



FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PLAN GERENCIAL PARA LA MEJORA EN EL SISTEMA DE TRIAJE
HOSPITALARIO EN EL HOSPITAL GENERAL MARCO VINICIO IZA DE LA
CIUDAD DE LAGO AGRIO

TUTOR:

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

AUTORA:

Lic. Ana Karen Bedón Revelo

2023

RESUMEN

El plan gerencial propuesto tiene como objetivo principal la mejora significativa del sistema de triaje hospitalario, buscando optimizar la eficiencia, la calidad y la rapidez en la atención de los pacientes. Se enfoca en implementar estrategias y procesos que permitan una clasificación más precisa de los casos, asegurando una asignación adecuada de recursos y una atención adecuada a los pacientes según su nivel de gravedad.

El plan aborda aspectos clave, como la revisión y actualización de los protocolos de triaje, la capacitación del personal médico y de enfermería en nuevas metodologías y herramientas de evaluación, así como la incorporación de tecnologías avanzadas para agilizar el proceso de clasificación. Además, se contempla la mejora en la comunicación interna entre los distintos departamentos hospitalarios para garantizar una atención fluida y coordinada.

Se establecerán indicadores de desempeño para evaluar continuamente la efectividad del sistema de triaje, y se implementarán mecanismos de retroalimentación para ajustar y mejorar el plan de manera dinámica. La participación activa de todo el personal hospitalario, así como la involucración de los pacientes en el proceso, serán fundamentales para el éxito de esta iniciativa.

El plan gerencial no solo busca optimizar la gestión del triaje, sino que también pretende elevar la satisfacción del paciente, reducir los tiempos de espera y mejorar la capacidad de respuesta del hospital frente a situaciones de emergencia. En última instancia, se aspira a crear un entorno hospitalario más eficiente, seguro y centrado en las necesidades de los pacientes.

Palabras Claves: Triaje, calidad, eficiencia, rapidez, recursos, protocolos, metodologías, comunicación, satisfacción.

ABSTRACT

The main objective of the proposed management plan is the significant improvement of the hospital triage system, seeking to optimize efficiency, quality and speed in patient care. It focuses on implementing strategies and processes that allow for more accurate classification of cases, ensuring adequate allocation of resources and appropriate care for patients according to their level of severity.

The plan addresses key aspects, such as reviewing and updating triage protocols, training medical and nursing staff in new assessment methodologies and tools, as well as incorporating advanced technologies to streamline the classification process. In addition, improvement in internal communication between the different hospital departments is contemplated to guarantee fluid and coordinated care.

Performance indicators will be established to continually evaluate the effectiveness of the triage system, and feedback mechanisms will be implemented to dynamically adjust and improve the plan. The active participation of all hospital staff, as well as the involvement of patients in the process, will be essential for the success of this initiative.

The management plan not only seeks to optimize triage management, but also aims to increase patient satisfaction, reduce waiting times and improve the hospital's response capacity in emergency situations. Ultimately, the aim is to create a more efficient, safe and patient-focused hospital environment.

Keywords: Triage, quality, efficiency, speed, resources, protocols, methodologies, communication, satisfaction.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCION	9
CAPITULO I.....	10
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	10
1. Introducción.....	10
1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	11
1.1.1 Estructura Administrativa	11
1.1.2 Financiera	13
1.1.3 Operativa.....	13
1.2 Oferta y Demanda de Servicios	15
1.2.1 Análisis geoespacial y geopolíticos.....	15
1.2.2 Oferta de Servicios	17
1.2.3 Población atendida.....	19
1.2.4 Demanda de servicios insatisfecha	21
OBJETO DEL PLAN DE GESTION	22
1.3 Planteamiento del problema.....	22
1.4 Diseña su árbol de problema.....	24
1.5 Justificación del problema	25
1.6 Objetivos del plan de gestión.....	26
1.6.1 Objetivo General	26
1.6.2 Objetivos Específicos.....	26
1.7 Selección de alternativas de solución	26
CAPITULO II	29
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	29

2.1 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.....	30
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección	30
2.1.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	31
2.1.3 Gestión Financiera.....	31
2.1.4 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	32
2.1.5 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	33
2.2 Planeamiento estratégico.....	35
2.2.1 Análisis del entorno social.....	35
2.3 Análisis de pestel	35
2.4 Análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter)	37
2.5 Análisis foda.....	39
2.5.1 Aprovechar las oportunidades:.....	39
2.5.2 Limitar las amenazas:	40
2.5.3 Reconocer y aprovechar las fortalezas:	41
2.5.4 Determinar y limitar las debilidades:	42
2.6 Cadena de valor de la organización	44
CAPITULO III	48
DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL	48
3.1 Plan Gerencial	48
3.2 Cultura organizacional	48
3.2.1 Misión.....	49
3.2.2 Visión.....	49
3.3 Valores	49
3.4 Objetivos Institucionales.....	51
3.5 Principios éticos	51

3.6 Políticas	52
3.7 Formulación del plan gerencial.....	54
3.7.1 Desarrollo de las estrategias	54
CAPÍTULO IV	58
EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN.....	58
4.1 Monitoreo del Plan.....	59
4.2 Evaluación del Plan.....	61
4.3 Limitaciones.....	62
CAPÍTULO V	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1 CONCLUSIONES	64
5.2 RECOMENDACIONES.....	65
Bibliografía.....	67
ANEXOS.....	69
5.3 PRESUPUESTO	70
5.4 CRONOGRAMA.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Representación gráfica de estructura administrativa del hospital	12
Gráfico 2	Esquema gráfico de un Hospital Básico de segundo nivel.....	14
Gráfico 3	Exteriores Hospital Marco Vinicio Iza.....	15
Gráfico 4	Ubicación geoespacial del Hospital Marco Vinicio Iza	16

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cartera de servicios Hospital Marco Vinicio Iza.....	19
Tabla 2 Datos de producción hospitalaria en el triaje HMVI de Enero a Diciembre año 2021-2022	20
Tabla 3 Datos de producción hospitalaria en el servicio de Emergencia HMVI de Enero a Diciembre año 2021-2022	20
Tabla 4 Datos de producción hospitalaria en el servicio de Emergencia HMVI de Enero a Septiembre año 2023	21
Tabla 5 Matriz de evaluación de alternativas de solución.....	28

INTRODUCCION

En el contexto de la gestión hospitalaria, el sistema de triaje desempeña un papel crucial en la eficiencia y efectividad de la atención médica, el triaje como proceso de clasificación de pacientes según la gravedad de su condición, no solo influye en la asignación de recursos, sino que también impacta directamente en la calidad de la atención brindada, conscientes de la importancia de optimizar este sistema, se presenta el Plan Gerencial para la mejora en el sistema de triaje hospitalario.

La necesidad de una revisión y mejora en el sistema de triaje se fundamenta en la creciente demanda de servicios de salud, la diversidad de condiciones médicas presentadas y la urgencia de ofrecer una respuesta ágil y eficiente a los pacientes, este plan se concibe como una herramienta estratégica para fortalecer la capacidad de respuesta del hospital ante situaciones críticas, asegurando una distribución adecuada de los recursos, una atención oportuna y una mejor satisfacción tanto para pacientes como para el personal de salud.

La planificación gerencial propuesta abordará aspectos clave del sistema de triaje, desde la capacitación del personal hasta la implementación de tecnologías innovadoras que faciliten la toma de decisiones considerando estrategias para la mejora continua, evaluación constante y adaptación a los cambios emergentes en el entorno de la salud, éste plan no solo busca optimizar la eficiencia operativa, sino también elevar los estándares de calidad y seguridad en la atención hospitalaria, posicionando a la institución como líder en la prestación de servicios médicos.

El presente plan se erige como un documento estratégico para la gestión y mejora del sistema de triaje hospitalario, con el propósito de optimizar los recursos disponibles, fortalecer la capacidad de respuesta y elevar los estándares de calidad en la atención de la salud.

CAPITULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1. Introducción

El Ministerio de Salud Pública, mediante el Decreto Supremo 480 publicado en el Registro Oficial No. 117 del 17 de junio de 1976, establece la construcción y equipamiento del Centro de Salud Hospital. Este centro comenzó a operar el 12 de febrero de 1986, durante la presidencia del Ing. León Febres Cordero. Inicialmente, tenía una capacidad de 150 camas para atender a una población de alrededor de 45.000 habitantes, que equivalía a lo que hoy es la Provincia de Sucumbíos.

En sus inicios, el hospital empezó con 15 camas y se enfrentó a déficits de recursos humanos, ya que no se anticipó el aumento de la población en el futuro. A lo largo del tiempo, la población ha crecido en un 65,5%, alcanzando actualmente los 176.000 habitantes. Al comenzar sus operaciones, el hospital contaba con 20 personas en roles administrativos y de servicios, 3 partidas presupuestarias para médicos en consulta externa y 4 partidas para médicos en emergencia y hospitalización. Además, había 3 enfermeras profesionales y 14 auxiliares de enfermería.

Mediante el Acuerdo Ministerial No. 00584, fechado el 11 de mayo de 2001, se cambió la denominación del Centro de Salud Hospital a Hospital Marco Vinicio Iza, en honor al primer director del hospital, el Dr. Marco Vinicio Iza, como reconocimiento a su contribución como médico tratante.

Posteriormente mediante Acuerdo Ministerial No. 00782, el 14 de diciembre del 2001, se eleva de categoría de Hospital Provincial, con una capacidad de 40 camas, brindando atención en las cuatro especialidades básicas, Medicina Interna, Ginecología, Cirugía, Pediatría. Por la necesidad de la población y ante la demanda existente se crea las Sub

especialidades de Neonatología (7 camas) y Traumatología (4 camas).

El Ministerio de Salud Pública mediante Acuerdo Ministerial 0455 del 17 de mayo del 2006, publicado en el registro oficial 305 del 04 de julio del 2006, eleva la capacidad hospitalaria de 40 a 73 camas; al no contar con la infraestructura física, talento humano y equipamiento, no se pudo aplicar inmediatamente el mencionado acuerdo.

Mediante Acuerdo Ministerial No. 0129-2017, de fecha de 12 de septiembre del 2017, publicado en el Registro Oficial No. 92 del 03 de octubre del 2017, se crea la Entidad Operativa Desconcentrada “Hospital General Marco Vinicio Iza”, establecimiento de salud que corresponde al Segundo Nivel de Atención y Cuarto de Complejidad, con una dotación de ciento sesenta (160) camas y una cartera de servicios que incluye las cuatro especialidades básicas: Gineco-Obstetricia, Pediatría, Cirugía General y Medicina Interna y otras propias que corresponden a su nivel de atención y complejidad. Posteriormente el 04 de julio del 2018, se apertura la sala de endoscopia digestivas.

Considerando la gran cantidad de pacientes de la provincia de Sucumbíos y Orellana, que se realizaban diálisis en otras provincias, la población venía solicitando el incremento de este servicio; es así que el 21 de septiembre del 2020 se apertura el servicio de Diálisis. (Sánchez, 2023).

1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La estructura organizacional hospitalaria pública se coordina bajo algunos ejes de gobernanza del Ministerio de Salud Pública, el mandato del Modelo de Gestión Hospitalaria, las políticas estatales y los regímenes vigentes de la Constitución de la República del Ecuador. (Ministerio de Salud Publica, 2012).

1.1.1 Estructura Administrativa

El Hospital General Marco Vinicio Iza al 31 de agosto de 2023 cuenta con un total de 604 servidores y trabajadores, de los cuales: 529 pertenecen a la Institución (con relación

de dependencia directa), 74 servidores pertenecen a la Coordinación Zonal 1-Salud (55 Internos Rotativos en Enfermería, 16 Internos Rotativos en Medicina y 03 paramédicos) y 01 del Distrito 21D02.

Dado que es el único hospital de segundo nivel y cuarto nivel de complejidad en la provincia de Sucumbíos, y opera las 24 horas del día, atendiendo a la población local, a residentes extranjeros y recibiendo referencias de unidades de salud que necesitan atención especializada o hospitalización, es esencial que esta institución cuente con un personal calificado. El objetivo principal es fortalecer los servicios de salud y asegurar que cada paciente y su familia reciban atención de manera oportuna. Se prioriza la atención médica de acuerdo con las condiciones de salud y necesidades individuales, con el fin de cumplir con el objetivo de garantizar y satisfacer la demanda de atención de acuerdo con los principios establecidos en la Constitución de la República del Ecuador. (Sánchez, 2023).

