



FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TEMA:

“PLAN GERENCIAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN EN EL ÁREA DE
EMERGENCIAS DEL HOSPITAL BÁSICO PÍLLARO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA”

DOCENTE:

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

AUTOR:

DR. Dario Javier Moya Velasco

2023

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centra en el estudio para la implementación de una propuesta de acción e intervención dentro del área de emergencias del Hospital Básico Pillaro, la metodología empleada comprende un enfoque cuantitativo, estudio de tipo no experimental, transversal, con un alcance descriptivo y correlacional, así como, un método deductivo. Hay que mencionar que se ha intervenido directamente en el área de estudio y en base a un diagnóstico previo se han considerado las actividades base para la intervención. De acuerdo con los resultados obtenidos se demuestra que es necesario crear un plan de intervención prioritario desde el área de emergencia en el ámbito de salud propiciándole prioridad al paciente sin necesidad de trasladarse a una clínica particular en busca de atención prioritaria, así como las personas que no tienen la posibilidad económica y necesariamente deben ser trasladadas a otro centro de salud en donde se cuente con la tecnología necesaria para atener la dificultad.

Palabras Clave: Emergencias – Atención – Hospitalidad – Propuesta – Intervención

ABSTRACT

The present research focuses on the study for the implementation of a proposal for action and intervention within the emergency area of the Pillaro Basic Hospital, the methodology used includes a quantitative approach, a non-experimental, transversal study, with a descriptive and correlational scope., as well as, a deductive method. It should be mentioned that direct intervention has been made in the study area and based on a previous diagnosis, the base activities for the intervention have been considered. According to the results obtained, it is shown that it is necessary to create an intervention plan priority from the emergency area in the health field, providing priority to the patient without the need to go to a particular clinic in search of priority care, as well as people who do not have the financial possibility and must necessarily be transferred to another health center in where the necessary technology is available to overcome the difficulty.

Keywords: Emergencies – Care – Hospitality – Proposal – Intervention

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
CAPITULO I.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	8
1.2 Estructura Administrativa.....	9
1.3 Estructura Financiera	10
1.4 Estructura Operativa	11
1.5 Oferta y demanda de servicios.....	12
1.6 Análisis Geoespacial y Geopolítico	13
1.7 Oferta de servicios.....	14
1.8 Población atendida	14
1.9 Demanda de Servicios Insatisfecha.....	15
CAPITULO II	16
2. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN.....	16
2.1 Planteamiento del problema	16
2.2 Árbol de Problemas	18
2.3 Justificación del Problema.....	19
2.4 Objetivos del Plan de Gestión.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
2.5 Selección de Alternativas de Solución	21
CAPITULO III	23
3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	23
3.1 Análisis del Entorno Social.....	24
3.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud.....	27
MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO: (PESTEL)	31
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER).....	33

3.3 Cadena de Valor de la Organización.....	34
CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	35
MATRIZ FODA.....	36
MATRIZ DOFA.....	38
ESTRATEGIAS CAME	39
CAPÍTULO IV.....	40
4. PLAN GERENCIAL.....	40
4.1 Planificación Estratégica.....	40
4.2 Gerencia Estratégica.....	41
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	43
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	43
Plan de Gestión Gerencial.....	46
TABLA PRESUPUESTARIA DETALLADA	48
CAPÍTULO V.....	50
5. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN.....	50
5.1 Evaluación en la Organización.....	50
5.2 Monitoreo del Plan.....	51
5.3 Cronograma.....	52
5.4 Monitoreo de Actividades	53
5.5 Evaluación del Plan.....	55
CAPÍTULO VI.....	58
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
Conclusiones:.....	58
Recomendaciones:.....	58
7. ANEXOS	63
8. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Asignación Presupuestaria	10
Tabla 2 Matriz de Evaluación	21
Tabla 3 Análisis PESTEL	31
Tabla 4 Análisis Servicios de Salud	33
Tabla 5 Cadenas de Valor.....	35
Tabla 6 FODA	36
Tabla 7 DOFA	38
Tabla 8 Plan Gerencial.....	46
Tabla 9 Tabla Presupuestaria	48
Tabla 10 Cronograma de Actividades Planificadas	52
Tabla 11 Monitoreo de las Actividades Planificadas	53
Tabla 12 Semaforización.....	56

CAPITULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1. INTRODUCCIÓN

La información que se genera en relación a los procesos de atención de los establecimientos de salud es una responsabilidad ineludible de todos y cada uno de los profesionales tanto médicos, enfermeras y auxiliares de carreras sanitarias que son quienes prestan la atención a los usuarios que concurre a determinada institución de salud. Dicha atención de procesos se visualiza en el registro de la historia clínica, por medio de este documento se ha de obtener la información requerida al momento de la toma de decisiones ya sean médicas, administrativas o de gestión para la mejora en la calidad de atención (Hidalgo, 2014).

La administración de una institución de salud comprende varias áreas, una de ellas es emergencia, área en la cual se va a centrar la presente investigación. La problemática en relación a la atención de urgencias es un problema común que frecuentan la mayor parte de instituciones de salud pública, las investigaciones arrojan que, un causante para este problema es la dispersión de los actores que deben recurrir al momento de brindar el servicio.

El diagnóstico situacional forma parte de la primera etapa del proceso administrativo: la planeación; es una labor imprescindible dentro de las actividades de programación en sistemas de salud. Es la ejecución de una metodología que permite la detección de diversas problemáticas y su importancia relativa, así como los factores que la determinan (Reinoso Lara, 2015).

El servicio de emergencias del Hospital Básico Pillaro a lo largo del tiempo ha desarrollado una función trascendental ya que es el acceso principal de un alto porcentaje de pacientes que ingresan requiriendo de atención médica de urgencia, misma que se ha de calificar de acuerdo a la gravedad del padecimiento, actualmente la institución presta los servicios de acuerdo a la necesidad del

paciente, pero en algunas ocasiones de aprecia la falta de profesionales al servicio del usuario. El presente informe mantiene la finalidad de valorar el estado diagnóstico situacional del área de emergencias destinada al estudio y las posibles consideraciones que se deben emplear para mejorar la atención del usuario que ingresa por el área de urgencias.

1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Hospital Básico Pillaro mantiene como objetivo institucional brinda una atención de calidad, eficiente y oportuna a las todas las personas que acuden a la institución porque requieren de los servicios sanitarios que como hospital brindan. Sin embargo, no es suficiente la atención al usuario y al público en general, sino que el servicio requiere de capacitación e información que el personal debe proveer para desempeñarse de la mejor manera dentro del puesto al que ha sido asignado.

El servicio de urgencias del Hospital Básico Píllaro tiene una función de gran trascendencia, ya que es el acceso principal de un alto porcentaje de usuarios que requieren una atención médica ya sea por una urgencia calificada por accidente, padecimiento agudizado o crónico que pone en riesgo la vida de dichas personas por lo que se requiere disponer de una infraestructura física, tecnológica y vanguardista en lo que a equipo médico se refiere, pero sobre todo personal suficiente en cantidad y calificado para otorgar una atención oportuna y de calidad a dichos usuarios.

Los profesionales de salud que están encargados de prestar sus servicios dentro del área de urgencias no siempre se mantienen en el puesto que han sido asignados, hay que considerar que una emergencia puede surgir de improviso y por lo mismo el sentido de responsabilidad para con el lugar de trabajo debe ser respetado.

El diagnóstico situacional que se ha podido evidenciar en el área de emergencia del Hospital Básico Pillaro evidencia un panorama global de la situación actual (falta de

personal para atender emergencias, falta de insumos médicos, etc.) y con ello establecer las estrategias necesarias para resolver problemáticas, pero, sobre todo, potencializar la fortaleza como equipo de trabajo.

1.2 Estructura Administrativa

Las instituciones de salud obligatoriamente requieren ejecutar deberes y funciones que van más allá de brindar servicios de atención a una comunidad, en este sentido se deben involucrar los deberes tanto contables, administrativos, seguridad, capacitación, etc. Dado este supuesto, la estructura de una institución de salud requiere de la presencia de un administrador capacitado y profesional que cumpla con las responsabilidades y obligaciones estipuladas, comprendiendo variables que se visualizan en una gestión económica y social de las instituciones sanitarias (Montero, 2021).

En lo que respecta al Hospital Básico de Píllaro es un correspondiente al segundo nivel de atención de salud que pertenece a Ministerio de Salud Pública atiende en un horario de 24 horas, ubicado en AV. Carlos Contreras y AV. Wilson Gómez. Su edificación se construyó hace aproximadamente 10 años, en sus inicios se consolidó como un hospital de emergencias. Actualmente, cuenta con una amplia cartera de servicios, dentro de los cuales se encuentran las áreas de hospitalización, consulta externa, emergencia y cirugía. Adicional, se encuentran los servicios de medicina general, pediatría, enfermería, ginecobstetricia, psicología, nutrición y farmacia.

Los horarios de atención con los que cuenta la institución son de 08:00 a 17:00 horas en los servicios de pediatría, cirugía, ginecología, psicología, odontología, nutrición, trabajo social, imagenología, farmacia, quirófano y el consultorio de calificación de discapacidades; mientras que laboratorio clínico cumple el horario de 07:30 a 16:00 horas, siendo los servicios de hospitalización, sala de partos y emergencias aquellos servicios

La gestión administrativa que se maneja dentro de la institución de salud se basa en la acción, organización, control, planificación y dirección lo que ha permitido que se tomen decisiones de manera oportuna conforme a la situación que se puede presentar.

