo lo que tiene que ver con las áreas generales, dando su atención base como hospital sin embargo se liga a actividades secundarias o de apoyo que sin estas el manejo de la institución no sería el mismo, y que también son parte fundamental de la organización.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se presenta, parte fundamental de la estructura de la institución, con su planificación de acuerdo a sus objetivos buscando el bien común de la institución y sus pacientes.

Misión

El Hospital Básico N1 El Oro, proporcionara atención de salud integral y de calidad al personal militar, dependientes y sociedad civil, desde ya con personal altamente preparado y calificado, en sus instalaciones con infraestructura y tecnología correspondiente al nivel de atención, para mantener la salud, el bienestar y el desarrollo del personal militar sus familias y la sociedad civil que lo requiera.

Esta Misión fue tomada textualmente de la misión de la Institución.

Fuente especificada no válida.

Visión

Ser una casa de salud militar de reconocido prestigio a nivel local y nacional, con personal altamente capacitado y con gran sentido de entrega, dotados del equipamiento moderno y

necesario, para el desarrollo eficiente de sus actividades y el apoyo eficaz de los servicios, para brindar atención medica con calidad y calidez, el personal militar , sus derecho habientes y la población general de la provincia y proporcionar el apoyo de sanidad durante las operaciones en coordinación con los organismos y casa de salud locales.

Esta visión fue tomada textualmente de la Institución.

Fuente especificada no válida.

Valores

- ✓ Trabajo profesional y comprometido con la institución
- ✓ Actitud proactiva y propositiva, fundamentada en la capacidad y experiencia
- ✓ Creatividad para buscar las mejores soluciones
- ✓ Adhesión fiel a los valores y principios militares
- ✓ Trabajo en equipo

Objetivos Institucionales

- ✓ Operacionalizar el sistema de gestión financiera y económica en forma contable y encuadrada en los lineamientos legales.
- ✓ Mejorar el grado de satisfacción de calidad de atención
- ✓ Alcanzar la ejecución efectiva de la PAPP
- ✓ Impulsar el sistema de Talento humano
- ✓ Implementar el sistema de seguridad bajo estándares internacionales
- ✓ Incrementar la capacidad de operación del hospital en un 40% con respecto al año anterior
- ✓ Incrementar un sistema de gestión basada en mejoramiento continuo.

Principios Éticos

- ✓ Profesionalismo y humanismo en la atención de los pacientes
- ✓ Ser una institución altruista al cuidado de nuestros pacientes
- ✓ Liderar con ejemplo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Actuar con humanismo

Políticas Hospitalarias

- ✓ **Sobre la satisfacción del usuario:** nuestra institución promueve el respeto a los derechos y responsabilidades de nuestros pacientes para tener una atención de calidad.
- ✓ **Sobre la planificación y control de gestión:** se promueve considerar los lineamientos y políticas de la red asistencial, realizando una gestión con planificación para la toma de decisiones y controlar los ajustes necesarios.
- ✓ **Sobre la gestión de recursos humanos y su capacitación:** promover los deberes y derechos de todo el talento humano de la institución, en un ambiente donde se fomente el respeto, profesionalización de los cargos, desarrollo laboral y personal, además de la actualización y formación de nuestro personal regidos por las políticas y lineamientos de la institución y las Fuerzas Armadas.
- ✓ **Sobre la gestión financiera:** evaluar adecuadamente las necesidades, recaudación, egresos y equilibrio del presupuesto de la institución a fin de realizar los ajustes necesarios.
- ✓ **Sobre la realización de auditorías:** se promueve la realización periódica de auditorías para detectar opciones de mejora, además de realizar los pagos y cobros necesarios ligados a los lineamientos basados en la red integral de salud.

Luego de presentar aquellos objetivos de mejora y evolución del Hospital militar N1 El Oro, quienes buscan la mejora continua al servicio de la comunidad militar y civil, presentamos el Plan de Gestión Gerencial, con sus proyecciones y soluciones ante los problemas o desfases del manejo del Hospital.

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Gerencial de la Dirección

La elaboración de la Gestión Gerencial de la Dirección , es la principal gestora y responsable del bienestar y buen manejo del Hospital, siendo esta la encargada de dirigir a todas la áreas y controlar su adecuado manejo, para con ello lograr una serie de objetivos propuestos, utilizando herramientas como estrategias y políticas desarrolladas , como objetivo propuesto en este plan de gestión , es la mejora de la calidad en el servicio de

urgencias , por lo que proponemos acciones de control y seguimiento para lograr estos objetivos.

