



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para la efectiva articulación de las unidades de primer nivel de atención con el Hospital Isidro Ayora - Loja, Ecuador.

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

Mgs. Gerencia en Instituciones de Salud

AUTORA

Karina Elizabeth Pindo Menoscal

AÑO

2023



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para la efectiva articulación de las unidades de primer nivel de atención con el Hospital Isidro Ayora - Loja, Ecuador.

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

Profesora Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora:

KARINA ELIZABETH PINDO MENOSCAL

Año:

2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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

Karina Elizabeth Pindo Menoscal

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de poder cumplir una meta más en mi vida y a todas las personas que directa e indirectamente formaron parte de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico todos mis esfuerzos y logros a mi familia por ser la parte fundamental de mi motivación.

RESUMEN

En el proceso de evaluación integral de la gestión gerencial del Hospital General Isidro Ayora, de la ciudad de Loja, se identificaron nudos críticos y áreas clave de mejora para fortalecer la eficiencia operativa de esta Unidad Médica.

La iniciativa central es la implementación de un sistema de comunicación digital entre los establecimientos de salud de primer nivel y el hospital, buscando mejorar la coordinación y facilitar la referencia de pacientes, asegurando una transmisión eficiente de información clínica relevante.

La necesidad de establecer protocolos claros y eficientes para la referencia y derivación de pacientes destaca como un elemento crucial para garantizar una atención médica adecuada, considerando la condición clínica del paciente. Esta medida tiene como objetivo optimizar procesos y asegurar una atención oportuna y coordinada.

La mejora de las capacidades técnicas de los profesionales de salud en los centros de atención de primer nivel mediante programas de capacitación continua se presenta como esencial. Estos programas, enfocados en gestión de emergencias, reconocimiento de casos críticos y aplicación efectiva de protocolos, buscan fortalecer la capacidad de respuesta del personal ante situaciones diversas y complejas.

En cuanto a las limitaciones identificadas, se reconoce la importancia de abordar obstáculos financieros, administrativos y logísticos para una implementación efectiva. La evaluación detallada de estos desafíos será esencial para diseñar estrategias que aseguren el éxito a largo plazo de las iniciativas propuestas. Este proyecto de investigación aplicada es un proceso integral que busca proponer alternativas de solución con el fin de fortalecer la calidad de los servicios de salud, mejorar la coordinación entre niveles de atención y optimizar la capacitación del personal para garantizar una atención de calidad y eficiente a la comunidad.

Palabras clave: Comunicación digital, Coordinación hospitalaria, Gestión gerencial, Protocolos de atención

ABSTRACT

In the completed evaluation process of the managerial management of the Isidro Ayora General Hospital, in the city of Loja, there were key areas we have identified that would benefit with improvement for maximal operational efficiency of this Medical Unit.

The primary initiative is the implementation of the digital communications systems between primary health facilities and the hospitals that are expressed to improve in combined efforts, simplifying and expediting patient referrals allowing efficient transmission of important clinical information.

It is vital to establish clear and efficient protocols for the referral. It is the most important element to ensure the best possible medical care, this measure is specific to optimizing the processing to enable timely and coordinated care.

Improving technical capabilities of health professionals in the primary healthcare centers with proper training are necessary. These programs increase productivity, proficiency which is crucial. The programs focus on recognizing critical cases and effective applications of protocols and management of emergencies allowing quick response in any situations critical or non-emergency.

In regards to the identified limitations, the importance of addressing financial and administrative and logical obstacles to effective implementation is recognized. It is most important to evaluate in detail the challenges to assure long term success of proposed initiatives. This applied research project is a comprehensive process that seeks to propose alternative solutions in order to strengthen the quality of health service, improve collaboration between levels of care, optimize staff training to promise quality and efficient care to the community.

Keywords: Digital communication, Hospital coordination, General management, Care protocols.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ...	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
Introducción	1
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa del Hospital Isidro Ayora.....	3
Estructura Administrativa	3
Estructura Financiera	3
Estructura Operativa	4
Oferta y Demanda de Servicios.....	5
Oferta (Red).....	5
Demanda de Servicios.....	7
Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	8
Análisis Geoespacial.....	8
Análisis Geopolítico	9
Oferta (Establecimiento de Salud).....	9
Población atendida.....	10
Demanda de Servicios Insatisfecha	11
Planteamiento del problema.....	11
Justificación del planteamiento del problema.....	14
Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	15
Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	15
Propuesta y justificación de alternativas de solución	16
CAPÍTULO II.....	19

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	19
Justificación.....	19
Metodología	20
Guía de observación.....	20
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	22
Gestión Gerencial de la Dirección.....	22
Gestión Estratégica de Marketing	23
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	23
Gestión Financiera.....	24
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	24
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	26
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	26
CAPÍTULO III.....	28
III. 1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	28
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	28
Análisis del Entorno Social.....	28
Análisis de la Industria de Servicios de Salud	29
Análisis FODA.....	29
Cadena de Valor de la organización	30
Planificación Estratégica.....	31
III. 2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	35
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	35
Gestión Gerencial de la Dirección.....	35

Objetivos Estratégicos	35
Acciones Específicas	36
Indicadores de Gestión.....	36
Proyección a Cinco Años.....	39
Gestión Financiera.....	39
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	40
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	40
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	41
CAPÍTULO IV	43
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	43
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	44
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Referencias bibliográficas.....	47
ANEXOS	48
Guía de Observación: Proceso de Gestión Gerencial en la Emergencia del Hospital Isidro Ayora Loja (HIAL).....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perfil epidemiológico.....	8
Tabla 2 Cartera de Servicios.....	10
Tabla 3 Atenciones realizadas en el año 2019 en el Hospital Isidro Ayora	11
Tabla 4 Priorización del problema	13
Tabla 5 Matriz de alternativas de solución	16
Tabla 6 Análisis del Mercado de los Servicios de Salud.....	29
Tabla 7 Cadena de Valor de la Organización	31
Tabla 8 Gestión Financiera	39
Tabla 9 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura la Unidad de Gestión Financiera	4
Figura 2 Estructura Operativa del Hospital General Isidro Ayora.....	4
Figura 3 Red.....	6
Figura 4 Análisis FODA.....	30

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS), establece que el objetivo esencial de los sistemas nacionales de salud, es la prestación de servicios de calidad a todas las personas, donde y cuando lo necesiten (OMS, 2017).

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) considera que las redes integradas de servicios de salud (RISS) son una de las principales expresiones operativas del enfoque de la Atención Primaria de Salud (APS) a nivel de los servicios de salud, contribuyendo a hacer una realidad varios de sus elementos más esenciales tales como la cobertura y el acceso universal, el primer contacto, la atención integral, integrada y continua; el cuidado apropiado, la organización y gestión óptimas, la orientación familiar y comunitaria y la acción intersectorial, entre otros. (OPS, 2010).

Las RISS contribuyen al desarrollo de los sistemas de salud, haciendo que los servicios de salud sean equitativos, accesibles y de calidad para el bienestar de la población.

Un Sistema Nacional de Salud (SNS) incluye la rectoría, la provisión de servicios de salud, financiamiento y aseguramiento. En Ecuador, se cuenta con la Red Pública Integral de Salud (RPIS) que abarca la estructura y organización de los servicios sanitarios que el Estado ofrece a la población a través de instituciones públicas de salud. Este sistema incluye hospitales, centros de salud y otros establecimientos que garantizan servicios de atención médica a la comunidad. Su objetivo principal es proporcionar una cobertura de salud integral y accesible para todos los ciudadanos.

Por otro lado, se cuenta con la Red Complementaria (RC), que hace referencia a los servicios y recursos adicionales que complementan la atención médica proporcionada por la Red Pública Integral de Salud. Estos incluyen clínicas privadas, especialistas médicos, laboratorios y otros proveedores de atención médica que no forman parte directamente de la red pública, pero que pueden ser articulados a la gestión para complementar o mejorar la atención médica general.

El Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FC), implementado por el Ministerio de Salud Pública (MSP) tiene entre uno de sus ejes estratégicos el fortalecer los establecimientos de salud de primer nivel de atención que tienen bajo su responsabilidad el resolver la mayoría de los problemas de salud de la población y referir a segundo nivel patologías más complejas. Con un sistema fortalecido, los pacientes, una vez resuelta su patología en las unidades de mayor nivel serán contrarreferidos al primer nivel para así mantener un seguimiento adecuado.

Dado que es esencial promover la articulación entre todos los establecimientos de salud, en la Coordinación Zonal 7 - Salud se incorporan en red, los centros de salud de primer y segundo nivel ubicados en las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe. El Hospital General Isidro Ayora, situado en la ciudad de Loja, destaca como un centro de referencia en el sur del país y opera como una instalación de segundo nivel. En este sentido, debe mantener una estrecha coordinación con las unidades de primer nivel de atención, por lo que se vuelve crucial garantizar la prestación de servicios de manera adecuada y con altos estándares de calidad.

Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Hospital General Isidro Ayora de Loja (HIAL) se cataloga como un establecimiento de segundo nivel de atención, conforme a la normativa establecida por el Ministerio de Salud Pública a través de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS). Esta clasificación se sustenta en factores como el número de camas (252) y su gestión operativa. El HIAL cuenta con especialidades básicas y subespecialidades tanto clínicas como quirúrgicas, abarcando áreas como promoción, prevención, curación, rehabilitación y cuidados paliativos. Además, desempeña un papel destacado como punto de referencia local en la Zona 7 - Salud, que abarca las provincias de El Oro (con una población de 707.204 habitantes), Zamora Chinchipe (con 120.416 habitantes) y Loja (con 521.154 habitantes), así como en regiones fronterizas del norte del Estado Peruano.

El Hospital Isidro Ayora de Loja (HIAL) posee una extensión de terreno de 23.795,78 metros cuadrados, de los cuales 18.154,03 metros cuadrados están destinados a construcciones y 564.175 metros cuadrados corresponden a áreas sin edificación. Parte

de sus estructuras tienen una antigüedad de 44 años y presentan un estado de deterioro significativo, con notables deficiencias tanto operativas como estructurales. En 2013, se llevó a cabo una mejora en el Servicio de Emergencia y en 2014 se realizaron mejoras en la UCI, Neonatología, Centro Obstétrico, Quirúrgico y Central de Esterilización.

En los últimos años, ha habido un aumento en la demanda de servicios, en parte debido a la atención proporcionada a los afiliados de la Seguridad Social (IESS) y el aumento de la demanda de los pacientes del Ministerio de Salud Pública (MSP). Se evidencia que muchos pacientes que buscan atención en el Hospital General Isidro Ayora lo hacen por síntomas y afecciones que podrían ser tratados en establecimientos de salud de menor nivel de atención y complejidad y en las instalaciones propias del IESS.

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa del Hospital Isidro Ayora

La estructura de la organización se encuentra delineada en función de procesos: gobernante, agregador de valor, habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo, de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Acuerdo Ministerial 1537 - 2012, publicado en el Registro Oficial 339 del 25 de septiembre de 2012.

Estructura Administrativa

En este contexto, la gestión administrativa y financiera se encuentra bajo responsabilidad de una Dirección, cuya misión es organizar de manera eficiente los recursos materiales, financieros y humanos.

