



**IMPLEMENTACIÓN DE PROTOCOLOS DE ENFERMERÍA EN
EL ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN DE CLÍNICA SANTIAGO,
SANTO DOMINGO**

Trabajo de titulación presentado conforme con los requisitos establecidos para optar por
el título de:

Magister en Gerencia de Instituciones de Salud

Docente: Dra. Sandra Salazar

Autor: Lcda. Leidy Liceth Lopez Cudco

Año 2023

Resumen ejecutivo

El desarrollo de este proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico gerencial para reducir el número de casos de eventos adversos presentados en el área de hospitalización de Clínica Santiago mediante la implementación de protocolos de enfermería y lograr fomentar una cultura de seguridad.

Se realizó un análisis de la gestión gerencial donde se determinó la estructura administrativa, financiera y operativa, que permitió conocer la organización de la empresa para determinar las áreas que determinarían la implementación de protocolos.

Como metodología de estudio se aplicó un enfoque cualitativo, no experimental, para la recolección de datos se aplicaron dos técnicas, la entrevista y la encuesta, mismas que fueron aplicadas a los pacientes que en ese momento se encontraba hospitalizado y al personal de enfermería respectivamente.

Mediante los resultados obtenidos se pudo brevemente conocer la percepción de los pacientes sobre la atención recibida y la calidad del servicio brindado relacionados a la aplicación de protocolos, así como determinar el conocimiento que tiene el personal en cuanto a la importancia de la aplicación de protocolos de enfermería.

Posterior a esto se determinó la necesidad de implementar de protocolos en el área de hospitalización y se determina la factibilidad de su implementación a través del establecimiento de un plan gerencial que desarrolla estrategias para el cumplimiento del mismo.

Por lo tanto, el Plan Gerencial que se presenta tiene como objetivo la implementación de protocolos de enfermería para el área hospitalaria en Clínica Santiago, en Santo Domingo de los Tsáchilas, en donde la problemática identificada ha sido la presencia de eventos adversos en las actividades realizadas por el personal de enfermería.

Se espera que este plan de gestión de calidad sirva como base para posteriores estudios en otras instituciones de salud, donde busquen el mejoramiento continuo y la calidad de los servicios de salud, así como la motivación para implementar protocolos en las demás áreas de clínica Santiago.

Abstrac

The development of this project aims to develop a strategic management plan to reduce the number of cases of adverse events presented in the hospitalization area of Clínica Santiago through the implementation of nursing protocols and promote a culture of safety.

An analysis of the management was carried out where the administrative, financial and operational structure is determined, which allowed us to know the organization of the company to determine the areas that would determine the implementation of protocols.

As a study methodology, a qualitative, non-experimental approach was applied; for data collection, two techniques were applied, the interview and the survey, which were applied to the patients who were hospitalized at that time and to the nursing staff respectively.

Through the results obtained, it was possible to briefly know the patients' perception of the care received and the quality of the service provided related to the application of protocols, as well as determine the knowledge that the staff has regarding the importance of the application of health protocols. Nursing.

After this, the need to implement protocols in the hospitalization area is determined and the feasibility of their implementation is determined through the establishment of a management plan that develops strategies for its compliance.

Therefore, the Management Plan presented aims to implement nursing protocols for the hospital area in Clínica Santiago, in Santo Domingo de los Tsáchilas, where the problem identified has been the presence of adverse events in the activities carried out. . by the nursing staff.

It is expected that this quality management plan will serve as a basis for subsequent studies in other health institutions, where they seek continuous improvement and quality of health services, as well as motivation to implement protocols in the other areas of the Clinica Santiago.

Tabla de contenido

Contenido

Capítulo I.....	6
1.1. Introducción.....	6
1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial.....	6
1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa.....	7
1.2.2. Oferta y demanda de servicios.....	9
1.3. Planteamiento del problema.....	13
1.4. Justificación del planteamiento del Problema.....	14
1.5. Objetivos.....	16
1.5.1. Objetivo General.....	16
1.5.2. Objetivos Específicos.....	16
1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	16
1.6.1. Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	17
Capitulo II.....	17
2.1. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar.....	17
2.1.1. Recopilación y análisis de resultados.....	20
2.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.....	26
Gestión Gerencial de la Dirección.....	26
Gestión Estratégica de Marketing.....	27
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	27
Gestión de recursos humanos.....	27
Gestión Financiera.....	28
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	28
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	28
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	28
Capitulo III.....	30
3.1. Planeamiento estratégico.....	30
3.1.1. Análisis del Entorno Social.....	30
3.1.2. Análisis FODA.....	30
3.1.3. Cadena de valor de la organización.....	31
3.2. Planificación estratégica.....	33
3.2.1. Misión.....	33
3.2.2. Visión.....	33

3.2.3. Valores	33
3.2.4. Objetivos Institucionales.....	34
3.2.5. Principios éticos	34
3.2.6. Políticas.....	35
3.3. Plan de gestión gerencial	35
3.3.1. Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial.....	35
Capitulo IV	38
4. Evaluación e implementación integral de gestión gerencial	38
4.1. Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial	38
4.2. Conclusiones y recomendaciones	38
Glosario	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía.....	40

Capítulo I

Revisión del estado del arte y planteamiento del problema

1.1. Introducción

El área de hospitalización es la unidad encargada de gestionar los cuidados a los pacientes quienes pueden permanecer largos periodos o estar de manera transitoria.

Durante estos días de estancia reciben atención y tratamiento médico, servicio de nutrición, realización de exámenes y cuidados de enfermería (Juarez & Garcia, 2019)

Los cuidados de enfermería requieren un valor personal pero también profesional, encaminados a la conservación, restablecimiento y autocuidado que se fundamente en la relación terapéutica enfermera-paciente (Juarez & Garcia, 2019)

Por lo tanto, en todos los servicios de salud se debe contar con protocolos básicos de atención de enfermería y actualmente clínica Santiago no dispone de estos, lo que conlleva a que varios procedimientos del día a día lo realizan en base a procesos ajustados a su realidad e incluso de forma empírica sin fundamentos científicos (Torres & Cortez, 2013).

La implementación de protocolos, permitirá mejorar la calidad de atención a pacientes hospitalizados, aportando al personal de enfermería no solo los conocimientos teóricos básicos, sino también las habilidades específicas y actitudes adecuadas para la realización de los diferentes procedimientos y técnicas en el ámbito hospitalario (Torres & Cortez, 2013)

1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial

Actualmente las empresas se encuentran en constante evolución, competencia de mercado global, lo que ha llevado a que sus exigencias incrementen y se preparen para satisfacer las demandas y necesidades de los clientes. Clínica Santiago, es una empresa de salud privada, que brinda sus servicios desde 1981 (Anleu , 2015)

Esta empresa se encuentra liderada por una gerente quien está encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. En los últimos periodos administrativos la clínica ha sido

referente de salud de la provincia en la que se encuentra ubicada y en las provincias aledañas.

