



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS EN EL ÁREA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DE  
ESPECIALIDADES DE LAS FUERZAS ARMADAS N°1.

PROFESORA GUIA:  
Cristina Pérez Rico

Autor:  
Mercedes Alexandra Calle Medina

Año 2024

## RESUMEN

El Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1, es una Institución de Salud de Tercer Nivel, cuyas siglas son HE-1. Actualmente está orientada a mantener la eficacia en los diferentes servicios de salud, proporcionando seguridad al paciente, aumentando la atención en todas sus especialidades e incremento de las capacidades institucionales con personal especializado y tecnología de punta.

Tiene la visión de ser reconocido por toda la nación y ser referencia nacional en los servicios de salud según su nivel de atención, con apoyo de personal competente y dedicado con la institución y los usuarios; fomentando la investigación, renovación de conocimientos, docencia universitaria, con instalaciones modernas y dotadas de tecnología avanzada, garantizando el apoyo mutuo entre la sanidad militar y la Red Pública Integral de Salud. al ser una Casa de Salud de especialidades requiere contar con un personal que este capacitado, especializado en las diferentes áreas.

El objetivo general de este trabajo está orientado a clasificar de forma eficiente al personal de enfermería, del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1, según su perfil logrando la optimización correcta de los recursos humanos especializados.

Analizar los perfiles de las enfermeras y enfermeros de la institución para su clasificación de acuerdo con su conocimiento.

Diseñando un plan de distribución óptimo de recursos humanos para la institución de acuerdo con sus estudios y experiencias de los 5 últimos años según su hoja de vida actualizada.

Optimizar los recursos humanos de enfermería en las áreas críticas. Dentro de los aspectos considerados en el desarrollo de las estrategias de gestión para el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1, es muy relevante considerar la importancia de potenciar al talento humano que conforman el personal de enfermería, debido a que los contactos que mantienen son con los pacientes, los médicos, el personal administrativo y todos los actores que de una u otra manera se involucran en el proceso de gestión. Se debe tener en cuenta que lograr mayor nivel de eficiencia y comprensión de cada uno de los protocolos es una responsabilidad que todos deben tener muy presente, por la imagen que la Institución genera en la sociedad.

**Palabras clave:** Plan gerencial, Estructura organizacional, Estrategias, Necesidades.

## ABSTRACT

The Armed Forces Specialty Hospital No. 1 is a Third Level Health Institution, whose acronym is HE-1. It is currently aimed at maintaining effectiveness in the different health services, providing patient safety, increasing care in all its specialties and increasing institutional capacities with specialized personnel and cutting-edge technology.

It has the vision of being recognized by the entire nation and being a national reference in health services according to its level of care, with the support of competent and dedicated personnel with the institution and users; promoting research, renewal of knowledge, university teaching, with modern facilities equipped with advanced technology, guaranteeing mutual support between military health and the Comprehensive Public Health Network. Being a specialty Health Home, it requires having staff that is trained, specialized in different areas.

The general objective of this work is aimed at efficiently classifying the nursing staff of the Armed Forces Specialty Hospital No 1, according to their profile, achieving the correct optimization of specialized human resources.

Analyze the profiles of the institution's nurses for classification according to their knowledge. Designing an optimal distribution plan of human resources for the institution according to their studies and experiences of the last 5 years according to their updated resume.

Optimize nursing human resources in critical areas. Among the aspects considered in the development of management strategies for the Armed Forces Specialty Hospital No. 1, it is very relevant to consider the importance of enhancing the human talent that makes up the nursing staff, because the contacts they maintain They are with patients, doctors, administrative staff and all the actors who in one way or another are involved in the management process. It must be taken into account that achieving a higher level of efficiency and understanding of each of the protocols is a responsibility that everyone must keep in mind, due to the image that the Institution generates in society.

**Keywords:** Management plan, Organizational structure, Strategies, Needs.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	I
ABSTRACT .....	II
CAPITULO I .....	1
<b>PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES DE LAS FUERZAS ARMADAS N°1.....</b>	<b>1</b>
1. Introducción. ....	1
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial. ....	3
1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa. ....	5
1.4. Población atendida .....	7
1.5. Oferta y demanda de Servicios .....	7
1.6. Demanda de servicios insatisfecha.....	8
CAPÍTULO II .....	8
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	8
2.1. Planteamiento del problema. ....	8
2.2. Justificación del planteamiento del problema. ....	9
2.3. Objetivos.....	9
2.4. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	10
2.5. Propuesta y justificación de alternativas de solución .....	10
CAPÍTULO III .....	12
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD. ....	12
3.1. Gestión Gerencial de la Dirección .....	12
3.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	13
3.3. Gestión Financiera .....	14
3.4 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	14
CAPITULIO IV.....	15
FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	15
4.1. Planeamiento estratégico .....	15
4.1.1. Análisis del Entorno Social.....	15