Estructura Financiera

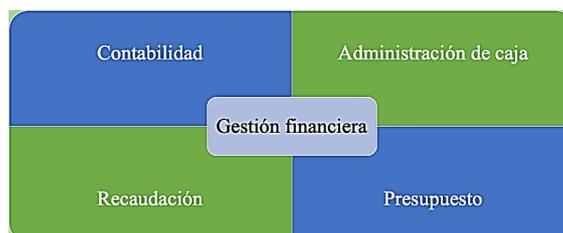
La Unidad de Gestión Financiera está encargada de administrar, organizar y controlar todas las actividades financiero contables de la institución, con los diferentes productos y servicios para la ejecución de programas y planes del Hospital.

Según los registros de la Unidad de Gestión Financiera del HIAL, durante el ejercicio fiscal 2021, los recursos tanto de gasto corriente como de inversión tuvieron una ejecución del 99.8%.

Conforme lo establece la normativa vigente, Acuerdo Ministerial 1537 – 2012, para dicha gestión se cuenta con:

Figura 1

Estructura la Unidad de Gestión Financiera



Elaboración propia

Estructura Operativa

El Hospital Isidro Ayora de Loja (HIAL) cuenta con una plantilla de 737 empleados, que incluye 117 médicos especialistas, 100 médicos generales en funciones hospitalarias, 195 enfermeras, 17 laboratoristas, 11 bioquímicos, 2 psicólogos, 23 tecnólogos, 6 odontólogos especialistas y 63 administrativos, entre otros.

Las áreas de Emergencia, Neonatología, UCI, Central de Esterilización, Centro Quirúrgico y Obstétrico han experimentado mejoras tanto en términos de equipamiento médico como en la dotación de profesionales.

Figura 2

Estructura Operativa del Hospital General Isidro Ayora



Elaboración propia

Oferta y Demanda de Servicios

Oferta (Red)

El Hospital General Isidro Ayora es un establecimiento de segundo nivel de atención, que recibe pacientes de los centros de salud de primer nivel y hospitales básicos de los 16 cantones de la provincia de Loja, así como de las unidades de salud de la provincia de Zamora Chinchipe y El Oro, con el fin de responder a las necesidades de salud de la población a la que atiende, permitiendo la integralidad de los diferentes niveles de atención, contribuyendo a mejorar la calidad de vida personal, familiar y comunitaria.

La microred es una estructura organizativa en el ámbito de la salud que busca articular y coordinar la atención médica entre los diferentes niveles de atención, desde centros de salud locales hasta hospitales de mayor complejidad. La conformación de microredes es una estrategia común en muchos sistemas de salud para mejorar la accesibilidad, la eficiencia y la calidad de los servicios.

Algunos elementos claves de la microred podrían incluir:

- **Articulación de Niveles de Atención:** La microred facilita la coordinación y la comunicación entre los diferentes niveles de atención, desde la atención primaria hasta los servicios hospitalarios especializados, lo cual asegura una atención integral y oportuna para los pacientes.
- **Referencia y Contrarreferencia:** Establecer un sistema eficiente de referencia y contrarreferencia es esencial. Los centros de salud de primer nivel pueden referir pacientes al Hospital General Isidro Ayora para casos que requieran mayor capacidad resolutive y luego, una vez atendidos, los pacientes pueden ser reincorporados a sus centros de origen.
- **Protocolos y Guías de Atención:** La microred puede establecer protocolos y guías de atención estandarizadas para garantizar la coherencia en la prestación de servicios de salud en todos los niveles. Esto ayuda a mejorar la calidad y la seguridad en la atención.
- **Participación Comunitaria:** Involucrar a la comunidad en la planificación y evaluación de los servicios de salud es fundamental. Puede incluir la formación

de Comités Locales de Salud, programas de educación y actividades de promoción de la salud.

- Sistema de Información: Implementar un sistema de información integrado que permita el intercambio de datos entre los diferentes niveles de atención facilita la toma de decisiones basadas en la evidencia y la gestión eficiente de los recursos.
- Capacitación del Personal: Asegurar que el personal de salud en todos los niveles esté capacitado y actualizado en las mejores prácticas y protocolos de atención.
- Evaluación Continua: Establecer mecanismos de evaluación continua para monitorear la eficacia y eficiencia de la microred, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según sea necesario.

La conformación de microredes exitosas depende de una colaboración efectiva entre los diversos actores del sistema de salud, incluyendo autoridades locales, profesionales de la salud y la comunidad. Existen experiencias exitosas en diversas partes del mundo que demuestran cómo la implementación de microredes puede mejorar significativamente la atención sanitaria y los resultados de salud a nivel comunitario.

Figura 3

Oferta (Red)



Elaboración propia

Demanda de Servicios

El Hospital General Isidro Ayora al ser un establecimiento público que proporciona prestaciones de salud a la población en general sin distinción. Da atención a los habitantes de la provincia de El Oro, Azuay, Zamora Chinchipe y región norte del Perú.

La cartera de servicios del Hospital responde a las necesidades de la población, pero, no en un 100%, debido a que existen patologías complejas que no pueden ser resueltas y para las cuales existe la necesidad de realizar compras de servicios a otras unidades de salud de la RPIS o de la RC, cuando el caso así lo amerita.

De acuerdo con la información disponible obtenida del área de Estadística, las diez patologías más frecuentes de atención en el Servicio de Emergencia son las patologías con síntomas y signos que involucran el sistema digestivo y abdomen, otras enfermedades del sistema urinario, traumatismos de la cabeza, trastornos de la vesícula biliar, de las vías biliares y del páncreas, influenza y neumonía, síntomas y signos generales, enfermedades del esófago, del estómago y del duodeno, traumatismos de muñeca y mano.

Las infecciones respiratorias tienen una alta incidencia, debido a los cambios climáticos, pues generalmente el clima de la ciudad de Loja es tropical, temperado, pero, varía de acuerdo con los meses del año, la llegada del Fenómeno de El Niño, la contaminación ambiental, la industrialización, la expansión agrícola, entre otros factores, han ido alterando las condiciones climáticas.

Las enfermedades intestinales pueden ser originadas debido a que hay zonas rurales que no cuentan con agua potable, además la falta del hábito de lavarse las manos antes de comer algún alimento, ingerir alimentos preparados en la calle, no desinfectar las frutas o verduras que se ingieren crudas son las causas más frecuentes.

A continuación, se presenta el perfil epidemiológico:

Tabla 1

Perfil epidemiológico

ORDEN	CIE 10	DESCRIPCIÓN CIE 10	Consultas	%
1	JO0-J06	Infecciones agudas de las vías respiratorias superiores	2003	26,66
2	A00-A09	Enfermedades infecciosas intestinales	1261	16,78
3	R10-R19	Síntomas y signos que involucran el sistema digestivo y el abdomen	810	10,78
4	N30-N39	Otras enfermedades del sistema urinario	826	10,99
5	S00-S09	Traumatismos de la cabeza	630	8,38
6	K80-K87	Trastornos de la vesícula biliar, de las vías biliares y del páncreas	486	6,47
7	J09-J18	Influenza (gripe) y neumonía	456	6,07
8	R50-R69	Síntomas y signos generales	372	4,95
9	K20-K31	Enfermedades del esófago, del estómago y del duodeno	355	4,72
10	S60-S69	Traumatismos de la muñeca y de la mano	312	4,15
TOTAL, ATENCIONES			5034	100%

Fuente: Matriz de Egresos Hospitalarios

En el cuadro expuesto, se destaca que, en el período comprendido entre enero y octubre de 2023, al analizar las 10 patologías más recurrentes atendidas en el Servicio de Emergencia, se observa que las principales razones de atención están relacionadas principalmente con enfermedades respiratorias y afecciones infecciosas intestinales. Estas afecciones han ocupado las posiciones más destacadas en términos de frecuencia y demanda de servicios médicos en el Servicio de Emergencia durante dicho intervalo de tiempo.

Análisis Geoespacial y Geopolítico

Análisis Geoespacial

La provincia de Loja constituye una de las veinticuatro provincias de la República del Ecuador, su capital es Loja y limita con las provincias de El Oro, Zamora Chinchipe, Azuay y con provincias de territorio peruano.

El Hospital General Isidro Ayora se localiza en la provincia de Loja, cantón Loja, parroquia Loja. Brinda atención al entorno demográfico urbano y rural con apertura a las provincias de Zamora y El Oro. Localizado en la zona urbana de la ciudad, cuenta con fácil acceso, con servicios básicos esenciales para el bienestar, seguridad y desarrollo de la institución.

Mantiene acuerdos con las diferentes instituciones como la Policía Nacional, Defensa Civil, Bomberos y Cruz Roja. Además, la articulación directa con el Sistema ECU 911, para la atención de pacientes en el área prehospitalaria y transporte.

Análisis Geopolítico

La Constitución de la República del Ecuador establece: “El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas”. (Art. 360).

Es un derecho de la población el acceso a salud para lo cual la articulación de los niveles de atención permite garantizar una prestación de salud de calidad y oportuna.

Oferta (Establecimiento de Salud)

La institución brinda una atención integral ambulatoria y de internamiento, cuenta con 252 camas para hospitalización. Proporciona atención las 24 horas, los 365 días al año en los servicios de emergencia, laboratorio, farmacia, imagen, anestesiología; además de especialidades de gineco-obstetricia, traumatología, cirugía general y pediatría.

La cantidad de beneficiarios directos es cercana a los 521.154 usuarios, los cuales provienen tanto de la Zona 7 como del norte de Perú.

En cuanto a la atención en la consulta externa del HIAL, el personal trabaja jornadas de 8 horas diarias, con horario extendido hasta las 19h00, con atenciones de las diferentes especialidades, de acuerdo con la cartera de servicios de la institución.

Durante el período de enero a diciembre de 2021 (se toma este año previo a pandemia), se atendieron a 55.776 pacientes, con un promedio diario de 163 atenciones.

El proceso de agendamiento de pacientes está a cargo de Gestión de Admisiones, que cuenta con un equipo de 9 personas. Dos de ellas se encargan de las ventanillas, una persona atiende el call center y disponen de 9 computadoras con conexión a internet, de las cuales se utilizan 3 exclusivamente para el agendamiento a través de Microsoft Excel.

El personal de esta área trabaja 8 horas al día y programa 72 turnos diarios. En promedio, se destinan alrededor de 30 minutos por turno, atendiendo a aproximadamente 24 personas por funcionario. Este tiempo se considera excesivo, especialmente en actividades como la apertura de carpetas, que se realiza manualmente debido a la falta de impresoras, lo que contribuye a un mayor consumo de tiempo por turno.