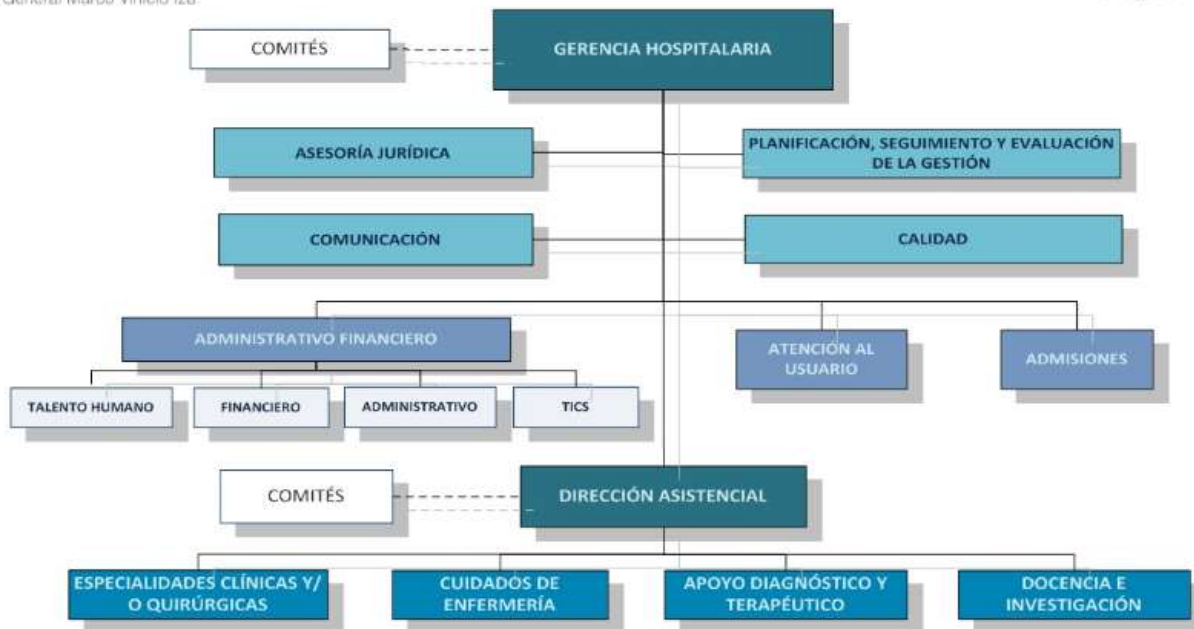


Gráfico 1 Representación gráfica de estructura administrativa del hospital

Fuente: Hospital General Marco Vinicio Iza.

1.1.2 Financiera

Cuando se habla de la estructura financiera en el ámbito de la salud, se señala que los sistemas suelen ser diversos y combinados, con la coexistencia de múltiples fuentes de financiamiento, diversos métodos de pago, diferentes entidades compradoras y proveedores. Esta variedad puede ir desde niveles altos de transparencia hasta situaciones marcadas por la burocracia en el ámbito económico y financiero de la estructura de la salud. En otras palabras, se destaca la presencia de una variedad de elementos y procesos en el sistema de salud, con diferencias notables en la claridad y eficiencia de su funcionamiento financiero.

Las fuentes de financiamiento público, provenientes del gobierno, aportan recursos significativos con el objetivo de priorizar la atención a bienes públicos y brindar servicios de salud de manera integral, especialmente enfocándose en los grupos más vulnerables. Aunque se externalizan ciertos servicios, se reconoce al Estado como el único actor con la capacidad de establecer subsidios, impuestos o normativas legales regulatorias que benefician al sistema de salud. El gobierno desempeña un papel fundamental al proporcionar fondos para garantizar el acceso a la atención médica y al mismo tiempo tiene el poder exclusivo de implementar que respalden medidas y regule el sistema sanitario. (Lemus J., Aragües, V., Lucioni, M., 2009, pág. 142)

Ecuador se sitúa en el quinto lugar en Sudamérica con la menor inversión en gastos de salud, según datos de 2018, donde el gasto público en salud representaba el 4,2%. Sin embargo, para el año 2020, esta cifra disminuyó significativamente a un 2,6%. Esta disminución ha generado desigualdades económicas, deficiencias en la gestión inicial de recursos y una cobertura sanitaria limitada. (Serrano, 2021).

1.1.3 Operativa

En relación con la estructura operativa hospitalaria, según el acuerdo Ministerial No. 1537, los procesos se jerarquizan y agrupan en dependencia al grado de contribución de la misión organizacional, esquematizado en la figura 1.

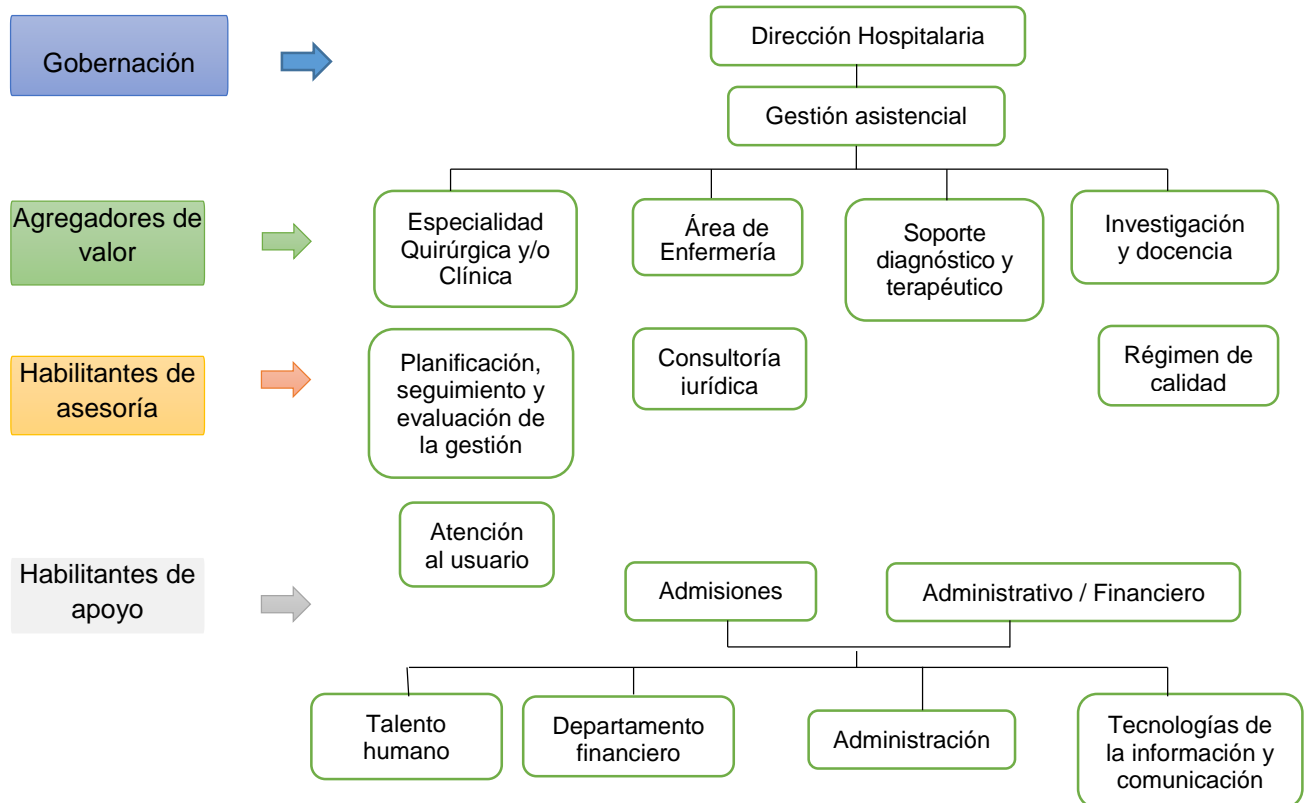


Gráfico 2 Esquema gráfico de un Hospital Básico de segundo nivel.

Fuente: Ministerio de Salud Pública. (2012). Acuerdo Ministerial No. 00001537. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública. Publicado en Registro Oficial Edición Especial 339, del 31 de julio del 2012. Ecuador.

Autora: Lic. Ana Karen Bedón Revelo

En este proyecto, se destacan áreas clave que aportan valor al servicio final que recibe el usuario en términos de atención médica. Por un lado, la operatividad preliminar juega un papel crucial como un elemento que agrega valor al proceso asistencial global. Por otro lado, la funcionalidad del sistema de admisión y atención al usuario se presenta como procesos de apoyo esenciales.

Estos procesos facilitan un filtro efectivo de los pacientes, asegurando que lleguen adecuadamente a la operatividad de la emergencia. Además, contribuye a un uso más

eficiente y racional de los recursos humanos, económicos y materiales, generando ajustes necesarios para optimizar la gestión general de la atención médica. (Ministerio de Salud Pública, 2012).

1.2 Oferta y Demanda de Servicios

1.2.1 Análisis geoespacial y geopolíticos

El Hospital Marco Vinicio Iza se encuentra ubicado en la provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio, Avenida Quito KM 4½ margen izquierdo, lotización Zoila Jaramillo.



Gráfico 3 Exteriores Hospital Marco Vinicio Iza

Fuente: Página Ministerio de Salud Pública



Gráfico 4 Ubicación geoespacial del Hospital Marco Vinicio Iza

Fuente: google maps

Sucumbíos es una provincia ubicada en la Región Norte de Ecuador, que incluye las provincias de Carchi, Imbabura y Esmeraldas, y forma parte de la zona 1 - Salud. La provincia tuvo un proceso de reivindicación para convertirse en parte integral de Ecuador, pasando por dos fases claves: inicialmente formada parte de la provincia de Napo hasta 1989, cuando se desarrolló oficialmente como la Provincia de Sucumbíos.

El cantón Lago Agrio, con Nueva Loja como su cabecera cantonal, es el centro donde reside gran parte de la población de Sucumbíos. La población proyectada para el año 2022 es de 199.014 habitantes, distribuidas en 8 parroquias, tanto urbanas como rurales. La provincia se destaca por su rica biodiversidad en flora y fauna, con una superficie de 3.139 km² y una altitud de 300 msnm. Limita al norte con Colombia, al sur con la provincia de Orellana, al este con el cantón Cuyabeno y al oeste con el Cantón Cascales.

El clima predominante es tropical húmedo, con temperaturas que varían entre 37 y 39 grados Celsius, lo que favorece una vegetación de selva ecuatorial típica de la Amazonia, la hidrografía de la provincia está marcada por numerosos ríos, entre ellos el río Aguarico, Eno, Conejo, Dureno y Teteye.

La actividad económica en el cantón y la provincia abarca el comercio, la agricultura, la presencia de compañías petroleras, así como empleados tanto del sector público como privado. La diversidad geográfica y la presencia de recursos naturales han influido en la configuración de la economía local. (Equipo Técnico GADPS, 2019)

1.2.2 Oferta de Servicios

El Hospital General Marco Vinicio Iza ofrece una amplia gama de servicios que abarcan diversas áreas y especialidades, cumpliendo con las expectativas esperadas para un hospital de segundo nivel. Su cartera de servicios incluye tanto especialidades clínicas como quirúrgicas, proporcionando así una oferta completa y variada de atención médica para satisfacer las necesidades de la población. La diversidad de áreas y especialidades disponibles refleja el compromiso del hospital en ofrecer una atención integral y de calidad a sus pacientes.