En cuando a su producción los volúmenes de atenciones ambulatorias y hospitalarias han aumentado en comparación a los últimos tres años; debido a esta demanda se ha contratado médicos especialistas, se ha realizado la adquisición de equipos médicos y la adecuación e incremento de salas hospitalarias, creación de nuevas áreas, servicios y el desarrollo de programas en beneficio a los clientes, sin embargo pese a todos estos cambios positivos, existe la debilidad en cuando a la atención brindada por el personal de enfermería a los pacientes que acuden a esta casa de salud.

1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa

Estructura administrativa.

La estructura administrativa de la clínica está conformada por un comité de siete socios, un presidente, la gerente general, nueve coordinadores, quienes están a cargo de las distintas áreas, la toma de decisiones y la coordinación del personal administrativo y operacional.

El personal de enfermería se encuentra conformado por dos licenciadas que realizan actividades administrativas, el personal de enfermeros operativos se encuentra conformado de 4 licenciados, 2 técnicos de enfermería y 21 auxiliares de enfermería.

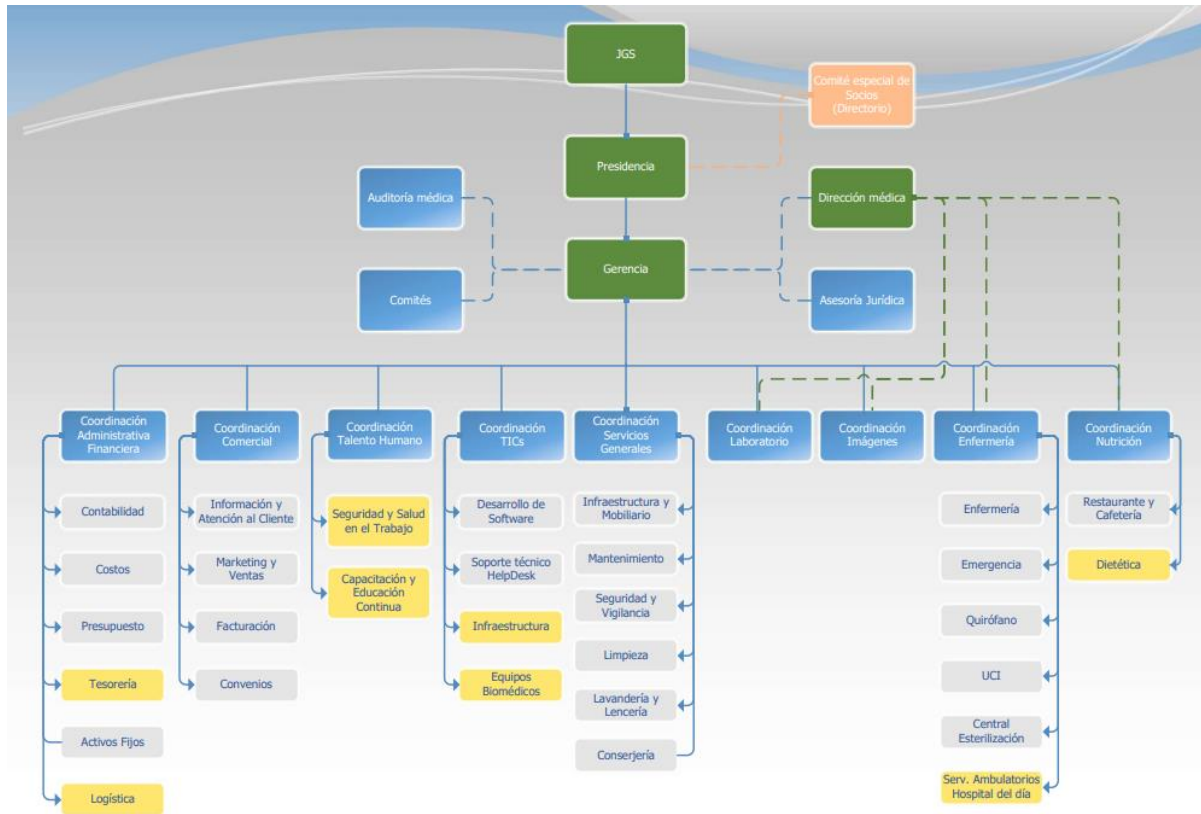


Figura I.- Organigrama estructural administrativo de Clínica Santiago.

Estructura financiera

Clínica Santiago, es una institución privada donde los ingresos económicos depende de las ventas que se realicen mensualmente en los diferentes servicios y del número de pacientes atendidos por consulta externa, emergencia, hospitalización y quirófano.

Además, la clínica mantiene varios acuerdos comerciales con empresas de la provincia; estos acuerdos consisten en brindar una afiliación a los colaboradores de estas empresas en atención médica y servicios de diagnóstico, también brinda atención medica a pacientes que tienen seguros privados, la cobertura depende de las condiciones del seguro, también la clínica recibe pacientes para hospitalización y resolución quirúrgica por medio del seguro SPPAT.

Estructura operativa

El personal que labora en clínica Santiago son 320, de los cuales, 60 realizan funciones administrativas y las 260 funciones operativas.

En cuando al personal de enfermería, se encuentra organizado de la siguiente manera.

Tabla 1

Distribución del personal de enfermería de Clínica Santiago.

Cantidad	Nivel académico	Función / área
1	Licenciada en enfermería	Coordinación
1	Licenciada en enfermería	Auditoria clínica
4	Licenciados en enfermería	- 2 quirófano - 1 hospitalización - 1 emergencia
2	Tecnólogas en enfermería	- 2 hospitalización
19	Auxiliares de enfermería	- 4 consulta externa - 4 quirófano - 3 emergencia - 8 hospitalización

1.2.2. Oferta y demanda de servicios.

Clínica Santiago, es una institución de salud privada de segundo nivel que presta los siguientes servicios:

- Hospitalización
- Emergencia
- Quirófano
- Neonatología
- UCI
- Consulta externa
- Servicio de Imágenes
- Laboratorio clínico.

Hospitalización. - Su horario de atención es de 24 horas y los 7 días de la semana, tiene disponibilidad de 15 camas hospitalarias.

Emergencia. - Su horario de atención es de 24 horas y los 7 días de la semana, dispone de un área de triaje, 1 sala de procedimientos, 1 sala crítica con 2e camas y una sala de observación con 2 camas.