La cartera de servicios del HIAL, se detalla a continuación:

Tabla 2

Cartera de servicios

Audiología	Gastroenterología	Oftalmología
Cardiología	Alergología	Pediatría
Cirugía General	Infectología	Patología Clínica
Cirugía Plástica y Reconstructiva	Inmunología	Psicología Clínica
Cirugía Pediátrica	Medicina Interna	Psiquiatría
Cirugía Vasculat	Medicina Física y Rehabilitación	Psico rehabilitación
Clínica del VIH	Neonatología	Rehabilitación oral
Dermatología	Nefrología	Sala de Primera Acogida
Endocrinología	Neumología	Traumatología y Ortopedia
Endoscopia	Neurología clínica	Urología
Gineco Obstetricia	Neurocirugía	Otorrinolaringología
Geriatría	Nutrición	Oncología

Elaboración propia

Población atendida

Beneficiarios directos 506.035, indirectos 112.835. De acuerdo con el último censo del 2022, la población de la provincia de Loja es de 485.421 personas. Aproximadamente, el 23% de la población es del área rural y el 76% corresponde al área urbana.

Tabla 3

Atenciones realizadas en el año 2019 en el Hospital Isidro Ayora

Atenciones de emergencia	Atenciones en consulta externa	Atenciones en hospitalización
41.790	119.462	10.814

Fuente: Rendición de Cuentas 2019. HIAL.

Elaboración propia

Demanda de Servicios Insatisfecha

El Hospital General Isidro Ayora proporciona atención de patologías correspondientes a segundo nivel, además, cuando existe déficit de insumos, medicación, exámenes de laboratorio especiales, especialidades fuera de horarios, se debe realizar compra de servicios mediante la activación de Red Pública Integral de Salud (RPIS) y Red Complementaria (RC).

En muchas ocasiones llegan patologías que no pueden ser resueltas por el establecimiento como: tratamientos oncoespecíficos, exámenes de imagen como resonancias, colangiogramas, entre otros, que, de acuerdo con la complejidad del caso, se requiere hacer referencia/derivación a tercer nivel u otras casas de salud mediante la activación de la RIPS/RC.

Planteamiento del problema.

En el ámbito de la gestión operativa de los servicios de salud en la Coordinación Zonal 7 - Salud, se enfrenta un desafío relacionado con la sobresaturación del Servicio de Emergencia, a la que acuden pacientes con patologías, en muchas ocasiones, de largo tiempo de evolución, que son crónicas, que por su complejidad no ameritan su atención en dicho Servicio, pues al ser evaluadas conforme al Triage Manchester su condición clínica no evidencia deterioro que comprometa el estado general del paciente, por tanto su atención debe ser gestionada en Consulta Externa.

Para Chérrez y León (2021) a pesar de los esfuerzos realizados en Ecuador para estructurar y establecer procesos de triaje en la atención médica, se han identificado diversas preocupaciones y quejas por parte de los pacientes. Uno de los problemas más

recurrentes es el tiempo que transcurre desde que el paciente llega a la institución de salud hasta que recibe atención, lo que genera insatisfacción y frustración en los usuarios.

Según las estadísticas proporcionadas por el Hospital General Isidro Ayora, aproximadamente un 21,3 % de los pacientes que asisten son catalogados como triaje azul, en este año 2023, aunque sin duda esta cifra puede variar.

Además, otro aspecto crítico señalado por los pacientes es la falta de médicos necesarios para ofrecer un servicio de calidad. La insuficiencia en el número de profesionales médicos puede resultar en demoras adicionales en la atención y afectar negativamente la capacidad de respuesta del sistema de salud. Esta situación no solo genera inconvenientes para los pacientes, sino que también contraviene los principios establecidos en la Ley Orgánica de Salud (2015) en Ecuador.

Según Chérrez y León (2021), es imperativo garantizar el acceso a la salud en todo momento para la población. Sin embargo, las dificultades mencionadas, como los tiempos prolongados de espera, la distancia geográfica y la escasez de personal médico, representan obstáculos significativos para cumplir con este mandato legal. En consecuencia, se hace evidente la necesidad de fortalecer los sistemas de atención médica para abordar estas preocupaciones y asegurar que se cumplan los principios fundamentales de acceso y calidad consagrados en la Constitución de la República.

En este contexto, si bien, la atención integral de salud, basada en un enfoque familiar, comunitario e intercultural, busca garantizar el derecho a la salud de la población, la sobrecarga en el Servicio de Emergencia del Hospital General Isidro Ayora, con problemas de salud que por su condición clínica deben ser resueltos en Consulta Externa y no en Emergencia, evidencia la limitada capacidad resolutoria del primer nivel de atención en las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.

La congestión en el Servicio de Emergencia del Hospital General Isidro Ayora se atribuye a la falta de comunicación efectiva con los establecimientos de salud de primer nivel de atención. Esta carencia de coordinación se evidencia en la referencia y contrarreferencia ineficientes, donde la información sobre la condición del paciente y la capacidad actual del hospital puede no transmitirse de manera clara. La falta de sistemas de información integrados y la ausencia de protocolos de comunicación pueden generar la repetición de pruebas y evaluaciones, contribuyendo a la congestión y uso ineficiente de recursos.

Además, la limitada capacidad de atención en los centros de salud de primer nivel puede llevar a referir más pacientes al hospital de segundo nivel de lo que éste puede manejar. Problemas logísticos, como la falta de transporte adecuado, también pueden generar demoras. Para abordar esta situación, se necesitan estrategias que fortalezcan la comunicación, como sistemas de información compartidos y protocolos claros, junto con capacitación para el personal de salud en todos los niveles de atención. Además, mejorar la capacidad de atención en los centros de salud de primer nivel puede aliviar la carga sobre el Servicio de Emergencia del Hospital.

La atención en estos centros aborda principalmente la promoción de la salud, prevención de enfermedades, recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos, resolviendo más del 80 – 85% de las patologías. Sin embargo, la carencia de un sistema coordinado ha llevado a un uso ineficiente de los recursos, afectando la calidad de la atención y generando una carga adicional al Servicio de Emergencia del hospital de segundo nivel.

Dentro de los varios problemas identificados en la institución HIAL en el Servicio de Emergencia y conforme a la aplicación de criterios de priorización, el problema de mayor relevancia es la congestión del Servicio con patologías cuya atención no corresponde atenderlas en el mismo, referencias no efectuadas y la falta de personal para la atención, lo que ocasiona una prestación de servicio inadecuado y la consecuente, insatisfacción del usuario.

Tabla 4

Priorización del problema

Problema	Frecuencia	Importancia	Vulnerabilidad	Puntaje
Problema 1 (Sobresaturación del Servicio de Emergencia)	5	5	5	15
Problema 2 (Insatisfacción del usuario que asiste al Servicio de Emergencia por la atención recibida)	4	5	4	14
Problema 3 (Contrarreferencias no efectuadas a las unidades de menor nivel de atención)	4	5	5	14
Problema 4 (Falta de personal para la atención adecuada)	4	5	5	14

Justificación del planteamiento del problema

La problemática de la sobresaturación del Servicio de Emergencia en el Hospital General Isidro Ayora, ubicado en la Coordinación Zonal 7 - Salud, representa un desafío que afecta directamente la calidad y eficiencia de la atención en salud de la población de las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe. En este contexto, es imperativo justificar la relevancia y necesidad de abordar esta problemática mediante una cuidadosa identificación y análisis de sus elementos fundamentales.

En primer lugar, la atención integral de salud, sustentada en un enfoque familiar, comunitario e intercultural, constituye un principio fundamental para garantizar el derecho a la salud de la población. Esta perspectiva busca no solo abordar las patologías existentes, sino también promover la salud, prevenir enfermedades y proporcionar servicios de recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos. Sin embargo, la sobresaturación del Servicio de Emergencia en el Hospital General Isidro Ayora indica un desajuste en la implementación efectiva de este enfoque integral en la Coordinación Zonal 7 – Salud.

La falta de una comunicación efectiva entre los establecimientos de salud de primer nivel de atención y el Hospital General Isidro Ayora emerge como un factor crítico que contribuye a la congestión del Servicio de Emergencia.

La congestión en el Servicio de Emergencia no solo afecta la capacidad de respuesta ante situaciones críticas, sino que también puede tener consecuencias graves para la salud y bienestar de los pacientes, ya que se ven expuestos a tiempos de espera prolongados y a una atención menos oportuna. Además, la falta de coordinación impacta en el uso eficiente de los recursos, lo que puede tener implicaciones económicas tanto para el sistema de salud como para los usuarios.

Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios

Objetivo General

Mejorar la articulación de las unidades de primer nivel de atención con el Hospital General Isidro Ayora – Loja para lograr una atención de calidad.

Objetivos Específicos

- Implementar un sistema de comunicación digital entre los centros de atención de primer nivel y el Hospital General Isidro Ayora con el propósito de facilitar la referencia de pacientes, asegurando una transmisión eficiente de información clínica relevante.
- Establecer protocolos claros y eficientes para la referencia y derivación de pacientes desde los centros de atención de primer nivel al Hospital General Isidro Ayora, tomando en cuenta la gravedad de la condición del paciente.
- Mejorar las capacidades técnicas de los profesionales de salud en los centros de atención de primer nivel mediante la implementación de programas de capacitación continua con respecto a las habilidades y conocimientos en gestión de emergencias, reconocimiento de casos críticos y aplicación efectiva de los protocolos de referencia y contrarreferencia.

Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

La oportunidad de mejora reside en la implementación de un plan de gestión gerencial integral que aborde los factores internos de los centros de atención de primer nivel. Este plan busca realizar un análisis detallado de las causas de la sobrecarga del Servicio de Emergencia, con el objetivo de establecer propuestas de solución o alternativas de mejora que logren una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de atención.

Los objetivos del plan de gestión gerencial incluyen el análisis de causas internas y externas, la mejora de la comunicación mediante canales efectivos entre los centros de atención de primer nivel y el hospital de segundo nivel, el desarrollo de algoritmos eficientes para la gestión de recursos y optimización de procesos, la capacitación del personal en la implementación de los nuevos algoritmos, el establecimiento de mecanismos de evaluación continua para monitorear la efectividad de las mejoras implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

La implementación de este plan de gestión gerencial busca no solo abordar la sobrecarga del Servicio de Emergencia, sino también fortalecer la atención integral de la salud en la microred constituida por las unidades de primer nivel y el hospital de segundo nivel, mejorando la eficiencia y eficacia de los servicios de salud disponibles para la población.

Propuesta y justificación de alternativas de solución

Tabla 5 *Matriz de alternativas de solución*

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD Plan de Gestión Gerencial para la efectiva articulación de las unidades de primer nivel de atención con el Hospital Isidro Ayora - Loja, Ecuador.					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de Solución	Unidad de Gestión Responsable
Sobresaturación del Servicio de Emergencia	-Alta demanda de pacientes que incluye pacientes que por su condición clínica ameritan ser atendidos en Consulta Externa -Referencias desde primer nivel no pertinentes -Inadecuada gestión interna	-Valoración inadecuada con uso ineficiente de los recursos humanos, materiales. -Reingreso hospitalario -Aumento de la mortalidad y morbilidad	-Resistencia al cambio -Necesidad de capacitación	-Desarrollo de protocolos de referencia/derivación -Fortalecimiento de las capacidades técnicas de los profesionales del primer nivel de atención -Capacitación en gestión en emergencias	-Dirección Médica y Servicio de Emergencia del Hospital -Dirección Distrital

Contrarreferencias no efectuadas a los establecimientos de salud de menor nivel de atención	Inadecuada gestión para el seguimiento en primer nivel	-Consultas no urgentes -Ausencias de control en consulta externa	-Potenciar la comunicación -Infraestructura tecnológica y capacitación personal -Recursos económicos	-Implementación de telemedicina -Mejora en la comunicación	-Unidad de Gestión de Pacientes y Servicio de Emergencia -Dirección Distrital
---	--	---	--	---	--

Elaboración propia

El problema identificado se relaciona con una alta demanda de pacientes, incluyendo aquellos cuya condición clínica podría ser gestionada de manera más eficiente en Consulta Externa, así como una gestión interna inadecuada que conlleva un uso ineficiente de los recursos humanos y materiales, varios factores que contribuyen al reingreso hospitalario y al aumento de la mortalidad y morbilidad.