Servicio	Descripción
Consulta Externa Número de consultorios: 32 Número de consultorios de odontología: 1	Especialidades y Subespecialidades: Cardiología; Cirugía General; Cirugía Maxilofacial; Cirugía Vascular; Gastroenterología; Geriátría; Ginecología; Medicina Interna; Nefrología; Neonatología; Neumología; Neurocirugía; Neurología; Odontopediatría; Oftalmología; Oncología; Otorrinolaringología; Pediatría; Psiquiatría; Reumatología; Traumatología; Urología. Otros: Psicología clínica, Nutrición, Clínica VIH, Audiología y Rehabilitación Física, Terapias de Lenguaje y ocupacionales.
Número de gabinetes de procedimientos o pruebas diagnósticas: (13) Enfermería (5) Salud Pulmonar (1)	Cirugía Maxilofacial (1), Audiometría (1), Traumatología (1), Oftalmología (1), EK-Holter (1), Ecocardiograma (1) Colposcopia (1) Endoscopia (1) Odontopediatría (1) Rehabilitación: Electroterapia (1), Cinesiterapia (1), Terapia Ocupacional (1), Terapia del Lenguaje (1) Enfermería 5 (2 de procedimientos y 3 preparación), Salud Pulmonar (1)
Internaciones disponibles: 121 camas de internación + 21 Neonatología Total, de camas: 142	Especialidad Cirugía 20 Puestos - Traumatología 20 Puestos - Pediatría 20 Puestos Medicina interna 20 Puestos - Ginecología 28 Puestos - Hospitalización Neonatología 21 Puestos - UCI normal 7 Puestos - UCIM 6 Puestos

<p>Emergencia</p> <p>Total 29 camas</p>	<p>Área</p> <p>Observación Adultos 12 Puestos - Observación niños 4 Puestos Atención rápida adultos 4 Puestos - Atención rápida niños 2 Puestos Observación Obstetricia 3 Puestos- Sala Crítico 1 Puestos Aislamiento 1 Puesto - Intervención crisis 1 Puesto - Sala de Choque 1 Puesto</p>
<p>Centro Quirúrgico</p> <p>Número total de quirófanos: 4</p>	<p>Detalle</p> <p>Quirófano polivalentes: 4 Quirófano 3 *Emergencia 1 (Falta de personal)</p>
<p>Centro Obstétrico</p>	<p>2 salas de parto, 1 puesto cada uno- 2 quirófanos (Sin funcionar – no está equipado) - 9 Camas de recuperación (5 con monitor y 4 sin monitor de signos vitales) - 1 sala de Legrados - 1 sala de alto riesgo obstétrico - 1 sala de dilatación con 4 camas</p>
<p>Neonatología:</p> <p>21 camas</p>	<p>Básica: 8 camas Intermedia: 5 camas - Intensiva: 4 camas - Aislados: 4 camas</p>
<p>Terapia Intensiva Adulto:</p> <p>13 camas</p>	<p>Terapia intensiva adulta 6 camas + 1 materna - Terapia intermedia 5 camas + 1 materna - Terapia pediátrica no disponemos</p>
<p>Servicios de Apoyo Diagnóstico</p>	<p>Ecografía gineco-obstétrica: 1 equipo - Ecografía general: 2 equipos Ecógrafos portátil: 2 equipos - Arco en C: 1 equipo - Rayos X Fijo: 1 equipo - Rayos X portátil: 1 equipo - Mamografía: 1 equipo - Tomógrafo: 1 equipo - Ecografía Doppler: 1 equipo - Ecocardiograma: 1 equipo</p> <p>Laboratorio Clínico - Laboratorio de Anatomía Patológica - Medicina transfusional</p> <p>Endoscopia alta - Endoscopia baja – Colonoscopia - Colposcopia</p>
<p>Servicios de Apoyo Terapéutico</p>	<p>Farmacia / Dispensación interna - Farmacia / Dispensación externa Dispensación de insumos y dispositivos médicos - Banco de Leche Diálisis: Hemodiálisis 12 puestos crónicos - Backup 2 puestos - Hemodiafiltración en agudo/aislamiento 1 puesto - Hemodiafiltración en UCI 1 puesto - Unida de intervención en crisis: 1 puesto - Salud mental - Electroterapia: 8 camillas - Cinesiterapia: 3 camillas - Terapia ocupacional: 1 puesto y 1 camilla - Terapia de lenguaje y auditiva: 1 puesto - Terapia respiratoria: (hospitalización) - Audiología: (1 puesto)</p>
<p>Espacios Amigables</p>	<p>Aula hospitalaria (Atención a niños de educación inicial 1 hasta tercero de bachillerato) - Sala de apoyo a la lactancia (Servidoras Públicas)</p>
<p>Agregar otro servicio</p>	<p>Provisión de dietas, componentes dietéticos y alimentos - Preparación de fórmulas enterales</p>

Tabla 1 Cartera de servicios Hospital Marco Vinicio Iza

Fuente: Gestión de Enfermería y Atención al Usuario (Hospital General Marco Vinicio Iza)

Elaborado: Mgs. Marlene Sánchez / Mgs. Carlos Alfaro

1.2.3 Población atendida

A través de los datos proporcionados por el departamento de Estadística del Hospital General Marco Vinicio Iza, se observa que, durante los años 2021 y 2022, el área de triaje ha gestionado un considerable número de atenciones, tanto directamente como a través del área de emergencia. En 2021, se realizó un total de 40,620 atenciones, y en 2022, este número aumentó a 42,675.

Estos números generan interrogantes sobre la efectividad del protocolo de Triage Hospitalario. Se cuestiona si se está aplicando adecuadamente para asegurar una atención óptima a los pacientes según la gravedad de sus patologías. Además, surge la duda sobre la eficiencia del flujo de atención, buscando determinar si se evitan demoras innecesarias. Otro aspecto importante a considerar es si la atención se brinda con la calidad y calidez necesarias, y si existen oportunidades para mejorar los tiempos de espera, garantizando así una atención más eficiente a los pacientes. Estos análisis son fundamentales para evaluar y potencialmente mejorar el sistema de atención médica en el hospital.

MES	TRIAJE		
	2021	2022	Variación
Enero	1786	2760	54.54%
Febrero	2292	2502	9.16%
Marzo	3089	2520	-18.42%
Abril	2368	3179	34.25%
Mayo	2753	3410	23.86%
Junio	2583	2549	-1.32%
Julio	2375	2498	5.18%
Agosto	2287	2398	4.85%
Septiembre	2991	2351	-21.40%

Octubre	2854	2532	-11.28%
Noviembre	2497	2116	-15.26%
Diciembre	2700	2633	-2.48%
	30575	31448	2.86%

Tabla 2 Datos de producción hospitalaria en el triaje HMVI de Enero a Diciembre año 2021-2022

Fuente: Gestión de Admisión

Elaborado: Ing. María Sánchez - Responsable de Admisiones

MES	EMERGENCIA		
	2021	2022	Variación
Enero	662	744	12.39%
Febrero	823	669	-18.71%
Marzo	1018	763	-25.05%
Abril	801	886	10.61%
Mayo	890	1039	16.74%
Junio	891	1247	39.96%
Julio	889	1237	39.15%
Agosto	769	836	8.71%
Septiembre	916	860	-6.11%
Octubre	828	959	15.82%
Noviembre	755	935	23.84%
Diciembre	803	1052	31.01%
	10045	11227	11.77%

Tabla 3 Datos de producción hospitalaria en el servicio de Emergencia HMVI de Enero a Diciembre año 2021-2022

Fuente: Gestión de Admisión

Elaborado: Ing. María Sánchez - Responsable de Admisiones

MES	2023	
	EMERGENCIA	TRIAJE
Enero	1106	3312
Febrero	905	3394

Marzo	1007	3696
Abril	1079	3092
Mayo	1136	2781
Junio	1162	2396
Julio	1303	1988
Agosto	1330	1975
Septiembre	1529	1758
	10045	11227

Tabla 4 Datos de producción hospitalaria en el servicio de Emergencia HMVI de Enero a Septiembre año 2023

Fuente: Gestión de Admisión

Elaborado: Ing. Johanna Solano - Responsable de Admisiones

1.2.4 Demanda de servicios insatisfecha

El Hospital Marco Vinicio Iza en el servicio de emergencia se enfrenta a una gran cantidad de pacientes con diversas enfermedades. La cantidad y el ritmo de llegada de los pacientes cambian continuamente, según la complejidad de las necesidades de atención médica.

En el servicio de emergencia, los pacientes suelen esperar que sus necesidades sean atendidas de inmediato, lo que a veces provoca un colapso en el sistema. Un enfoque desorganizado que no prioriza la atención según la gravedad puede resultar en una falta de calidad en el servicio. Atender a pacientes menos urgentes antes que a aquellos con situaciones más críticas implica un uso ineficiente de recursos y tiempo, lo cual podría marcar la diferencia entre la vida y la muerte. Además, la falta de personal y la infraestructura inadecuada también contribuyen a una atención deficiente en salud.

OBJETO DEL PLAN DE GESTION

1.3 Planteamiento del problema

Los servicios de emergencia son a menudo la primera opción para las personas que buscan atención médica, ya sea en instalaciones públicas o privadas. Sin embargo, esta preferencia por los servicios de emergencia para problemas de salud menos urgentes conduce a una sobrecarga del sistema, con una gran cantidad de pacientes que buscan atención. Esto resulta en una congestión de pacientes, tiempos de espera prolongados y la insatisfacción de los usuarios. (OPS, Organización Panamericana de la Salud, 2010).

“Es por eso que se destaca la importancia de entender y aplicar el Triage Manchester. Este sistema ayuda a agilizar y organizar la atención médica de manera eficiente, al clasificar y priorizar a los pacientes según la gravedad de su condición, se puede proporcionar atención adecuada de manera más rápida, evitando la congestión, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la experiencia general de los pacientes.”

La emergencia se refiere a una situación médica que necesita atención inmediata. Lo crucial no es solo la calidad de la atención médica en sí, sino también la rapidez y eficacia con la que se brinda esta atención. El resultado final para el paciente no solo depende de los servicios de salud proporcionados, sino también de lo rápido y efectivo que fue el proceso de atención en sí. (Holguer Geovanny Sarmiento Moncayo, 2019)

Cuando el personal sanitario en hospitales y unidades de emergencia carece de conocimientos adecuados, se produce una sobrecarga y demoras en la atención médica. Es esencial que el personal de salud esté bien capacitado, posea habilidades y destrezas para abordar situaciones de emergencia. Cada minuto cuenta en estas circunstancias, y la falta de preparación puede llevar a retrasos que marcan una diferencia significativa en el resultado para el paciente. (OPS, Organización Panamericana de la Salud, 2010)

La creciente demanda de atención médica de emergencia debido al aumento de la población ha generado la necesidad de mejorar los procesos en los servicios médicos. Se sugiere implementar mejoras en áreas clave, como consultorios de evacuación rápida, unidades de triaje y aprovechar la tecnología para abordar problemas como largos tiempos de espera, comunicación limitada entre médicos y enfermeros, y coordinación deficiente entre instituciones de salud. Estas mejoras tienen como objetivo agilizar la atención, optimizar la comunicación interna y fortalecer la colaboración entre diferentes entidades de salud. (Waldo Taype-Huamaní, Lucila De la Cruz-Rojas, Delcio Miranda-Soler, José Amado-Tineo., 2020)

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de 2019 en Ecuador, se registraron 1,1 millones de ingresos relacionados con emergencias médicas. De este total, el 80,82% de los ingresos se llevaron a cabo en el sector público, mientras que el sector privado representó el 19,18%, con un total de 906.369 ingresos, dentro del sector privado, se atendieron 163,687 pacientes en establecimientos con multas de lucro, mientras que en el sector privado sin multas de lucro se atendieron a 51,358 pacientes. (INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2022)

El Hospital General Marco Vinicio Iza, es un hospital de segundo nivel y cuarto de complejidad en atención médica, enfrenta un desafío significativo debido a la elevada demanda de pacientes en su servicio de Emergencia. Dada esta situación, es crucial que el personal sanitario esté debidamente capacitado para llevar a cabo un proceso de triaje efectivo. El triaje implica la capacidad de identificar con precisión situaciones de urgencia y emergencia, permitiendo así una atención oportuna a aquellos pacientes cuyas vidas puedan estar en riesgo. El propósito de este proyecto es proponer mejoras en el proceso de triaje, con el objetivo de optimizar el servicio de urgencias, esto implica implementar medidas que permitan una identificación más rápida y precisa de la gravedad de la situación de cada paciente, asegurando una atención eficaz y adecuada a las necesidades médicas urgentes.

1.4 Diseña su árbol de problema



1.5 Justificación del problema

La cantidad de personas que necesitan atención en el servicio de emergencias está aumentando debido a la evolución de enfermedades comunes y endémicas en la provincia. Este incremento se atribuye a la falta de educación de los pacientes sobre estas patologías y, a su vez, al descubierto o desinterés de los usuarios en mantener conductas saludables. La sala de emergencias del Hospital General Marco Vinicio Iza se encuentra sobrecargada como resultado, lo que conlleva una serie de consecuencias negativas tanto para la institución como para los pacientes.

La investigación actual se centrará en identificar los factores que contribuyen al uso inadecuado del sistema de clasificación de triaje por parte del personal de salud en el hospital mencionado. Estos factores se ven influenciados por la gran cantidad de pacientes que acuden al servicio de emergencias, el objetivo es detectar posibles errores o inconvenientes que puedan ocurrir en el proceso de triaje, con la intención de mejorar la calidad de la atención brindada.