Además, se propone la implementación de todos los protocolos de atención del MSP de quienes nos regimos hoy en día, aplicarlos en el actuar de la emergencia y nuestros demás servicios, además de actualizar o aplicar otros protocolos de atención en caso de ser necesario.

A continuación, presentamos las proyecciones en base a resultados obtenidos las cuales se proyectan con meta de 5 años para cumplirse como mejora de calidad de la Institución por áreas:

Indicadores de Gestión por áreas.

- Observamos que el segundo indicador del que llega al valor esperado son las atenciones en emergencia, área de la que se obtiene la mayoría de visitas al hospital y en donde la actividad médica es más activa, por lo que se ha propuesto tener un estimado de tiempo de atenciones de 15 minutos, ya que el promedio actual rodea los 16 minutos, para así mejorar estos tiempos sin dejar de lado la importancia en la calidad de atención, por esto es importante realizar un adecuado triage.
- Capacitaciones mensuales sobre una adecuada valoración en triage, y evaluaciones trimestrales sobre este mismo tema, a cargo de la Coordinación de Emergencia.
- Así mismo se observa en los indicadores de diagnóstico, que hasta lo que va del año no contamos con índice de mortalidad, indicador que se espera se mantenga.
- Desarrollar un plan de capacitaciones permanentes entre los médicos residentes de la emergencia, y demás personal del área de emergencia, fomentando su participación a la investigación de casos clínicos nuevos y mejorar la atención en casos clínicos de mayor frecuencia en nuestra emergencia, así mismo auditar cada 6 meses historias clínicas, ya que se exige una adecuada historia clínica, además de evaluar su proceder en tratamientos e indicaciones a los pacientes.
- Creación del comité de calidad hospitalario y subcomités de cada área.

Mejoramiento Continuo de la Calidad

- Se ha indicado al área de información y al grupo de calidad medir el grado de satisfacción por la calidad de atención recibida y aquellos resultados trasladar a dirección
- Implementar en el área de emergencia y todo el hospital mecanismos de recepción de quejas, observaciones, felicitaciones sobre la atención recibida en buzones y por medio de medios tecnológicos como una aplicación telefónica.
- Mejorar la señalización del Área de emergencia para direccionamiento de los pacientes y familiares, además del uso de carteles y distintivos que guíen a los visitantes de la emergencia, así como informativos como el Triage de Manchester.
- Iniciar por parte del comité de calidad de atención en las distintas áreas, la realización de encuestas directas a los pacientes que ingresan a nuestra institución de forma aleatoria para seguimiento de las mejoras.
- Realizar canales de recepción de denuncias, felicitaciones o recomendaciones en calidad de atención por parte de los pacientes, por medio de correos, o comentarios escritos al buzón.

Indicadores de Calidad por áreas.

- Pruebas de satisfacción en atención a los clientes.
- Disminución de complicaciones luego de procedimientos médicos o tratamientos recibidos en nuestra institución, demostrados con las estadísticas de la institución.
- Mejorar tiempos de atención en Emergencia.
- Realizar un adecuado triage.

Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional.

- Creación del comité de calidad de la Institución y del Área de emergencia, para vigilancia de las acciones de cada área a mejorar la calidad de atención, con realización de actas de conformación.
- Realizar un calendario de actividades de presentación de casos clínicos y temas de mayor incidencia para manejo de protocolos de atención.

- Dar a conocer protocolos de manejo en atención de urgencias, y crear los propios de ser posible.
- Crear reuniones de trabajo entre autoridades y personal responsables de las distintas áreas para gestionar planes de mejora en áreas específicas.

Indicadores de Gestión por áreas.

En el área de emergencia se espera mantener las atenciones en ese porcentaje o aumentar su número de pacientes por las 24 horas. El Hospital Básico acantonado en la ciudad de Pasaje, que funciona desde hace 20 años, brindando salud integral a la población civil y militar, basados en datos estadísticos actuales, se puede observar que el nivel de atención ha disminuido en relación al número de pacientes, porque no utiliza al 100 % sus recursos profesionales, materiales e infraestructura. Además, debido a la gratuidad de servicios de salud del Ministerio de Salud Pública, así como la falta de especialidades médicas han mermado la afluencia de la población a esta casa de salud. Por lo que se concluye que debe ser analizada su re categorización de nivel de atención a fin de incrementar la población a ser atendida.

No existe un personal administrativo propio de su función por lo que el personal de sanidad debe disminuir sus funciones de especialidad para atender el área administrativa que debería ser ocupada por oficiales de intendencia y administración general.