Las causas subyacentes incluyen la resistencia al cambio y la necesidad de capacitación gestionada desde la Dirección Médica y gestión de emergencias. Además, se observa una falta de contrarreferencias efectivas a los centros de menor nivel de atención, relacionada con la inadecuada gestión para el seguimiento en el primer nivel, consultas no urgentes y ausencia de control en la consulta. Las alternativas de solución propuestas abarcan desde el desarrollo de protocolos de referencia/derivación y capacitación en gestión de emergencias hasta la implementación de telemedicina y mejoras en la comunicación, aunque algunas de estas opciones implican desafíos, como la resistencia al cambio y la necesidad de inversión.

El plan de gestión gerencial integral se centra en analizar detalladamente las causas internas y externas de la sobresaturación del Servicio de Emergencia. Sus objetivos incluyen mejorar la comunicación mediante canales efectivos entre los centros de primer nivel y el hospital, desarrollar algoritmos eficientes para la gestión de recursos, capacitar al personal en la implementación de estos algoritmos, establecer mecanismos de evaluación continua y realizar ajustes según sea necesario. La implementación de este plan no solo busca abordar la sobresaturación del Servicio de Emergencia, sino también fortalecer la atención integral de la salud en la microred, mejorando la eficiencia y eficacia de los servicios de salud para la población atendida.

CAPÍTULO II

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

Justificación

La elección de la metodología de investigación cualitativa, específicamente el método observacional con enfoque descriptivo, para llevar a cabo este proyecto de gestión gerencial en el Hospital Isidro Ayora Loja (HIAL), se justifica por varias razones fundamentales.

En primer lugar, la metodología cualitativa se centra en comprender a fondo los fenómenos sociales en su contexto natural, permitiendo una exploración más profunda de la realidad que rodea a la gestión gerencial en el hospital. La naturaleza compleja y multifacética de la administración en el ámbito de la salud requiere un enfoque que vaya más allá de la simple recopilación de datos cuantitativos y la metodología cualitativa proporciona el marco adecuado para capturar la riqueza y la complejidad de las experiencias y percepciones de los actores involucrados.

En segundo lugar, el método de investigación observacional descriptivo se selecciona para ofrecer un análisis detallado de la gestión gerencial en el HIAL. Este enfoque permitirá no solo identificar los eventos históricos relevantes, sino también comprender cómo se han desarrollado a lo largo del tiempo. La observación directa de las prácticas y procesos de gestión proporciona una visión más precisa y contextualizada de la realidad, permitiendo la captura de información detallada que puede pasar desapercibida en enfoques más cuantitativos.

Además, la elección de este método resalta la importancia de no solo centrarse en los resultados finales, sino también en los procesos y contextos que han dado lugar a la situación actual en el HIAL. La gestión gerencial es un proceso dinámico y complejo, y comprender cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas

Metodología

Este proyecto de gestión gerencial, llevado a cabo en el Hospital Isidro Ayora Loja (HIAL), se fundamentará en la metodología de investigación cualitativa. La implementación de esta metodología se realizará mediante el uso del método de investigación observacional, específicamente en su enfoque descriptivo. Este enfoque permitirá no solo evidenciar los eventos históricos y reales relacionados con la gestión gerencial en el hospital, además de recopilar de forma minuciosa la información pertinente en el entorno del centro de salud.

El método de investigación observacional descriptivo se selecciona con la intención de ofrecer un análisis detallado y comprensivo de la gestión gerencial en el HIAL. Se busca obtener una visión clara de cómo se han desarrollado los eventos a lo largo del tiempo, proporcionando una representación fiel de la realidad. Este enfoque permitirá documentar y analizar de manera efectiva las prácticas y procesos de gestión gerencial en el hospital.

La elección de la metodología cualitativa y en particular del método observacional descriptivo, subraya la importancia de comprender no solo los resultados finales, sino también los procesos y contextos que han llevado a la situación actual. Al capturar los acontecimientos históricos y reales, se pretende ofrecer una base sólida para la toma de decisiones en la gestión gerencial del hospital, respaldada por una comprensión profunda de su evolución y funcionamiento.

Observación Directa:

La Guía de Observación en el Servicio de Emergencia del Hospital Isidro Ayora Loja (HIAL) tiene como objetivo principal examinar y analizar detalladamente el flujo de actividades relacionadas con el triaje, las referencias y contrarreferencias, así como las hospitalizaciones sensibles en el contexto de la atención de emergencia en el hospital. Para llevar a cabo este análisis exhaustivo, se emplearán varios instrumentos específicos diseñados para capturar aspectos clave del proceso.

En primer lugar, se utilizará una lista de verificación, en forma de checklist, que ha sido cuidadosamente elaborada para evaluar el cumplimiento de los criterios técnicos de inclusión establecidos por las normativas vigentes. Esta herramienta permitirá realizar

una revisión sistemática y objetiva de la aplicación de los protocolos y procedimientos, asegurando la conformidad con las mejores prácticas y estándares definidos.

Además, se incorporarán criterios técnicos basados en la normativa de referencias y contrarreferencias, con el propósito de evaluar la eficacia y coherencia en la gestión de la referencia/derivación de pacientes entre distintos servicios médicos y centros de salud. Este componente de la guía de observación pretende identificar posibles brechas en la coordinación intra e interinstitucional y asegurar una transición fluida y adecuada de los pacientes a través del sistema de atención médica.

En el contexto del Triage Manchester, se llevará a cabo una evaluación específica de casos, poniendo especial atención en las patologías que, según el protocolo, no deberían llegar en las categorías 3 y 4. Este enfoque permitirá analizar la efectividad del sistema de clasificación y asignación de prioridades, identificando posibles áreas de mejora para optimizar la oportunidad y precisión en la atención de pacientes con diferentes niveles de gravedad.

Asimismo, se procederá a la identificación de hospitalizaciones sensibles, observando los casos que podrían considerarse evitables o que podrían haberse manejado de manera ambulatoria. Esta parte de la guía busca evaluar la eficiencia en la toma de decisiones médicas y la gestión de recursos, con el objetivo de minimizar hospitalizaciones innecesarias y mejorar la atención integral del paciente.

La guía de observación se centra en aspectos específicos del proceso de gestión gerencial en la emergencia del HIAL. La recopilación de datos a través de este método proporcionará información valiosa para identificar áreas de mejora y garantizar que la gestión se alinee con las normativas y protocolos establecidos. (Anexo 1)

Esta guía de observación ofrece una herramienta estructurada para evaluar y analizar la eficiencia y eficacia de la gestión gerencial en la emergencia del HIAL. Los resultados obtenidos servirán como base para tomar decisiones informadas y mejorar continuamente la calidad de la atención en el hospital.

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

Gestión Gerencial de la Dirección

El Hospital se maneja conforme con la estructura organizacional definida para el Proceso Gobernante, los Procesos Agregadores de Valor, Procesos Habilitantes de Asesoría y Procesos Habilitantes de Apoyo, conforme al Acuerdo Ministerial Nro. 1537, publicado en el Registro Oficial Nro.339 del 25 de septiembre de 2012" (Ministerio de Salud Pública, 2012).

El Hospital Isidro Ayora Loja (HIAL), calificado como un establecimiento de segundo nivel debido a su relevancia y la cantidad de camas disponibles (252), juega un papel esencial en la entrega integral de servicios de salud. Dotado con especialidades clínicas y quirúrgicas, asimismo de varias subespecialidades, el hospital se centra en brindar atención completa a la comunidad. Además, brinda servicios de docencia colaborando con las diferentes entidades relacionadas con la salud y la educación, esta característica lo posiciona como un centro con actividades de enseñanza de nivel tres e investigación.

La función actual de la gestión se centra primordialmente en resguardar los intereses del establecimiento, alineándose con la visión, misión y metas de la institución. Con el fin de lograr este propósito, se está ejecutando un modelo de excelencia que optimiza los beneficios en términos de eficiencia y calidad en la atención brindada en el servicio de salud. Se pretende llevar a cabo una modernización tecnológica en el hospital, como parte de este empeño, se tiene la intención de integrar a dos ingenieros especializados en la analítica de la información. Estos expertos jugarán un papel fundamental en la automatización de los procedimientos, especialmente en la Administración de Admisiones, la cual se encarga de la programación de citas médicas.

La introducción de estos ingenieros en análisis de datos pretende optimizar y agilizar las operaciones, contribuyendo así a una gestión más eficiente y efectiva de los servicios de salud proporcionados por el Hospital Isidro Ayora Loja.

Gestión Estratégica de Marketing

La disponibilidad limitada de información detallada ha dificultado la comprensión exhaustiva de los planes empleados en la administración del marketing del Hospital Isidro Ayora de Loja. Al examinar y analizar los canales de difusión utilizados, se ha llegado a la conclusión de que el hospital implementa una táctica de marketing mixta. Según Muñoz (2009), esta táctica fusiona métodos convencionales con principios vanguardistas, respaldándose en la asistencia tecnológica y empleando la bien conocida estrategia de las “4 P del mercadeo”: producto, precio, plaza y promoción. Se destaca que estas estrategias están centradas en los servicios proporcionados a la comunidad

La comunicación en la institución se basa en dos categorías principales: comunicación externa e interna. En lo que respecta a la comunicación externa dirigida a los usuarios, se utilizan principalmente dos categorías: físicas y digitales. Una figura esencial en esta comunicación son las emisiones audiovisuales a nivel nacional llevadas a cabo por el Ministerio de Salud Pública (MSP). Adicionalmente, se recurre a medios de información digital como las redes sociales de la Coordinación Zonal de Salud 7 y las plataformas propias del centro, donde se detallan los servicios disponibles y se comparten noticias importantes destinadas a la audiencia específica.

En lo que respecta a la comunicación interna, se realiza principalmente mediante sistemas de mensajería situados en cada área de servicio, los cuales comparten información significativa con el personal y los beneficiarios. Esto se complementa con comunicados enviados a través de WhatsApp de los diferentes grupos de los servicios. Actualmente, no existen estrategias que abarquen todos los procesos relacionados al establecimiento, tanto la comunicación interna ni externa, porque esta etapa está en la fase de diseño.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Actualmente, se cuenta con un total de 737 empleados, distribuidos de acuerdo con la Ley Orgánica de Servidores Públicos (LOSEP) y el Código del Trabajo (CDT), representando una diversidad de roles, desde médicos generales y especialistas, enfermeras, laboratoristas, psicólogos, tecnólogos y personal administrativo.