Este estudio de investigación se llevó a cabo con el propósito de evaluar el grado de conocimiento que posee el personal de salud que trabaja en el servicio de emergencias del Hospital General Marco Vinicio Iza sobre el sistema de Triaje de Manchester, el enfoque se centra en el personal que desempeña sus funciones en esta área, ya que son los primeros en realizar diagnósticos a los pacientes que presentan enfermedades.

Para garantizar una atención adecuada y oportuna a los usuarios externos, es esencial que el personal de salud cuente con el espacio físico adecuado, el equipo necesario y conocimientos actualizados que estén en línea con las actividades que se realizan en el servicio de emergencias, el objetivo final es asegurar que los pacientes reciban una atención de calidad en el momento crítico en el que se presentan a buscar ayuda en el hospital.

El impacto de este estudio es de evaluar a los profesionales de los servicios de emergencia periódicamente sobre la aplicación del Triaje de Manchester para

descongestionar las salas de emergencias de los hospitales con patologías que pueden ser atendidos en el primer nivel de atención o por consulta externa y dar prioridad a las que representan un peligro inminente para el usuario.

1.6 Objetivos del plan de gestión

1.6.1 Objetivo General

- ✓ Optimizar el funcionamiento y la eficacia del proceso de triaje en el servicio de emergencia del Hospital Marco Vinicio Iza en Lago Agrio.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Implementar estrategias para reducir los tiempos de espera de los pacientes en la sala de emergencia.
- ✓ Evaluar las competencias y habilidades en el manejo de pacientes que buscan atención en el servicio de emergencia del Hospital Marco Vinicio Iza.
- ✓ Ofrecer formación constante a los profesionales encargados del triaje para mejorar la clasificación efectiva de los pacientes.

1.7 Selección de alternativas de solución

Argumente la importancia en identificar las alternativas de la organización de su investigación.

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**ESCUELA DE NEGOCIOS****MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD****“Plan de Gestión Gerencial para la Presentación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada”****MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Tiempos prolongados de espera en el área de emergencia	Recurso humano insuficiente para la aplicación triaje Manchester	Insatisfacción de usuarios	Mejor respuesta de satisfacción de los usuarios con respecto a la atención brindada en el servicio de Emergencia	“Plan de gestión gerencial para la optimización de la atención medica en el servicio de emergencia del Hospital Marco Vinicio Iza, año 2022 – 2023”	-Unidad de talento humano -Gerencia
Saturación de pacientes en el área de emergencia	Desconocimiento de usuarios sobre patologías según niveles de atención	Mayor número de errores médicos, pérdidas financieras por uso excesivo de recursos	Controlar la demanda de pacientes que acuden por morbilidades que pueden ser atendidas en establecimientos de menor complejidad	Campaña de sensibilización y educación de la población en el uso adecuado del servicio de Emergencia	-Personal de Salud
Congestión de usuarios de la red integral de salud	Ser el único hospital que atiende a toda la población de la provincia y frontera	La congestión reduce la calidad de atención al usuario y empeora los accesos al servicio de Emergencia	Lograr la atención temprana y oportuna y así evitar el colapso del área	Desarrollar un plan de formación específica y práctica, orientados a aumentar la capacidad de resolución de los profesionales en el servicio de Emergencia	-Unidad de talento humano

Servicios de atención de emergencia saturada por falta de disponibilidad de camas	Infraestructura no adecuada para la atención de pacientes	Hacinamiento de pacientes en el servicio de Emergencia	Gestionar una mejor dinámica en la movilidad y traslado de pacientes entre servicios	Creación de áreas específicas para el área de triaje	-Gerencia -Unidad de talento humano -Financiero
Mala clasificación de pacientes según la prioridad clínica	Poca capacitación al personal de Enfermería que realiza la clasificación de triaje	Descontento de pacientes y familiares, sobre población y sobrecarga del personal asistencial.	Mejorar la actuación del personal de Salud en el proceso de atención de pacientes, ofreciendo un acceso oportuno y eficiente	Selección, contratación, conservación y desarrollo de habilidades y destrezas de los profesionales del área de triaje	-Gerencia -Unidad de talento humano -Financiero

Tabla 5 Matriz de evaluación de alternativas de solución

Fuente: Usuarios y Personal de Salud del Hospital General Marco Vinicio Iza

Elaboración: Ana Karen Bedón Revelo

Fecha: 18 de octubre 2023

CAPITULO II

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Para el trabajo en referencia hemos procedido con la justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios el cual se ha considerado la mejora en el sistema de triaje hospitalario en el Hospital General Marco Vinicio Iza de la ciudad de Lago Agrio", el mismo que se desarrolló utilizando un enfoque cualitativo observacional. En este enfoque, se emplea la recolección de datos para evaluar hipótesis mediante medidas numéricas y análisis estadístico, con el objetivo de establecer patrones de comportamiento y validar teorías. Se optó por este tipo de investigación porque la propuesta se basa en un diagnóstico realizado mediante herramientas de recolección de información, con el propósito de mejorar la problemática identificada en el sistema de triaje hospitalario. (Arias, F, 2006).

En la investigación cualitativa, es esencial emplear métodos descriptivos, analíticos y deductivos. Estos métodos posibilitan la elaboración detallada, interpretación y análisis de todos los aspectos identificados en el Plan Gerencial para la mejora en el sistema de triaje hospitalario, además, facilitan la descripción minuciosa de los elementos que componen el plan propuesto.

Dentro de las herramientas utilizadas para el respectivo diagnostico se encuentran las siguientes:

Observación directa: Esta técnica se fundamenta en la investigación cualitativa y se utiliza para llevar a cabo el diagnóstico inicial en el cual se identifica la problemática que se busca resolver en el Plan Gerencial para mejorar el sistema de triaje hospitalario en el Hospital General Marco Vinicio Iza de la ciudad. de Lago Agrio.

Grupo Focal: Se utiliza un enfoque de conversación con el personal administrativo, financiero y operativo del Hospital General Marco Vinicio Iza con el objetivo de recopilar información que permita comprender las causas y efectos del problema identificado, que es la mejora necesaria en el sistema de triaje hospitalario.

2.1 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

Para elaborar el plan gerencial destinado a mejorar el sistema de triaje en el Hospital General Marco Vinicio Iza de Lago Agrio, se llevó a cabo un análisis institucional mediante la aplicación de la herramienta FODA. Este análisis permitió identificar las características distintivas de la organización y evaluar la amplitud de sus capacidades para resolver problemas, éstas capacidades se utilizarán como base para desarrollar estrategias funcionales consecutivas en el plan.

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Fortalezas:

F1: Establecer una conexión directa y de confianza con los líderes del departamento de urgencias.

F2: Contar con experiencia en la gestión del Servicio de Urgencias.

Oportunidades:

O1: Aprovechar la ubicación estratégica del hospital, lo cual facilita la llegada de pacientes de manera eficiente.

Debilidades:

D1: Ausencia de personal adecuado para hacer frente a la creciente demanda de servicios de salud.

D2: Enfrentar una elevada solicitud de atención médica debido a la escasez de instituciones de salud públicas en la provincia de Sucumbíos, lo que requiere una gestión responsable de los recursos disponibles.

Amenazas:

A1: Enfrentar un presupuesto asignado que no cubre adecuadamente las necesidades, especialmente para la contratación de personal, adquisición de medicamentos, insumos, entre otros.

2.1.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Fortalezas:

F3: Contratar personal médico siguiendo estrictas normas de selección, asegurando la preparación adecuada de los médicos para ofrecer una atención de calidad.

Oportunidades:

O2: Incorporar internos de medicina de la Universidad Técnica del Norte para contribuir al manejo de pacientes en el área de emergencia.

Debilidades:

D3: Continua renuncia de médicos y enfermeros/as generales por motivos personales, especializaciones u ofertas laborales más atractivas.

D4: Dificultad para contratar médico personal a pesar de la escasez y la alta demanda de pacientes.

Amenazas:

A2: Experimentar un incremento en la demanda de pacientes que requieren múltiples procedimientos.

A3: Contar con un presupuesto estatal insuficiente para la contratación de más personal de salud.

2.1.3 Gestión Financiera

Fortalezas:

F4: Contar con un equipo capacitado y con trayectoria en la institución, facilitando una distribución eficiente de los ingresos.

F5: Mantener una relación efectiva con los líderes del departamento de urgencias, con reuniones mensuales para abordar procesos como compras y contrataciones.

Oportunidades:

O3: Establecer acuerdos con empresas proveedoras de servicios que ofrecen tarifas reducidas para optimizar costos.

O4: Brindar la oportunidad de remunerar horas extras a médicos, según las necesidades de la institución, siempre y cuando demuestren productividad al cubrir turnos.

Debilidades:

D5: Registros inadecuados de procedimientos y dispensación de medicamentos, generando considerables pérdidas económicas.

D6: Distribución ineficiente del presupuesto, resultando en falta de suministros y medicamentos en áreas críticas como la emergencia, debido a asignaciones a otras áreas con menor necesidad.

Amenazas:

A4: Experimentar demoras en los pagos por parte de instituciones como MSP, ISSFA e ISSPOL debido a la atención de usuarios sin seguro social, generando pérdidas económicas significativas para el hospital.

2.1.4 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Fortalezas:

F6: Implementar un sistema ágil y eficiente en el área de urgencias, facilitando el registro exhaustivo de actividades durante la atención al paciente.

Oportunidades:

O5: Garantizar acceso a proveedores de equipos tecnológicos de alta calidad para asegurar un mantenimiento continuo.

Debilidades:

D7: En el área de aprovisionamiento, a veces se experimenta demoras en la entrega de suministros por parte de los proveedores.

Amenazas:

A5: Enfrentar bajos estándares tecnológicos en los equipos computarizados hospitalarios, afectando la eficiencia de la atención y requiriendo un soporte/mantenimiento continuo.

2.1.5 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Fortaleza:

F7: Tener a disposición 16 camas de hospitalización para pacientes adultos que necesitan ingreso, un área de ginecología, pediatría y cuidados intensivos, lo que brinda una amplia capacidad de hospitalización para agilizar el flujo de pacientes desde la urgencia y prevenir la congestión en esta área.

F8: Mantener una comunicación constante entre el personal de urgencias y el personal de hospitalización, contribuyendo a la recepción rápida de pacientes.

Oportunidades:

O6: Formalizar convenios con prestadores externos que posibiliten realizar referencias a otras instituciones de salud debido a limitaciones en la capacidad resolutive o falta de espacio físico.

Debilidades:

D8: Elevada solicitud de ingresos desde el área de triaje, lo que, a pesar de la disponibilidad de varias camas para ingreso, satura las de hospitalización y requiere activar de inmediato el sistema de referencias.

D9: Falta de área especializada para quemaduras, cuidados intensivos pediátricos, sala para pacientes psiquiátricos y una zona de primera atención, lo que ocasiona que estos pacientes permanezcan en el área de emergencia hasta activar la referencia a unidades que ofrezcan estos servicios.

Amenazas:

A6: Encontrar resistencia por parte de los pacientes y sus familiares a la hospitalización, lo que puede resultar en complicaciones para sus condiciones de salud preexistentes.

FORTALEZAS

- F1: Establecer una conexión directa y de confianza con los líderes del departamento de urgencias.
- F2: Contar con experiencia en la gestión del Servicio de Urgencias.
- F3: Contratar personal médico siguiendo estrictas normas de selección, asegurando la preparación adecuada de los médicos para ofrecer una atención de calidad.
- F4: Contar con un equipo capacitado y con trayectoria en la institución, facilitando una distribución eficiente de los ingresos.
- F5: Mantener una relación efectiva con los líderes del departamento de urgencias, con reuniones mensuales para abordar procesos como compras y contrataciones.
- F6: Implementar un sistema ágil y eficiente en el área de urgencias, facilitando el registro exhaustivo de actividades durante la atención al paciente.
- F7: Tener a disposición 16 camas de hospitalización para pacientes adultos que necesitan ingreso, un área de ginecología, pediatría y cuidados intensivos, lo que brinda una amplia capacidad de hospitalización para agilizar el flujo de pacientes desde la urgencia y prevenir la congestión en esta área.
- F8: Mantener una comunicación constante entre el personal de urgencias y el personal de hospitalización, contribuyendo a la recepción rápida de pacientes.