Por lo que se indica planificación de promoción de servicios médicos al personal militar y sus dependientes por medio de canales de comunicación internos, además de promoción de salud a la población en general.

- Propender a la integración total de las aéreas médicas, con el objeto de fortalecer el Hospital Básico N1 El Oro”, para lograr la capacidad operativa del mismo.
- Fomentar el liderazgo militar en los Oficiales y Tropa, mediante el ejemplo, la capacidad personal, el espíritu de justicia y la delegación de autoridad, para desarrollar en los mandos de un alto grado de responsabilidad, iniciativa y creatividad en el desempeño de sus funciones.

- Se insertará en todas las actividades operativas y administrativas el criterio filosófico de la calidad total para ser mejores soldados y mejores ciudadanos.
- Fomentar las relaciones con las entidades públicas y privadas y con la población civil en general, a fin de lograr un apoyo decidido a los programas de apoyo al desarrollo de la comunidad.
- Los jefes de áreas serán responsables de la difusión a su personal de los procesos de cada área, la supervisión y mejora de los mismos, así como el seguimiento de los indicadores levantados.

GESTION FINANCIERA

Indicadores de gestión por áreas.

Los ingresos del HB-1 El Oro provienen de diferentes fuentes de ingreso, los mismos que se encuentran claramente identificados de la siguiente manera:

FONDO 001 (0)	Recursos Fiscales del Presupuesto General del Estado
FONDO 001 (2)	Recursos de Auto gestión del Hospital

Recursos fiscales:

FONDO (001)

Estos recursos provienen Presupuesto General del Estado para solventar los gastos de materiales e insumos para uso del laboratorio del Hospital (Fichas Médicas para el personal militar)

El Hospital Básico N1 El Oro ha recaudado desde el 01 de enero hasta el 26 de agosto del 2021 USD/. **8.900,00** que corresponden al **100,00%**.

Recursos de auto gestión:

Fondo (001) (2)

Estos recursos provienen de la actividad económica que desarrolla el Hospital por los diferentes servicios de salud que presta a la comunidad de Pasaje, al personal militar, civil y a sus familias.

Debemos de tener en cuenta que nuestra institución es pública militar por lo que es una institución sin fines de lucro, si bien es cierto no se cobra valores directamente a los pacientes, si se los hace por medio del llenado de matrices para cobro de valores, con justificación de

la historia clínica, por lo que vale la pena mencionar la importancia de esta en toda la institución, del resto es importante hacer la solicitud para los cambios respectivamente.

Se proyecta que para el próximo año si se cumplen las solicitudes y uso de presupuesto a cabalidad, esperamos que las asignaciones nos permitan aumentar los ingresos y por ende poder hacer uso de esos recursos económicos para aumentar el valor en la cartera de servicios. Esperamos así también con el mejoramiento de atención en el área de emergencia poder dar aumento a la atención de paciente que no pertenezcan al ámbito militar y poder cobrar aquellos valores a las instituciones de aseguramiento como lo son IESS, ISPOL, MSP o de forma particular.

GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

El Hospital N1 El Oro maneja el área de Información y comunicaciones por parte del oficial designado a ello, sin embargo, mantiene otras funciones ligadas a la parte militar, al ser una institución militar se rigen a otro tipo de reglamentos por lo que no todo es de carácter público, sin embargo, se considera cambiar la percepción de la misma ya que esto mejoraría la información y el acercamiento de la población a la institución.

Indicadores de gestión de registros de la información:

- Se estima que para el último año se obtenga un sistema informático de agendamiento, y registro de los pacientes para evitar la pérdida o confusión de información ya que hasta el momento se lo realiza de forma manual.
- Se plantea la realización de Auditoria de HC de forma aleatoria cada 6 meses, previo a una charla de guía para el llenado de las mismas.
- Gestionar como área de informática al área de Dirección el permiso pertinente para manejo de redes sociales y promoción de los servicios de nuestra institución.
- Realizar un calendario de actividades informáticas tipo charlas o casas abierta hacia la población.