4.1.2. Análisis pastel.....	16
4.1.3. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	17
4.1.4. Análisis FODA .....	19
4.1.5. Cadena de Valor de la organización .....	21
4.1.6. Planificación Estratégica .....	21
4.2. Gestión Gerencial .....	24
4.3. Gestión administrativa y de recursos humanos .....	27
4.4. Gestión financiera y Económica.....	31
4.5. Gestión política y social.....	34
<b>CAPITULIO V</b> .....	38
<b>EVALUACIÓN DEL PLAN</b> .....	38
5.1 Evaluación del Plan de Gestión.....	38
5.1.1. Control y monitoreo.....	39
5.1.2. Método de Evaluación.....	41
5.1.3. Limitaciones y restricciones.....	42
<b>CAPITULIO VI</b> .....	43
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	43
6.1 Conclusiones.....	43
6.2 Recomendaciones.....	44
<b>ANEXOS</b> .....	46
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Planteamiento del problema.....	8
<b>Tabla 2.</b> Propuesta y Justificación.....	10
<b>Tabla 3.</b> Análisis Pastel.....	16.
<b>Tabla 4.</b> Análisis FODA.....	17
<b>Tabla 5.</b> Cadena de Valor.....	21

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Manual Organizacional He-1 (2018).....	06
<b>Figura 2.</b> Cifras Talento Humano HE-1 (2023) .....	13
<b>Figura 3.</b> Fuerzas de Poder.....	17



## CAPITULO I

### PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES DE LAS FUERZAS ARMADAS N°1.

#### ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

##### 1. Introducción

Hospital Militar de Quito comenzó sus actividades en 1918. Indica el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1 (2015) sobre la reubicación: “En 1936 la consulta externa se reubicó en el Sanatorio de San Juan, que pertenecía en ese entonces al grupo de artillería “Bolívar””. (p.5), cambiando su nombre a Hospital Territorial No.1 o también llamado Hospital Militar de las lomas de San Juan.

En 1957 el Hospital Territorial No.1 formó parte del Estado Mayor del Comando Conjunto de FF. AA, durante el gobierno de Camilo Ponce Enríquez, la evolución paulatina del Hospital Territorial No.1, se vio involucrado por el incremento de las tres Fuerzas; Área, Terrestre y Naval, la evolución de la medicina y los nuevos progresos científicos y técnicos, fueron motivos suficientes para impulsar en el año 1974 la creación de un Hospital moderno.

En el año de 1977 se inició el Hospital de tercer nivel, con el seudónimo de Hospital General de las FF.AA.

En el 2010, en obediencia del artículo 318 del Sistema Nacional de Salud, homologó a las casas de salud por niveles de atención, pasó a ser conocido como Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas No.1 cuyas siglas son H.E.1.

En la década de los 70, estaba considerado como el pionero de los centros hospitalarios de especialidades, al contar con alta tecnología y recursos humanos eficientes.

Se ha ido fortaleciendo el soporte a las sistematizaciones militares y el cuidado de salud a las personas civiles como fragmento del SNS, (Sistema Nacional de Salud).

El H.E-1 consta de una organización técnico- administrativa, en las diferentes áreas o especialidades que forman parte de la organización.

Actualmente está orientada a mantener la eficacia en los diferentes servicios de salud, proporcionando seguridad al paciente, aumentando la atención en todas sus especialidades e incremento de las capacidades institucionales con personal especializado y tecnología de punta.

Tiene la visión de ser reconocido por toda la nación y ser referencia nacional en los servicios de salud según su nivel de atención, con apoyo de personal competente y dedicado con la institución y los usuarios; fomentando la investigación, renovación de conocimientos, docencia universitaria, con instalaciones modernas y dotadas de tecnología avanzada, garantizando el apoyo mutuo entre la sanidad militar y la Red Pública Integral de Salud.

Una parte importante de esta organización es el área de Enfermería que antiguamente se creía o se aplicaba la enfermería solo al cuidado del paciente, pero actualmente sea identificado particularidades, destrezas, capacidades y aptitudes adecuadas para su desempeño en varias áreas de la Institución; que va desde la dirección de un departamento o servicio, apoyo para la ejecución de procesos de compras, cuidado directo al paciente en el área que tiene una especialización, como, por ejemplo:

- ❖ Enfermera Laboral: se fundamenta en mantener el estado de salud de los empleados.
- ❖ Enfermera Quirúrgica: su objetivo es brindar atención antes, durante y después de la cirugía.
- ❖ Enfermera técnica: se encarga de la preparación de pacientes antes de su cita médica, entre otras especialidades.

La exploración de las diferentes especialidades y experiencias del profesional de enfermería nos permite distribuir de mejor manera los Recursos Humanos, que nos ayudara a contribuir con nuevas doctrinas, propósitos, proyectos de gerencia, fortaleciendo las diferentes áreas ocupadas por personal con experiencia.

## **1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

Es fundamental que nuestra Institución al ser un Hospital de tercer nivel, donde atiende a la población militar, civil y ser parte de la Red Pública Integral de Salud (RPIS), es de suma importancia poseer una buena planificación de Recursos Humanos, contando con el personal necesario y calificado para los diferentes procesos que se lleva a cabo en la institución.

Con este argumento, es necesario fortificar la distribución de los recursos humanos que deberán estar dotados de las capacidades requeridas para ocupar un puesto según sus conocimientos, ofreciendo calidad, eficiencia y disminuir el tiempo de ejecución de los trabajos, para evitar un retroceso en el cumplimiento de objetivos de los directivos por desconocimiento del puesto a ocupar.