En particular, se observa que el equipo de Gestión de Admisiones, compuesto por 9 personas, juega un papel crucial en la organización de los turnos y citas en la consulta

externa del HIAL. Durante el período de enero a diciembre de 2021, se registraron un total de 55.776 citas, con un promedio diario de 163 atenciones. Aunque estos números reflejan una notable carga de trabajo, se identifican áreas específicas que requieren mejoras, especialmente en el proceso de agendamiento, donde se evidencia que el tiempo asignado a cada turno puede ser optimizado.

En este contexto, el plan de gestión gerencial propuesto no solo se centra en mejorar la eficacia de la articulación entre las unidades de primer nivel y el HIAL, sino que también aborda aspectos clave de la gestión interna del hospital, incluyendo la optimización de procesos en áreas críticas como el agendamiento de citas.

La implementación de estrategias gerenciales efectivas no solo contribuirá a mejorar la eficiencia interna, sino que también fortalecerá la conexión entre los diferentes niveles de atención, asegurando una atención de calidad y oportuna para la población atendida.

Además, se pretende alinear estas iniciativas con la matriz de evaluación de alternativas de solución, abordando desafíos como la sobresaturación del Servicio de Emergencia, las referencias/derivaciones no efectivas a establecimientos de salud de mayor nivel de complejidad y las contrarreferencias no efectuadas a los centros de menor nivel de atención.

Gestión Financiera

Según los informes proporcionados por el Departamento Financiero del HIAL para el periodo anual 2022, respecto de la asignación presupuestaria recibida, ésta fue ejecutada en un 99.8%, lo que refleja una eficiente administración de los recursos financieros disponibles. En este contexto, actualizado al año 2023, se destaca la continuidad de esfuerzos por mantener altos estándares de calidad y una gestión financiera efectiva en el HIAL.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

El HIAL dispone de una extensión de terreno de 23.795,78 metros cuadrados, donde 18.154,03 metros cuadrados se encuentran edificados y 564.175 metros cuadrados son áreas sin construcción. La infraestructura, con 43 años de antigüedad, presenta signos de deterioro y áreas susceptibles a vulnerabilidades. Proporciona una amplia gama de servicios y áreas especializadas en diversas disciplinas médicas, que incluyen pediatría,

ginecología-obstetricia, emergencia, traumatología, clínica y cirugía en las diferentes especialidades como oftalmología, vascular, plástica, otorrinolaringología, general y urología. Además, cuenta con neurología, psiquiatría, inmunología, gastroenterología, reumatología, geriatría, cardiología, endocrinología, infectología, hematología, nefrología, neumología, dermatología, unidad de cuidados intensivos neonatales y oncología, entre otras. También ofrece servicios de apoyo para el diagnóstico y tratamiento médico, como medicina transfusional, laboratorio clínico, rehabilitación física, imagenología.

En la planta baja se encuentran instalaciones clave como alimentación y dietética, lavandería, bodega, patología, TIC's, transportes, mantenimiento y calderos.

La primera planta alberga admisiones, emergencia, consulta externa, trabajo social, banco de sangre, laboratorio clínico, farmacia, imagenología, fisioterapia y rehabilitación, audiología y áreas administrativas. En la segunda planta se encuentra la central de esterilización, neonatología, algunos consultorios de consulta externa, ginecología y obstetricia, mientras que la tercera planta se incluye el centro quirúrgico, odontología, terapia intensiva, traumatología, cirugía, área de quemados y servicios como urología, neurología y entre otros.

En el cuarto piso, están las secciones de pediatría, medicina interna, broncoscopia y endoscopia, mientras que en el quinto piso se sitúa la clínica del VIH. Además, como entidad separada en la primera planta, se encuentra el área de nefrología y el centro de apoyo (diálisis), que, aunque tiene un flujo de acceso independiente, juega un rol crucial en la atención de pacientes tanto ambulatorios como hospitalarios.

La zona de la Dirección de Admisiones está compuesta por personal que maneja alrededor de 400.000 historias clínicas. El área tiene una extensión de 100 metros cuadrados, distribuidos en tres oficinas de 10 metros cuadrados cada una. Las ventanillas de atención al público están equipadas con dispositivos informáticos y acceso a internet. Además, hay 70 metros cuadrados destinados al archivo de historias clínicas activas. Se dispone también de un archivo satélite adicional de 50 metros cuadrados para almacenar las historias clínicas pasivas.

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La finalidad de esta área es desarrollar soluciones integradas de sistemas de información vinculados a las operaciones hospitalarias y administrativas, además de supervisar de manera eficaz los recursos, servicios tecnológicos institucionales e infraestructura. No obstante, estas responsabilidades se han visto limitadas debido a la falta de personal necesario para llevar a cabo todas las funciones requeridas y para la organización de los procesos del establecimiento. De acuerdo con la evaluación realizada, se observa una carencia de personal cualificado en este ámbito, siendo necesario incorporar a tres ingenieros en sistemas para cubrir dicha necesidad.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

La gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización en el Hospital Isidro Ayora de Loja (HIAL) juega un papel crucial en el cumplimiento de su misión de proporcionar atención médica integral y de calidad a la población. Estos servicios engloban diversas especialidades médicas, que incluyen, pero no se limitan a, clínica general, ginecología-obstetricia, pediatría, traumatología, cirugía general y plástica, entre otras.

El equipo de gestión se encarga de coordinar y supervisar las actividades diarias, garantizando la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de atención establecidos. Esto implica la asignación adecuada de recursos humanos, la gestión de camas hospitalarias, la programación de cirugías y procedimientos médicos, así como la supervisión de la calidad de la atención brindada.

Además, se enfocan en implementar políticas y protocolos que aseguren la seguridad del paciente, la higiene hospitalaria y el manejo eficiente de los registros médicos. La gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización también implica la colaboración estrecha con otras áreas, como el Servicio de emergencia, laboratorio clínico y radiología, para garantizar una atención integrada y coordinada.

La implementación del enfoque estratégico en la gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización se presenta como un elemento crucial para abordar la sobresaturación del Servicio de Emergencia en el Hospital General Isidro Ayora. La gestión efectiva de estos servicios no solo optimiza la atención integral de la salud, sino que también actúa como

un componente clave en la mejora del flujo de pacientes y la coordinación entre los distintos niveles de atención.

Al establecer protocolos claros y eficientes para la referencia y derivación de pacientes, se busca direccionar adecuadamente a aquellos que requieren atención de mayor complejidad hacia la clínica u hospitalización, liberando así la carga del Servicio de Emergencia. La gestión coordinada de estos procesos se convierte en un mecanismo esencial para asegurar la oportuna y adecuada atención de los pacientes, evitando tiempos de espera prolongados y garantizando la asignación eficiente de recursos.

Además, la mejora de las capacidades técnicas de los profesionales de salud en los centros de atención de primer nivel contribuye a fortalecer la red de servicios. La implementación de programas de capacitación continua no solo se centra en la gestión de emergencias, sino que también abarca aspectos específicos relacionados con la referencia y contrarreferencia, asegurando un flujo de información coherente y eficaz entre los distintos niveles de atención.

El relacionamiento de las unidades de primer nivel con el hospital juega un papel fundamental para la efectiva gestión de pacientes, debido a que el primer nivel de atención constituye un determinante primordial para la prestación de servicios de salud. Las unidades de primer nivel al ser un sistema de entrada de los pacientes, facilita y coordina el flujo de pacientes entre los niveles de atención al de mayor complejidad y lo más importante brinda una atención integral individual, familiar y comunitaria.

Por ende, en las unidades de salud de primer nivel deben tener competencia y tecnología acorde a sus funciones para poder así resolver las problemáticas y mantener una coordinación adecuada con el Hospital Isidro Ayora con el fin de dar una continuidad adecuada al paciente.

En este contexto, la gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización se erige como un pilar fundamental para alcanzar los objetivos planteados en el plan de gestión, permitiendo una atención de calidad, una distribución eficiente de los pacientes y una coordinación efectiva entre los diferentes componentes del sistema de salud. Este enfoque integrado no solo aborda la sobresaturación del Servicio de Emergencia, sino que también fortalece la capacidad del hospital para proporcionar una atención completa y eficiente a la población atendida.

CAPÍTULO III

III. 1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Análisis del Entorno Social

El Hospital General Isidro Ayora de Loja, surgido en 1979 a partir de la eliminación de las Juntas y Asistencias Sociales, refleja una evolución marcada por cambios legales y estructurales. La adhesión al Ministerio de Salud Pública (MSP) y su inclusión en el Régimen Nacional de Productos de Salud establecen un marco normativo que debe guiar la gestión del hospital hacia una atención integral y acorde a las directrices gubernamentales.

La implementación de la estructura organizacional para la gestión por procesos en 2022 indica un esfuerzo por mejorar la eficiencia y coordinación interna. El análisis gerencial debe evaluar la efectividad de esta estructura en términos de optimización de recursos y coordinación entre las unidades de atención primaria.

La planificación en concordancia con las políticas públicas en salud, constituye un componente clave para el hospital. La gestión gerencial debe demostrar su capacidad para adaptarse y ejecutar eficazmente las políticas de salud en curso, asegurando que la atención brindada responda a las necesidades y expectativas de la comunidad.

La inclusión de planes enfocados en la sustentabilidad ambiental y el desarrollo equitativo territorial resalta la responsabilidad social del hospital. El análisis gerencial debe evaluar cómo estas iniciativas se integran en la operación diaria, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales y favoreciendo un impacto positivo en la comunidad.

El análisis gerencial en el ámbito financiero debe examinar cómo estos recursos pueden ser estratégicamente utilizados para abordar nuevas luchas y desafíos, especialmente en la mejora de la atención primaria y el fortalecimiento de la posición del hospital como centro de referencia en salud en la región.

Por tanto, un análisis gerencial integral en el Hospital General Isidro Ayora de Loja debe abordar la adaptabilidad a los cambios legales, la alineación con las políticas del MSP, la eficacia de la estructura organizacional, la ejecución de políticas públicas, la responsabilidad social y la gestión financiera. La integración de estos aspectos permitirá una atención de salud más eficiente y orientada a las necesidades de la comunidad.

Análisis de la Industria de Servicios de Salud

Se emplearon las 5 fuerzas de Porter citado en Herrera y Baquero (2018) como marco de referencia en la investigación de esta institución médica.