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

- Obtener información necesaria en los tiempos estipulados, pues al ser una institución que pertenece a las Fuerzas Armadas son de difícil obtención.
- Acerca de la información de Logística no tuvimos suficiente recolección de información debido a falta de ayuda a su documentación, supieron informar que debido a que manejan procesos ligados al Ministerio de defensa por pertenecer a las fuerzas Armadas mucha información es reservada, además de indicar no contar con el tiempo suficiente para poder clasificar dicha información y entregarnos para poder realizar el presente proyecto por lo que ha sido una gran limitación.
- Al regirse a las Fuerzas Armadas muchos procesos se basan en un marco general Manejado por su ente rector y al manejarse por rangos, los permisos y autorizaciones deben de darlas desde la Brigada por su comandante y a su vez desde la División por disposición del General a cargo.
- Ciertos oficiales además de tener responsabilidades administrativas también cuentan con responsabilidades de su ejercicio médico y especialidad, limitando su tiempo para ayuda a este proyecto con toda la información solicitada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se realizó el presente estudio con metodología cualitativa, con utilización de medios tipo encuesta y entrevista obteniendo como resultado un déficit en la calidad de atención por falta de información, tiempo de espera fuera de tiempo, falta de comunicación por parte del personal asistencial a los pacientes y familiares.
- Como instituciones de salud a pesar de tener déficit de personal o presupuesto, debemos de trabajar en fomentar bases de buena atención con humanismo y buen trato, esto ayuda de forma exitosa la relación médico paciente.
- Se debería cambiar el manejo de las instituciones militares que tengan que ver con hospitales o centros médicos ya que al ser personal militar sus funciones se duplican y muchas veces esto desgasta o reduce el tiempo para poder realizar con eficiencia las funciones adquiridas.

RECOMENDACIONES

- Incentivar a las Instituciones públicas y privadas a realizar actividades de control de calidad de los servicios.
- Crear comités entre el personal de las distintas áreas, para ser vigilantes de que se sigan los procesos y protocolos adecuados en el accionar de la institución.
- Se recomienda adecuar un área específica de Triage con personal calificado para su realización.
- Mejorar la información visual del área de emergencia para mayor conocimiento y facilidad de los pacientes y familiares de los mismos al momento de acudir a la misma.
- Crear calendarios de capacitación o presentación de casos clínicos como actividad de retroalimentación para mejorar los conocimientos de médicos jóvenes o actualización de conocimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). *Ley Orgánica de la Salud. Última reforma, segundo suplemento del registro oficial 53*. QUITO: Asamblea Nacional.
- Claudia Narvaez, L. A. (2015). Modelos de gestión de la calidad en instituciones. *Innovaciones de Negocios, 12(24): 177 (205)*. Obtenido de http://eprints.uanl.mx/12618/1/12.24%20Art2_pp177_205.pdf
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2014). *NORMAS DE CONTROL INTERNO DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO*.
- Dirección General de Salud de las personas. (Agosto de 2008). *Sistema de Gestión de Calidad de Salud*. doi:9972-851-09-5
- Fuerza Terrestre. (2020). *Estatutos Orgánicos del Hospital Básico N1. El Oro*. PASAJE.
- Jimenez , E., & Roca , M. (noviembre de 2017). *Banco de Desarrollo Interamericano*. Recuperado el 31 de 08 de 2021, de [p://www.iadb.org](http://www.iadb.org) 2017: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Innovaci%C3%B3n-en-los-m%C3%A9todos-de-contrataci%C3%B3n-p%C3%BAblica-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Casos-de-estudio.pdf>
- MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (2016). *Acuerdo Ministerial No 0000115*. QUITO: Edición especial No. 3760.
- ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD. (2000). *Guías e instrumentos para evaluar la calidad de atención*. https://paho.org/dor/dmdocuments/guia_instrumentos_calidad_atencion.pdf.

Rigoberto Centeno, D. (2003). *Guías e Instrumentos para evaluar la calidad de la atención*.

Obtenido de PAHO:

https://www.paho.org/dor/dmdocuments/guia_instrumentos_calidad_atencion.pdf

Rousse, P. A. (2022). *Impacto de un modelo de gestión de la calidad de un servicio de inmunización del Hospital de Alta Complejidad El Cruce. Salud, Ciencia y Tecnología*.

Temporelli, K. (Julio de 2009). Oferta y demanda en el sector sanitario: un análisis desde la economía de la salud. *Estud. Econ.* 26(53), 73-93.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista a Coordinador de Emergencia

¿Qué ofrece la emergencia del Hospital Básico NI E l Oro al servicio de los pacientes?

Nuestro servicio médico de emergencias, ofrece atención las 24horas del día, con personal capacitado, 2 médicos de guardia, 3 enfermeras, 2 auxiliares de enfermería, camillero, además de personal en área de imágenes y laboratorio, al momento tenemos disponibilidad 1 ambulancia con personal de transporte, atendemos todo tipo de emergencia, y los pacientes que ameritan un nivel de atención superior se los transfiere a casas de salud con las que se tiene convenio o a unidades en otras ciudades.