Para realizar la distribución de los profesionales de una manera eficiente se deberá contar con las siguientes características independientemente del área que preste sus servicios:

- ✓ Contar con una planificación del personal a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ El personal deberá contar con los del conocimientos y capacitaciones correspondiente al área ya sea hospitalaria o administrativa.
- ✓ Se deberá definir las competencias y perfiles para la conformación de equipos de salud.

- ✓ Se deberá tomar en cuenta los métodos de reclutamiento y selección que debe ser de forma imparcial, en este caso se tomará en cuenta los talleres, cursos, capacitaciones en temas relacionados con el cargo a ocupar.

Desde hace muchos años atrás la enfermería avanza paulatinamente y ha ido tomando protagonismo en muchas áreas, realizando una labor importante dentro del cuidado al paciente.

En el presente no es suficiente con admitir que el cuidado es el centro de la disciplina, debemos abrir nuestras mentes a la renovación de la diversidad de actividades y funciones que realiza la enfermera/ enfermero.

La renovación de conocimientos y tendencias evolutivas de cambios han abierto múltiples disciplinas dentro de la profesión, facilitando el desenvolvimiento en las diferentes áreas.

Esto permite una evolución en nuestra manera de pensar, de ser y crear, dando lugar a la enfermería autónoma tanto en la evidencia científica como, en la sensibilidad y creatividad.

La evolución de la enfermería ha ido delineando su propio camino, pero buscamos una identidad propia de la profesión y la disminución de la dependencia profesional.

Por lo que se necesita que los profesionales que ejercemos esta disciplina le demos sentido a través de la innovación educativa formal de los diferentes profesionales.

La enfermería al ser una profesión que posee múltiples características encaminadas a la investigación del bien común a través del control de sus propias funciones y cuenta con un trabajo profesional, con niveles de competitividad intelectual, hábil y humanístico, formando parte del recurso humano más importante para la salud en todas sus áreas.

### **1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

El Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1, al ser una institución de tercer nivel y brindar atención especializada esta conformada por una distribución organizacional por etapas:

Esta organización está conformada por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que es el responsable de la ejecución, control y evaluación de las operaciones militares y de sanidad.

Luego tenemos la Dirección General que esta ocupada por un Militar que es elegido según su antigüedad, tenemos la Dirección Médica dirigido por un militar especialista (Doctor), al ser una institución militar, las demás dependencia o direcciones están conformadas militares de las diferentes fuerzas.



Figura 1

Fuente: Manual Organizacional He1 (2018). <https://www.hospitalmilitar.mil.ec/sitio/images/1.jpg>.

## 1.4 Población atendida

El Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1, al ser una institución de tercer nivel atiende a una variedad de usuarios donde el 21.05% corresponde a los adultos mayores de 65 años, el 21% corresponde a las personas entre 50 a 64 años que pertenecen a la adultez y el 19%, pertenece a la juventud oscilan entre los 36 a 49 años.

De la población atendida el 53% son de sexo masculino, mientras que el 47% son mujeres.

Según el lugar de residencia tenemos que el 87% son de la provincia de Pichincha, 3% pertenece a la provincia de Cotopaxi, 2% a Chimborazo e Imbabura.

## 1.5 Oferta y Demanda de Servicios

- Los servicios que otorga el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1 son:
- Consulta externa con un total de 244.925 atenciones en el 2023, obteniendo un promedio de 1113 atenciones diarias.
- Hospitalización: 7.720 pacientes egresaron en el año 2023, dando un promedio diario de 116 pacientes hospitalizados.
- Procedimientos Quirúrgicos, se realizan un total de 6.301 procedimientos durante el año 2023.
- Auxiliares de diagnóstico y tratamiento: se realizó 538.296 exámenes de laboratorio. Exámenes de imagen se realizaron en un promedio de 65.372 durante el año 2023.
- Emergencia: se realizó la atención de 33.269 pacientes en el año 2023.
- Atenciones Odontológicas: hubo 12.721 atenciones en el año 2023.

## 1.6 Demanda de servicios insatisfecha:

La falta de personal de enfermería en las diferentes áreas hace que el Hospital se encuentre trabajando en un 75% a 85% de su capacidad total, el cual ocasiona un malestar general de los pacientes, usuarios y sus familiares al no haber una atención oportuna durante su hospitalización.

## CAPÍTULO II

### IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.

#### 2.1 Planteamiento del Problema:

Hoy en día se ha visto una incorrecta colocación del personal de enfermería en las diferentes áreas de la Institución, considerándose como una desigualdad, así como una mala dirección, lo que conlleva a un retroceso en los objetivos de la empresa.

No solo en nuestra institución existe estos problemas de desigualdad en la repartición de los recursos, sino es un problema a nivel mundial.

La verificación y actualización de los perfiles del personal, permitirá una administración adecuada de los recursos humanos del área de enfermería, parte fundamental para que los empleados respondan a las necesidades del Hospital de manera eficaz.