Quirófano. - Cuenta con dos quirófanos, 3 camas de recuperación, en esta área se realizan cirugías de emergencia, programadas y procedimientos ambulatorios.

Neonatología. – Dispone de dos incubadoras, al tratarse de un nuevo servicio se habilita en caso de existir demanda.

UCI. - Dispone de dos camas para cuidados intensivos, esta área se habilita de acuerdo a la demanda.

Consulta externa. – Esta conformada por 32 consultorios médicos, la atención es de lunes a viernes de 7am a 7pm y oferta las siguientes especialidades:

- Medicina General
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Cardiología
- Coloproctología
- Ginecología
- Cirugía vascular
- Urología
- Odontología
- Gastroenterología
- Traumatología
- Psiquiatría
- Psicología
- Fisiatría
- Endocrinología
- Neurología
- Neurología pediátrica
- Cirugía general
- Cirugía torácica
- Neurocirugía

- Alergología
- Dermatología
- Medicina interna.

Servicio de imagen. – Ofrece los servicios de radiología, imagenología, resonancia magnética, tomografías contrastadas, angiografías. Los horarios de atención son variables por la falta de profesionales para cubrir los turnos.

Laboratorio clínico. – Realizan estudios de rutina, estudios especiales, estudios patológicos, el horario de funcionamiento es de 7am a 10pm y de 10pm a 7am bajo llamada de acuerdo a la demanda.

En cuando a la demanda, durante el año vigente ha existido demanda de pacientes en los distintos servicios, ya que a ser la clínica un referente de la provincia acude pacientes de cantones aledaños; también se han realizado acuerdos comerciales lo que ha favorecido el ingreso hospitalario, en particular el área de hospitalización dispone de 15 camas que en promedio diario se mantienen aproximadamente 9 camas ocupadas.

1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos.

Clínica Santiago brinda sus servicios desde al año de 1981 y se encuentra ubicada en el centro de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en la Av. Quito y Oranzonas; esta provincia está situada al centro norte del país, en la región costa, pertenece a la zona 4 de salud. Limita al norte y este con Pichincha, al sureste con Cotopaxi, por el sur con Los Ríos, al oeste con Manabí y al noreste con Esmeraldas.

Las actividades principales de esta provincia son el comercio, la ganadería, la industria y agricultura. Su población es de 334 826 habitantes.



Figura II.- Ubicación geográfica Clínica Santiago



Figura III.- Clínica Santiago

1.2.2.2. Población atendida.

Número de pacientes atendidos en el área de hospitalización periodo Enero-septiembre de los tres últimos años.

Tabla 2

Número de pacientes hospitalizados, periodo enero-septiembre

AÑO	2021	2022	2023
Ingresos hospitalarios	750	613	786

1.2.2.3. Demanda de servicios insatisfecha.

En el área de hospitalización se ha registrado y evidenciado errores de enfermería en el manejo del paciente hospitalizado, se han desarrollado zonas de presión en pacientes encamados, no existe la prevención de caídas en pacientes con riesgo, la curación de vías periféricas no es adecuada, existiendo riesgo de infección, el control de cambio de equipos médicos es insuficiente, la falta de identificación de paciente puede ser razón para realizar procedimientos o estudios incorrectos.

1.3. Planteamiento del problema

Clínica Santiago, brinda atención médica de todas las especialidades propias de un hospital básico de segundo nivel, los ingresos hospitalarios de acuerdo a las estadísticas son por patologías como enfermedades diarreicas agudas, dengue, fracturas óseas, cuadros clínicos de abdomen agudo, cesáreas, apendicitis, coleditiasis, infecciones del tracto urinario, neumonía.

El área de hospitalización está conformada por 15 camas. Durante el turno del día permanecen dos enfermeras cumpliendo un turno de 12 horas y una enfermera de apoyo, mientras que en la noche rotan dos enfermeras, dentro de esta área hacen rotaciones 11 enfermeras de las cuales solo una es profesional de enfermería. Los cuidados que se brindan en el área de hospitalización son cuidados parciales es decir pacientes no graves, sin embargo, según la normativa el 60% debería ser personal profesional y actualmente se cuenta apenas con el 10%.

La atención y los cuidados de enfermería, deben ser brindados de acuerdo a protocolos, que son guías y procedimientos estandarizados que ayudan a los profesionales de enfermería a brindar atención de alta calidad de manera consistente; Clínica Santiago debería contar con protocolos básicos de atención en todos los servicios, actualmente

existen presencia de eventos adversos por no realizar adecuadamente los procedimientos en base a un protocolo, varios de los procedimientos del día a día lo realizan en base a procesos ajustados a su realidad e incluso de forma empírica sin fundamentos científicos, poniendo en riesgo la seguridad del paciente.

El no realizar las actividades de enfermería en base a protocolos en el área de hospitalización es un problema serio ya que tiene consecuencias negativas para la calidad de la atención en los cuidados de enfermería y la seguridad de los pacientes, algunas de las principales consecuencias por la ausencia de protocolos de enfermería es la variabilidad en la atención ya que el personal de enfermería realiza tareas de manera inconsciente, lo que da lugar a diferentes estándares de cuadros para pacientes con las mismas necesidades, también se presentan errores en la administración de medicamentos en cuando a la administración de dosis correctas o momentos equivocados, la falta de higiene de manos aumenta el riesgo de infecciones nosocomiales, además la falta de esto también puede aumentar el riesgo de incidentes de seguridad del paciente, como caídas, y úlceras por presión.

Es por esto la importancia de la implementación de protocolos de enfermería para promover una cultura de seguridad y calidad aportando no solo los conocimientos teóricos básicos, sino también las habilidades específicas y actitudes adecuadas para la realización de los diferentes procedimientos y técnicas en el ámbito hospitalario.

1.4. Justificación del planteamiento del Problema

El personal de salud y especialmente de enfermería debe conocer los protocolos o guías de atención para realizar los procedimientos y actividades de manera sistemática y estandarizada.

Esta investigación está enfocada en mejorar la calidad de atención y cuidados brindados por el personal de enfermería del servicio de hospitalización, mediante la implementación de protocolos de atención básica de enfermería y de las principales patologías, lo que permitirá que la satisfacción del paciente y familiares.