1.3 Estructura Financiera

En el Ecuador, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, durante el período 2007 al 2014, los establecimientos de salud públicos y privados, presentaron un incremento sostenido en cuanto a sus ingresos, pasando del 3.67% en el 2007 al 5.69% en el 2014 de participación con respecto al PIB, es decir un incremento del 54% (Paltán-Angumba, 2020).

El Hospital Básico Píllaro manifiesta que ser una institución pública ofrece un servicio de acuerdo a las necesidades que el usuario requiera satisfacer, esto consiste en todos los aspectos y la cartera de servicios que brinda el hospital asimismo menciono que la calidad de atención si influye en la estabilidad emocional del paciente (Rendición de Cuentas, 2019).

La estructura financiera se encuentra clasificada de acuerdo a la asignación del presupuesto anual. A continuación, se presenta la reforma presupuestaria correspondiente al año 2020:

Tabla 1 Asignación Presupuestaria

ÁREAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	PRESUPUESTO CODIFICADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% CUMPLIMIENTO
Programa de reforma institucional de la gestión pública	66.092,00	66.092,00	100%
Nutrición. Políticas de igualdad	9.973,46	9.973,46	100%

Proyecto de prevención del embarazo en niñas y adolescentes	52.931,34	29.417,38	55,58%
Prestación de servicios de salud primer nivel	3.319.251,51	3.319.224,71	100%
Prestación de servicios de salud segundo nivel	39.392,64	39.392,64	100%
Prestación de servicios de salud primer nivel. Política de igualdad	188.507,62	188.327,62	99,90%
Reestructuración integral e innovación tecnológica del sistema nacional de salud	370,61	370,60	100%
Total	3.676.519,18	3.652.798,41	99,35%

Fuente: (Rendición de Cuentas, 2020).

En la tabla de presupuestos se puede apreciar a manera de resumen las diferentes cantidades económicas que son asignadas de manera anual para los gastos previstos de la Institución de Salud, dicho presupuesto es manejado directamente por la directora del Hospital.

1.4 Estructura Operativa

En este apartado se evalúan las necesidades de satisfacer la demanda de atención en cuanto al número y capacidad de las unidades de atención médica, su estado de conservación, el número de consultorios, camas, quirófanos, peines de laboratorio,

salas de radiodiagnóstico, número y características de los equipos, etc. (Montero, 2021).

La dirección del Hospital Básico de Píllaro se le atribuye a la Mgs. Silvia Barrionuevo, la estructura operativa consta de la cantidad y calidad del personal, dotación de equipos e instrumentos, la adecuada gestión de recursos financieros, la correcta utilización de instalaciones físicas, la aplicación de normas, el adecuado uso de sistemas de información, la aplicación de los diferentes reglamentos y procedimientos; lo antes mencionado se relaciona con la dimensión de proceso que está compuesto por acciones del personal médico, acciones del paciente, precisión, oportunidad al momento de abordar una emergencia, los distintos procesos de comunicación y aplicación de procedimientos.

1.5 Oferta y demanda de servicios

La oferta y la demanda de cualquier bien o servicio hacen referencia a las condiciones básicas que se han determinado dentro de la estructura del mercado, los comportamientos de los agentes que intervienen en la adquisición de los diferentes insumos y servicios de salud ya que son una herramienta relativamente necesaria para la dotación del servicio como tal (García Fariñas, 2011)

En lo que respecta a la institución utilizada como objeto de estudio se conoce que, dentro de la oferta y demanda de servicios se incluye el análisis de la producción de servicios de salud por tipo de programa de salud, funciones de producción e insumos requeridos para satisfacer la demanda de salud, como así también el análisis económico de la respuesta social organizada para proveer de servicios de salud. Asimismo, estudia la dinámica de factores estructurales dentro de la prestación de servicios, tales como la productividad, el patrón de equipamiento y los esquemas de organización y financiamiento. Incluye también el análisis de las economías de escala y los aspectos relacionados con la tecnología.

1.6 Análisis Geoespacial y Geopolítico

Localización del Hospital Básico Pillaro



Fuente: Google Maps, 2023

El Ecuador, dentro de las políticas y el análisis espacial se encuentran aspectos que favorecen y respaldan la expansión territorial. El cantón Santiago de Pillaro tienen una altitud que va desde los 2.210 hasta los 4.300 msnm, a orillas del Río Culapachàn. Si bien Píllaro no se distingue por una actividad económica específica, existen paralelos importantes entre las estrategias de vida de las familias que viven en el territorio de Tungurahua. Los elementos compartidos por las familias de Píllaro durante sus trayectorias de vida y las estructuras económicas que influyen en ellas, es decir, las que están definidas en el “modelo Tungurahua”, son las siguientes: la posesión de parcelas o minifundios, y la posibilidad de obtener ingresos por la presencia de mercados locales que permiten vender la producción parcelaria (Warner, 2018).

1.7 Oferta de servicios

Los horarios de atención con los que cuenta la institución son de 08:00 a 17:00 horas en los servicios de:

- Pediatría
- Cirugía
- Ginecología
- Psicología
- Odontología
- Nutrición
- Trabajo social
- Imagenología
- Farmacia
- Quirófano
- Consultorio de calificación de discapacidades
- Laboratorio clínico

Siendo los servicios de hospitalización, sala de partos y emergencia servicio las 24 horas del día los 365 días del año (Rendición de Cuentas, 2020).

1.8 Población atendida

El Hospital Básico Pillaro es una unidad de salud que brinda atención ambulatoria, emergencia y hospitalización de corta estancia en medicina general, gineco-obstetricia, pediatría y cirugía de emergencia; cumple acciones de fomento, protección y recuperación de la salud y odontología; dispone de auxiliares de diagnóstico como laboratorio clínico e imagenología. Es el eje del sistema de referencia y contrarreferencia de los servicios del primer nivel y se ubica generalmente en cabeceras cantonales (Soledad Carrera Clavijo Julio César Yunga, 2012).

El personal de salud que integra el Hospital de Pillaro se distribuye de la siguiente manera:

- Médicos: 7.7%
- Enfermeras: 3.6%
- Odontólogos 1.4%
- Obstétricas 0.4%
- Auxiliares de enfermería 8.8%.

El Hospital Básico de Píllaro atiende a 500 personas semanalmente. El servicio y calidad médica lo garantiza el Gobernador de Tungurahua, Fernando Gavilanes, en su visita y recorrido por las áreas médicas (Soledad Carrera Clavijo Julio César Yunga, 2012).

1.9 Demanda de Servicios Insatisfecha

El desarrollo de la investigación se centra en el porcentaje de usuarios insatisfechos con el área de atención de emergencia de la institución de salud. Esta información ha sido recopilada de las diferentes bases de datos y artículos científicos que se han encontrado en relación a la temática planteada. La demanda insatisfecha con la atención de pacientes en emergencias del Hospital Básico Pillaro, y se pone a disposición de los Directivos del hospital, para diagnosticar los problemas que afectan el acceso oportuno de atención a los pacientes, permitiéndoles tomar decisiones para mejorar el servicio, logrando con ello la satisfacción de pacientes a quienes nos debemos.

CAPITULO II

2. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1 Planteamiento del problema

La OMS citado por (Alcántara, 2008) define a la salud como un estado de completo bienestar tanto físico, mental como social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, dentro de este contexto la nueva tecnología, innovación e investigación han sido ciencias que a los largo de tiempo han ido procurado que dentro de este contexto se las apliquen, no solo al ámbito del individuo si también a los sistemas de salud ya que son las entidades que se encargan de los servicios se cumplan, por otra parte hay que mencionar que la salud es una derecho innegable para todos y cada uno de los seres humanos además manifestar que sin duda el estudio diagnóstico es el que busca el análisis situacional de salud permitiendo conocer a fondo si se está o no dando cumplimiento a dicho derecho dentro del contexto de salud pública, tanto de los procedimientos y servicios que este ofrece.

Con el paso de los años, el análisis en relación a la situación diagnóstica de un establecimiento de salud ha llegado a consolidarse como el instrumento metodológico más acertado para la determinación del mismo, durante un periodo establecido y a nivel hospitalario dicha implementación ha ido contribuyendo al desarrollo de las labores de gestión de los directivos dentro de las instituciones, por lo que es necesario establecer un análisis que se basa a las normas establecidas de indicadores de gestión hospitalaria y estos a su vez permitan evaluar la situación actual como un Hospital Básico, cuyos productos y servicios sirven para brindar una atención de calidad y calidez a la ciudadanía (Chong Delgado, 2022)