CAUSAS	PROBLEMA	EFFECTOS
No está bien especificado los manuales de funciones del personal de enfermería	No se cumple las fases en los procesos de gestión del personal de enfermería contratados	Personal con niveles muy bajos de motivación
Hay una escasa o nula información en el proceso de inducción al personal de enfermería.		Personal sobre cargado de tareas y actividades de responsabilidad
Son limitadas las alternativas de capacitación que el personal de enfermería tiene.		Deterioro del servicio al paciente por parte del personal

## **2.2 Justificación del planteamiento del problema:**

El presente proyecto se realiza por el aumento de personal de enfermería en el área administrativa el cual no logra obtener sus objetivos que se plantean las autoridades, generado un retroceso en el trabajo del área y debilitando áreas de hospitalización que requiere el apoyo del enfermero o enfermera especializada para el cuidado directo al paciente según su titulación, por lo que se requiere de un análisis, estudio y distribución del personal de acuerdo con sus experiencias, conocimientos y perfiles, logrando las metas de la Institución en un plazo corto.

Contamos con un total de 286 profesionales de enfermería dentro de la Institución del cual el 27%, presenta sus hojas de vida actualizadas, las mismas que serán de referencia para el análisis de la distribución de Recursos Humanos en las diferentes áreas de la institución, aunque el porcentaje no llega a la mitad, lo cual limita al trabajo, dando un análisis incompleto por la falta de información de los profesionales de enfermería.

## **2.3 Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios:**

### **2.3.1 Objetivo General:**

Clasificar de forma eficiente al personal de enfermería, del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1, según su perfil logrando la optimización correcta de los recursos humanos especializados.

### **2.3.2 Objetivos específicos:**

- Analizar los perfiles de las enfermeras y enfermeros de la institución para su clasificación de acuerdo con su conocimiento.
- Diseñar un plan de distribución óptimo de recursos humanos para la institución de acuerdo con sus estudios y experiencias de los 5 últimos años según su hoja de vida actualizada.

- Optimizar los recursos humanos de enfermería en las áreas críticas.

## 2.4 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios:

Una vez realizado la investigación, análisis, planificación y distribución adecuada de los recursos humanos del área de Enfermería del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1, permitirá precisar objetivos, fortaleciendo los valores éticos del profesional, la ejecución de técnicas factible, de forma eficaz, dinámico, integrador, interdisciplinario, protegido por el método de formación y motivación para realizar de forma más práctica dicha labor.

## 2.5 Propuesta y justificación de alternativas de solución.

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS</b>  <b>GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD PROYECTO DE TITULACIÓN</b>  "PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE ENFERMERÍA".  <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b></p>						
ORD.	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1	Desconocimiento del perfil del enfermero/a	Hojas de vida desactualizados	Clasificación inadecuada de los Recursos Humanos	Actualización de la información profesional de la enfermera/o	Distribución adecuada de los profesionales de enfermería en las diferentes áreas	Unidad de Talento Humano y Dep. de Enfermería.
2	Rotación inadecuada del profesional de enfermería.	Cambios a favor personal	Perdida del personal capacitado	Realizar la rotación apropiada del personal valorando los conocimientos, estudios y experiencias.	Optimización del personal.	Unidad de Talento Humano y Dep. de Enfermería.
3	Análisis de puestos de trabajo	Personal con restricción a ocupar ciertos puestos de trabajo.	La falta de análisis causará una pérdida potencial del recursos para el servicio según sus limitaciones	Proporción del personal en los servicios de acuerdo a restricciones y capacidades.	Análisis de restricciones del personal.	Unidad de Talento Humano y Dep. de Enfermería.
4	La cobertura de las necesidades de recursos humanos en áreas administrativas	Conocimiento amplio de los insumos y el manejo administrativos en los diferentes pisos.	Una vez que la enfermera ocupa el puesto de trabajo y se conoce su nivel de interés se puede establecer el cambio optimizando el recuso.	El personal se distribuye en función al puesto de trabajo, a sus capacidades y eficiencia.	Estudio de actitudes y responsabilidad del personal.	Dep. de Enfermería
<b>Notas:</b>	Necesidades que presenta el Hospital de especialidades de las Fuerzas Armadas N°1, en el área de enfermería					
<b>Fuente:</b>	Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1,					
<b>Elaboración:</b>	Mercedes Alexandra Calle Medina					
<b>Fecha:</b>	28 de abril de 2024					

## 2.6 Justificación y aplicación de la Metodología a utilizar

Para este trabajo se utilizará un enfoque cuantitativo, mediante la recopilación de datos, con el propósito de realizar un estudio detallado del personal de enfermería que labora en el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1.

Se examinará las situación y clasificación del personal que trabaja en las diferentes áreas mediante el análisis de hojas de vida, entrevista a la Coordinadora del Departamento de Enfermería del He-1, mediante grabación de voz, en un ambiente tranquilo, estimulando al entrevistado que proporcione respuestas confiables y efectivas de la distribución actual del personal.

La recolección de las hojas de vida del personal nos permitirá analizar datos de forma numérica, con herramientas estadísticas y matemáticas, con el propósitos de cuantificar el problema de investigación, que es ideal para identificar tendencias y promedios, comprobar y obtener resultados generales de la muestra de estudio.

Para este proyecto se solicitó las hojas de vida a las /los 286 enfermeras/ros que laboran dentro del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1 y se utilizará una investigación cuantitativa.

Como respuesta se obtuvo 48 hojas de vida de todo el personal correspondiente al 17%, del cual 13 personas cuentan con una maestría que simboliza el 27%, 4 personas refieren tener diplomados representan al 8%, 23 personas cuentan con estudios continuos o cursos llegando a ocupar el mayor número de profesionales con el 48%, y 8 personas no cuentan con ningún tipo de capacitaciones llegando a representar el 17% del total de la muestra.