Al recibir una atención mejorada y optimizada, se incrementará el beneficio del tratamiento a los pacientes, lo que conlleva a disminuir el tiempo de estadía hospitalaria,

su pronta recuperación, disminuyendo también los casos de eventos adversos presentados en los pacientes. Es importante considerar que los pacientes ingresados se sentirán satisfechos por la atención recibida por parte del equipo de salud lo que conlleva a que la clínica tenga un buen prestigio y los clientes se sientan confiados y seguros de ser atendidos en clínica Santiago,

Con la implantación de protocolos sobre la higiene de manos, prevención de caídas, manejo de desechos, canalización y mantenimiento de vías periféricas y manejos de diluciones se asegura una atención de alta calidad, segura y consciente para los pacientes y para estandarizar las prácticas en el sector de la salud, además motivara al personal auxiliar de enfermería a capacitarse, ha adquirir nuevos conocimientos y a tener seguridad al momento de realizar procedimientos ya que estos serán en base a una guía o protocolo.

A lo anteriormente mencionado se añade que con la implementación de protocolos en el servicio de hospitalización se motiva a que otras áreas, como laboratorio, servicios de imágenes, emergencia, quirófano, consideren este antecedente investigativo para optar por aplicar protocolos de acuerdo a sus necesidades.

La presente investigación es viable ya que cuenta con la información y apoyo necesario por parte de las autoridades administrativo y la aceptación por el personal asistencial que labora en esta institución, quienes han manifestado la necesidad y el interés por la implementación y ejecución de estos protocolos. Actualmente los días lunes en el área de hospitalización, luego de la entrega-recepción del turno se dicta una pequeña charla de conocimientos durante 15 minutos por parte de un médico. Sin embargo, los temas a tratar son netamente sobre temas médicos y en ocasiones el personal de enfermería ha mencionado que quisieran temas enfocados en la atención de enfermería, es por esto la necesidad de enriquecer los conocimientos mediante la implementación de protocolos y así beneficiar al personal de salud y en especial a los pacientes que acuden a esta casa de salud.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Implementar protocolos de enfermería para mejorar la atención en el área de hospitalización de clínica Santiago, Santo Domingo.

1.5.2. Objetivos Específicos

Determinar la necesidad de implementar protocolos de enfermería en el área de hospitalización.

Identificar los procedimientos de enfermería que necesitan ser realizados mediante protocolos establecidos.

Instruir al personal de enfermería sobre la aplicación de los protocolos implementados.

1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Contratación de personal profesional de enfermería, cumpliendo con los lineamientos del 40% de profesionales y 60% no profesionales.

Crear espacios semanales para reuniones de docencia y estudios de caso con el personal de enfermería.

Evaluar periódicamente los procedimientos y realizar feedback en caso de ser necesario.

1.6.1. Propuesta y justificación de alternativas de solución

Anexo N° 1

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS						
ESCUELA DE NEGOCIOS						
IMPLEMENTACION DE PROTOCOLOS DE ENFERMERIA PARA MEJORAR LA ATENCION EN EL AREA DE HOSPITALIZACION						
MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION						
PROBLEMA		CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
1	Presencia de eventos adversos	Desconocimiento de técnicas y manejo correcto de procedimientos al realizar actividades de enfermería	Presencia de incidentes relacionado con los servicios prestados.	Capacitar al personal auxiliar de enfermería en base a protocolos de atención básica de enfermería	Implementación de protocolos hospitalarios de enfermería	Coordinación de enfermería
		Insuficiente número de enfermeras profesionales	Presencia de incidentes relacionado con los servicios prestados.	Contratación de licenciadas en enfermería.	Capacitaciones semanales en base a guías prácticas clínicas y protocolos de atención.	Coordinación de enfermería

Fuente: Hospitalización

Fecha: 15-10-2023

Autor: Leidy López

Capítulo II

2.1. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar

Clínica Santiago, es un hospital de segundo nivel que presta sus servicios desde hace más de 40 años en la provincia Tsáchila, siendo un referente y líderes en servicios de salud certificados con excelencia profesional y tecnología moderna en la provincia, es una institución que cuenta con los mejores servicios de salud en prevención, rehabilitación y recuperación para cubrir las necesidades de la población.

El problema en cuanto a los cuidados de enfermería, es la presencia de eventos adversos por desconocimiento y aplicación de protocolos de enfermería. Por esto, se aplicó una encuesta al personal de enfermería del área de hospitalización.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron las metodologías de la investigación cuantitativa y cualitativa. Mediante las cuales se pudo obtener información sobre los principales eventos adversos, conocimiento del personal de enfermería sobre

protocolos hospitalarios y la precepción de los pacientes hospitalizados en Clínica Santiago.

Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo para lo cual se analizaron datos, procesos administrativos, conocimientos teóricos y práctico del personal de enfermería. La metodología cualitativa tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños, instrumentos y técnicas de acuerdo al tipo de estudio.

La recolección de datos va a generarse en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes, en este caso se tomaron los datos mediante una entrevista a 5 pacientes que se encuentren hospitalizados, con una estadía mayor a 3 días, para conocer la satisfacción sobre la atención y cuidados recibidos por el personal, además se aplicó una encuesta al personal de enfermería que se encontraba de turno laborando de acuerdo al horario en el área de hospitalización con la finalidad de conocer cuáles son las causas por la que se presentan los eventos adversos en esta área y de esa manera tener una guía clara de nuestra propuesta que deseamos implementar.

El diseño de investigación es tipo no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas, únicamente el estudio se centró en el análisis de un determinado periodo.

Unidad de análisis:

La población considerada para esta investigación fueron 11 miembros del personal de enfermería que rotan en el área de hospitalización en clínica Santiago, a quienes se le aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Entre los cuales se encuentran, una licenciada de enfermería, 1 tecnóloga y 9 auxiliares de enfermería, mismos que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión.

1.- Licenciados, tecnólogos y auxiliares de enfermería que laboren de manera fija en el área de hospitalización de clínica Santiago y que quieren participar en la investigación.

Se excluyeron.

- 1.- Licenciados de enfermería que ocupaban cargos administrativos.
- 2.- Internos rotativos y pasante de enfermería.
- 3.- Personal que se encontraba fuera del servicio por permiso de maternidad o vacaciones

Técnicas e instrumentos de investigación.

La entrevista es la técnica con la cual el investigador obtiene información de forma verbal y personalizada. Se aplicó una encuesta al personal de enfermería que se encontraba en turno, para esto se utilizó como instrumento el cuestionario para recolectar información sobre conocimientos teóricos y adherencia a los protocolos de enfermería.

Se realizó también, una entrevista a los pacientes que se encontraban hospitalizados, con la finalidad de obtener información sobre la perspectiva de ellos acerca de la atención y la calidad de los cuidados recibidos por el personal de enfermería.

Instrumentos

Los instrumentos aplicados al personal de enfermería y pacientes hospitalizados, fueron los siguientes:

Tabla N°3

Instrumentos aplicados en la investigación.