Tabla 6

Análisis del mercado de los Servicios de Salud

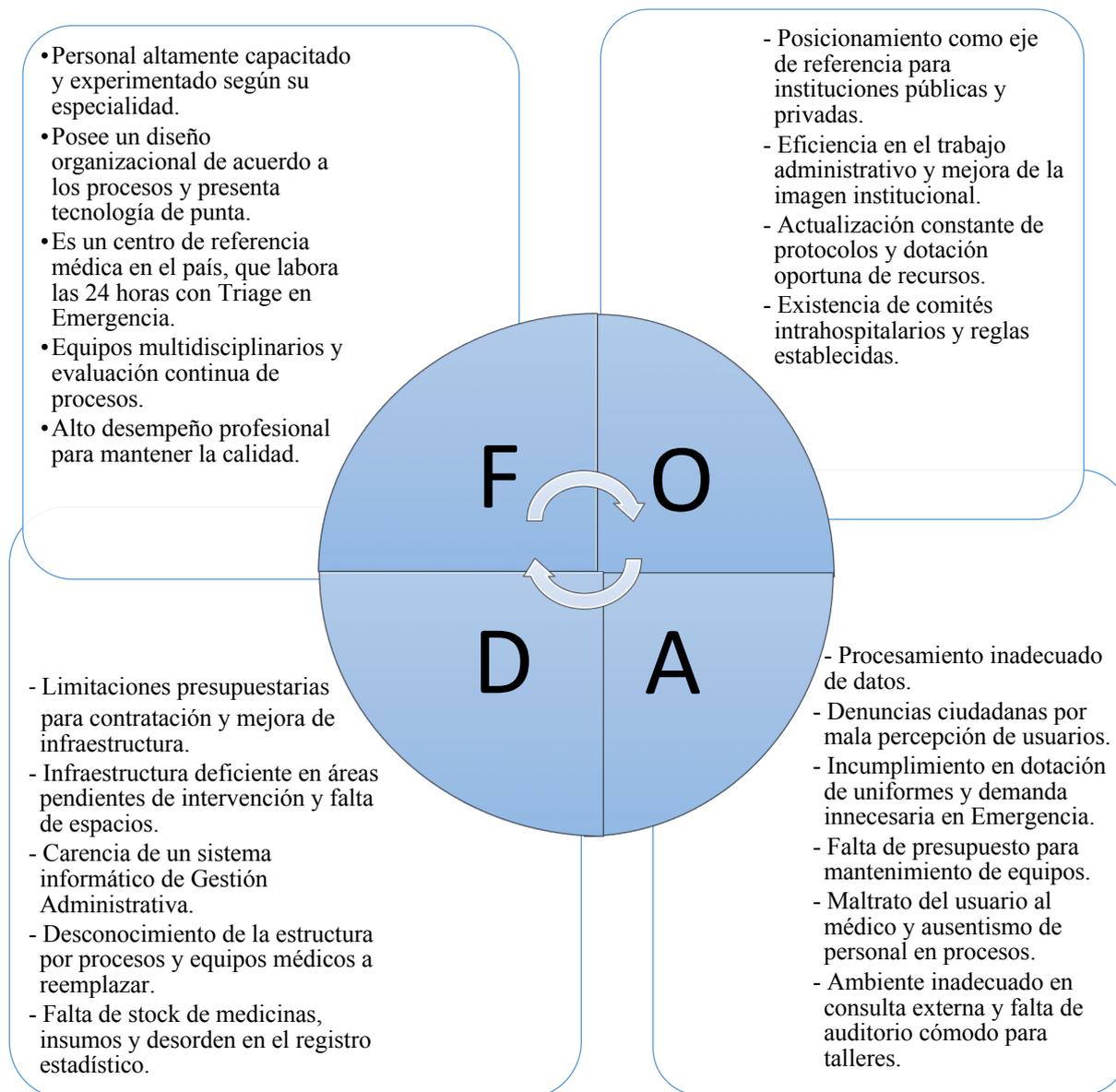
Amenaza de Nuevos Competidores	Se identifican diversos establecimientos de seguridad social y clínicas privadas; sin embargo, el Hospital General Isidro Ayora, como referente principal de la Zona 7 - Salud, destaca por su mayor afluencia, lo que lo posiciona como un actor fundamental en el panorama local de la salud.
Poder de Negociación de los Clientes	Los establecimientos públicos de salud, en consonancia con la Constitución, reconocen la salud como un derecho fundamental, garantizando el acceso gratuito a los ciudadanos. Esta condición impacta en el poder de negociación de los clientes, quienes encuentran en los servicios de salud públicos una opción prioritaria y accesible.
Amenaza de Nuevos Productos/Servicios	El constante crecimiento demográfico y expansión del área de influencia propician la aparición de nuevas ofertas de productos de salud en el sector privado. Estos complementan los servicios existentes, generando un entorno dinámico que exige adaptabilidad y competencia para el hospital de estudio.
Poder de Contratación de los Proveedores	Los proveedores que participan en el Sistema Nacional de Compras Públicas utilizan un portal web, facilitando la entrada al mercado mediante adquisiciones basadas en los estándares de calidad. Este proceso influye en el poder de contratación de los proveedores de bienes y servicios para el hospital.
Rivalidad y Competencia del Mercado	La evaluación de los componentes anteriores influye directamente en el comportamiento del mercado, permitiendo que los beneficiarios, en este caso, los pacientes, tengan la capacidad de seleccionar la oferta más viable en el ámbito del cuidado de la salud. Este factor destaca la importancia de la gestión gerencial para garantizar la competitividad y la elección favorable por parte de los usuarios en el Hospital General Isidro Ayora de Loja.

Fuente: Hospital Isidro Ayora Loja.
Elaboración propia

Análisis FODA

Figura 4

Análisis FODA



Elaboración propia

Cadena de Valor de la Organización

Tabla 7

Cadena de Valor de la Organización

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE SOPORTE
<p>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</p> <p>-Especialidades clínicas-quirúrgicas</p> <p>-Cuidados en enfermería</p> <p>-Apoyo curación y rehabilitación</p>	<p>PROCESO GOBERNANTE</p> <p>Dirección Hospitalaria HIAL</p> <p>(2do nivel)</p> <p>Administración Técnica</p> <p>(Primer Nivel)</p>
<p>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO (Primer Nivel y Segundo Nivel)</p> <p>/ ASESORÍA (Segundo Nivel):</p> <p>-Misión: Cuidado al paciente</p>	
<p>Cuidado de calidad al Usuario Externo</p> <p>(Ministerio de Salud Pública, 2012)</p>	

Fuente: (Vargas, 2022)

Planificación Estratégica

Misión

La misión que se ha delineado en esta investigación está alineada con las directrices establecidas por el MSP y es acorde con:

- Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social (Ministerio de Salud Pública, 2012).

Visión

La visión concuerda con las pautas establecidas por el MSP del Ecuador:

- Busca ser reconocido por los ciudadanos como un hospital accesible que proporciona atención de alta calidad, cubriendo las necesidades, expectativas y requisitos de la población. Se fundamenta en principios básicos de salud pública y bioética, aprovechando la tecnología y los recursos públicos de manera eficaz y transparente. (Ministerio de Salud Pública, 2012).

Valores

El Hospital Isidro Ayora de Loja (HIAL) se distingue por su compromiso con la atención a beneficiarios, promoviendo un ambiente cordial y sensible que se enfoca en satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de los beneficiarios. La aplicación rigurosa de protocolos y estándares en todas las áreas se traduce en la satisfacción de los usuarios externos, con una disposición constante a realizar mejoras. El respeto recíproco es fundamental, mostrando consideración tanto en el ámbito profesional como personal hacia todos los miembros del HIAL.

La cualidad humanística guía la prestación de servicios de salud, asegurando el respeto e identificación de las necesidades de los beneficiarios. El compromiso en equipo permite una prestación de servicios coordinada y eficaz, mientras que la responsabilidad fundamental se basa en el respeto a la dignidad y vida de los individuos. El profesionalismo con compromiso se refleja en la constante actualización del personal de salud en sus áreas de competencia, utilizando herramientas tecnológicas disponibles en el HIAL.

La orientación al beneficiario externo implica generar confianza y mantener informados a los usuarios externos sobre su patología, tratamiento y recuperación. La búsqueda constante de innovaciones en la investigación médica y científica, formación universitaria y tecnológica, así como en aspectos organizativos, demuestra el compromiso del HIAL con la mejora continua. La comunicación transparente se mantiene como un pilar, asegurando una divulgación clara, continua y directa sobre el desarrollo de la institución.

Objetivos Institucionales

Basándose en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales del Ministerio de Salud Pública (MSP) de 2012, actualmente en vigencia, se ha alineado con la mejora de la "agenda del MSP, un rol estratégico de las entidades hospitalarias, en lo que concierne al HIAL por la capacidad administrativa de resolución, se lo ubica como de nivel operativo II, con el modelo de gestión administrativa por procesos" (Armijos, 2017, p. 73). En este marco, los objetivos estratégicos se alinean con los establecidos para los centros hospitalarios del MSP, según el "Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública del Ecuador" de 2012. A continuación, se detallan los objetivos estratégicos de los hospitales estatales en el nivel operativo II del Estado ecuatoriano (Armijos, 2017).

Los objetivos del Hospital Isidro Ayora de Loja (HIAL), según Armijos (2017), se resumen en asegurar la equidad y gratuidad en el acceso a los servicios hospitalarios, trabajar de manera integrada en red con otras unidades operativas de salud, mejorar la accesibilidad y reducir el tiempo de espera, involucrar a los profesionales en la gestión del hospital para aumentar su motivación y compromiso, asegurar atención de calidad y respeto a los derechos de los usuarios, y desarrollar una cultura de excelencia para optimizar la gestión de los recursos públicos y garantizar una rendición de cuentas adecuada.

Principios Éticos

En la ejecución de las responsabilidades profesionales, es de fundamental importancia el ofrecer servicios con calidad y calidez humana. Ratificando el compromiso de trabajar de manera transparente, ética y dedicada en todas las facetas de nuestra labor. Asimismo, con un profundo respeto por el medio ambiente mediante la aplicación de prácticas ecológicamente sostenibles. Se prioriza el principio de interés general sobre el bienestar individual, reconociendo que los bienes públicos son patrimonio de todos los ciudadanos y, por ende, deben ser preservados. Los miembros del personal de la entidad de salud pública son considerados funcionarios públicos cuya tarea principal es brindar servicios a sus compatriotas, siguiendo las directrices establecidas por el Ministerio de Salud Pública en 2012.

Políticas Institucionales

Las políticas de la institución están alineadas con las directrices del Ministerio de Salud Pública (MSP), integrándose en la consecución de los objetivos delineados en el Plan del Sector Salud. El funcionamiento del Hospital General Isidro Ayora de Loja (HIAL) se ajusta a las políticas NACIONALES DE DESARROLLO, específicamente en el Eje N.º 1, conforme se determina en la documentación del Ministerio de Salud Pública en 2012.

En el marco de las políticas nacionales, se establecen objetivos que buscan legitimar la existencia digna proporcionando oportunidades para todos los ciudadanos, reafirmar la interculturalidad y plurinacionalidad mediante la revalorización de diversas identidades, validar los derechos del ambiente orientados a su preservación para las actuales y futuras generaciones, consolidar el sostenimiento del modelo económico social y fortalecer la confianza en los servicios públicos.

Además, se pretende contribuir a la producción y competencia para el crecimiento económico equitativo y responsable, desarrollar competencias productivas y ambientales para alcanzar la soberanía alimentaria y el Buen Vivir, estimular una sociedad participativa con servicios públicos cercanos y accesibles, promover la transparencia y corresponsabilidad de los actores sociales para un comportamiento ético social, y legitimar la soberanía, la paz y posicionar estratégicamente al país en el ámbito global, según el Ministerio de Salud Pública (2012).