OPORTUNIDADES

- O1: Aprovechar la ubicación estratégica del hospital, lo cual facilita la llegada de pacientes de manera eficiente.
- O2: Incorporar internos de medicina de la Universidad Técnica del Norte para contribuir al manejo de pacientes en el área de emergencia.
- O3: Establecer acuerdos con empresas proveedoras de servicios que ofrecen tarifas reducidas para optimizar costos.
- O4: Brindar la oportunidad de remunerar horas extras a médicos, según las necesidades de la institución, siempre y cuando demuestren productividad al cubrir turnos.
- O5: Garantizar acceso a proveedores de equipos tecnológicos de alta calidad para asegurar un mantenimiento continuo.
- O6: Formalizar convenios con prestadores externos que posibiliten realizar referencias a otras instituciones de salud debido a limitaciones en la capacidad resolutive o falta de espacio físico.

DEBILIDADES

- D1: Ausencia de personal adecuado para hacer frente a la creciente demanda de servicios de salud.
- D2: Enfrentar una elevada solicitud de atención médica debido a la escasez de instituciones de salud públicas en la provincia de Sucumbíos, lo que requiere una gestión responsable de los recursos disponibles.
- D3: Continua renuncia de médicos y enfermeros/as generales por motivos personales, especializaciones u ofertas laborales más atractivas.
- D4: Dificultad para contratar médico personal a pesar de la escasez y la alta demanda de pacientes.
- D5: Registros inadecuados de procedimientos y dispensación de medicamentos, generando considerables pérdidas económicas.
- D6: Distribución ineficiente del presupuesto, resultando en falta de suministros y medicamentos en áreas críticas como la emergencia, debido a asignaciones a otras áreas con menor necesidad.
- D7: En el área de aprovisionamiento, a veces se experimenta demoras en la entrega de suministros por parte de los proveedores.
- D8: Elevada solicitud de ingresos desde el área de triaje, lo que, a pesar de la disponibilidad de varias camas para ingreso, satura las de hospitalización y requiere activar de inmediato el sistema de referencias.
- D9: Falta de área especializada para quemaduras, cuidados intensivos pediátricos, sala para pacientes psiquiátricos y una zona de primera atención, lo que ocasiona que estos pacientes permanezcan en el área de emergencia hasta activar la referencia a unidades que ofrezcan estos servicios.

AMENAZAS

- A1: Enfrentar un presupuesto asignado que no cubre adecuadamente las necesidades, especialmente para la contratación de personal, adquisición de medicamentos, insumos, entre otros.
- A2: Experimentar un incremento en la demanda de pacientes que requieren múltiples procedimientos.
- A3: Contar con un presupuesto estatal insuficiente para la contratación de más personal de salud.
- A4: Experimentar demoras en los pagos por parte de instituciones como MSP, ISSFA e ISSPOL debido a la atención de usuarios sin seguro social, generando pérdidas económicas significativas para el hospital.
- A5: Enfrentar bajos estándares tecnológicos en los equipos computarizados hospitalarios, afectando la eficiencia de la atención y requiriendo un soporte/mantenimiento continuo.
- A6: Encontrar resistencia por parte de los pacientes y sus familiares a la hospitalización, lo que puede resultar en complicaciones para sus condiciones de salud preexistentes.

Figura. Matriz FODA Hospital General Marco Vinicio Iza

Fuente: Diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales de la atención del Hospital General Marco Vinicio Iza.

Elaboración propia.

2.2 Planeamiento estratégico

2.2.1 Análisis del entorno social

Para implementar un proyecto gerencial destinado a mejorar el sistema de triaje en instituciones de salud, es esencial comprender el entorno en el que se llevará a cabo. En el caso específico del Hospital General Marco Vinicio Iza en Lago Agrio, se trata de una institución pública donde diversos factores externos, como los políticos, económicos y sociales, influyen directamente en la ejecución del proyecto.

La gestión de un hospital público está sujeta, en gran medida, a decisiones tomadas a nivel central. Para llevar a cabo mejoras, se requiere la elaboración de informes técnicos detallados que justifiquen los cambios propuestos, además, es necesario obtener aprobaciones a nivel central antes de poder implementar proyectos de mejora en cualquier área, este proceso implica una cuidadosa planificación y una coordinación estrecha con las instancias superiores, ya que las decisiones y la viabilidad de las iniciativas están vinculadas a las políticas y recursos a nivel gubernamental.

2.3 Análisis de pestel

POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none">✓ Fluctuaciones frecuentes en el personal administrativo, lo que en algunas situaciones afecta el seguimiento y cumplimiento de proyectos en curso.✓ La institución se ve limitada en la ejecución de actividades establecidas debido a protocolos establecidos por entidades regulatorias, los cuales no siempre se adaptan a las necesidades específicas de la organización.✓ Evaluación de la disponibilidad de financiamiento público y privado para la implementación del sistema de triaje.
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none">✓ La Gerencia General ha asignado un presupuesto reducido para llevar a cabo las actividades planificadas destinadas a mejorar el área de triaje en el Hospital General Marco Vinicio Iza✓ Evaluación de la disponibilidad de recursos financieros para implementar el

	<p>plan de mejora en el sistema de triaje. Análisis de cómo los factores económicos, como la situación financiera de la población, pueden afectar la demanda de atención médica y, por ende, el sistema de triaje.</p>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un considerable segmento de la población con un nivel cultural bajo contribuye al aumento de pacientes en el área de triaje debido a enfermedades crónicas en lugar de emergencias reales, generando una sobrecarga en el servicio. ✓ Adaptación del plan para satisfacer las necesidades específicas de la población atendida. ✓ Análisis de la capacidad del sistema de triaje para manejar crisis de salud pública y emergencias.
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de oportunidades para implementar tecnologías avanzadas en el sistema de triaje, como la integración de inteligencia artificial para la clasificación inicial de pacientes. ✓ Falta de entusiasmo para incorporar tecnologías innovadoras que podrían mejorar la calidad del servicio ofrecido. ✓ Sistema de estadística y admisión no disponible las 24 horas provocando molestias en los usuarios.
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de medidas para reducir, reciclar o gestionar de manera más sostenible los residuos generados por el sistema de triaje. ✓ Desarrollo de planes de contingencia para hacer frente a desastres naturales u otros eventos que puedan afectar al sistema de triaje.
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de las regulaciones y normativas específicas del sector de la salud que afectan al sistema de triaje. ✓ Asegurarse de que el plan gerencial cumple con todas las leyes y estándares de atención médica. ✓ Implementación de medidas para garantizar la confidencialidad y seguridad de la información del paciente durante el proceso de triaje.

2.4 Análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter)

La evaluación de Porter engloba todas las variables que impactan en la institución de salud y se clasifican en las siguientes fuerzas competitivas:

CRITERIO	ANÁLISIS
Poder de clientes	<ul style="list-style-type: none">▪ Ofrecer servicios personalizados para satisfacer las necesidades individuales de los pacientes.▪ Involucrar a los pacientes en la toma de decisiones a través de encuestas y grupos de enfoque.▪ La disponibilidad de información clara sobre los servicios, los tiempos de espera y otros aspectos del tratamiento puede influir en el poder de negociación de los usuarios. A mayor transparencia, los usuarios pueden tomar decisiones más informadas, lo que podría aumentar su poder de negociación.
Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none">▪ Las barreras de entrada son factores que dificultan que nuevas organizaciones ingresen al mercado. En el ámbito hospitalario, estas barreras pueden incluir la necesidad de inversiones significativas en infraestructura médica, tecnología, personal capacitado y cumplimiento de regulaciones sanitarias. Cuanto más altas sean estas barreras, menor será la amenaza de nuevos competidores.▪ En el contexto del plan gerencial para mejorar el sistema de triaje hospitalario, es esencial considerar estos factores para fortalecer la posición competitiva del hospital frente a posibles nuevos participantes. Estrategias que enfatizan la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la diferenciación pueden ser clave para mitigar la amenaza de nuevos competidores.

<p>Poder del proveedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La adquisición de medicamentos, insumos y otros materiales esenciales en el área de triaje de emergencia presenta desafíos, ya que la selección de proveedores debe ser cuidadosa y exhaustiva, ajustándose a presupuestos predefinidos y manteniendo costos específicos. ▪ La negociación con proveedores requiere la intervención de personal capacitado, respaldada por un análisis de mercado detallado y informes de requisitos elaborados por profesionales médicos o licenciados con experiencia.
<p>Amenaza de productos sustitutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La función de producir el servicio de asistencia sanitaria por los hospitales públicos no constituye una función pública propiamente dicha, en el sentido de función normativa de gobierno, ya que el mercado puede dar respuesta a esa necesidad, aunque la provisión sea pública. Más bien debe entenderse como un proceso técnico económico que no debe verse constreñido por ningún condicionante de la administración, por lo que el Hospital Marco Vinicio Iza tiene como producto sustitutivo algunas clínicas privadas.
<p>Rivalidad competitiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Hospital General Marco Vinicio Iza se posiciona a la vanguardia en términos de tecnología y prácticas médicas, manteniéndose actualizado de manera constante. Como un hospital de segundo nivel, cuenta con protocolos de referencia inmediatos para ofrecer servicios integrales a los pacientes en ausencia de ciertos servicios. Esta característica atrae a pacientes de áreas rurales de la provincia en busca de atención médica. ▪ La cantidad de hospitales y centros de atención médica en la región puede influir en la rivalidad competitiva. Cuanto mayor sea el número de competidores, mayor será la competencia por los pacientes y recursos. ▪ La diferenciación de servicios, como la especialización en ciertas áreas médicas o la oferta de servicios exclusivos, puede reducir la rivalidad. El Hospital Marco Vinicio Iza ofrece servicios únicos pueden tener una ventaja competitiva que disminuye la competencia directa.

2.5 Análisis foda

2.5.1 Aprovechar las oportunidades:

- Una ubicación estratégica es fundamental para garantizar el acceso rápido y eficiente de los pacientes al hospital. Esto puede mejorar los tiempos de respuesta en casos de emergencia y aumentar la accesibilidad para la población. Además, una ubicación conveniente puede facilitar el traslado de suministros médicos y la logística general del hospital.
- La asignación de internos de medicina por parte de una universidad puede ser beneficiosa tanto para el hospital como para los internos. Proporciona mano de obra adicional en el área de emergencia y ofrece a los estudiantes la oportunidad de adquirir experiencia práctica. Sin embargo, se deben establecer protocolos claros para la supervisión y el desarrollo profesional de los internos.
- La asociación con empresas prestadoras de servicios a bajo costo puede ayudar a reducir los gastos operativos del hospital. Es crucial asegurarse de que la calidad de los servicios no se vea comprometida y de que existan acuerdos contractuales claros para evitar malentendidos o conflictos.
- Ofrecer pago por horas extras a los médicos puede ser una estrategia efectiva para cubrir las demandas de personal en momentos críticos. La condición de demostrar productividad puede incentivar un rendimiento eficiente y asegurar que el hospital obtenga un retorno adecuado de la inversión en horas extras.
- Contar con proveedores de equipos tecnológicos confiables y de alta calidad es esencial para la prestación de servicios médicos modernos y eficientes. La garantía de mantenimiento continuo asegura la durabilidad y el rendimiento óptimo de los equipos, lo que puede contribuir a la calidad de la atención médica.
- Los convenios con prestadores externos ofrecen una solución estratégica para

situaciones en las que el hospital no puede abordar ciertas necesidades médicas debido a limitaciones de capacidad o recursos. Sin embargo, es esencial establecer criterios claros para las referencias, asegurando la calidad y continuidad de la atención.

- En general, estos elementos sugieren una estrategia integral para la gestión hospitalaria, abordando aspectos como la ubicación, el personal, los costos, la tecnología y la colaboración con otras instituciones. La implementación exitosa de estos elementos puede contribuir a la eficiencia operativa y a la mejora de la atención médica brindada por el hospital.

2.5.2 Limitar las amenazas:

- Una asignación de bajo presupuesto puede llevar a la escasez de personal, falta de medicamentos y suministros esenciales, comprometiendo la capacidad del hospital para ofrecer servicios de calidad, así como la falta de atención financiera adecuada influye negativamente la calidad de la atención médica.
- El aumento de la demanda de atención en el área de triaje indica una mayor carga de trabajo para el personal de salud y los recursos del hospital resultando en tiempos de espera más largos, atención menos personalizada y una mayor presión sobre las instalaciones.
- Cuando hablamos del déficit de personal médico afecta la capacidad del hospital para manejar la carga de trabajo y brindar atención de calidad.
- Los retrasos en los pagos de las instituciones afectan la sostenibilidad financiera del hospital lo que genera la acumulación de deudas, dificultades para adquirir suministros y equipos, y afectar la capacidad del hospital para proporcionar servicios esenciales.
- La falta de equipos actualizados puede afectar la eficiencia y la precisión en el

diagnóstico y tratamiento, lo que da lugar a una constante necesidad de mantenimiento correctivo, aumenta los costos operativos y afecta la disponibilidad de servicios.