TECNICA	INSTRUMENTOS	A QUIEN SE DIRIJE
Encuesta	Cuestionario	Personal de enfermería
Entrevista	Guía de entrevista	Pacientes hospitalizados

Encuesta

La encuesta es considerada por Ramírez y Villegas (2012) como “una de las técnicas de recolección más prevalentes en la investigación cuantitativa y consiste en un cuestionario de preguntas como instrumento de registro y opiniones”. En esta investigación se aplicó esta herramienta con 8 preguntas para la recopilación de datos y

determinar el nivel de conocimiento del personal sobre procedimientos en base a protocolos y determinar la necesidad de implementarlos.

Entrevista

En esta investigación se realizaron entrevista con una guía ya estructurada en base a 5 interrogantes, Diaz et al. (2013) refiere que en este instrumento es importante mantener una conversación amigable entre el entrevistador y el entrevistado, sin perder la secuencia de la guía estructurada. Y así, mediante esto los pacientes pudieron expresar sus opiniones sobre la atención y calidad recibida en cuanto a los cuidados de enfermería.

2.1.1. Recopilación y análisis de resultados

El primer instrumento aplicado fue el cuestionario, aplicado de forma exitosa a las 11 personas que forman parte del equipo de hospitalización

Tabla 4

Distribución de la muestra según el sexo.

Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	11	100%
Masculino	0	0%
Total	11	100

Nota: Encuesta aplicada al personal de enfermería

Análisis: El 100% del personal que presta sus servicios en el área de hospitalización es de género femenino.

Tabla 5

Tiempo laborando en la empresa

Tiempo en años	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1	1	9%
1 a 5	4	36%
5 a 10	1	9%

10 a 15	4	36%
Mas de 15 años	1	9%
Total	11	100%

Nota: Encuesta aplicada al personal de enfermería

Análisis: El 45% del personal de enfermería tiene más de 10 años laborando en clínica Santiago, el personal es bastante estable en esta área.

Tabla 6

Instrucción académica

Instrucción académica	Cantidad	Porcentaje
Licenciada	1	9%
Tecnóloga	1	9%
Auxiliar	9	82%
Total	11	100%

Nota: Encuesta aplicada al personal de enfermería

Análisis: De las 11 enfermeras que laboran en el área de hospitalización, tan solo 2 enfermeras tienen un título profesional de tercer nivel.

Tabla 7

Conocimiento sobre que es un protocolo

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	2	18%
No	9	83%
Total	11	100%

Nota: Encuesta aplicada al personal de enfermería

Análisis: De las 11 enfermeras que laboran en el área de hospitalización, el 18% conoce que es un protocolo en la atención de enfermería.

Tabla 8*Conocimiento sobre la finalidad de un protocolo*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Nota: Encuesta aplicada al personal de enfermería

Análisis: De las enfermeras que laboran en el área de hospitalización, solo 1 sabe cuál es la finalidad de manejar protocolos de enfermería el área hospitalaria.

Tabla 8*Existencia de protocolos en hospitalización.*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

Nota: Encuesta aplicada al personal de enfermería

Análisis: El 73% del personal de enfermería, indica que el área de hospitalización no cuenta con protocolos de atención de enfermería.

Tabla 8*El personal aplica algún protocolo hospitalario*

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	1	9%
No	10	91%

Total	11	100%
--------------	-----------	-------------

Nota: Encuesta aplicada al personal de enfermería

Análisis: De 11 enfermeras, 1 indica que si aplica protocolos de enfermería para el cuidado de los pacientes hospitalizados.

Tabla 9

El personal considera necesario aplicar protocolos

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Nota: Encuesta aplicada al personal de enfermería

Análisis: De la muestra en estudio, nueve enfermeras indican que no es necesario aplicar los protocolos de enfermería en el área hospitalaria.

Tabla 10

Capacitación del personal en los últimos 2 años

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Análisis: En base a la encuesta realizada el 100% del personal indica no haber recibido capacitaciones de formación continua en los dos últimos años.

El segundo instrumento aplicado fue una guía de entrevista aplicado de forma exitosa a 5 personas que se encontraron hospitalizados con una estancia mayor a 3 días.

A cada persona entrevistada, por el anonimato se la nombrara de acuerdo a una enumeración y se colocaran las respuestas en base al lenguaje EMIC, luego se hará un análisis por pregunta de acuerdo al lenguaje ETIC.

Pregunta N°1

¿El personal de enfermería le explica previamente los procedimientos a realizar?

Entrevistado 1.

Hay unas enfermeras que, si explican lo que nos hacen, pero hay otras que solo ponen la medicación y no sabemos que nos ponen.

Entrevistado 2.

Si me explican a mí y a mi esposa lo que me hacen, unas explican clarito otras no, pero si nos dicen que remedio nos ponen y que nos van a realizar.

Entrevistado 3.

Casi no explican bien, únicamente dicen algo muy rápido, pero no nos explican despacio para yo poder entender.

Entrevistado 4.

Hay una enfermera que, si me explica todo, pero hay otras que creo que no saben porque dicen ya le voy a consultar a mi compañera.

Entrevistado 5.

En todos los días que llevo siempre me explican, pero solo la medicación, pero los otros estudios u procedimientos que no me realizan una explicación profunda.

Análisis:

De acuerdo a la pregunta N°1, el personal de enfermería si explica los procedimientos o cuidados a realizar, pero de forma básica y muy escueta, esto podría ser

porque poseen conocimientos, pero básicos, no al alcance de explicar con certeza y convicción las actividades a realizar.

Pregunta N° 2

¿Considera usted que la clínica cuenta con personal de enfermería capacitado?

Entrevistado 1.

Si, personal si sabe.

Entrevistado 2.

Si sabe porque hay un médico que en la mañana hace preguntas y los evalúa.

Entrevistado 3.

Si, aquí las enfermeras son bastantes buenas.

Entrevistado 4.

Las licenciadas que me ponen la medicación si saben, pero las otras enfermeras no saben, le hago preguntas y no saben responderme claro.

Entrevistado 5.

Existe personal que, si sabe y realmente hace un buen trabajo, pero hay otras enfermeras que parece que son auxiliares que no saben mucho.

Análisis:

De acuerdo a las respuestas de la pregunta N°2, las personas entrevistadas indican que el personal si está capacitado, sin embargo, hay acotaciones que indican que unas enfermeras dominan los conocimientos más que otras.

Pregunta N°3

¿La atención recibida por el personal de enfermería es agradable?

Participante 1.-

Esta es la clínica de toda mi familia, siempre venimos porque son muy buenos.