En síntesis, estos objetivos se orientan hacia la construcción de una sociedad equitativa, sostenible, participativa y ética a nivel nacional e internacional.

III. 2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Gerencial de la Dirección

La Dirección Gerencial del Hospital General Isidro Ayora de Loja asume el compromiso de liderar una gestión enfocada en la implementación de un sistema de comunicación digital y la optimización de los protocolos de referencia y capacitación, con el fin de fortalecer la atención médica y la coordinación efectiva entre los centros de atención de primer nivel y el hospital.

Objetivos Estratégicos:

Implementación del Sistema de Comunicación Digital:

- Diseñar e implementar un sistema de comunicación digital que permita una referencia eficiente de pacientes entre los centros de atención de primer nivel y el hospital.
- Garantizar la transmisión segura y eficiente de información clínica relevante a través del sistema digital.

Establecimiento de Protocolos Claros y Eficientes:

- Desarrollar protocolos detallados y eficientes para la referencia/derivación y contrarreferencia de pacientes, considerando la condición clínica del paciente.
- Asegurar la comprensión y adherencia a estos protocolos por parte del personal de los centros de atención de primer nivel y del hospital.

Mejora de Capacidades Técnicas del Personal:

- Implementar programas de capacitación continua para los profesionales de salud en los centros de atención de primer nivel.
- Enfocar la capacitación en habilidades específicas, como gestión de emergencias, reconocimiento de casos críticos y aplicación efectiva de protocolos de referencia y contrarreferencia.

Acciones Específicas

Desarrollo del Sistema de Comunicación Digital:

- Formar un equipo multidisciplinario para diseñar y ejecutar el sistema.
- Establecer colaboración con proveedores tecnológicos confiables para la implementación.
- Realizar pruebas piloto del sistema y ajustes según la retroalimentación recibida.

Protocolos Claros y Eficientes:

- Constituir un comité para la creación de protocolos, involucrando a profesionales de los centros de atención del primer nivel y del hospital.
- Publicar y distribuir los protocolos de manera accesible y comprensible.
- Establecer mecanismos de retroalimentación para evaluar y mejorar continuamente los protocolos.

Mejora de Capacidades Técnicas del Personal:

- Diseñar un plan de capacitación que abarque temas específicos identificados como críticos.
- Facilitar sesiones de capacitación presenciales y virtuales.
- Evaluar periódicamente la efectividad de los programas de capacitación mediante pruebas y evaluaciones de desempeño.

Indicadores de Gestión

Éxito en la Implementación del Sistema de Comunicación:

- ✓ Porcentaje de centros de atención de primer nivel conectados al sistema.
- ✓ Número de referencias efectivas realizadas a través del sistema digital.

Eficiencia de los Protocolos de Referencia:

- Tiempo promedio de referencia y derivación de pacientes.
- Grado de adherencia del personal a los protocolos establecidos.

Impacto de la Capacitación Continua:

- Evaluación de competencias antes y después de la capacitación.
- Reducción de errores relacionados con la gestión de emergencias y el reconocimiento de casos críticos.

La Dirección se compromete a liderar estas iniciativas para fortalecer la colaboración entre los centros de atención de primer nivel y el hospital, mejorando así la calidad de la atención médica y optimizando los procesos de referencia y contrarreferencia.

Mejoramiento Continuo de la Calidad

Objetivos

Lograr una mejora sostenida en la calidad de los servicios proporcionados por el Hospital General Isidro Ayora durante los próximos cinco años.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar e implementar Indicadores de Calidad por Áreas
- Establecer un conjunto integral de indicadores de calidad específicos para cada área del hospital.
- Implementar sistemas de medición y seguimiento para evaluar el rendimiento en cada área.
- Proyectar ciclos de mejora continua basados en los resultados obtenidos.

Indicadores de Calidad por Áreas:

- ✓ Número de pacientes atendidos.
- ✓ Índice de satisfacción del paciente.
- ✓ Tiempo de espera para recibir atención.
- ✓ Tasas de complicaciones postoperatorias (si aplicable).

Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

- Desarrollar planes estratégicos que aborden las necesidades específicas de cada área del hospital.

- Implementar acciones concretas para alcanzar los objetivos establecidos en los planes de desarrollo institucional.
- Evaluar y ajustar los planes periódicamente para garantizar su relevancia y eficacia.

Indicadores de Ejecución por Áreas:

- ✓ Cumplimiento de metas establecidas en los planes de desarrollo.
- ✓ Nivel de participación del personal en la implementación de los planes.
- ✓ Evaluación de la eficacia de las acciones implementadas.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

- Optimizar los procesos administrativos para garantizar una gestión eficiente de los recursos.
- Desarrollar políticas y prácticas de recursos humanos que fomenten un ambiente de trabajo positivo y el desarrollo profesional del personal.

Indicadores de Gestión Administrativa por Áreas:

- ✓ Eficiencia en la gestión de recursos financieros.
- ✓ Índice de rotación del personal.
- ✓ Evaluación del clima laboral.
- ✓ Prestación de Servicios: Indicadores de Gestión
- ✓ Evaluar la eficacia en la prestación de servicios médicos y de apoyo.

Indicadores de Gestión de Servicios:

- ✓ Tasa de ocupación de camas.
- ✓ Tiempo de respuesta en emergencias.
- ✓ Índice de reingresos hospitalarios.

Proyección a Cinco Años

Se espera que, al cabo de cinco años, la implementación de estos objetivos genere una mejora significativa en la calidad de los servicios proporcionados por el Hospital General Isidro Ayora, consolidando su posición como referente en la atención médica en la región.

La proyección se basará en la evolución positiva de los indicadores y la adaptación constante a las demandas cambiantes del entorno.

Este plan estratégico busca fomentar una cultura de mejora continua en todas las áreas del hospital, involucrando a todo el personal en el compromiso de proporcionar servicios de salud de calidad y en constante evolución.

Gestión Financiera

Tabla 8

Gestión Financiera

Objetivos Financieros	Indicadores de Gestión Financiera por Áreas (5 Años)	Evaluación Presupuestaria por Áreas (5 Años)
Lograr una gestión financiera eficiente y sostenible para el Hospital General Isidro Ayora durante los próximos cinco años.	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la utilización de recursos financieros. - Control de costos y gastos por área. -Cumplimiento del presupuesto asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y ejecutar planes presupuestarios para cada área del hospital. - Evaluar y ajustar periódicamente los presupuestos en función de las necesidades y resultados obtenidos. - Cumplir con las metas establecidas en los presupuestos asignados a cada área.

Proyección a Cinco Años

Se espera que, al cabo de cinco años, la implementación de estos objetivos financieros contribuya a la estabilidad económica y al crecimiento sostenible del Hospital General Isidro Ayora. Este enfoque financiero busca fortalecer la capacidad del hospital para ofrecer servicios de calidad mediante una gestión fiscalmente responsable.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Tabla 9

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Capacidad Instalada	Indicadores de Adquisición de Medicamentos, Material Quirúrgico e Insumos	Evaluación de Movimiento de Inventarios
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar y mejorar la capacidad operativa y logística del Hospital General Isidro Ayora para garantizar un flujo eficiente de recursos y servicios. - Identificar áreas de mejora en la capacidad instalada para optimizar la prestación de servicios de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el proceso de adquisición de medicamentos, material quirúrgico e insumos. - Evaluación del costo-beneficio de los proveedores seleccionados. - Cumplimiento de los plazos de entrega establecidos. - Reducción de costos en la adquisición de insumos sin comprometer la calidad. - Evaluación de la satisfacción de los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar sistemas de control de inventario eficientes para medicamentos, material quirúrgico e insumos. - Evaluar y optimizar la rotación de inventarios para evitar excesos o escaseces. - Garantizar la calidad y vigencia de los productos almacenados. - Establecer políticas para minimizar pérdidas por caducidad o obsolescencia. - Mejorar la coordinación entre las áreas para una gestión eficiente de inventarios.

Proyección a Cinco Años

La gestión operativa, abastecimiento y logística se enfocará en fortalecer la capacidad instalada del hospital y en optimizar los procesos de adquisición y movimiento de inventarios.

Se espera que, al cabo de cinco años, estos indicadores contribuyan a una operación más eficiente, reducción de costos y mejora en la disponibilidad de recursos esenciales para la prestación de servicios de salud en el Hospital General Isidro Ayora.

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Acciones Específicas:

- Implementar un sistema integral de gestión de registros médicos electrónicos para mejorar la eficiencia en el acceso y seguimiento de la información clínica de los pacientes entre los centros de atención de primer nivel y el Hospital General Isidro Ayora.

- Evaluar la adopción y eficacia del sistema de comunicación digital para la referencia de pacientes, midiendo la rapidez y precisión en la transmisión de información clínica relevante.
- Asegurar la interoperabilidad de sistemas entre los centros de atención del primer nivel y el hospital para una integración eficiente de datos clínicos.
- Establecer protocolos de seguridad y confidencialidad para proteger la información del paciente durante su transmisión y almacenamiento.
- Evaluar la satisfacción del personal de salud y de los pacientes con respecto a la implementación de tecnologías de la información y comunicación en el intercambio de información médica.

La gestión de tecnologías de la información y comunicaciones se enfocará en mejorar la eficiencia y efectividad en la transmisión de información clínica relevante entre los centros de atención de primer nivel y el Hospital General Isidro Ayora.

Se espera que, al cabo de cinco años, estos indicadores reflejen una adopción exitosa de tecnologías que contribuyan a una gestión más eficiente y coordinada de la información médica, mejorando así la atención y referencia de pacientes en el contexto del Hospital Isidro Ayora de Loja.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Acciones Específicas:

- Establecer indicadores de eficacia en la atención médica mediante la medición de tiempos de espera, satisfacción del paciente y cumplimiento de protocolos clínicos.
- Evaluar la tasa de ocupación de camas y su relación con los tiempos de espera, buscando un equilibrio que garantice una atención oportuna y eficiente.
- Implementar indicadores de calidad en servicios quirúrgicos, como tasas de complicaciones postoperatorias y cumplimiento de estándares de seguridad.
- Medir la eficacia en la gestión de emergencias, evaluando tiempos de respuesta y aplicación efectiva de protocolos.
- Evaluar la eficiencia en la gestión de recursos hospitalarios, como equipos médicos, personal y suministros.

- Establecer indicadores de satisfacción del personal médico y de enfermería con respecto a las condiciones de trabajo y la calidad de los servicios ofrecidos.

Proyección a Cinco Años

La gestión de los servicios clínicos y hospitalarios se enfocará en mejorar la calidad y eficiencia de la atención médica. Se espera que, al cabo de cinco años, estos indicadores reflejen un aumento en la eficacia de los servicios, una mayor satisfacción de pacientes y personal médico, así como una gestión más eficiente de recursos y tiempos en el Hospital General Isidro Ayora de Loja.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

La evaluación integral del plan de gestión gerencial debe considerar los aspectos potenciales y positivos que podrían fortalecer su implementación y contribuir al éxito a largo plazo. Entre los aspectos positivos, destaca la clara definición de objetivos específicos y estrategias, lo cual proporciona una guía sólida para todas las áreas de la gestión hospitalaria. La transparencia en la comunicación de estos objetivos a todos los niveles de la organización también se presenta como un punto positivo, ya que fomenta la alineación y el compromiso.