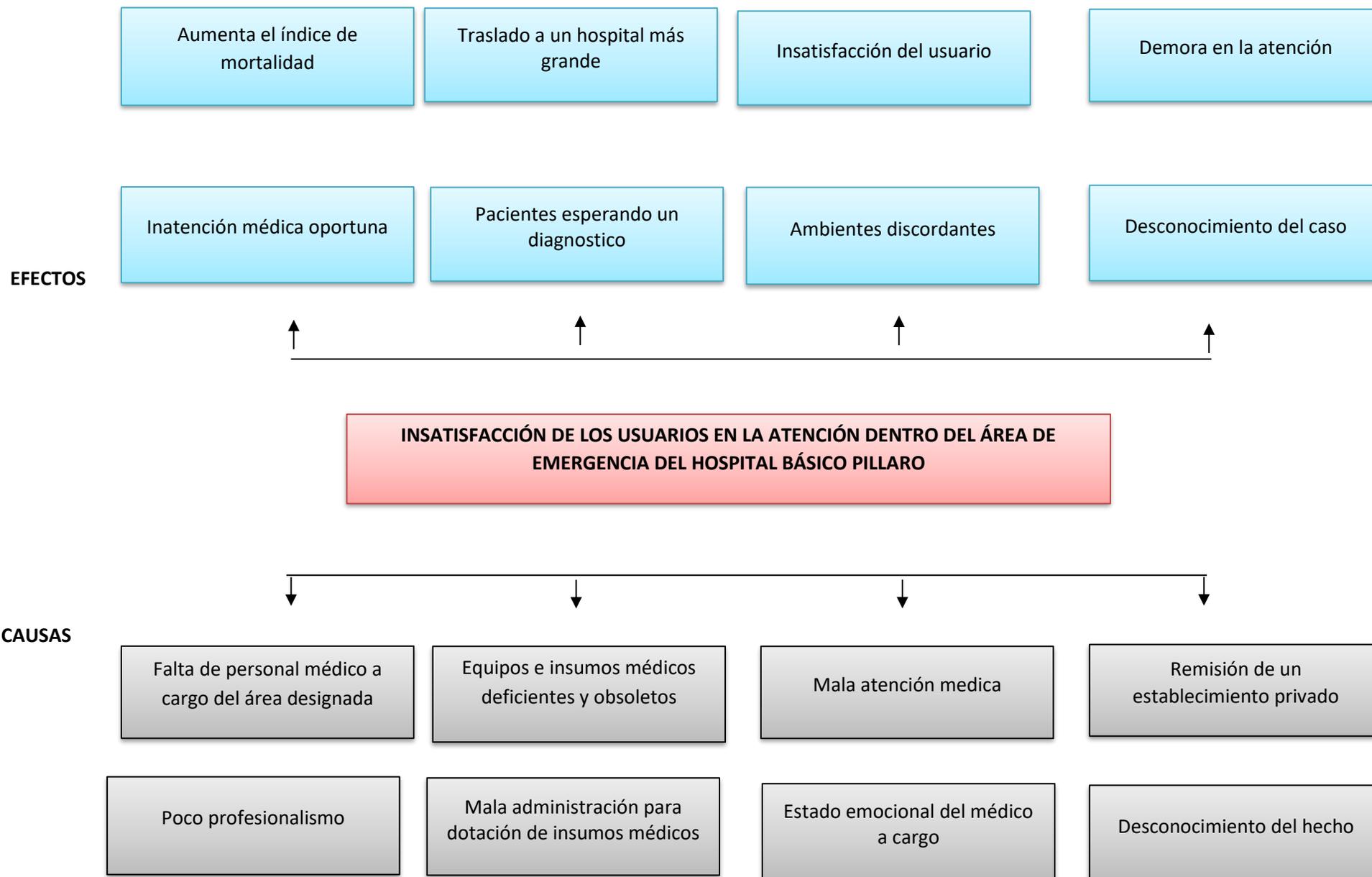
Sin lugar a duda, pese a las diferentes épocas y temporadas la realidad de la medicina actual implica tener un conocimiento a fondo y un diagnóstico en primera instancia de la situación problemática que se haya detectado dentro del área de salud donde se esté laborando. Los diagnósticos de situación en Salud han sido inmiscuidos en otras formas de presentación desde hitos históricos como la Primera

Guerra Mundial, y hoy por hoy han tomado mayor relevancia, siendo implementado en nuestro país como parte de las funciones del médico rural, en base al componente científico constituye una herramienta fiable de conocimiento verídico a cerca de la real situación en salud de un espacio delimitado, además es el soporte acreditado para la toma de decisiones médico/administrativas (Gavilanez, Gema 2017).

En el Hospital Básico Pillaro actualmente se ha detectado la necesidad de determinar los factores que se relacionan con los problemas de atención dentro del área de emergencias, mismos que perjudican el prestigio de la institución, dichos factores inicialmente se han relacionado con temas de comportamientos, actitudes y acciones de determinados servidores médicos. En base al postulado se ha optado por la realización de la presente investigación enfocada directamente con el diagnóstico para el análisis de la problemática detectada dentro del área de emergencia del hospital antes mencionado.

El diagnóstico prevé ser un proceso continuo de recopilación, procesamiento e interpretación de información que ha de permitir la identificación de los problemas prioritarios dentro de área seleccionada, así como las causas que los determinan y a partir de ello tomar decisiones tanto técnicas como políticas siempre y cuando sean las más adecuadas en canto a la necesidad local buscando así, optimizar las respuestas institucionales y propiciar la participación comunitaria en el mejoramiento de las condiciones de tanto de atención en salud y desarrollo comunitario.

2.2 Árbol de Problemas



2.3 Justificación del Problema

En lo que respecta a los diagnósticos situacionales en Salud, a lo largo del tiempo han sido integrados desde otras formas de presentación, una muestra clara son los hitos históricos que se ha suscitado como la Primera Guerra Mundial. Sin embargo, es hace aproximadamente 25 años que toman este tema toma mayor énfasis y mucha mayor relevancia a nivel mundial, siendo implementado en nuestro país como parte de las funciones del médico rural, en base al componente científico constituye una herramienta fiable de conocimiento verídico a cerca de la real situación en salud de un espacio delimitado, además es el soporte acreditado para la toma de decisiones médico – administrativas (Moscoso María Claudia, 2009).

El diagnostico situacional se prevé con la realización de un estudio de tipo descriptivo y transversal que pretende exponer de manera clara lo los factores a intervenir para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios que acuden al área de emergencia de la institución de salud. Conocer las características de la localidad es básico, por ello se han revisado los diferentes programas de salud que se han impartido dentro del cantón. El área de emergencias en la actualidad no está equipada de la manera adecuada por ello la mayor parte de casos de salud se remiten directamente al Hospital Docente Ambato, lo que causa el malestar dentro de los usuarios que acuden al centro de salud.

El desarrollo del presente proyecto investigativo se centra en una temática innovadora dentro del margen investigativo debido a que no se ha encontrado más procesos investigativos similares o incluso que abarquen las líneas de investigación que se ha considerado, por otro lado, resulta invaluable la necesidad de brindar atención a los diferentes requerimientos de todos y cada uno de los usuarios que frecuentan el Hospital Básico Pillaro, que a pesar de las dificultades que como institución ha ido a travesando ha logrado establecerse como una entidad de Salud al servicio del cantón.

2.4 Objetivos del Plan de Gestión

Objetivo General

- Determinar el nivel de impacto en la reorganización y redistribución de actividades y capacitación al personal médico que integra área de emergencia del Hospital Básico Pillaro

Objetivos Específicos

- Evaluar las necesidades de atención en salud más comunes por parte de los usuarios que acuden al área de emergencia del Hospital Básico Pillaro.
- Seleccionar los factores de riesgo que inciden en el mal servicio e insatisfacción de los usuarios que acuden al área de emergencia del Hospital Básico Pillaro.
- Formular las estrategias en base a las necesidades detectadas por medio de la creación de la matriz de selección de alternativas para trabajar en el área de emergencia del Hospital Básico Pillaro.

2.5 Selección de Alternativas de Solución

Tabla 2 Matriz de Evaluación

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1. Infraestructura Limitada	El área de emergencia comprende un cuarto reducido de espacio que aglomera personas.	Insatisfacción del paciente	Falta de destinación económica para potencializar el área	Mejoramiento en relación a la infraestructura del área de emergencias	Administración General
2. Ausencia del personal medico	Personal médico que deja su puesto de trabajo sin comunicar al jefe inmediato	Insatisfacción del paciente	Ninguno	Capacitación y llamada de atención al personal que integra el área de emergencia	Administración General
3. Falta de equipo medico	Inexistencia de insumos médicos tecnológicos (salas de trauma, Triage para niños, etc.)	Insatisfacción del paciente	Falta de destinación económica para potencializar el área	Gestionar la dotación de insumos medico tecnológicos para el Hospital Básico Píllaro	Administración General
4. Atención a destiempo	A pesar de no existir nadie en sala de espera, los médicos se demoran intervalos de tiempo de entre 45 a	Insatisfacción del paciente	Agilización en la toma de datos por parte del personal medico	Creación de un portal digitalizado en donde se pueda acceder a la base de datos de los integrantes del cantón	Administración General

	60 minutos en brindar atención.				
5. Las muestras y estudios requeridos se los realizan aparte	Dependiendo el caso, la mayor parte de estudios y muestras se los realizan de manera independiente por parte de los usuarios y en caso de que el hospital realice el estudio se debe esperar hasta que llegue el profesional requerido.	Insatisfacción del paciente	Personal médico especializado para cada área	Implementación de los servicios de laboratorio, rayos x, etc. específicos para atender emergencias	Administración General

Notas: El servicio de Emergencia es un servicio multifunción, de gran relevancia, en él se atienden más de 10 mil personas por año, con distintos tipos y gravedad de patologías, es de gran relevancia pues constituye la puerta de ingreso y la primera impresión de los usuarios, es punto de regulación del ingreso y categorización de la necesidad de atención de salud.