Participante 2.-

Aquí todos me han tratado bastante bien y han sido muy chéveres.

Participante 3.-

Si han tratado muy bien, solo 1 vino brava a realizarme la curación de mis heridas.

Participante 4.-

La atención normal, todas son amigables.

Participante 5.-

He recibido una buena atención, todo el personal es respetuoso, una más alegre que otra, pero siempre con una sonrisa todas.

Análisis:

De acuerdo a las respuestas de la pregunta N°3, la atención recibida por el personal de enfermería es muy buena, lo que también influyen en la fidelidad de los pacientes, aunque de cierta manera están conscientes que el nivel de conocimientos si debería mejorar.

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

Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial tiene la responsabilidad de liderar la institución, enfocada en la misión, visión y los valores institucionales. La parte gerencial debe tener un acercamiento con las distintas áreas de la institución, asegurando el cumplimiento de los procesos, verificando la atención brindada a los pacientes, asegurando la continuidad de los procesos y que la atención brindada a los pacientes sea de calidad.

Gestión Estratégica de Marketing

El Marketing utiliza técnicas y estudios para mejorar la comercialización de un producto y satisfacer las necesidades del mercado.

Clínica Santiago como empresa privada tiene su área de marketing la cual está en constante creación de estrategias para la fidelización de clientes. Mediante el uso de redes sociales da a conocer los servicios y productos de clínica Santiago, además realiza estudios de mercado para innovar y cumplir con las necesidades de los clientes.

Actualmente realiza promociones en estudios diagnósticos, los cuales tienen bastante acogida por la ciudadanía.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa es la responsable del funcionamiento de los procesos y está organizada mediante los coordinadores de las siguientes áreas.

- Comercial
- Contabilidad
- Dirección Médica
- Enfermería
- Servicios generales
- Sistemas
- Áreas diagnósticas

Gestión de recursos humanos

Esta liderada por una persona que, de acuerdo a los procesos de la empresa, realiza la captación e incorporación de nuevos colaboradores, como también velar por quienes ya son parte de la empresa. Realiza contrataciones en dos modalidades, los contratos de

nómina y los contratos eventuales con una duración de tres meses, a partir de este periodo pasan a la modalidad de nómina acogidos a todos los beneficios de los colaboradores.

Actualmente se está considerando realizar contrataciones de profesionales de enfermería para las diferentes áreas donde se requieran.

Gestión Financiera

La gestión financiera es la encargada de establecer, controlar y supervisar los recursos financieros en base a sus metas comerciales y también determinar el presupuesto anual para la empresa.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión operativa es apoyar en los procesos implementados dentro de la empresa, para satisfacer con las necesidades y la demanda. En el mes de junio en la clínica se implementó un nuevo sistema el cual causó bastante desorganización de los procesos y áreas de la clínica, se evidenció que esta no cuenta con una gestión operativa eficaz, ya que no se conocían como realizar los procesos ante los casos presentados.

El abastecimiento y logística consiste en la planificación, organización y control de medicamentos e insumos médicos, esta área fue la más afectada con la implementación del sistema, no se tiene un control del stock en bodega y lo que existe en las áreas, y las cantidades existentes en el sistema no son las reales.

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

La gestión de tecnologías de la información provee los recursos y herramientas para la automatización de procesos. En este año fue el área responsable de implementar un sistema digital ya que anteriormente los historias se manejan de forma física.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Al ser una empresa que provee servicios de salud, cuenta con una directora Médica responsable de coordinar y organizar las actividades ejecutadas por los médicos, el área de hospitalización está liderada por la coordinadora de enfermería quien trabaja conjuntamente con dirección médica.

La clínica cuenta con los siguientes servicios:

- Laboratorio
- Emergencia
- Hospitalización
- UCI
- Consulta Externa
- Quirófano
- Centro de imágenes

Capítulo III

Propuesta de solución del problema identificado

3.1. Planeamiento estratégico

3.1.1. Análisis del Entorno Social.

Clínica Santiago, es un hospital de segundo nivel que funciona de forma privada, brindando sus servicios médicos a la población desde hace 42 años. Geográficamente está ubicada en el centro de Santo Domingo, siendo un referente de la provincia. Siempre es importante analizar este entorno, ya que en base a este análisis se puede obtener conclusiones y resultados para la intervención de las autoridades.

A continuación, presentaremos el análisis enfocado en el análisis PESTEL, mismo que valora el entorno externo de la institución en estudio.

Socio-culturales

Capacitaciones continuas al personal, el personal no tiene fomentada la cultura de autoeducarse con tema de interés, también existe resistencia en participar en capacitaciones fuera del horario laboral.

Económicos

Los pacientes que ingresan hospitalización son pacientes que ingresan como forma privada, o por medio de un seguro privado, la clínica es un referente de la provincia por lo tanto se debe brindar una atención de calidad para su fidelización.

Ecológicos y ambientales

- Constantes capacitaciones para el manejo de desechos.
- Registros de la clasificación de desechos.

3.1.2. Análisis FODA

El siguiente grafico demuestra el análisis FODA de Clínica Santiago, en donde se plasman las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

Definición de las variables

Fortalezas. - características internas positivas de una organización que le proporcionan una ventaja competitiva

Oportunidades. - factores externos positivos que una organización puede aprovechar para alcanzar sus objetivos

Debilidades. - características internas que representan desafíos o limitaciones para la organización.

Amenazas. - factores externos que pueden representar riesgos o desafíos para la organización.