Durante el análisis de las Hojas de vida se puede determinar que el personal no tiene un enfoque determinado de la especialización a definir como prioritario, por esta razón se debería estimular,

recomendar, perfeccionar, corregir el ámbito laboral para una mejor orientación de las / los enfermeros/as.

Una vez que se logre la identificación y manejo adecuado del personal, podremos fomentar la actualización e implementación de conocimientos de acuerdo con su perfil, fortaleciendo las diferentes áreas. De esa manera contaremos con personal especializado y se brindará una atención de calidad, aumentando el renombre del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1.

### **CAPÍTULO III**

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

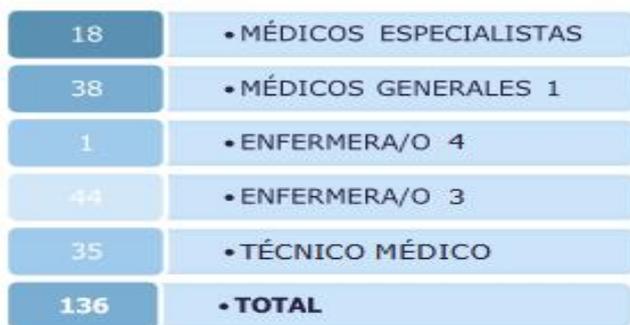
**3.1 Gestión Gerencial de la Dirección:** El hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1, desde sus inicios la parte gerencial a estado asignado desde el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; por lo general se asigna a oficiales desde el grado de Coronel a General siempre y cuando ellos cumplan con el perfil. No tienen conocimiento al manejo del área Administrativa Hospitalaria, por esta razón cuenta con la Dirección Médica, que está conformada por el oficial de sanidad más antiguo, con un conocimiento amplio de la parte medica ya que debe de cumplir con algunas fases como: médico residente, jefe de servicio, jefe de área, como auditoria médica o docencia, esta asignación es potestad de la autoridad, se lo realiza a nivel del COMANDO CONJUNTO FF.AA, para la determinación del personal más idóneo, el período varia de 1 a 2 años dependiendo el requerimiento.

La forma de la elección y duración del personal en la Área de Gerencia en la mayoría de las veces ocasiona retrasos o estancamientos en el desarrollo de la Institución ya sea por desconocimiento en la parte médica y debe pedir asesoramiento esto implica no siempre actuar de forma eficiente en las tomas de decisiones, también es importante el tiempo que dura la administración ya que son períodos cortos en los cuales no se puede valorar los cambios y necesidades que requiere la Institución.

**3.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos:** La gestión de Recursos Humanos del Hospital, ha estado liderado por un mismo jefe durante 8 años, en los últimos años no se evidencia cambios favorables para la institución, han seguido una línea recta el cual no es conveniente porque no nos permite ver las deficiencias que cuenta actualmente el Hospital, no se realiza un análisis crítico sobre las debilidades y las mejoras.

Como se puede evidenciar en la rendición de cuentas 2023, donde se obtuvo presupuesto para la contratación de personal, el mismo que se realizó sin análisis previo a los requerimientos de áreas críticas como hospitalización y se enfocaron en el área administrativa afectando a la producción hospitalaria la misma que no llega al 100% de la capacidad Institucional por falta de personal de enfermería.

Contratando a 1.530 trabajadores, entre personal civil y militar. De estos profesionales 136 estuvieron relacionadas con médicos especialistas, generales, enfermera 4, enfermera 3, Técnico Médico, como se observa en el gráfico:



**Figura 2**

**Fuente:** Cifras del Talento Humano HE1 (2023)

[https://www.hospitalmilitar.mil.ec/sitio/images/2024/Rendicion\\_Cuentas/FASE1/Informe\\_Preliminar\\_2023\\_Modificado.pdf](https://www.hospitalmilitar.mil.ec/sitio/images/2024/Rendicion_Cuentas/FASE1/Informe_Preliminar_2023_Modificado.pdf)

A pesar del déficit en el área hospitalaria, se ha realizado la reubicación a los profesionales de enfermería a ocupar áreas administrativas, puestos que no han sido cubiertos viéndose alteradas las diferentes áreas estratégicas del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1.

**3.3 Gestión Financiera:** el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas obtuvo el presupuesto necesario para cubrir sus necesidades, pero estas estuvieron enfocadas a la remodelación, adquisición de equipos, insumos médicos entre otros pero no se tomó en consideración con las necesidades de profesionales para cubrir las diferentes áreas, por lo cual se debería realizar un análisis sobre qué actividad es más importante para el éxito Institucional o si se debería dar la misma importancia a todos sus necesidades, ya que es menos eficiente una institución con su mejor estructura y equipo si no contamos con profesionales que lo operen.

También es necesario analizar si lo más importante es abrir servicios, aumentar tecnología o equipos médicos y no contar con el personal suficiente para satisfacer las demandas institucionales, en que grado esto nos afectaría o si solo con una distribución adecuada de recursos humanos podríamos cumplir con todos las metas propuestas.

**3.4 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización:** Nuestro hospital cuenta con diferentes áreas de atención como consulta externa, rehabilitación, pruebas de diagnóstico, hospitalización, emergencia, todas enfocadas en la recuperación y mantenimiento de las condiciones de vida saludables en cuanto a los problemas de salud, que presenta la población que acude a esta Casa de Salud.