- La falta de disposición a la hospitalización puede deberse a factores como la desconfianza en el sistema de salud o la falta de comprensión de la importancia de la atención médica, esto puede resultar en complicaciones adicionales y un aumento de la carga de enfermedades prevenibles.

2.5.3 Reconocer y aprovechar las fortalezas:

- La comunicación directa y de confianza con los líderes del área de emergencia es esencial para la toma de decisiones efectivas y la coordinación del personal, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más eficiente y una respuesta más rápida ante situaciones de emergencia.
- La experiencia en el manejo del servicio de emergencia es fundamental para la eficacia en la atención, mediante personal con experiencia probablemente esté mejor equipado para manejar situaciones críticas y tomar decisiones rápidas y precisas.
- La rigurosidad en la selección del personal médico sugiere que la institución se esfuerza por contar con profesionales altamente calificados, esto puede tener un impacto directo en la calidad de la atención brindada a los usuarios.
- La combinación de capacitación y experiencia en la institución sugiere estabilidad y continuidad en la gestión del personal mediante la experiencia puede contribuir a una mejor distribución de recursos y una atención más eficiente.
- Mantener relaciones adecuadas y organizar reuniones mensuales demuestra un enfoque proactivo en la gestión y mejora continua facilitando la discusión y la resolución de problemas operativos y logísticos.

- La eficiencia en el sistema de atención y el registro detallado son fundamentales para la calidad de la atención y la gestión de la información del paciente puede contribuir a una atención más precisa del cuidado.
- La disponibilidad de camas y áreas especializadas muestra una planificación y capacidad de respuesta a diversas necesidades médicas facilitando el flujo de pacientes desde la emergencia y contribuye a evitar la congestión.
- La comunicación continua entre el personal de emergencia y hospitalización es crucial para garantizar una transición suave y una atención cohesiva para mejorar la eficiencia en la recepción de pacientes y la coordinación de cuidados.
- El Hospital Marco Vinicio Iza muestra una combinación de recursos humanos capacitados, instalaciones adecuadas y sistemas de comunicación eficientes mediante experiencia del personal, la planificación y la colaboración interdepartamental son puntos fuertes.

En resumen, la institución parece tener una base sólida para la gestión del área de emergencia, pero es importante seguir monitoreando y mejorando continuamente los procesos para garantizar la eficiencia y la calidad a largo plazo.

2.5.4 Determinar y limitar las debilidades:

- La falta de personal puede afectar directamente la calidad y eficiencia de la atención lo que puede generar largos tiempos de espera, agotamiento de la existencia personal y una mayor presión sobre los recursos disponibles.
- La alta demanda resalta la importancia del hospital en la región, donde se necesita una gestión eficiente para manejar la carga de pacientes y garantizar una atención adecuada por lo cual la rotación constante de personal afecta la continuidad de la atención y la calidad del servicio.

- Dificultad para contratar médico personal puede deberse a diversos factores, como condiciones laborales, salario o percepción del ambiente laboral.
- Es crucial entender y abordar estas dificultades para atraer y retener talento médico.
- El mal registro puede llevar a pérdidas económicas y afectar la gestión de recursos por lo que se requiere mejorar los sistemas de registro y supervisión para garantizar una facturación precisa y eficiente.
- Mala distribución presupuestaria puede resultar en escasez de suministros críticos en donde se necesita una revisión y ajuste en la asignación de recursos para garantizar una distribución equitativa y priorizar las áreas críticas.
- Retrasos en la entrega de insumos pueden afectar la continuidad de la atención y la eficiencia operativa por lo que se requiere una mejor gestión de proveedores y posiblemente la exploración de nuevas fuentes de suministro
- Falta de áreas especializadas puede generar problemas en el manejo de casos específicos, se necesita una planificación y expansión de servicios para abordar estas carencias y mejorar la atención integral.
- La institución enfrenta desafíos significativos en términos de recursos humanos, presupuesto y gestión logística por lo cual es necesario abordar la rotación del personal, mejorar los sistemas de registro, optimizar la distribución presupuestaria y planificar la expansión de servicios especializados por medio de colaboración con instituciones educativas y revisión de condiciones laborales pueden ser estrategias útiles para afrontar estos desafíos.

En resumen, la institución enfrenta retos multifacéticos que requieren una estrategia integral y colaborativa para mejorar la calidad de la atención y la eficiencia operativa.

2.6 Cadena de valor de la organización

Este proyecto tiene como objetivo mejorar la calidad de atención proporcionada a los usuarios en el área de emergencia del Hospital General Marco Vinicio Iza. La meta es asegurar que los pacientes reciban una atención integral, con diagnósticos precisos basados en exámenes complementarios, gestión a cargo de especialistas y tratamiento completo proporcionado por la misma institución.

Al desglosar la cadena de valor, analizamos la estructura de la organización de salud en todas sus partes constitutivas. Este enfoque busca identificar las fuentes de ventaja competitiva en comparación con las actividades que generan valor para el hospital.

Actividades de soporte	<p>Infraestructura: Nuestra principal meta consiste en optimizar la disposición de las áreas de trabajo y del equipo de emergencia para atender a un mayor número de usuarios, creando así un sistema productivo eficiente capaz de cumplir de manera efectiva con los objetivos establecidos. Algunos de estos objetivos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Incrementar la cantidad de atenciones en el área.- Reducir la congestión de pacientes en la sala de espera.- Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, equipos médicos y tecnología.- Garantizar que el entorno sea seguro y cumpla con las normativas sanitarias. <p>Gestión de recursos humanos: Este constituye uno de los elementos más críticos en nuestra cadena de valor, donde es esencial abordar múltiples objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Contratar personal altamente capacitado para la atención de pacientes en áreas críticas.- Brindar capacitación continua a los médicos del área para ofrecer atención de calidad a los usuarios.- Realizar evaluaciones constantes del desempeño de los empleados.
-------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar habilidades de liderazgo en los responsables del área. - Establecer políticas y procedimientos que garanticen un equipo capacitado y motivado. <p>Desarrollo de la tecnología: En el ámbito de una institución de salud pública, es esencial disponer de una infraestructura tecnológica adecuada que permita llevar a cabo todos los procedimientos necesarios. Esto incluye la implementación de un sistema de registro de historias clínicas eficiente y de fácil manejo, así como programas ágiles y completos para la dispensación de medicamentos. Además, es crucial contar con equipos especializados para el seguimiento de pacientes embarazadas y sus productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación y mantenimiento de sistemas informáticos para gestionar registros médicos y procesos de triaje. - Adopción de tecnologías de vanguardia para mejorar la eficiencia del triaje. <p>Abastecimiento: Este objetivo se alcanza a través de la colaboración entre los encargados del área de emergencia, el personal de adquisiciones públicas y el equipo financiero. Garantizar un abastecimiento adecuado y integral en el área tiene un efecto positivo en la calidad de la atención que se puede ofrecer en ese entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición y gestión de suministros médicos esenciales. - Negociación con proveedores para obtener los mejores precios y condiciones.
<p>Actividades primarias</p>	<p>Logística de recepción o, de entrada: La mejora en la logística de recepción contribuirá significativamente a la eficiencia general del sistema de triaje hospitalario, asegurando una atención oportuna y adecuada desde el primer contacto del paciente con el hospital. La implementación de tecnologías y la formación continua del personal son aspectos clave para optimizar estos procesos.</p> <p>En el ámbito de la gestión logística interna, se incluye la adquisición y utilización adecuada de todos los insumos y medicamentos en el área, asegurando un inventario</p>

completo de los mismos. El manejo de estos materiales involucra consideraciones como ajustes presupuestarios, búsqueda de proveedores, entre otros. Es esencial abordar todas las necesidades del área para garantizar una atención integral y completa.

Producción: Implementación de un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad de las mejoras en el triaje.

- Recopilación de datos clave, como tiempos de espera, tasas de satisfacción del paciente y eficiencia operativa, para realizar análisis y ajustes según sea necesario.
- Implementación de estrategias para garantizar el uso eficiente de recursos, incluidos el médico personal, las instalaciones y los suministros.
- Desarrollo de protocolos para abordar situaciones de alta demanda y ajustar los recursos en consecuencia.
- Establecimiento de metas y métricas para reducir los tiempos de espera desde la llegada del paciente hasta la evaluación.
- Implementación de estrategias para minimizar los retrasos en los procesos, como la rápida obtención de resultados de pruebas y la coordinación fluida entre departamentos.

Logística de salida: La logística de salida en el contexto del sistema de triaje hospitalario se refiere a las actividades y procesos que ocurren una vez que se ha completado la evaluación y tratamiento de un paciente y está listo para salir del hospital. Mejorar la logística de salida es esencial para garantizar una transición eficiente y segura del paciente desde el entorno hospitalario hasta su hogar o la siguiente fase de atención.

- Proporcionar instrucciones claras y comprensibles sobre el tratamiento recomendado y el plan de cuidados postalta.
- Proporcionar al paciente ya sus familiares información detallada sobre las instrucciones de alta, medicamentos recetados y posibles efectos secundarios.

Marketing y ventas: las actividades de marketing y ventas se centran en comunicar eficazmente los cambios y mejoras implementadas, así como en promover los servicios de triaje de manera que maximice la conciencia de la comunidad y se optimiza la utilización de los servicios de triaje.

- Implementación de campañas de marketing para aumentar la conciencia pública

sobre la importancia del triaje y cómo el nuevo sistema beneficia a los pacientes.

- Desarrollo de programas educativos para informar a la comunidad sobre la importancia del triaje y cómo funciona el sistema.
- Recopilación y promoción de testimonios de pacientes satisfechos y casos de éxito bajo el sistema de triaje.

Servicios: los servicios ofrecidos deben centrarse en optimizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del paciente en todas las etapas del proceso de triaje.

- Implementación de protocolos y procedimientos que agilizan el proceso de triaje sin comprometer la calidad.
- Enfoque en la atención personalizada y la comunicación efectiva con los pacientes y sus familias.
- El plan gerencial busca garantizar que el sistema de triaje hospitalario sea eficiente, centrado en el paciente y capaz de brindar atención de calidad en situaciones de emergencia.

CAPITULO III

DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL

3.1 Plan Gerencial

El plan gerencial es una herramienta holística que integra análisis, estrategia, asignación de recursos y evaluación continua, su elaboración y ejecución requieren un enfoque deliberado y colaborativo para garantizar que la organización avance de manera coherente hacia sus metas, manteniéndose adaptable a un entorno empresarial en constante evolución, este enfoque estratégico no solo guía las operaciones diarias, sino que también sienta las bases para el éxito sostenible y la mejora.

3.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a los valores compartidos, las creencias, las normas y las prácticas que caracterizan a una organización. Esto implica la adopción de prácticas basadas en evidencia, protocolos de triaje eficientes y la capacitación constante del personal para mejorar las habilidades de triaje.

Fomentar un entorno en el que la colaboración y el trabajo en equipo sean fundamentales, la mejora en el sistema de triaje hospitalario a menudo involucra la coordinación entre diferentes departamentos y profesionales de la salud, una cultura que promueva la comunicación abierta y la colaboración puede mejorar significativamente la eficiencia del sistema. (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Desarrollar una cultura centrada en el paciente, donde se ponga énfasis en la empatía y el respeto hacia los pacientes, esto implica no solo la mejora en los procesos de triaje, sino también la atención personalizada y la satisfacción del paciente.

3.2.1 Misión

Garantizar un sistema de triaje hospitalario eficiente y equitativo que priorice la atención de pacientes según su gravedad, optimizando recursos y brindando atención médica adecuada y de calidad.

3.2.2 Visión

Convertir al año 2025 nuestro hospital en un referente regional en la gestión de triaje, destacando por la excelencia en la asignación de recursos, la rapidez en la atención a pacientes críticos y la mejora continua basada en evidencia y retroalimentación de los usuarios.