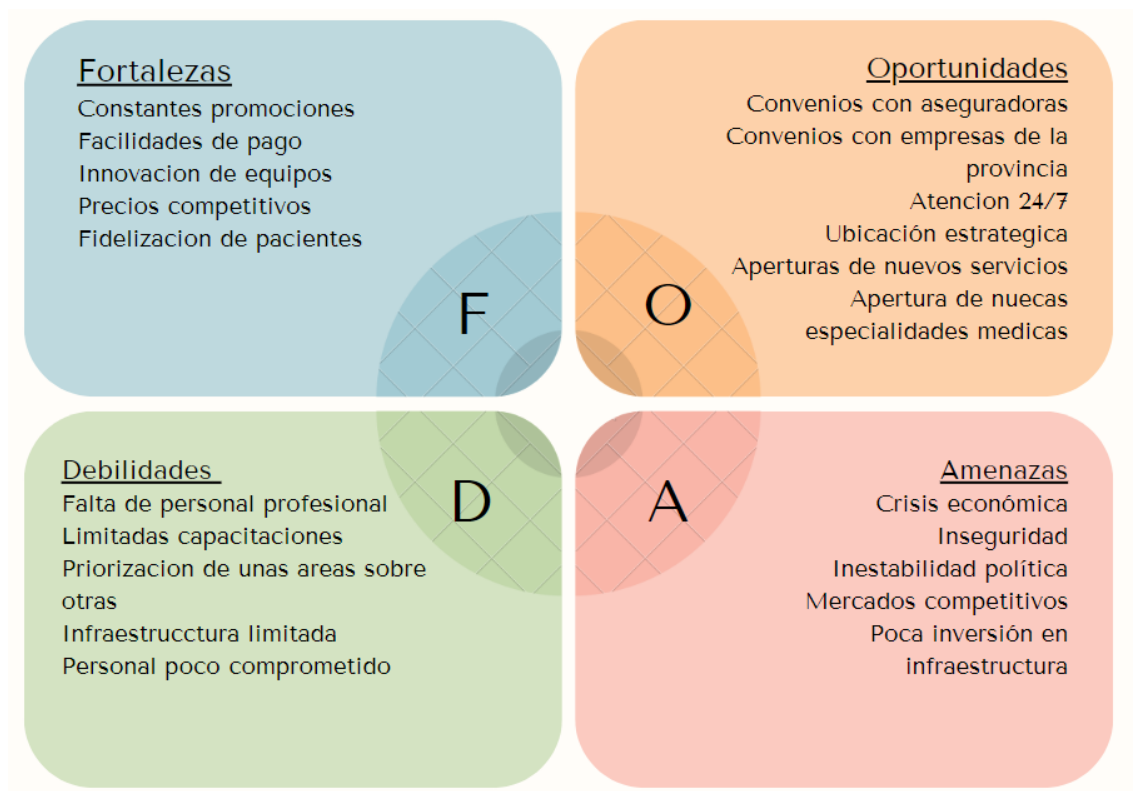


Figura IV.- Clínica Santiago - Análisis FODA

3.1.3. Cadena de valor de la organización

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna “ventaja competitiva”.

Se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor. Al añadir valor al producto o servicio inicial ("input"), provoca que la empresa pueda vender el producto o servicio resultante ("output") a un precio superior (Fundación Pública Andaluza, 2019).

El análisis de la Cadena de Valor de Porter comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y en diferenciación. La ventaja competitiva se refiere a la existencia de una actividad exclusiva de la empresa o más eficiente que otras empresas de la competencia; y el liderazgo en costes bajos o la diferenciación consiste en agrupar las actividades que desarrolla la empresa de forma estratégica para entender el comportamiento de los costes e identificar fuentes potenciales de diferenciación (Fundación Pública Andaluza, 2019).

La cadena de valor está conformada por los siguientes elementos: actividades primarias, actividades de apoyo, y el Margen.

Actividades primarias

Las actividades primarias están relacionadas directamente en la elaboración del producto y entre ellas está a la logística interna, operaciones y producción, logística externa, ventas y marketing, servicios postventa y mantenimiento.

- Recepción de pacientes. - Abarca la gestión de citas, admisión y recepción de pacientes para el área hospitalaria.
- Convenios con seguros privados e instituciones. – Clínica Santiago, mantiene convenios con aproximadamente 20 aseguradoras y acuerdos comerciales con instituciones de Santo Domingo ofreciendo beneficios en el área hospitalaria
- Servicio postconsulta. - Se cuenta con el servicio de postconsulta que consiste en dar seguimiento vía telefónica a los pacientes que fueron hospitalizados y conocer su experiencia hospitalaria.
- Logística- Provee medicamentos, insumos y recursos necesarios para cumplir con los cuidados de atención en hospitalización.

Actividades de apoyo

Las Actividades de Apoyo dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Estas actividades no están directamente relacionadas con la atención médica de los pacientes, pero que son fundamentales para el buen funcionamiento de la clínica.

- Gestión de recursos humanos. - Realiza la gestión de contratación de personal asistencial, personal de enfermería, gestiona las capacitaciones continuas.
- Tecnología médica. - Se cuenta con un profesional encargado de asegurar que las camas estén en correcto estado y funcionamiento para evitar caídas de los pacientes, provee los colchones antiescaras para prevenir úlceras de presión, provee las bombas de infusión para administrar las dosis de medicación correcta.

3.2. Planificación estratégica

3.2.1. Misión

Ofrecer los mejores servicios de salud en prevención, rehabilitación y recuperación con seguridad, eficacia y calidez.

3.2.2. Visión

Ser líderes regionales en servicios de salud certificados, a través de la excelencia profesional, tecnología moderna y mejora continua.

3.2.3. Valores

Responsabilidad social. - La empresa tiene la obligación y compromiso de actuar de forma ética y contribuir de forma positiva al bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

Respeto. - Implica reconocer, valorar y considerar los derechos, dignidad, opiniones, creencias y límites de la otra persona.

Integridad. - Se refiere a la cualidad de ser íntegro, honesto y coherente en la conducta y en los principios éticos.

Trabajo en equipo. - Existe un enfoque colaborativo entre las áreas de la empresa y del personal quienes combinan sus habilidades, conocimientos y esfuerzos para lograr un objetivo común.

Compromiso. - Las tareas a realizar en función del paciente se realizan con dedicación, responsabilidad de manera seria y con determinación.

3.2.4. Objetivos Institucionales

- Brindar atención medica de calidad
- Optimizar la eficiencia operativa.
- Capacitar y mantener personal competente
- Fomentar la innovación en la atención médica.
- Desarrollar programas de prevención y promoción de la salud.

3.2.5. Principios éticos

Beneficencia. - Siempre hacer el bien, actuar en beneficio de cada paciente. Curar el daño y promover el bienestar, hacer todo lo necesario para que sus pacientes estén sanos, estén bien (Zeron, 2019).

No maleficencia. - Nunca hacer daño, sólo se debe realizar para lo que uno está capacitado (Zeron, 2019).

Veracidad: decir sólo la verdad. El personal de salud tiene el deber de comunicarse con sinceridad. Este principio expresa el concepto de que los profesionales tienen el deber de ser honestos y confiables en la comunicación que ofrecen a sus pacientes (Zeron, 2019).

Equidad: La equidad en salud implica que los recursos humanos y materiales sean asignados según la necesidad de cada paciente (Zeron, 2019).

Confidencialidad: Este principio expresa el concepto de que los profesionales tienen el deber de tratar al paciente de acuerdo con sus deseos dentro de los límites del

tratamiento necesario y aceptado, protegiendo la autonomía y confidencialidad del mismo (Zeron, 2019).