Fuente: Diagnostico situación Hospital Básico Píllaro, 2023

Elaboración: Dario Moya, 2023

Fecha: Agosto 2023

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La valoración de los elementos administrativos básicos como la planificación, organización, dirección y control son indispensables para así mantener un conocimiento acertado acerca de la eficiencia dentro de determinada organización, además de ser el modelo más utilizado en la mayor parte de procesos gerenciales administrativos. Dichos elementos constituyen el llamado proceso administrativo y se encuentran en cualquier trabajo del administrador o gerente. En otras palabras, tanto el director, jefe, gerente o supervisor desempeñan las funciones de acuerdo a las actividades de planeación, organización, dirección y control; como actividades fundamentales de la función administrativa (Petit, 2006)

En este sentido, dentro del ciclo administrativo gerencial se inicia siempre con la planificación básicamente porque ahí se procede con la fijación de los objetivos, que son los elementos básicos de gerencia ya que estarán debidamente relacionados con los estándares de control, por ello se ha de hacer énfasis en estos elementos en el desarrollo del presente trabajo investigativo sin dejar de valorar la organización y dirección que complementan el ciclo gerencial.

El control y la planificación son de los elementos más básicos y esenciales dentro de las diferentes funciones administrativas de tipo gerenciales y se relación de manera íntima con el ciclo gerencial. Planificamos y controlamos para determinar si los objetivos planteados se van a lograr en el tiempo determinado con los recursos existentes, y con la finalidad de verificar si nuestro plan de acción es correcto para lograr nuestras metas y objetivos.

La valoración al proceso de administración gerencial del Hospital Básico Pillaro, ha permitido efectuar un diagnóstico en algunos de los elementos por medio de la obtención de datos e información suficiente con la finalidad de determinar esas fortalezas y debilidades que oportunamente se han de proponer para la elaboración

de la propuesta del plan de acción, lo que conlleva con adecuada aplicación ha de conllevar a la mejora de la gestión administrativa gerencial de la entidad de salud que es utilizada como muestra de estudio.

3.1 Análisis del Entorno Social

En Ecuador, el Sistema Nacional de Salud se ha caracterizado debido a que, en años pasados se ha visto resquebrajado, centralizado y desarticulado en la provisión de servicios de salud, es decir, solo quienes mantenían una posibilidad económicamente estable eran los únicos quienes podían acceder a un servicio de salud de calidad, por otro lado, anteriormente el sistema de salud se había centrado en la enfermedad y la atención hospitalaria; con programas de salud pública de corte vertical, que limitan la posibilidad de una atención integral e integrada a la población (Centro Provincial de Información de Ciencias Médicas, 2016).

El Hospital Básico Píllaro del Ministerio de Salud Pública, es una institución de referencia para la zona de Tungurahua y se manera con la misión que se describe a continuación:

El Hospital Básico Píllaro, desde su apertura y funcionamiento a lo largo del tiempo se ha ido estableciendo y con el paso de los años ha ido evolucionando muchas veces mejorando su sistema de gestión de calidad y procesos mediante el cumplimiento de los diferentes requisitos que se estipulan dentro de la Norma ISO 9001-2015, requisitos del cliente, de tipo legal y lo todo lo reglamentario en concordancia a la estructura orgánico funcional. Sin embargo, hoy por hoy se han determinado las falencias que impiden que el centro de salud se siga consagrando como una entidad “buena”, esto se le atribuye a la administración y en ocasiones al desenvolvimiento profesional de quienes prestan sus servicios.

Para una mejor comprensión de los procesos e interacciones se evidencia lo mencionado en el siguiente mapa de procesos en donde se aprecia la caracterización de cada uno y de acuerdo al nivel se detalla lo siguiente:

a) Procesos Estratégicos

En lo que respecta a procesos de tipo estratégicos, son los encargados de determinar la planificación a fin de orientar y ejecutar las políticas establecidas por los organismos de control, en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de los objetivos y son:

- Gestionar para que los procesos sean de calidad.
- Contratar los insumos que son utilizados en los procesos.
- Planificar la implementación de cada proceso.

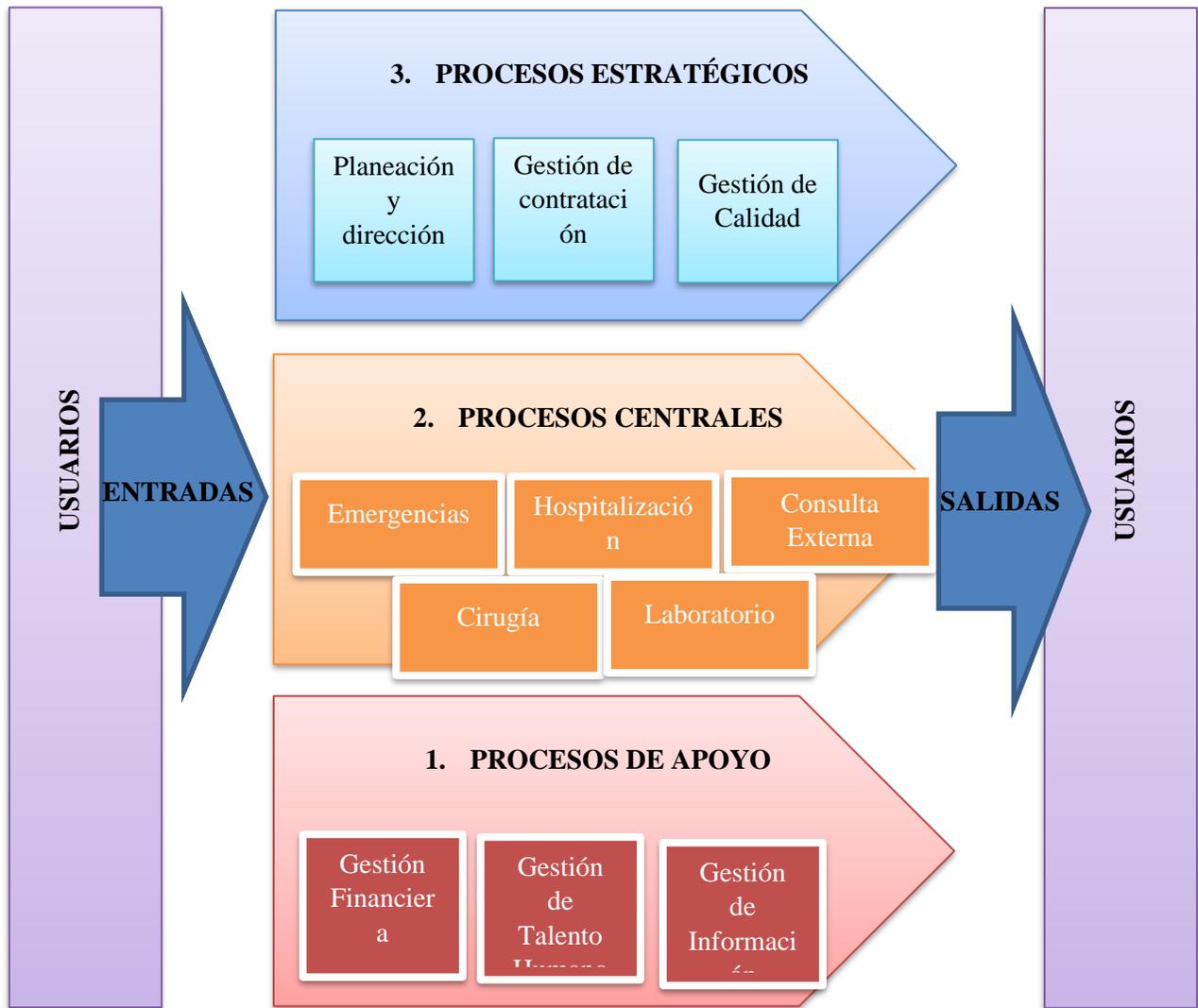
b) Procesos centrales o cadena de valor

Son conocidos también como claves, debido a que están vinculados con la misión y objetivos de la organización, en este caso, como objeto de estudio integrado por el área de atención de emergencias, atención de hospitalización, atención de consulta externa, atención de cirugía, atención de laboratorio, atención terapéutica.

c) Procesos de apoyo o de soporte

En este apartado este proceso es el responsable de brindar apoyo logístico para el desarrollo de las actividades de valor agregado, integrado por la gestión financiera, gestión de talento humano y gestión de información.

Ilustración 1 Mapa de Procesos



Fuente: Información Institucional

Elaboración: Dario Moya, 2023

3.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud

En lo que respecta al sistema nacional de salud pública, se lo ha considerado como un mecanismo por medio del cual los Estados buscan la garantía de la protección de la salud. En Ecuador está compuesto por dos sectores, en este caso son: el privado y el público. El sector público, es el que está regido bajo el Ministerio de Salud Pública (MSP), es decir son accesibles y gratuitos además que, los servicios de salud de las municipalidades son más accesibles para personas de bajos recursos. Por otro lado, las instituciones de seguridad social (IESS), servicios que prestan entidades como: Fuerzas Armadas e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional) o clínicas que como su nombre menciona, son de tipo particular y específicamente de acceso para personas que cuentan con el capital económico de acceder a los servicios pagando por una atención (Sebastián & Gordillo, 2012)

Como se puede apreciar, el sector de la salud se encuentra dividido, y en este caso el que vamos a abordar es el sistema de salud público que se rige por el MSP ya que ahí se ofrece servicios de atención de salud a toda la población, pero que eso no quiera limitar el trato y cuidados que deben dar los profesionales de salud, debido a que actualmente se ha malinterpretado el hecho de acceder a los servicios de salud pública debido a las deficiencias que existe en el servicio.