El enfoque en la mejora continua de la calidad de los servicios de salud, respaldado por indicadores específicos, es un elemento fundamental. Esto permitirá la medición constante del rendimiento y la identificación de áreas que requieren atención y refinamiento. Además, la proyección a cinco años proporciona una visión a largo plazo, permitiendo la adaptación a cambios en el entorno y la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

La inclusión de evaluaciones presupuestarias, así como indicadores financieros, demuestra un enfoque holístico que aborda la salud financiera de la institución.

La consideración de factores organizacionales, como la cultura y la resistencia al cambio, es una muestra de sensibilidad a las dinámicas internas de la institución. La implementación de programas de capacitación continua también es un aspecto positivo, ya que contribuye al desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para la gestión efectiva.

La atención a la gestión de tecnologías de la información y comunicaciones es crucial en un entorno moderno. La implementación de sistemas digitales para facilitar la referencia de pacientes y mejorar la transmisión de información clínica relevante refleja una adaptación a las tendencias tecnológicas y un enfoque en la eficiencia operativa.

La evaluación de aspectos potenciales y positivos destaca la integralidad, claridad de objetivos, adaptabilidad y enfoque estratégico del plan de gestión gerencial propuesto

para el Hospital General Isidro Ayora, proporcionando una base sólida para su implementación exitosa.

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

La evaluación e implementación integral de la gestión gerencial en el contexto propuesto puede enfrentar diversos desafíos y restricciones que requieren una atención cuidadosa. Uno de los aspectos críticos es la limitación de recursos financieros, lo cual puede obstaculizar la ejecución de mejoras significativas en la gestión.

La resistencia al cambio por parte del personal y los miembros de la organización representa otra limitación potencial. Abordar este desafío implica estrategias efectivas de comunicación, programas de capacitación y la participación activa de los colaboradores en el proceso de implementación. La falta de habilidades y conocimientos en gestión también puede ser una restricción, lo que destaca la importancia de programas de capacitación y desarrollo del personal.

En organizaciones grandes y complejas, la complejidad estructural puede convertirse en un desafío importante. Estrategias adaptativas y enfoques graduales son esenciales para gestionar esta complejidad y garantizar una implementación exitosa. Asimismo, una cultura organizacional arraigada en prácticas antiguas puede representar una barrera significativa, y es fundamental abordar este aspecto mediante liderazgo eficaz y comunicación constante.

La obsolescencia tecnológica puede ser otra restricción, especialmente si la infraestructura tecnológica no está actualizada. La inversión en tecnología moderna puede ser crucial para mejorar la eficiencia operativa y facilitar la implementación de cambios gerenciales. Además, las restricciones legales y normativas deben ser cuidadosamente consideradas para garantizar la conformidad y explorar oportunidades para la mejora normativa.

La complejidad del proceso de implementación puede generar desafíos logísticos y administrativos, requiriendo una planificación detallada y un enfoque paso a paso. Además, la implementación exitosa lleva tiempo, y se necesita paciencia y persistencia para superar obstáculos y lograr resultados sostenibles. Sin un compromiso sólido de la alta dirección y los miembros clave de la organización, la implementación puede carecer

de impulso, subrayando la importancia de crear un sentido de propiedad y compromiso en toda la organización. La identificación proactiva y el abordaje de estas limitaciones son esenciales para lograr una gestión gerencial efectiva y sostenible a lo largo del tiempo.

Conclusiones

En el proceso de evaluación e implementación integral de la gestión gerencial, se identificaron diversas áreas de mejora que contribuirán significativamente al fortalecimiento y eficiencia operativa del Hospital General Isidro Ayora. La implementación de un sistema de comunicación digital entre los centros de atención de primer nivel y el hospital principal se presenta como una iniciativa clave para mejorar la coordinación y facilitar la referencia de pacientes, garantizando una transmisión eficiente de información clínica relevante.

La necesidad de establecer protocolos claros y eficientes para la referencia/derivación y contrarreferencia de pacientes se destaca como un elemento crucial para asegurar una atención médica adecuada, tomando en consideración la condición clínica del paciente. Esta medida contribuirá a optimizar los procesos y a garantizar una atención oportuna y coordinada.

La mejora de las capacidades técnicas de los profesionales de salud en los centros de atención de primer nivel mediante programas de capacitación continua es esencial para mantener un personal actualizado y competente. Estos programas, enfocados en la gestión de emergencias, el reconocimiento de casos críticos y la aplicación efectiva de protocolos, fortalecerán la capacidad de respuesta del personal ante situaciones diversas y complejas.

En cuanto a las limitaciones y restricciones identificadas en la gestión gerencial, se reconoce la importancia de abordar y superar los obstáculos financieros, administrativos y logísticos para lograr una implementación efectiva de las mejoras propuestas. La evaluación detallada de estos desafíos será esencial para diseñar estrategias efectivas que aseguren el éxito a largo plazo de las iniciativas propuestas.

La evaluación e implementación de la gestión gerencial del Hospital General Isidro Ayora se presenta como un proceso integral que, al abordar los aspectos identificados, busca fortalecer la calidad de los servicios de salud, mejorar la coordinación entre niveles de

atención y optimizar la capacitación del personal para asegurar una atención de calidad y eficiente a la comunidad.

Recomendaciones

Tras evaluar detenidamente la gestión gerencial del Hospital General Isidro Ayora y considerando la implementación propuesta, se derivan recomendaciones clave para optimizar el proceso. En primer lugar, se destaca la importancia de asignar recursos financieros adecuados, especialmente para el desarrollo del sistema de comunicación digital y la capacitación continua del personal. Esta inversión estratégica garantizará una ejecución efectiva y sostenible a lo largo del tiempo.

La colaboración intra e interinstitucional se erige como una recomendación valiosa. Fomentar alianzas con otras instituciones de salud, tanto del sector público como privado, permitirá compartir experiencias, buenas prácticas y recursos, enriqueciendo así el panorama de la gestión sanitaria. Esta sinergia puede abordar desafíos comunes y promover la eficiencia.

La implementación de un sistema de monitoreo continuo se presenta como una herramienta esencial. Este sistema permitirá evaluar constantemente el progreso, identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios. La evaluación periódica de los protocolos de referencia y derivación es otra recomendación destacada, asegurando que estos se mantengan eficientes y se ajusten a las necesidades cambiantes.

El involucramiento activo del personal es crucial para el éxito de las iniciativas propuestas. Establecer canales efectivos de comunicación y fomentar la participación del personal contribuirá a una implementación más fluida y exitosa. Además, se sugiere desarrollar estrategias de contingencia para abordar posibles limitaciones o restricciones, asegurando la continuidad operativa.

En el ámbito de las tecnologías de la información, se recomienda proporcionar capacitación continua al personal para garantizar un uso eficiente de las herramientas implementadas. Finalmente, se enfatiza la importancia de evaluar el impacto de las mejoras en la comunidad atendida, obteniendo retroalimentación directa de los usuarios para ajustar estrategias según las necesidades reales.

Referencias Bibliográficas

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Organización Panamericana de Salud. (15 de diciembre de 2023). *Redes integradas de servicios de salud*. <https://www.paho.org/es/temas/redes-integradas-servicios-salud>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Chérrez, J., & León, E. (2021). La aplicación del Triage, en la prestación del servicio de salud en el Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 7(3), 98-123.
- Herrera, R., & Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. *Universidad de Chile*, 10.
- Molina-Guzmán, A. (2019). Funcionamiento y gobernanza del Sistema Nacional de Salud del Ecuador. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (63), 185-205.
- Ministerio de Salud Pública . (2012). *Manual del Modelo de Atención Integral de Salud-MAIS*. Quito: Ministerio de Salud Pública .
- Ministerio de Salud Pública. (2019). *Estatuto orgánico gestión organizacional por procesos hospitalares*. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- Muñoz, D. (2009). Los diez pilares del mercadeo: cuando las cuatro P se quedan cortas. *Revista Soluciones de Postgrado*, 2(3), 161-176.
- Sarmiento Moncayo, H. G. (2019). *Análisis de la demanda de atención en el servicio de emergencia del Hospital María Lorena Serrano en el año 2017*. Quito: PUCE.
- Vargas, C. (2022). Gestión gerencial de plataforma digital para el agendamiento, de citas médicas en consulta externa, laboratorio clínico e imagenología Hospital General Isidro Ayora de Loja. *Universidad de Las Américas*.

ANEXOS

Anexo 1:

Guía de Observación: Proceso de Gestión Operativa en el Servicio de Emergencia del Hospital Isidro Ayora Loja (HIAL)

Objetivo de la Observación:

Evaluar el proceso de gestión operativa en la emergencia del HIAL, centrándose en el triaje, referencias y contrarreferencias, así como en hospitalizaciones sensibles.

I. Triage y Atención Inicial:

Criterios de Inclusión:

Observar si se aplican los criterios técnicos de inclusión definidos por las normas técnicas y protocolos del HIAL.

Registrar la precisión en la clasificación de pacientes según el Triage Manchester.

-Triage Manchester (Categorías 3 y 4):

Identificar casos categorizados como 3 y 4 según el Triage Manchester.

Analizar la respuesta y gestión de estos casos en comparación con las normas establecidas.

-Referencias y Contrarreferencias:

Evaluar el proceso de referencias y contrarreferencias desde y hacia otros servicios o establecimientos de salud

Verificar si se siguen los protocolos establecidos para estas transferencias.

II. Hospitalizaciones prevenibles por condiciones sensibles al cuidado ambulatorio:

-Identificación de Hospitalizaciones Prevenibles por condiciones sensibles al cuidado ambulatorio

-Observar casos que podrían considerarse hospitalizaciones sensibles.

-Verificar si se siguen protocolos específicos para reducir las hospitalizaciones prevenibles sensibles al cuidado ambulatorio

III. Checklist de Observación:

-Utilizar una lista de verificación para registrar observaciones específicas.
Algunos elementos a incluir:

Cumplimiento de normativas.

Tiempo de espera y atención.

Documentación adecuada de procesos.

Procedimiento de Observación:

-Realizar observaciones no participativas durante turnos específicos en la emergencia.

-Registrar observaciones de forma detallada y objetiva.

-Mantener la confidencialidad de la información recopilada.

-Colaborar con el personal de la emergencia cuando sea necesario, sin interferir en el proceso normal de atención.

IV. Unidad de Gestión de Paciente: valorar el relacionamiento con las unidades de salud de primer nivel con el hospital

Utilizar una lista de verificación para registrar observaciones específicas.
Algunos elementos a incluir

-Método de comunicación entre los niveles de atención: vía telefónica (llamada, mensajes).

-Tiempos de espera para respuesta por parte del Hospital hacia las unidades de salud de primer nivel.

-Apoyo de profesional capacitado del hospital hacia las unidades de primer nivel cuando el caso así lo amerite.