3.2.6. Políticas

Clínica Santiago, brinda atenciones de calidad, enfocada en una atención de calidad, logrando la fidelización de los pacientes, mediante atenciones integrales que involucren valores y principios éticos.

3.3. Plan de gestión gerencial

3.3.1. Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

Gestión Gerencial de la Dirección.

La gestión gerencial de la clínica implica planificar, organizar, coordinar y supervisar las operaciones para asegurar que la clínica funcione eficaz y eficientemente, brindando atención médica de alta calidad a los pacientes.

Para la implementación de protocolos hospitalarios la gestión de gerencia:

- Creación de un comité calidad hospitalaria y subcomité encargado de diseñar, implementar y sustentar un modelo de calidad en la clínica.
- Analizar la contratación de personal profesional de enfermería.
- Disponer la realización de capacitaciones continuas.

Indicadores de gestión.

Los indicadores de áreas permiten evaluar el rendimiento y la eficacia de la clínica en las distintas áreas; mismos que permiten a los administradores y coordinadores de áreas tomar decisiones informadas para garantizar la calidad de la atención médica.

- Números de capacitaciones semestrales. Capacitaciones realizadas al personal de enfermería en base a protocolos hospitalarios dispuestos y avalados por el Ministerio de Salud Pública.

- Numero de protocolos establecidos en el año
- Numero de enfermeras profesionales asignadas por área y por número de camas.
- Cumplimiento de la conformación del comité calidad hospitalario.

Mejoramiento continuo de la calidad

- Aplicar encuestas de satisfacción.
- Disminuir el número de eventos adversos en los pacientes hospitalizados.

Indicadores de Calidad por áreas (proyección dos años)

- Tasa de satisfacción del paciente. - Mejorar la tasa de satisfacción de los pacientes atendidos en el área hospitalaria.
- Numero de eventos adversos. - Disminuir el porcentaje de eventos adversos semanales.
- Implementación de 5 protocolos hospitalarios - Evaluar que se apliquen los protocolos de atención hospitalaria, minimizando en lo posible la presencia de eventos adversos.

Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

- Socializar con el personal de enfermería los protocolos hospitalarios.
- Realizar semanalmente estudios de casos y fortalecer falencias identificadas en la resolución de los casos.
- Inscribir al personal en cursos de formación continua para adquisición de conocimientos.
- Llevar un registro de constancia de las capacitaciones del personal.
- Abrir vacantes para profesionales de enfermería de acuerdo al servicio y al número de camas por áreas.
- Reportar el número de eventos adversos presentados durante el mes.
- Realizar reuniones periódicas de retroalimentación con el personal.
- En el servicio postconsulta realizar una encuesta de satisfacción al paciente.

Gestión de Recursos Humanos (proyección dos años)

Talento humano será el departamento encargado de gestionar y convocar a las capacitaciones continuas al personal asistencial.

Analizar la necesidad de contratar enfermeras profesionales ajustándose a los indicadores en base al numero de camas y servicios.

Gestión Financiera

- Asignación presupuestaria para las capacitaciones del personal de enfermería.
- Asignación presupuestaria para las contrataciones de profesionales de enfermería.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

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

Índice de cumplimiento de pedidos. - El área de logística abastecerá de insumos y medicamentos necesarios para ejecutar los cuidados de enfermería en base a los protocolos.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Clínica Santiago, dispone de varios servicios y un horario de atención bastante amplio que cubre con las necesidades de los clientes. El área de hospitalización dispone de 15 camas y 11 enfermeras.

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

Numero de eventos adversos presentados de forma semanal y mensual.

Asignación de personal. - Asegurar que existe el numero de enfermeros necesarios para el servicio y camas.

Atención al paciente. - Garantizar la atención centrada en el paciente, incluyendo la comunicación efectiva, la satisfacción del paciente y la atención a sus necesidades emocionales y patológicas.

Gestión de la Seguridad del Paciente: Implementar protocolos de seguridad del paciente, como la identificación de pacientes, la administración segura de medicamentos, prevención de úlceras por presión, la prevención de caídas, higiene de manos, clasi

Capacitación de personal. - Brindar capacitaciones continuas al personal médico y de enfermería para mantenerse actualizado con las mejores prácticas y las últimas investigaciones médicas.

Gestión de quejas y sugerencias. - Eestablecer un proceso para la recepción, revisión y resolución de quejas y sugerencias de los pacientes y sus familias, con la finalidad de identificar las falencias y mejorar.

Capítulo IV

4. Evaluación e implementación integral de gestión gerencial

4.1. Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial

Las limitaciones del plan de gestión están relacionadas a los factores que no se pueden controlar y que podrían influenciar de forma negativa. en la realización del proyecto.

- Poco interés del personal de enfermería para adaptarse a los cambios.
- Límite de tiempo de acuerdo al cronograma para las capacitaciones debido a la inercia burocrática que impide la flexibilidad.
- Horarios rotativos del personal para asistir a las capacitaciones.

4.2. Conclusiones y recomendaciones

Los protocolos de enfermería son el conjunto de pautas, procedimientos y acciones estandarizadas que guían a los profesionales de enfermería en la prestación de cuidados de salud a los pacientes. Estos protocolos están diseñados para estandarizar y optimizar la atención, promover la seguridad del paciente.

De acuerdo al estudio realizado existe la necesidad de implementar estos protocolos y mediante esto capacitar al personal sobre temas de importancia que se aplican en el día a día. El 90% del personal de hospitalización es personal auxiliar y es debido a esto la necesidad de que estén constantemente en capacitaciones pese a que es este grupo que indique que no es necesario.

Bibliografía

- Anleu , J. (2015). Exportacion de flor ecuatoriana. *La flor*, 1-178. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/374/1/CD-0343.pdf>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Fundación Pública Andaluza. (2019) CADENA DE VALOR. Recuperado de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DEVALOR.pdf>
- Juarez, P., & Garcia, M. (2019). La importancia del cuidado de enfermería. *Revista de enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 17(2), 109-111. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2009/eim092j.pdf>
- Ramírez, F. & Villegas, A. (2012). *Metodología de la investigación: más que una receta. AAdminister*, 1 (20), 91-111.
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., . . . Llubes, J. (2014). Analisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promocion inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Revista de ciencias medicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 39(3), 441-476. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>
- Torres, X., & Cortez, M. (2013). *Implementación de protocolos de atencion de enfermería en el servicio de pediatria del Hospital Municipal Nuestra Señora de La Merced, Ambato* (tesis de maestria) Universidad Uniandes, Ambato.
- Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., . . . Llubes, J. (2014). Analisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promocion inmobiliaria del gran Santo Domingo. *Revista de ciencias medicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 39(3), 441-476. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>

ANEXOS