3.3 Valores

Compromiso

Compromiso con la mejora continua del sistema de triaje para proporcionar la mejor atención posible a nuestros pacientes.

Compromiso con la formación y desarrollo del personal para garantizar un triaje efectivo y humano.

Equidad

Garantizar que el proceso de triaje sea justo y equitativo, priorizando la atención en función de la gravedad de la situación médica, sin sesgos ni discriminación.

Eficiencia

Buscar constantemente maneras de optimizar el proceso de triaje, asegurando una asignación eficiente de recursos y reducción de tiempos de espera.

Colaboración

Fomentar la colaboración entre los profesionales de la salud, promoviendo la comunicación efectiva y el trabajo en equipo para una identificación rápida y precisa de casos

críticos.

Respeto

Respetar la dignidad y la privacidad de los pacientes durante el proceso de triaje, asegurando un trato respetuoso y compasivo en todo momento.

Transparencia

Mantener una comunicación abierta y transparente con los pacientes y sus familias sobre el proceso de triaje, los tiempos de espera y cualquier información relevante.

Calidad

Buscar constantemente la excelencia en la atención médica mediante la implementación de mejores prácticas y estándares de calidad en el proceso de triaje.

Innovación

Fomentar la innovación en el sistema de triaje, incorporando tecnologías y enfoques novedosos que mejoren la eficiencia y la calidad de la atención.

Responsabilidad

Asumir la responsabilidad de los resultados del sistema de triaje, tanto en términos de eficacia como de satisfacción del paciente, y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Empatía

Desarrollar una comprensión empática de las necesidades y preocupaciones de los pacientes durante el proceso de triaje, brindando apoyo emocional cuando sea necesario.

Sostenibilidad

Integrar prácticas sostenibles en la gestión del sistema de triaje, considerando el uso eficiente de recursos y la reducción de impactos ambientales.

3.4 Objetivos Institucionales

- ✓ Implementar un proceso de triaje más eficiente y efectivo para reducir los tiempos de espera y mejorar la atención al paciente.
- ✓ Evaluar y mejorar la precisión de la clasificación de pacientes en función de la gravedad de su condición.
- ✓ Proporcionar capacitación continua al personal de triaje para garantizar una evaluación precisa y rápida de los pacientes.
- ✓ Introducir tecnologías de información y comunicación para agilizar el proceso de registro y compartir información relevante entre los diferentes servicios.
- ✓ Establecer canales de comunicación eficientes entre el personal de triaje y otros departamentos del hospital.
- ✓ Realizar auditorías periódicas para identificar áreas de mejora y ajustar los procesos según sea necesario.
- ✓ Implementar medidas para mejorar la experiencia del paciente durante el proceso de triaje.
- ✓ Optimizar la asignación de recursos, como camas, personal y equipos médicos, para satisfacer la demanda de manera eficiente.

3.5 Principios éticos

Equidad y Justicia

Garantizar que el proceso de triaje sea equitativo, tratando a todos los pacientes con imparcialidad y sin discriminación, asegurarse de que la asignación de recursos se realice de manera justa, considerando la gravedad de la condición y las necesidades médicas, y no en base a factores irrelevantes como el estatus socioeconómico o la afiliación política.

Confidencialidad

Proteger la privacidad y confidencialidad de la información médica de los pacientes durante el proceso de triaje.

Respeto a la Autonomía del Paciente

Asegurar que los pacientes sean informados de manera clara y comprensible sobre el proceso de triaje y sus decisiones.

Integridad y Honestidad

Promover la transparencia en el proceso de triaje, comunicando claramente los criterios utilizados para la clasificación de pacientes.

Beneficencia y No Maleficencia

Buscar el beneficio máximo para los pacientes a través de un proceso de triaje efectivo y eficiente.

Colaboración y Comunicación

Fomentar la colaboración entre el personal de triaje y otros profesionales de la salud para mejorar la coordinación y la calidad de la atención.

Mantener una comunicación abierta y efectiva con los pacientes y sus familias, proporcionándoles información clara y apoyo emocional cuando sea necesario.

Responsabilidad Social

Participar en iniciativas que contribuyan a mejorar la salud y el bienestar de la comunidad, más allá del proceso de triaje.

3.6 Políticas

Política de Equidad en el Triaje

Garantizar que el proceso de triaje sea justo y equitativo, basándose en la gravedad de la condición médica y no en factores irrelevantes como el estatus socioeconómico, género o afiliación política.

Política de Transparencia

Compromiso con la transparencia en el proceso de triaje, proporcionando información clara a los pacientes y sus familias sobre los criterios utilizados y el proceso de

toma de decisiones.

Política de Privacidad y Confidencialidad

Establecer medidas para proteger la privacidad y confidencialidad de la información médica de los pacientes durante el proceso de triaje, de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables.

Política de Capacitación Continua

Compromiso con la formación y capacitación continua del personal de triaje para asegurar que estén actualizados en los procedimientos y protocolos más recientes.

Política de Comunicación Efectiva

Establecer pautas para una comunicación efectiva entre el personal de triaje y otros departamentos del hospital, así como con los pacientes y sus familias.

Política de Evaluación de Desempeño

Implementar un sistema de evaluación de desempeño periódico para revisar la efectividad del sistema de triaje y realizar ajustes según sea necesario.

Política de Derechos del Paciente

Compromiso con el respeto a los derechos del paciente, incluyendo el derecho a la información, a la privacidad, ya participar en decisiones sobre su atención médica siempre que sea posible.

Política de Uso de Tecnología

Establecer directrices para la implementación y el uso de tecnologías en el proceso de triaje, asegurando que estas mejoren la eficiencia y no comprometan la calidad de la atención.

Política de Gestión de Recursos

Implementar estrategias para la gestión eficiente de recursos, incluyendo camas, personales y equipos médicos, para hacer frente a las demandas variables y situaciones de

emergencia.

Política de Colaboración Interdisciplinaria

Fomentar la colaboración entre diferentes profesionales de la salud y departamentos para garantizar una atención integral y coordinada.

3.7 Formulación del plan gerencial

3.7.1 Desarrollo de las estrategias

El análisis interno y externo de la institución, realizado mediante la metodología FODA, brinda la oportunidad de desarrollar alternativas y estrategias prácticas para alcanzar los objetivos establecidos en el plan gerencial. dentro de las cuales se mencionan:

1. La propuesta incluye el fortalecimiento de la gestión del talento humano a través de capacitaciones dirigidas al personal de salud. El objetivo es garantizar un adecuado funcionamiento del triaje hospitalario, contribuyendo así a brindar atención con calidad y calidez a los usuarios.

ACTIVIDAD 1

Fortalecimiento de la gestión del talento humano

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Capacitaciones dirigidas al personal de salud	Garantizar un adecuado funcionamiento del triaje hospitalario, contribuyendo así a brindar atención con calidad y calidez a los usuarios.	Informe de las capacitaciones realizadas	1 capacitación cada tres meses	Personal motivado y capacitado en la atención

2. Se sugiere la realización de encuestas de calidad en las áreas de espera y hospitalización. Esta iniciativa busca evaluar la calidad del servicio de atención, identificar deficiencias y aplicar correcciones para mejorar la prestación del servicio, especialmente en el área de emergencia.

ACTIVIDAD 2

Realizar encuestas

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
En las áreas de espera y hospitalización	Evaluar la calidad del servicio de atención, identificar deficiencias y aplicar correcciones para mejorar la prestación del servicio, especialmente en el área de emergencia.	Informe de las encuestas realizadas	1 encuesta al mes	Satisfacción de atención al usuario

3. Se propone una evaluación sistemática de los departamentos de atención inicial, como admisión, triaje y sala de espera. Este proceso se llevará a cabo siguiendo el método "planificar, hacer, verificar y actuar", con el objetivo de supervisar y estandarizar procesos temporalizados relacionados con el tiempo de respuesta establecido por el Programa Nacional de Salud 2021. Esto busca ofrecer asistencia sanitaria efectiva y humanizada. (Ministerio de Salud Pública, 2021).

ACTIVIDAD 3

Evaluación sistemática

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Departamentos de atención inicial, como admisión, triaje y sala de espera.	supervisar y estandarizar procesos que se llevará a cabo siguiendo el método "planificar, hacer, verificar y actuar"	Informe de las Encuestas de satisfacción	1 encuesta cada 3 meses y alcanzar una puntuación de satisfacción del 85% en el próximo trimestre.	Se espera una mayor eficiencia en el proceso de triaje, lo que resultará en tiempos de espera más cortos y una atención más rápida a los pacientes.

4. Se plantea la implementación de mecanismos para agilizar los procesos de compras de insumos. El objetivo es garantizar la disponibilidad oportuna de todos los materiales necesarios para atender de manera adecuada a un mayor número de pacientes.

ACTIVIDAD 4

Implementación de mecanismos

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Agilizar los procesos de compras de insumos	Garantizar la disponibilidad oportuna de todos los materiales necesarios para atender de manera adecuada a un mayor número de pacientes.	Informe de los procesos de compras de insumos	Reducción del 30% en el tiempo de procesamiento de órdenes de compra en los primeros seis meses.	Se espera que la implementación de estos mecanismos resulte en procesos de compras más eficientes, con una reducción significativa en los tiempos y costos asociados.

5. Se busca asegurar el funcionamiento adecuado del proceso de atención a los usuarios, cuidando la calidad en el servicio de emergencia. Esto se lograría mediante la implementación de un monitoreo y evaluación continua de la gestión médica, con el propósito de consolidarse como un referente en atención hospitalaria en la provincia.

ACTIVIDAD 5

Asegurar procesos

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Programas de capacitación para el personal de atención, enfocados en habilidades técnicas, comunicación efectiva y empatía.	Implementación de un monitoreo y evaluación continua de la gestión médica, con el propósito de consolidarse como un referente en atención hospitalaria en la provincia.	Informe de las capacitaciones realizadas	Realizar 1 encuesta al mes	La implementación de protocolos estandarizados y el monitoreo de los tiempos de atención deben resultar en una atención más rápida y efectiva para los pacientes.

6. Asegurar los procesos en el plan gerencial para la mejora en el sistema de triaje hospitalario implica una combinación de enfoques, desde la implementación de tecnologías avanzadas hasta la capacitación continua del personal y la atención constante a la retroalimentación y los indicadores de rendimiento. La adaptabilidad y la mejora continua son claves en este proceso.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

- Establecer reuniones mensuales con el equipo financiero y líderes de distintas áreas para identificar y presentar los requerimientos de dispositivos y medicamentos además de capacitar al personal encargado de compras para agilizar el proceso y evitar posibles retrasos en la adquisición de insumos.
- Brindar formación al personal médico en prácticas de atención centrada en el paciente, con el objetivo de mejorar la calidad y calidez de la atención en el área de emergencia.
- Evaluar la necesidad de contratar más médicos en el área de emergencia, considerando la carga laboral, con el respaldo del departamento de Talento Humano.
- Coordinar con el área de TICS la implementación de un módulo informático intuitivo para gestionar y registrar de manera eficiente todos los insumos utilizados en procedimientos médicos de emergencia. Esto permitirá un control del efectivo de los recursos y evitará futuros problemas de desabastecimiento.
- Colaborar con el área de docencia para organizar capacitaciones mensuales dirigidas a los pacientes en la sala de espera del área de emergencia y educar a los pacientes sobre la diferenciación entre emergencias reales y enfermedades crónicas.
- Realizar una redistribución estratégica de consultorios en el área de emergencia para aumentar la capacidad de atención y reducir los tiempos de espera de los usuarios, mejorando así la eficiencia del servicio.

4.1 Monitoreo del Plan

El monitoreo y control continuo son elementos esenciales para llevar a cabo un proyecto de manera exitosa. La importancia de este proceso radica en la necesidad de estar al tanto de los progresos y, en caso de que surjan problemas, poder implementar acciones preventivas o correctivas.

Para llevar a cabo una monitorización efectiva del proyecto, es crucial tener en cuenta las siguientes pautas:

- Realizar un seguimiento constante del desarrollo del proyecto.
- Informar regularmente a todos los involucrados en el proyecto sobre los avances.
- Evaluar el estado actual del proyecto de manera periódica.
- Realizar revisiones continuas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Examinar de manera constante los aspectos fundamentales del proyecto, como el presupuesto, el cronograma y el alcance.
- Comparar y evaluar el desempeño actual del proyecto en relación con los objetivos establecidos.
- Implementar un control preciso basado en información actualizada.
- Identificar y analizar los riesgos existentes en el proyecto.
- Tomar medidas preventivas una vez que se hayan identificado posibles riesgos.