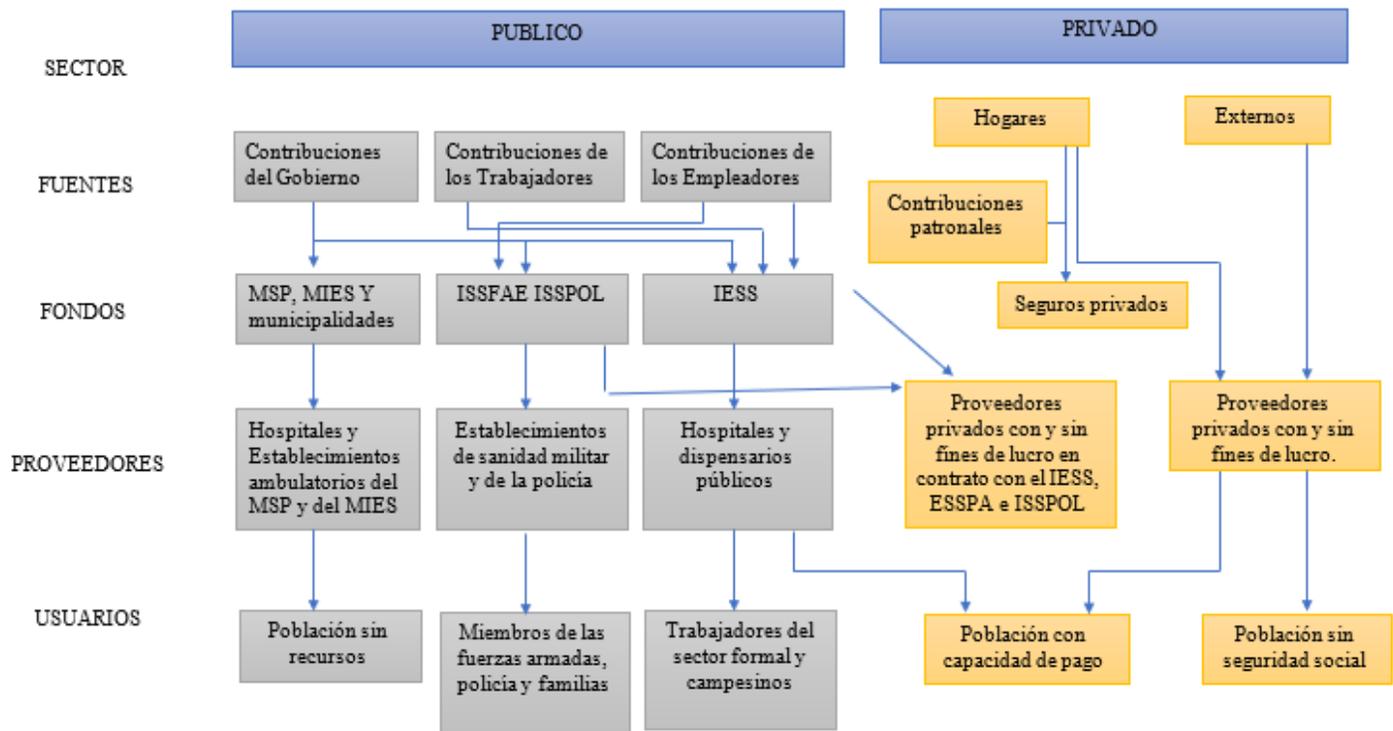
Así también, es importante describir las condiciones y características del actual sistema ecuatoriano de salud ya que el mismo se rige bajo el financiamiento anual del fondo económico establecido, lo que aplica la cobertura y estructura de alcance, así como también sus fuentes de financiamiento. El sector de salud es priorizado de entre los gastos que anualmente se atribuyen al estado ya que los recursos físicos y humanos de los que se requiere deben ser solventados para seguir brindando una atención de calidad,

También de manera, se puede inferir que, el sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios pagados, etc.) y organizaciones no lucrativas (Hospitales, centro de salud, etc) con el fin de brindar

el acceso a cualquier persona sin importar raza o distinción social. (Lucio & Villacrés, 2011).

A continuación, se expone de manera gráfica la distribución del sector salud dentro de los sectores públicos y privados que se menciona anteriormente:

Ilustración 2 Esquema y Organización del Sector Salud



Fuente: (Lucio & Villacrés, 2011)

La ideología que mantienen el estado en relación al cumplimiento con el cuidado de la salud, es lo que ocasiona la división del mismo, aunque el sector privado se ha establecido fuerte dentro de la sociedad, se puede apreciar que el sector público abarca más sectores y fuentes, sin embargo, en lo que respecta a los fondos y proveedores para la atención a usuarios se mantiene limitado a diferencia del sector privado. El sector privado, se maneja económicamente con los recursos e ingresos económicos que se facturan de la atención y los servicios que las entidades ofertan

por ello, su capacidad de fondos y proveedores son las rápidas y accesibles. (Lucio & Villacrés, 2011).

Estadísticamente también se puede mencionar que, en tal contexto, los gastos dentro del ámbito de salud dentro del Ecuador con el paso de los años han ido creciendo considerablemente. En los últimos 10 años según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (González Juárez & Medoza Nieto, 2020).

MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO: (PESTEL)

El análisis PESTEL es aquel que ayuda al estudio y análisis a distintas organizaciones en los procesos de de investigación tanto de mercados y también de su entorno, este análisis PESTEL es muy importante ya que ayuda a una adecuada toma de decisiones sobre todo cuando se tiene nuevas oportunidades de crecimiento empresarial.

Tabla 3 *Análisis PESTEL*

POLÍTICO	Líneas de pensamiento e ideologías políticas que rigen el sistema de salud pública, necesidad de depender de la asignación anual del presupuesto económico para los gastos que inciden con la atención a los usuarios del Hospital Básico Pillaro.
ECONÓMICO	Falta de presupuesto para la implementación de los equipos e insumos médicos dentro del centro de salud, desfinanciamiento para la remodelación del área de emergencias.
SOCIAL	Personas de bajos recursos médicos que no pueden costear un examen o un servicio que no se ofertan dentro de la institución de salud.

TECNOLÓGICO	Falta de agilización al momento de registrar los datos del paciente que acude por emergencia, en la mayor de los casos de van de 40 a 60 minutos llenando la ficha de ingreso de paciente
ECOLÓGICO	No se han evidenciado falencias ya que el hospital cumple con la ambiental y realiza una adecuada recolección de desechos y de la misma forma la eliminación
LEGAL	El Hospital Básico Pillaro cumple con toda la normativa vigente establecida por el MSP en cuanto a todos los permisos de funcionamiento.

Fuente: Análisis Externo Hospital Básico Píllaro

Elaboración: Dario Moya, 2023

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER).

Uno de los principales objetivos de este análisis es buscar las oportunidades e identificar las amenazas, también según este modelo el análisis Porter se puede realizar para cualquier mercado con la idea de mejorar la rentabilidad a mediano y largo plazo.

Tabla 4 *Análisis Servicios de Salud*

CRITERIO	ANÁLISIS
Poder de clientes	Los usuarios están insatisfechos porque perciben un deterioro en la calidad asistencial
Amenaza de nuevos competidores	El sector de salud privado se encuentra creciendo, debido a la accesibilidad tanto en atención como en intervención para las dificultades que se presentan en la salud de los pacientes del cantón
Poder del proveedor	Los proveedores en sí solo cumplen su rol, entregan los productos requeridos, pero se deben considerar las necesidades de la población más necesitada
Amenaza de productos sustitutos	Estoy convencido de que, en este momento, además de la falta de recursos humanos y económicos, hay una pérdida de eficacia y efectividad en la organización del trabajo y por ello somos incapaces de solucionar las demandas de la población en salud
Rivalidad competitiva	Las clínicas particulares acaparan a los usuarios incluso que por acceder al servicio deben endeudarse con tal de recibir atención de calidad

Fuente: Análisis Industrial

Elaboración: Dario Moya, 2023

3.3 Cadena de Valor de la Organización

Dentro de la gestión estratégica, para el análisis del sistema de creación de valor, es imprescindible establecer la cadena de valor que se establece dentro de los procesos del objeto que se piensa costear. Este concepto supone que, para la organización de divisas e ingresos se deben considerar las cadenas de valor que sirven como conmutadores dentro de la organización. Una cadena de valor es por ello considerada como una herramienta poderosa de análisis para específicamente para la planeación estratégica dentro de los negocios debido a que facilita la identificación de ventajas competitivas en el seno de la organización (Más López & Aguayo Joza, 2016)

Así pues, las actividades realizadas dentro de las diferentes instituciones de salud, en conjunto, forman parte de la cadena vinculada al proceso de la organización, por ello dentro de la planificación se deben considerar todos estos puntos ya que, en este caso al servicio de salud como tal se le atribuye una cadena de valor dentro de la organización. Dentro del contexto de salud, a manera de ejemplo de cadena de valor se atribuyen las actividades principales se pueden encontrar dentro del centro como son: las consultas; la hospitalización; área de emergencias, entre otras. Dichas actividades son consideradas de apoyo debido a que sobresalen, y en la mayor parte de casos, los abastecimientos de todo tipo son las actividades de organización interna y de mantenimiento que requieren de una reestructuración dentro de las cadenas de valor dentro de la organización de salud.

CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

Es aquella herramienta de análisis interno que permite estudiar cada una de las actividades de las empresas, con el fin de buscar ventajas competitivas para una buena organización de empresas. Es por ello que esta herramienta permite analizar cuáles son las ventajas competitivas que posee una organización es por ello que esta otorga la posibilidad de conocer las fortalezas del proceso productivo de acuerdo a la empresa.