¿Como evalúa usted el desempeño del personal médico en el área de emergencia?

Para nosotros como autoridades en ocasiones es difícil evaluar su desempeño ya que al ser servidores militares nuestro rol es diferente, aun así, puedo indicarle que en el área de emergencia se cuenta con personal calificado para ofrecer atención de calidad a nuestros pacientes, constantemente se está supervisando la calidad de atención que se brinda y asegurando la solución a los problemas de salud con las que llegan nuestros pacientes.

¿Qué planes de mejora tienen como institución a la hora de ver la calidad de servicio?

Pues siempre se está intentando mejorar el servicio, al momento se está analizando la forma de contratar más médicos para la Emergencia ya que aún no se aprueba el presupuesto para contratación, muchas veces la parte administrativa es más complicada que la parte médica, nuestra demanda de atención en el área de emergencia cada vez es mayor y bueno esa es una de las prioridades en este nuevo año.

Anexo B. Encuesta dirigida a pacientes del servicio de Emergencias de forma aleatoria en el último mes.

Se realizó una encuesta de calidad de servicio, de forma aleatoria a los pacientes que acuden a la misma, en total #70 personas de diferentes edades, y género, en el mes de enero del 2023.

La encuesta fue la siguiente:

Buen día, agradecemos su participación en esta encuesta realizada, su fin es saber el grado de satisfacción o no satisfacción con el tipo de atención recibida en la emergencia del Hospital Básico N1, con ello otorgar mejoras a la calidad de servicio brindado a todos nuestros pacientes. La información recolectada es privada y no se difundirá sus datos.

Le solicitamos a usted responder un una X en el recuadro de su preferencia, sea su respuesta excelente, buena, regular, mala.

1) ¿Al llegar al hospital logro identificar inmediatamente donde se encontraba la emergencia?

Excelente buena regular mala

2) ¿Al ingresar a la emergencia obtuvo una adecuada guía de que hacer para recibir la atención medica?

Excelente buena regular mala

3) ¿Durante su ingreso a admisión recibió una adecuada atención de sus datos y registro?

Excelente buena regular mala

4) ¿Tomaron sus signos vitales, y realizaron preguntas acerca de su estado de salud?

Excelente buena regular mala

5) ¿Explicaron de forma clara y precisa, valorando su estado de salud por medio del Triage su tiempo aproximado de espera para la atención?

Excelente buena regular mala

6) ¿El tiempo de espera, según su percepción y la información recibida fue el adecuado?

Excelente buena regular mala

7) ¿Durante su atención médica, recibió un adecuado trato por parte del medico a cargo, se presentó, explico con lenguaje claro y entendible durante la consulta?

Excelente buena regular mala

8) ¿Sintió usted que, con la atención recibida, resolvieron la causa por la que acudió a la emergencia de forma adecuada?

Excelente buena regular mala

9) ¿Volvería usted nuevamente a la Emergencia para recibir atención médica?

Excelente buena regular mala

10) ¿En general cómo calificaría usted la atención recibida en la emergencia?

Excelente buena regular mala

Conclusiones: De las 70 personas encuestadas sobre la calidad de servicio recibida se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta N1:	Excelente 20	buena 30	regular 10	mala 10
Pregunta N2:	Excelente 14	buena 22	regular 24	mala 10
Pregunta N3:	Excelente 5	buena 18	regular 36	mala 11
Pregunta N4:	Excelente 2	buena 23	regular 21	mala 24
Pregunta N5:	Excelente 0	buena 15	regular 35	mala 20
Pregunta N6:	Excelente 10	buena 14	regular 31	mala 15
Pregunta N7:	Excelente 43	buena 17	regular 10	mala 0
Pregunta N8:	Excelente 47	buena 22	regular 1	mala 0
Pregunta N9:	Excelente 47	buena 23	regular 0	mala 0
Pregunta N10:	Excelente 41	buena 24	regular 4	mala 1

Anexo C. Indicadores de gestión presupuestaria

Eficacia

Determinar el % de órdenes de gasto tramitadas

$\frac{\# \text{ Orden gasto tramitada}}{\# \text{ Orden gasto atendida}} \times 100$

Orden gasto atendida

161 X 100 93,60%

172

Eficiencia

Determinar el % de reformas aprobadas

$\frac{\# \text{ Reformas aprobadas}}{\# \text{ Reformas tramitadas}} \times 100$

Reformas tramitadas

15 X 100 83,33%

18