Sin embargo, estas áreas se ven afectadas por la falta y optimización de recursos humanos, para cubrir las diferentes necesidades hospitalarias, administrativas que requiera la institución, también se analiza la falta de criterio para el cambio administrativo de los diferentes servidores públicos que alteran la organización.

La mayoría del personal analizado para este estudio tiene cursos de estudio continuo, pero de estos ninguno está enfocado a una especialización clara la mayoría lo hace por cumplir u obtener un certificado más no como un incentivo para mejorar sus destrezas en el área que labora y ser un aporte importante del servicio.

Al no contar con el personal suficiente, esto afecta directamente a la producción hospitalaria.

En la actualidad el Hospital se encuentra funcionando en un 75- 80%, el problema directo es la falta de personal de enfermería para cubrir con el 100% de operatividad, y cumplir con las disposiciones de la OMS quien indica en un comunicado en el año 2015 en el cual dio a conocer que en un piso hospitalario deberían asignar a 4 pacientes por enfermera, luego de un año fue modificado y cambio a 6 pacientes por cada profesional de enfermería. Sin embargo, todo depende de las políticas, estructura institucional, tipo de enfermedad sea crónica, graves o estable.

Actualmente el Hospital cuenta con 162 camas, el cual esta asignada una enfermera por cada 6 a 7 pacientes, tomando en cuenta que no se está trabajando con el 100% de su capacidad, ya que se requiere de más profesionales para cubrir el porcentaje restante.

## **CAPITULIO IV**

### **FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **4.1 Planteamiento Estratégico**

##### **4.1.1 Análisis del Entorno Social**

El Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N° 1. está ubicado en las calles Queseras del Medio 521 y Av. Gran Colombia, Quito, Ecuador.

Al ser una Institución de tercer nivel atiende a una variedad de usuarios donde el 21.05% corresponde a los adultos mayores de 65 años, el 21% corresponde a las personas entre 50 a 64 años que pertenecen a la adultez y el 19%, pertenece a la juventud oscilan entre los 36 a 49 años. De la población atendida el 53% son de sexo masculino, mientras que el 47% son mujeres.

Según el lugar de residencia tenemos que el 87% son de la provincia de Pichincha, 3% pertenece a la provincia de Cotopaxi, 2% a Chimborazo e Imbabura.

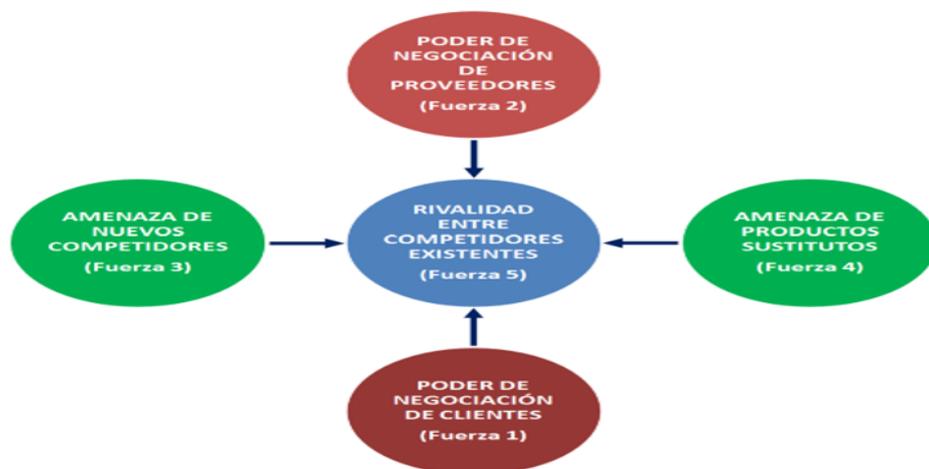
#### 4.1. 2 Análisis Pastel

Factores Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	La tendencia de los reglamentos genera un apoyo muy importante a la inversión en la red de salud y desarrollo tecnológico médico.	La inestabilidad en los procesos de continuidad de las políticas establecidas para el apoyo a el área de la salud.
Económico	Existe una clara visión de poder contribuir a mejorar las condiciones del poder adquisitivo de las personas en el país con las regulaciones económicas planteadas y aplicadas.	Cortes importantes en las asignaciones presupuestarias, pueden perjudicar los incentivos a la población y por ende al gasto en salud.
Socio - Culturales	La población que demanda de los servicios de salud, tiene niveles aceptables de conocimiento en las preferencias para la toma de decisiones adecuadas.	Algún tipo de creencias que pueden mantener los pacientes y formular paradigmas que perjudiquen la visita a la Institución.
Tecnológico	Cada día se ofertan servicios tecnológicos de última generación, que facilita el conocimiento para la adecuada toma de decisiones en las	Los costos que la tecnología actual se van promocionando en el mercado, muchas veces se

	adquisiciones de estos medios de avance y proyección.	vuelven prohibitivos y perjudican el estar a la vanguardia.
Ecológico	Los procesos de cuidado al medio ambiente se han vuelto prioritario en la sociedad, contribuyendo con reglamentos a cumplir y gestionar.	La contaminación que mantienen algunas empresas, están causando un impacto muy significativo en la naturaleza, alterando el clima y produciendo efectos muy impactantes.
Legales	La generación de leyes que contribuyen a proteger a los usuarios de los servicios hospitalarios.	La inestabilidad de una legislación permanente y constante, pueden ocasionar problemas de adaptabilidad a leyes que no contribuyan a un desarrollo coherente y confiable.