Tabla 5 Cadenas de Valor

<p>Actividades de soporte</p>	<p>Infraestructura: Específicamente dentro del área de emergencias se debe modificar la infraestructura para crear un ambiente más acogedor para los usuarios y pacientes.</p> <p>Manejo de recursos humanos: La falta de previsión al momento de administrar el área de talento humano se ve con falencias, pues hay un determinado grupo de profesionales que no sienten la motivación para realizar de la mejor manera su trabajo.</p> <p>Desarrollo de la tecnología: En lo que respecta al nivel tecnológico se remarca la necesidad de crear espacios y portales digitales que agilicen los procesos de atención e incluso la asignación de un turno para la atención.</p> <p>Abastecimiento: Los proveedores se encargan de la distribución de los insumos médicos requerido, por ello se deben gestionar los faltantes.</p>				
<p>Actividades primarias Atención oportuna</p>	<p>Logística de recepción o, de entrada: Recepción de información rápida</p>	<p>Producción: Bases de donde tomar los datos</p>	<p>Logística de salida: Brindar la atención oportuna de acuerdo a</p>	<p>Marketing y ventas: Campañas publicitarias para ofertar los nuevos servicios</p>	<p>Servicios: Implementar Área de Exámenes Muestras y rayos X</p>

			la necesidad		
--	--	--	-----------------	--	--

Fuente: Cadenas de Valor

Elaboración: Dario Moya, 2023

MATRIZ FODA

Es una herramienta la cual puede ser aplicada para cualquier situación, producto o empresa la cual este actuando en ese momento como objeto de un estudio, por lo tanto, esta se encarga de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para así poder llegar a un diagnóstico preciso.

Tabla 6 FODA

FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Personal de salud calificado y comprometido 2. Experiencia en la rama 3. Personal con deseos de aplicar las guías y protocolos 4. Apoyo por parte de los responsables del proceso 5. Empatía del personal	1. Incremento de pacientes. 2. Inestabilidad política y económica en el Ecuador. 3. Retraso en la llegada de medicinas, insumos y dispositivos médicos. 4. Mínima asignación de presupuesto para mantenimientos del hospital. 5. Frecuentes cambios de autoridades
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Alta rotación del personal 2. Trabajo mecanizado del personal 3. Capacitación al personal deficiente 4. Infraestructura deteriorada. 5. Incumplimiento de horarios por parte del personal	1. Innovación tecnológica 2. Sistema de comunicación a todo nivel. 3. Medir estándares de calidad para seguridad del paciente.

	4. Participación del personal en mejorar los procesos. 5. Procesos sistematizados.
--	---

Fuente: Dario Moya, 2023

En lo que respecta al análisis FODA institucional se han considerado las apreciaciones que se han desglosado del análisis institucional, con ello se plasman de manera objetiva los diferentes elementos tanto positivos como negativos que actualmente impiden el desarrollo de la institución de salud. Adicional, en base al análisis del FODA se irá adecuando estructuralmente el diseño y perfeccionamiento de la propuesta de intervención y mejora al área de emergencias del Hospital Básico Pillaro.

MATRIZ DOFA

Ejecución actividad a mejorar:

Tabla 7 DOFA

PROBLEMÁTICA: Insatisfacción de los Usuarios en la Atención dentro del Área de Emergencia del Hospital Básico Pillaro	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZA	Debe incrementarse la inversión económica hasta las recomendaciones aceptadas.	La población demanda que los responsables de Salud y los profesionales resolvamos las deficiencias y carencias actuales
DEBILIDADES	Es necesario introducir cambios en la organización del trabajo meditados y eficaces, optimizando los recursos humanos y funciones de cada profesional	Se debe potenciar e incrementar el trabajo no presencial y las nuevas tecnologías: telefonía fija, móvil, unificación de la Historia Clínica

Fuente: Matriz DOFA

Elaboración: Dario Moya, 2023

ESTRATEGIAS CAME

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA – CORREGIR DEBILIDADES (D+A)

En lo que respecta a la optimización de tiempo para la atención de la emergencia sin la necesidad de emplear tiempo innecesario en con la recopilación de datos informativos, considero positivo que el Hospital disponga de autonomía y flexibilidad en la aplicación de las directrices de la Gerencia, más frente a las situaciones de emergencia.

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN – AFRONTAR AMENAZAS (D+O)

Se debe fortalecer la motivación laboral entre los trabajadores del centro de salud, ya que se cuenta con la mayor parte del equipo que tiene experiencia solo hace falta despertar el compromiso profesional

ESTRATEGIAS OFENSIVAS – MANTENER FORTALEZAS (F+O)

Necesariamente se debe incrementar la inversión económica en el área de atención de emergencias de la institución de salud.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS – EXPLOTAR OPORTUNIDADES (F+A)

Se debe aprovechar que, a pesar de las falencias detectadas dentro del sistema de atención, la población mantiene la confianza y la valoración positiva en relación al sistema de atención que se oferta en la institución.

CAPÍTULO IV

4. PLAN GERENCIAL

4.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta gerencial de gran importancia ya que, planificar significa que, los ejecutivos estudian de manera detallada y anticipada los objetivos y acciones de la organización y sustentan el accionar con metodología y lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y son los elementos encargados de la definición de los procedimientos más adecuados para el alcance de los mismos. Por ello, dentro de la planificación se deben considerar los planes, ya que corresponden a la guía que redirige a la organización en la obtención y aplicación de los diferentes recursos para lograr el cumplimiento de los objetivos. También se trabaja con los miembros de la organización en la motivación para el desempeño de actividades y la toma acertada de decisiones basados en los objetivos y procedimientos seleccionados (Salazar & Romero, 2006).

Así pues, la fase de la planificación es en donde se han de fijar las prioridades que van a permitir la concentración en las fortalezas de la organización, ayudando con la intervención oportuna en los problemas que se vayan a suscitar dentro del contexto externo. Sin embargo, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación, entre las más comunes se pueden mencionar: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio, ya que ésta apresura con el cambio dando respuesta a la inquietud, por ello, la presencia de insuficiente información, o por otro lado la falta de habilidad dentro de la utilización de las diferentes metodologías dentro del área de planificación, etc.

Todas las organizaciones necesitan políticas y directrices que, por medio del análisis van a facilitar el monitoreo tanto interno como externo de la organización, así también ayuda a saber cuáles con los objetivos que se espera obtener en el

futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica, como parte de la gerencia estratégica para definir el alcance, el establecimiento de la razón dentro de la misión de la empresa son algunos de los aspectos y lineamientos que se consideran como importantes dentro de la planeación necesaria de estrategias para cumplir con lo que se espera (Guarderas Córdova, 2023).

En la organización se pueden analizar las estrategias con relación a cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con mirada a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Sin embargo, dichos puntos se podrían revisar desde una perspectiva establecida dentro del lineamiento de sostenibilidad y direccionamiento, por medio del establecimiento de objetivos generales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. Más aún, es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores.

4.2 Gerencia Estratégica

Dentro del proceso gerencial, la administración estratégica, hace referencia a la guía y direccionamiento estratégico, esto debido a que, desde el departamento de gerencia es de donde se aplican las estrategias para la planificación y la logística dentro de la organización por ello se exige el análisis sistemático en relación a las organizaciones desde el punto de vista integral, así como optar por la aplicación de visiones mucho más generalizadas, ya que, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes (González, 2019).

La administración estratégica es un proceso que necesariamente inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para el alcance de esas metas, y desarrolla planes detallados que han de asegurar implementación de las diferentes estrategias planteadas dentro de la organización

para la próxima obtención de los fines establecidos. Permite tomar decisiones sobre el tipo de esfuerzos de planeación que deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, qué se hará con los resultados (Roja & Lucas, 2017).

Según el autor, la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, representa una serie de planes y acciones producidas después de un período de tiempo específico. Responde a un proceso continuo, particularmente en lo que respecta a la formulación de estrategias, esto debido a los cambios continuados del contexto.

Con todo lo antes mencionado se procede con la Propuesta del PLAN DE SOLUCIÓN Y GESTIÓN GERENCIAL EN EL ÁREA DEL HOSPITAL BÁSICO PILLARO.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN
“PLAN GERENCIAL DE ACTUACIÓN DENTRO DEL ÁREA DEL
HOSPITAL BÁSICO PÍLLARO”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

a) Misión

Satisfacer de manera oportuna, veráz y eficiente las necesidades de los usuarios que acuden diariamente al área de emergencias del Hospital Básico Píllaro, contribuyendo al cuidado de la vida y la recuperación de la salud mediante la prestación de servicios centrados en el paciente, colaborando con el buen trato de mismo, su familia y la sociedad para una adecuada promoción de actitudes laborales y de prevención con un equipo humano calificado y amable.

b) Visión

Crear y mantener al año 2025 un sistema integral de salud pública, en donde se ofrezca un espacio de crecimiento y desarrollo profesional enfocado en la excelencia, rapidez y calidez en la asistencia al paciente y su familia, lo que ha de conllevar a ser el primer Hospital Básico de tipo A reconocido a nivel local y provincial.

c) Valores

- **Trabajo en equipo:** Trabajar conjuntamente respetando los valores y el objetivo común dentro de la institución, respetando siempre las opiniones diferentes y fortaleciendo las relaciones interpersonales para alcanzar conjuntamente el éxito.