MONITOREO EVALUACION			MONITOREO				RESPONSABLE
	AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
Gestión administrativa	Capacitaciones dirigidas al personal de salud	Informe de las capacitaciones realizadas		X			Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos
	Programas de capacitación para el personal de atención	Informe de las capacitaciones realizadas	X				Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos
	Supervisar y estandarizar procesos que se llevará a cabo siguiendo el método "planificar, hacer, verificar y actuar"	Informe de las Encuestas de satisfacción		X			Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos
Gestión financiera y económica	Agilizar los procesos de compras de insumos	Informe de los procesos de compras de insumos			X		Director Financiero, Contador, Gerente,
Gestión técnica y tecnológica	Fortalecer el área de TICS	Auditorías periódicas para registrar los avances de las actividades		X			TICS – Talento Humano
Gestión política y social	Desarrollo de Programas de Participación Ciudadana	Organizar reuniones regulares donde los ciudadanos pueden expresar sus opiniones		X			Usuarios Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos

4.2 Evaluación del Plan

Durante la ejecución de este proyecto, se llevaron a cabo extensas conversaciones con el equipo administrativo, compuesto por el gerente, el director médico y el jefe del departamento de Talento Humano, así como con los líderes de servicios en informática, mantenimiento, finanzas. y hospitalización. Estas discusiones se centraron en evaluar cuidadosamente la viabilidad de cada actividad planificada para alcanzar los objetivos establecidos en los plazos previstos, tras un análisis detenido, se llegó a la conclusión de que el establecimiento está preparado para llevar a cabo satisfactoriamente dichas actividades.

Para garantizar el control efectivo de la implementación de todas las actividades, se ha designado un comité compuesto por el responsable del área de acciones de Emergencia, un médico del área de calidad y un profesional del área de TICs. Este comité llevará a cabo revisiones periódicas, utilizando una lista de verificación mensual para registrar los avances de las actividades y recopilar los documentos que respalden la ejecución de cada una de ellas.

Además, se llevará a cabo una verificación mensual utilizando un sistema de semaforización para evaluar si los avances necesarios se están logrando dentro de los períodos establecidos en la tabla de actividades previamente propuesta. Este enfoque permitirá una supervisión constante y una rápida identificación de posibles desviaciones, asegurando así el cumplimiento exitoso de los objetivos del proyecto en los plazos establecidos.

Durante la ejecución del proyecto, se observarán diversas limitaciones que se detallarán a continuación:

- La gerencia y la dirección médica disponían de un tiempo limitado para abordar temas críticos relacionados con la gestión actual del área de emergencia y para analizar conjuntamente diversas propuestas de mejora.

- La disposición de los pacientes en la sala de espera del área de emergencia para completar las encuestas diseñadas como parte del diagnóstico del área era limitada.
- Existían restricciones presupuestarias que dificultaban la ejecución de muchas de las actividades planificadas.
- Los médicos del área se encontraban fatigados y contaban con un tiempo limitado para participar en sesiones de intercambio de ideas.

Significado	Nivel de cumplimiento
Meta cumplida	Más del 80%
Meta parcialmente cumplida	55 – 78 %
Meta incumplida	50% o menos
Fuente de información: Elaboración propia	

4.3 Limitaciones

Es posible que algunos miembros de salud muestren resistencia al cambio, ya que la implementación de nuevas metodologías y tecnologías podría requerir ajustes en las rutinas diarias.

A pesar de la planificación cuidadosa, podrían surgir restricciones presupuestarias que limiten la capacidad de implementar ciertas mejoras propuestas. Esto podría afectar la adquisición de tecnología, capacitación del personal y otras iniciativas.

La coordinación entre diferentes departamentos y áreas puede ser compleja. La implementación eficaz del plan puede depender de la colaboración y comunicación efectiva entre distintas disciplinas, lo que podría presentar desafíos logísticos.

Asegurar que todo el personal involucrado pueda participar en programas de capacitación puede ser complicado debido a las demandas laborales. La disponibilidad limitada de tiempo podría afectar la efectividad de la capacitación.

Obtener una evaluación precisa de la satisfacción del paciente puede ser un desafío, ya que la disposición de los pacientes para participar en encuestas y proporcionar retroalimentación puede variar.

La implementación completa de todas las mejoras propuestas puede llevar tiempo. La paciencia y la gestión de las expectativas son esenciales para mantener el impulso a lo largo del proceso.

Variaciones inesperadas en la demanda de servicios de emergencia podrían afectar la eficacia de la redistribución y adecuación de consultorios planificada, especialmente en situaciones de emergencia o crisis de salud pública.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Se evidencia la necesidad de mejorar el sistema de triaje hospitalario mediante un análisis exhaustivo de los procesos actuales. La identificación de áreas de oportunidad fue fundamental para enfocar los esfuerzos de mejora.

La participación activa de la gerencia, dirección médica y otros líderes institucionales demostró un compromiso sólido con la mejora continua. Este respaldo fue esencial para la viabilidad y el éxito del plan.

Se enfrentaron diversos desafíos, como limitaciones de tiempo, presupuestarias y la fatiga del médico personal. La planificación incluyó estrategias para abordar estos obstáculos y garantizar la implementación efectiva.

La capacitación del personal en nuevas metodologías de triaje y en temas de calidad de atención centrada en el paciente fue clave. El involucramiento del personal médico y administrativo contribuyó a la adopción exitosa de los cambios propuestos.

La revisión periódica establecida a través de un comité permitió monitorear el progreso, identificar posibles desviaciones y aplicar medidas correctivas. Esta evaluación constante es fundamental para mantener la efectividad a lo largo del tiempo.

La redistribución y adecuación de consultorios en el área de emergencia demostraron la capacidad de adaptación del plan ante cambios en la demanda, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la accesibilidad.

En conjunto, estas conclusiones reflejan el éxito del plan gerencial para mejorar el

sistema de triaje hospitalario, destacando la importancia de la colaboración interdisciplinaria, la planificación estratégica y la adaptabilidad ante desafíos en el entorno hospitalario. La implementación exitosa de estas medidas se traducirá en una atención más eficiente y centrada en el paciente, fortaleciendo la posición del Hospital General Marco Vinicio Iza como líder en la prestación de servicios de salud en la provincia.

5.2 RECOMENDACIONES

Mantener programas continuos de capacitación para el personal, asegurando que estén actualizados en las nuevas metodologías de triaje y en enfoques centrados en la atención al paciente. Esto promoverá una cultura de mejora continua y una atención de calidad.

Establecer canales de comunicación efectivos entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, esto es crucial para garantizar que las decisiones y cambios en los procesos de triaje se comprendan y adopten de manera uniforme en toda la institución.

Mantener la estructura del comité encargado del monitoreo y evaluación, realizando revisiones periódicas de los indicadores clave de desempeño, éste enfoque asegurará que cualquier desviación se abordará de manera adecuada y se realizarán ajustes según sea necesario.

Buscar oportunidades para la mejora continua en la implementación y uso de tecnologías. La optimización del sistema de triaje electrónico y del módulo informático garantizará una gestión eficiente de recursos y datos, contribuyendo a una toma de decisiones más informada.

Incentivar la participación activa de los pacientes en el proceso de triaje, educándolos sobre la importancia de proporcionar información precisa. Esto puede mejorar la eficacia del triaje y reducir posibles malentendidos.

Mantener una evaluación constante de los riesgos potenciales y tomar medidas preventivas proactivas. Esto incluye la identificación de posibles limitaciones presupuestarias y la planificación de contingencias para garantizar la continuidad del plan.

Promover la colaboración efectiva entre los distintos departamentos, especialmente entre el área de emergencia, el médico personal y los departamentos administrativos. Esta colaboración garantizará una implementación armoniosa y una atención integral.

Realizar revisiones regulares del presupuesto asignado para el proyecto y ajustar según sea necesario. Esto permitirá una gestión eficiente de los recursos financieros y asegurará la viabilidad a largo plazo del plan.

Conducir encuestas de satisfacción del personal para evaluar su bienestar y abordar cualquier desafío relacionado con la fatiga o la carga laboral. Un equipo médico comprometido contribuirá significativamente al éxito del sistema de triaje.

Estas recomendaciones forman la base para el éxito continuo del plan gerencial, asegurando que la mejora en el sistema de triaje hospitalario sea un proceso dinámico y adaptable a medida que evolucionan las necesidades y desafíos institucionales.

Bibliografía

- Arias, F. (Septiembre de 2006). *Aspectos metodológicos de la investigación*. Obtenido de <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/111/226>
- Equipo Técnico GADPS. (2019). *Gobierno de Sucumbios*. Obtenido de <https://www.sucumbios.gob.ec/wp-content/uploads/2022/05/PDOT-GADPS-2019-2023-final.pdf>
- Holguer Geovanny Sarmiento Moncayo. (Marzo de 2019). Análisis de la demanda de atención en el servicio de emergencia del Hospital Maria Lorena Serrano año 2017. Quito, Pichincha, Ecuador.
- INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2022). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud, RAS 2019*. Quito.
- Lemus J., Aragües, V., Lucioni, M. (2009). Variables Claves en la Administración de los Sistemas de Servicios y de las Organizaciones de Atención de la Salud. En *Administración Hospitalario y de Organizaciones de Atención de la Salud* (pág. 142). Mestre: Corpus Libros Medicos y Científicos.
- Ministerio de Salud Pública. (2012). Acuerdo Ministerial No. 00001537. *Publicado en Registro Oficial Edición Especial 339, del 31 de julio del 2012*. Ecuador: . Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública.
- Ministerio de Salud Pública. (16 de Diciembre de 2021). *Acces.gob*. Obtenido de http://www.acess.gob.ec/wpcontent/uploads/2022/Documentos/ACUERDOS_MINISTERIALES/AC-00030-2021.pdf
- OPS, Organización Panamericana de la Salud. (2010). *Manual para la Implementación de un sistema de Triages para los cuartos de urgencias*. Washington Publica.
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Plan de acción mundial para la seguridad del paciente*. publica, M. d. (2012).
- Sánchez, I. M. (2023). *Informe técnico, AYUDA MEMORIA INTEGRAL*. Nueva Loja.
- Serrano, D. (2021). Gasto per cápita de Ecuador en Salud es menor a USD 500. *El Comercio*, <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/gasto-salud-ecuador-cepal-ops.html>.

Waldo Taype-Huamaní, Lucila De la Cruz-Rojas, Delcio Miranda-Soler, José Amado-Tineo.
(2020). Características de la demanda no urgente en el servicio de emergencia de un
Hospital de la Seguridad Social en Perú. *Revista de la Medicina Humana*.

ANEXOS

5.3 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO:				
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	TOTAL
Gestión administrativa	Capacitaciones dirigidas al personal de salud	Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos	Desarrollo de capacitaciones al personal de salud \$2000	\$3000
	Programas de capacitación para el personal de atención	Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos	Desarrollo de capacitaciones \$ 2000	\$ 2000
	Supervisar y estandarizar procesos que se llevará a cabo siguiendo el método "planificar, hacer, verificar y actuar"	Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos	Implementación de sistemas para medir el desempeño del proceso \$ 4000	\$ 4000
Gestión financiera y económica	Agilizar los procesos de compras de insumos	Director Financiero, Contador, Gerente,	Implementación de herramientas que automatizan partes del proceso de compras \$ 3000	\$ 3000
Gestión técnica y tecnológica	Fortalecer el área de TICS	TICS – Talento Humano	Costos administrativos y de coordinación \$ 3000	\$ 3000
Gestión política y social	Desarrollo de Programas de Participación Ciudadana	Usuarios Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos	Organización de eventos para planificación estrategias participativas \$ 3000	\$ 3000
Total presupuesto				\$ 18000

5.4 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA			MESES											
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión administrativa	Capacitaciones dirigidas al personal de salud	Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos			x			x			x			x
	Programas de capacitación para el personal de atención	Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Supervisar y estandarizar procesos que se llevará a cabo siguiendo el método "planificar, hacer, verificar y actuar"	Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos			x			x				x		
Gestión financiera y económica	Agilizar los procesos de compras de insumos	Director Financiero, Contador, Gerente,						x						x
Gestión técnica y tecnológica	Fortalecer el área de TICS	TICS – Talento Humano			x			x			x			x
Gestión política y social	Desarrollo de Programas de Participación Ciudadana	Usuarios Talento Humano, Jefe de Enfermería, Jefe de médicos			x			x			x			x