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

De acuerdo a las 5 Fuerzas de Porter de M. Porter, que propone un análisis estratégico para ser utilizado en los sectores que se encuentre una organización, nos permite visualizar las fuerzas que de alguna manera pueden alterar el normal funcionamiento de la actividad que realizamos y encontrar las mejores alternativas de gestión.



Fuente: Calidad Total: Las 5 Fuerzas de Porter: Estrategia Competitiva

<b>CRITERIO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Poder de clientes</b>	Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1 es una Institución de servicio público, que presta sus servicios a la red de salud que demanda la población ecuatoriana y facilita de una manera preferencial a los miembros de las FFAA
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Para el desarrollo de nuevos competidores, en la ciudad y país, se posibilita la creación de instituciones, con especialidades que puedan mermar la cantidad de usuarios al Hospital, pero es complicado que las políticas gubernamentales, alteren el normal desarrollo de la Institución por un mediano y largo plazo.
<b>Poder del proveedor</b>	Todos los proveedores de la Institución tienen el respectivo control del ARCSA, y mantienen su actualización y registro para sujetarse a los respectivos controles de la ley de contratación de compras públicas y también el SERCOP.
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Pueden desarrollarse alternativas de atención hospitalaria en clínicas de especialidades, que con mejor tecnología pueden captar la atención y el interés de los usuarios y pacientes a nivel local y nacional.
<b>Rivalidad competitiva</b>	En esta área del servicio hospitalario, la competitividad se presenta en todos los sectores, pero hay que tomar en cuenta que el prestigio y la imagen cuentan con un rol muy importante en la toma de decisiones.

Elaborado por: Alexandra Calle

Con la respectiva interpretación, se puede proyectar a que el Hospital, tiene un adecuado control de las fuerzas, que en algún momento pueden alterar el adecuado proceso de funcionamiento y gestión de actividades.