- **Equidad:** La prestación de servicios y recursos que posee la institución han de ser utilizados sin distinción de edad, género, grupo social, ideología y credo, estado de salud o enfermedad.
- **Responsabilidad:** La ejecución y construcción de labores y tareas han de estar siempre enfocadas en el logro y obtención de mejores resultados mediante la asunción de un rol activo dentro de la labor diaria de cada profesional de la institución de salud.
- **Ética:** Mantener una conducta transparente, honesta y dedicada al servicio de la sociedad pillareña que requiere de atención de salud.
- **Compromiso:** Desarrollar todas las tareas enfocadas en el esfuerzo para brindar atención de salud de calidad con calidad a los pacientes y su familia.
- **Eficiencia:** Lograr el cumplimiento de todos los objetivos propuestos con la aplicación de metodología de trabajo que optimice el desempeño de los profesionales de salud con la mejor utilización de los recursos existentes.

d) Objetivos Institucionales

Objetivo General

- Promover y desarrollar las acciones de intervención para la contribución en la mejora de atención y prestación de servicios del área de emergencias del hospital para ofrecer a los usuarios cuidado y conservación tanto de la salud física como mental.

Objetivos Específicos

- Ofrecer una atención de calidad con calidez oportuna de acuerdo a la necesidad del paciente.
- Desarrollar la propuesta de atención de manera continua y prolongada

- Motivar al personal profesional para el desarrollo de un trabajo eficiente y de calidad.

e) Principios Éticos

El Hospital Básico Pillaro, se ha institucionalizado bajo los siguientes principios éticos:

- **Beneficencia:** Actuar solo con la intención de hacer el bien siempre en beneficio del paciente.
- **Autonomía:** Respeto al derecho del paciente, tanto en su cultura como en sus creencias.
- **No Maleficencia:** No actuar con la intención de causar daños.
- **Servicio:** Siempre estar predispuestos a servir.

f) Políticas

El Hospital Básico Pillaro, se rige bajo las siguientes políticas:

- **Política de Calidad:** Prestar servicios de atención medica con calidad, pertinencia y eficiencia.
- **Política de Seguridad del Paciente:** Establecer un entorno seguro para la atención del paciente

Plan de Gestión Gerencial

Tabla 8 Plan Gerencial

					Porcentaje de Avance Meta Años		
Actividad	Indicador	Presupuesto previsto	Medio Verificación	Meta	Año 1	Año 2	Año 3
N. 1 Mejoramiento en relación a la infraestructura del área de emergencias	Infraestructura	35.000\$	Administración General/Financiera	Lograr la potencialización del área de emergencias	60%	85%	100%
N. 2 Capacitación y llamada de atención al personal que integra el área de emergencia	Perfil Profesional	16.000\$	Administración General	Alcanzar la predisposición profesional de los profesionales para mejorar y optimizar el trabajo dentro de área de estudio	70%	80%	100%
N. 3 Gestionar la dotación de insumos medico tecnológicos para el Hospital Básico Píllaro	Insumos y abastecimiento	50.000\$	Administración General/Financiera	Dotar de los insumos médicos requeridos para una mejor atención dentro de la institución de salud	50%	75%	100%

N. 4 Creación de un portal digitalizado en donde se pueda acceder a la base de datos de los integrantes del cantón	Tecnología	100.000\$	Administración General	Mantener un conocimiento estadístico aproximado de los usuarios que acceden al servicio y tabular las áreas por necesidad	80%	90%	100%
N. 5 Implementación de los servicios de laboratorio, rayos x, etc. específicos para atender emergencias	Insumos y abastecimiento	150.000\$	Administración General	Dar cumplimiento a la necesidad del paciente	50%	75%	100%

Fuente: Información FODA

Elaboración: Dario Moya, 2023

TABLA PRESUPUESTARIA DETALLADA

Tabla 9 Tabla Presupuestaria

PRESUPUESTO: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN DENTRO DEL ÁREA DE EMERGENCIAS DEL HOSPITAL BÁSICO PÍLLARO				
AREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	TOTAL
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	N. 1 Mejoramiento en relación a la infraestructura del área de emergencias	Dirección Financiera	Reconstrucción del área de emergencias, ampliación de espacios, edificaciones	35.000\$
GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA	N. 2 Capacitación y llamada de atención al personal que integra el área de emergencia	Talento Humano	Contratación de personal calificado para la prestación de servicios de motivación y capacitación constante por medio de talleres inclusivos que dinamicen el accionar del personal medico	16.000\$
GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA	N. 3 Gestionar la dotación de insumos medico tecnológicos para el Hospital Básico Píllaro	Dirección Técnica	Realizar el pedido para la dotación de insumos tecnológicos médicos	100.000\$

GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL	N. 4 Creación de un portal digitalizado en donde se pueda acceder a la base de datos de los integrantes del cantón	Dirección Financiera y Administración	Incorporación de personal técnico para el manejo digital en relación a la automatización de los registros en atención externa	150.000\$
				35.000\$
TOTAL PRESUPUESTO				336.000\$

Fuente: Información FODA

Elaboración: Dario Moya, 2023

CAPÍTULO V

5. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

5.1 Evaluación en la Organización

En cualquier máquina, una serie de medidores ayudan a monitorear el desempeño: en el tablero de un automóvil, por ejemplo, hay una serie de instrumentos que miden la velocidad, la gasolina, el aceite y otros datos vitales para el conductor, pues le indican cuando existe algún problema. Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de evaluación del desempeño que les permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora (Ramírez, 2006).

Como refiere el autor, se debe considerar que, para el logro de una organización tan competitiva como lo es la salud, es preciso contar con un recurso de valoración, en este caso las evaluaciones enfocadas en la implantación del plan de gestión hospitalario, dicha evaluación, es una técnica de dirección imprescindible dentro de la actividad administrativa de la organización de salud ya que, con base a los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño aporta en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada de acuerdo a las necesidades de la organización.

(Alveiro, 2009) en su artículo científico denominado *“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO”* menciona que, las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.

- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa.

Con lo expuesto por el autor se ratifica la importancia y necesidad de una evaluación previo a la implementación de cualquier tipo de estrategia en favor de la mejora dentro de la organización después de que se haya diagnosticado la problemática. En este caso, con la aplicación de la propuesta necesariamente se requiere del monitoreo y evaluación de las actividades planificadas ya sea para la modificación o eliminación dependiendo la necesidad.

5.2 Monitoreo del Plan

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permitirá tomar decisiones colectivas en torno al camino futuro que ésta deber seguir y que le permitirán adecuarse a los cambios sociales y políticos del entorno. Partiendo del diagnóstico y análisis situacional, la gestión estratégica permite plantear objetivos medibles y alcanzables en el tiempo, que son medidos por indicadores de gestión (Fosalud, 2015).

Por tanto, se vuelve necesario establecer mecanismos de medición, evaluación y control, que garanticen el cumplimiento (o grado de cumplimiento) de lo planificado y, llevar a la praxis la visión y misión institucional. Para que estos mecanismos de medición, evaluación y control, sean efectivos y puedan ser comparables en los años posteriores, es necesario que los planes operativos consecuentes del plan estratégico, estén bien estructurados y que puedan ser medibles en el tiempo, y permitan tomar decisiones acertadas.

En este apartado se presenta el cuadro a manera de seguimiento y verificación del cumplimiento de las actividades planificadas, es decir el cronograma de actividades lo que ha de provocado cambio dentro del proyecto.

5.3 Cronograma

Tabla 10 Cronograma de Actividades Planificadas

		MESES DE IMPLEMENTACIÓN					
		2024					
ACTIVIDAD	GESTOR RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
N. 1 Mejoramiento en relación a la infraestructura del área de emergencias	Administración General/Financiera	X	X	X			
N. 2 Capacitación y llamada de atención al personal que integra el área de emergencia	Administración General			X	X		
N. 3 Gestionar la dotación de insumos medico tecnológicos para el Hospital Básico Píllaro	Administración General/Financiera				X		
N. 4 Creación de un portal digitalizado en donde se pueda acceder a la base de datos de los integrantes del cantón	Administración General					X	
N. 5 Implementación de los servicios de laboratorio, rayos x, etc. específicos para atender emergencias	Administración General					X	X

Fuente: Información FODA

5.4 Monitoreo de Actividades

Tabla 11 Monitoreo de las Actividades Planificadas

MONITOREO EVALUACIÓN			MONITOREO				RESPONSABLE
AREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	
Gestión administrativa y económica	Mejoramiento en la relación a la infraestructura del área de emergencias	Informe de diagnóstico y análisis			X		Dirección Financiera
		Informe de petición para potencialización				X	
		Informe de aprobación del presupuesto				X	
Gestión administrativa	Capacitación y llamada de atención al personal que integra el área de emergencia	Ficha de registro de participantes		X			Talento Humano
		Ficha de registro de asistencia		X			
		Informe de asistencia		X			

Gestión administrativa y económica	Gestionar la dotación de insumos medico tecnológicos para el Hospital Básico Píllaro	Solicitud de pedido para insumos médicos				X	Dirección Financiera y Administración
		Asignación de presupuesto				X	
		Acta de petición				X	
Gestión administrativa y económica	Implementación de los servicios de laboratorio, rayos x, etc. específicos para atender emergencias	Informe de petición para potencialización				X	Dirección Financiera y Administración
		Supervisión de área				X	
		Atención al requerimiento				X	

Elaboración: Dario Moya, 2023

5.5 Evaluación del Plan

La evaluación es un momento de comprobación de resultados en el que se cierran los procesos de enseñanza y aprendizaje. El monitoreo de control es fundamental para determinar si se está implementando el plan gerencial, para verificar si el proceso está avanzando, si se obtienen resultados positivos o negativos, para que se tomen medidas adecuadas para poder llevar el plan de mejor manera (Carrizo, 2009).

Dentro del corresponsal del control se debe considerar la imposición de la capacidad que la organización debe mantener para la determinación de la importancia dentro del tiempo de vida de una organización, ya que se debe permitir mantener con determinación los controles de los desvíos entre lo planeado y lo ejecutado, siempre manteniendo el conocimiento de cada acción y sus consecuencias al momento de corregir las acciones para el logro de los objetivos fijados.

La función de control es un componente de vital importancia en el desarrollo de las actividades de la administración en las organizaciones, jugando un rol relevante desde el diseño de la estrategia de una organización. El control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (Tenina & Obiol, 2023).

5.6 Tabla de semaforización

Esta nos permite determinar cómo va el proceso, si se están cumpliendo o no los objetivos planteados y las estrategias.

En este caso, la evaluación se desarrollará a mitad y al finalizar el periodo; a través de indicadores cualitativos y cuantitativos obtenidos de forma indirecta desde las diferentes fuentes de verificación, y de forma directa de los beneficiarios del proyecto.

Tabla 12 *Semaforización*

Significado	Nivel de cumplimiento
Meta cumplida	Más del 75%
Meta parcialmente cumplida	51%-75%
Meta incumplida	50% o menos

Elaboración: Dario Moya, 2023

Los responsables de las actividades han de tomar actividades preventivas y correctivas para evitar el retraso e incumplimiento de algunas de las actividades establecidas en los tiempos previstos de ejecución. A continuación, se detallan las actividades que se han de considerar:

5.6 Actividades Preventivas:

- Anticiparse a las actividades programadas, preparando el material con requerimiento previo
- Llevar un registro de planificación mensual y trimestral (dependiendo la actividad)

5.7 Actividades Correctivas

- Reuniones con el equipo de trabajo para detectar falencias y puntos claves para una actuación oportuna
- Si el contratiempo se sigue dando por ausencia del personal operativo, organizar el personal para designar un encargado

5.8 Limitaciones en la Gestión Gerencial

En lo que respecta al desarrollo de la propuesta de actuación gerencial se deben considerar las limitaciones y restricciones en cuanto a lo económico, tiempo y alcance que se pueden presentar y dichos factores exteriores llegaran a entorpecer el proceso dentro de la organización.

- **Costo:** En lo que refiere a la solvencia económica que mantiene el Hospital Básico Pillaro se debe considerar que el mismo al ser una entidad pública se rige bajo el asignamiento económico establecido por el Ministerio de Salud.
- **Tiempo:** Debido a las limitaciones en relación al presupuesto económico podría verse afectado el cumplimiento de las actividades planeadas dentro del tiempo estimado por ello algunas actividades se verían postergadas.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- El Hospital Básico Píllaro, debe considerar los cambios mencionados de manera inmediata para poder seguir siendo la entidad de salud sostenible y lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, así también modificar las fallas desde la gerencia.
- El personal de trabajo que integra el área de emergencias debe ser personal con experiencia y comprometidos con el servicio que brinda la institución, debido a que esa área en particular deja mucho que decir ante los cientos de usuarios que concurren en busca de atención a la institución de salud.
- Finalmente, se concluye mencionando que, la institución debe encontrar la forma con la cual se puedan implementar las actividades en mejora de la atención y servicios del área de emergencias.

Recomendaciones:

- Se recomienda considerar y tomar las medidas necesarias frente a las falencias determinadas para asegurar atención médica oportuna y adecuada ya que los pacientes actualmente no se sienten satisfechos con el servicio brindado por el área de emergencias del Hospital Básico Píllaro.
- En lo que respecta a la falta de personal para atención se recomienda incorporar personal con experiencia a tiempo corto, siempre y cuando mantengan la vocación de servicio.
- Finalmente, se recomienda implementar la propuesta gerencial de actuación, adecuando las actividades destinadas a la solvencia de las necesidades que se han diagnosticado dentro de la entidad de salud.

7. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Cuentas, D. E. (2019). *Dirección distrital 18d05 santiago de píllaro - salud*.
- García Fariñas, A., Ramos Valle, I., García Rodríguez, J. F., & Gálvez González, A. M. (2011). El balance entre la oferta y la demanda en salud. El caso de los servicios de rehabilitación integral en La Habana, Cuba. 2009-2010. *Revista de Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 0(12).
- Hidalgo, H. (2014). Diagnóstico Situacional de Salud del Servicio de Emergencias del área de Salud Abangares, Guanacaste. *Revista Medica de Costa Rica y Centroamerica LXXI, LXXI(613)*, 691–697.
- Montero, L. (2021). *Análisis De La Gestión Administrativa Del Hospital General less De Babahoyo, Año 2020*. 111.
- Paltán-Angumba, A. L., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Centro de Costeo para prestaciones de los Hospitales de la ciudad de Cuenca - Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 638. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.708>
- Reinoso Lara, M. G. (2015). *Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del hospital básico Píllaro*. 157. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/13269>
- Soledad Carrera Clavijo Julio César Yunga, M. (2012). *Anuario de Estadísticas Hospitalarias Camas y Egresos 2012 Dirección responsable de la información estadística y contenidos: DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS*. 405. www.inec.gob.ec
- Warner, M. (2018). *Un buen lugar en Tungurahua : estrategias familiares de un pueblo rural*. 1–99.
- Alcántara, G. (2008). La definición de la salud. *Revista Universitaria de Investigación*, 1(34), 61–84. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135004.pdf>

Azuay, U. D. E. L., C, M. C. M., & R, A. Q. (2009). *Agradecimiento*.

CERTIFICACIÓN: (2017).

Chong Delgado, I. R., Zambrano Solórzano, A. L., Solórzano Delgado, J. P., & Andrade Bravo, V. A. (2022). Diagnóstico situacional de salud Hospital Jipijapa 2021. *Revista Científica Dominio de La Ciencia*, 8, 3–51.

Centro Provincial de Información de Ciencias Médicas (Cuba), Y., Yera Alós, I. B., Martínez Martín, M. I., Pérez Jiménez, D., & Aranda Canosa, S. (2016). El análisis de la situación de salud hospitalaria: herramienta para la gestión de hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Revista Médica Electrónica*, 38(4), 530–542.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242016000400003

González Juárez, T., & Medoza Nieto, J. (2020). Funciones esenciales de la salud pública. In *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río* (Vol. 7, Issue 14). <https://doi.org/10.29057/estr.v7i14.5659>

Lucio, R., Villacrés, N., & Henríquez, R. (2011). Sistema de salud de Ecuador. *Salud Publica de Mexico*, 53(SUPPL. 2), 177–187.

Más López, C. J., & Aguayo Joza, M. (2016). La cadena de valor sanitaria de los tratamientos del cáncer cervicouterino en SOLCA Manabí, Núcleo de Portoviejo, Ecuador. *COFINHABANA; Núm. 2 (2016)*, 11(2), 130–143.
<http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/191>

Petit, A. R. (2006). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DR . VICENTE SALIAS SANOJA Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello Por: Miguel E . Leal Somoza ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DR . VICENTE SALIAS SAN.*

Sebastián, D., & Gordillo, P. (2012). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL*

ECUADOR FACULTAD DE ECONOMÍA Disertación previa a la obtención del título de Economista Análisis integral de la reforma del sector salud del Ecuador y el Ministerio de Salud Pública " <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6829/7.36.001373.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de Futuro*, 11(1), 1–22.

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

Carlos, A., Lucas, A., Adolfo, C., Rojas, L., & Universitaria, F. (n.d.). *Gerencia estratégica*.

Carrizo, W. (2009). La responsabilidad del docente frente a la evaluación.

Pecunia : Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, 9(9), 63. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i9.661>

Del, R., Del, E., Planteamiento, A. Y., & Problema, D. E. L. (2023).

SOSTENIBILIDAD DEL CENTRO MEDICO SAN JORGE EN EL PERIODO 2023.

Fosalud+. (2015). *Guía de Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico* . 3, 1–8.

https://avanceydesempeno.com/wp-content/uploads/2015/03/F_5_Doc_FOSALUD_Guia_de_Monitoreo_y_Evaluacion_del_Plan_Estrategico_Tactico.pdf

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>

Ramírez, D. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Ciencias Holguín*, XII(4), 1–8.

Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial?

Multiciencias, 6(1), 0. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>

8. ANEXOS

Monitoreo de las Actividades Planificadas

MONITOREO EVALUACIÓN			MONITOREO				RESPONSABLE
AREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	
Gestión administrativa y económica	Mejoramiento en la relación a la infraestructura del área de emergencias	Informe de diagnóstico y análisis			X		Dirección Financiera
		Informe de petición para potencialización				X	
		Informe de aprobación del presupuesto				X	
Gestión administrativa	Capacitación y llamada de atención al personal que integra el área de emergencia	Ficha de registro de participantes		X			Talento Humano
		Ficha de registro de asistencia		X			
		Informe de asistencia		X			

Gestión administrativa y económica	Gestionar la dotación de insumos medicos tecnológicos para el Hospital Básico Píllaro	Solicitud de pedido para insumos médicos				X	Dirección Financiera y Administración
		Asignación de presupuesto				X	
		Acta de petición				X	
Gestión administrativa y económica	Implementación de los servicios de laboratorio, rayos x, etc. específicos para atender emergencias	Informe de petición para potencialización				X	Dirección Financiera y Administración
		Supervisión de área				X	
		Atención al requerimiento				X	