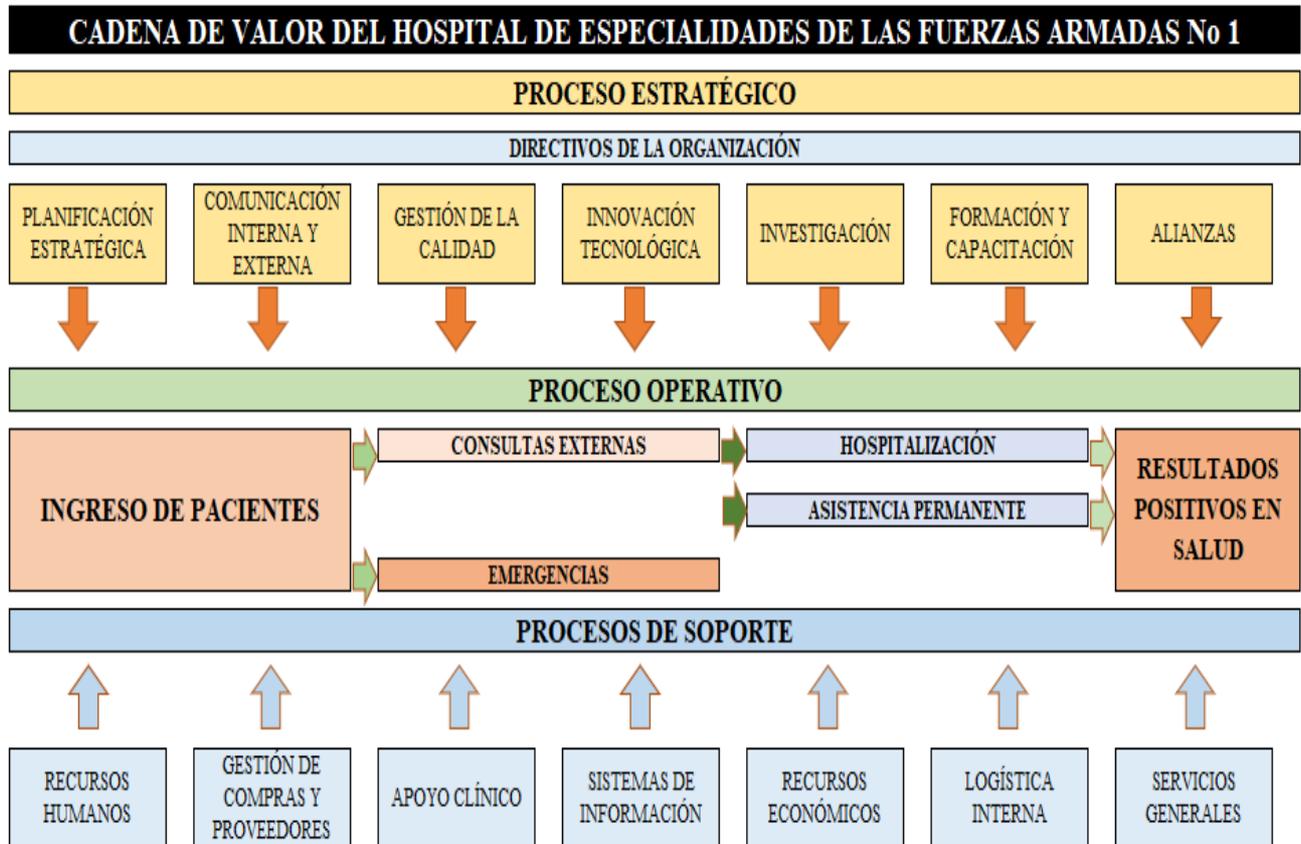
#### 4.1.4 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Al ser un Hospital de tercer nivel que mantiene un nivel muy riguroso de contratación a los profesionales de la salud, se convierte en un referente nacional de los procesos de calidad y resultados en la recuperación de pacientes.</p> <p>F2. La ubicación es estratégica y contribuye a poder acceder de una manera muy rápida y fácil a las instalaciones del Hospital.</p> <p>F3. El equipamiento que mantiene es de última tecnología.</p> <p>F4. La información para la ubicación de propios y extraños, facilita el acceso a las áreas de la Institución.</p> <p>F5. El personal tiene niveles adecuados de compromiso en el trato al paciente.</p> <p>F6. Un constante mantenimiento de los equipos y de las instalaciones.</p> <p>F7. La capacitación constante de los profesionales de la salud.</p> <p>F8. Un adecuado nivel de compromiso y trabajo en equipo del personal de la Institución.</p> <p>F9. La organización mantiene una disciplina que la direccionan los altos mandos militares.</p> <p>F10. La imagen de la Institución por los años de servicio que ha podido ofrecer a la sociedad</p>	<p>D1. La contratación del personal para las diferentes áreas, mantiene una falencia en los procesos.</p> <p>D2. El presupuesto es muy limitado y eso contribuye a una agilidad en la gestión de adquisición y compras.</p> <p>D3. La falta de programas motivacionales al personal, mantienen un nivel muy bajo de compromiso a la Institución.</p> <p>D4. Algunos equipos son muy antiguos y necesitan ser cambiados o refaccionados.</p> <p>D5. Muchas veces las ordenes jerárquicas son mal entendidas por los canales que se utilizan, ocasionando conflictos en el personal.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. La demanda por el servicio en la ciudad y en el país, se mantienen en un constante crecimientos.</p> <p>O2. La tecnología se convierte en una alternativa muy importante en la adquisición de las actualizaciones correspondientes.</p> <p>O3. Los avances médicos proporcionan referentes de solución a enfermedades que no han tenido la cura adecuada.</p> <p>O4. La dolarización ha permitido establecer un control más adecuado de los presupuestos hospitalarios, logrando mantener buenos niveles de negociación con los proveedores internos y externos.</p>	<p>A1. Las diferentes propuestas de solución hospitalaria y clínica que se ofrece a nivel local o nacional, pueden en algún momento bajar la demanda.</p> <p>A2. La situación política que el Ecuador tienen y mantiene, se convierte en un problema para el normal funcionamiento de la Institución.</p> <p>A3. La situación económica del país es muy complicada y se depende de esos ingresos para poder gestionar a la Institución.</p> <p>A4. Los costos en el mercado son muy altos en cuanto a los insumos que se requieren y cada vez se vuelven más complicados de lograr conseguir.</p>

Elaborado por: Alexandra Calle

#### 4.1.5 Cadena de Valor de la Organización



Elaborado por: Alexandra Calle

#### 4.1.6 Planificación Estratégica

\*La información redactada es tomada de la información proporcionada por los directivos del Hospital:

**Misión:** Proporcionar atención médica integral de tercer nivel con calidad y calidez, al personal militar para el cumplimiento de las operaciones militares y complementariamente con su capacidad disponible en articulaciones a la red pública integral de salud.

**Visión:** Ser un hospital referente a nivel nacional, por su oportunidad en la atención médica y en el manejo de patologías de alta complejidad, manteniendo la excelencia en el servicio brindado en sanidad militar y salud

**Valores:**

- a) **Vocación de servicio:** Mantenemos una actitud positiva hacia el trabajo.
- b) **Responsabilidad:** Los compromisos adquiridos lo ejecutamos con seriedad, dedicación y cuidado.
- c) **Trabajo en equipo:** Estamos comprometidos con el trabajo en conjunto para el logro de objetivos y metas planteadas.
- d) **Humanización:** Brindamos un trato cálido, comprensivo y respetuoso.
- e) **Equidad:** Garantizamos la igualdad de acceso y trato para todos los pacientes.
- f) **Honestidad:** Actuar con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo

**Objetivos Institucionales:**

- a) Mantener la eficiencia en los servicios de salud brindando una atención con calidad, calidez y seguridad para el paciente.
- b) Incrementar la oportunidad de atención en apoyo a las operaciones militares en sanidad y salud.
- c) Incrementar las capacidades Institucionales.

Dentro de la información analizada es necesario poder proyectar las alternativas de gestión necesaria para alcanzar los objetivos propuestos, la implementación de los respectivos indicadores de gestión y las actividades necesarias para poder ser un verdadero aporte en la actividad administrativa del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1.

Por lo tanto, el problema planteado que significa una alteración del recurso humano de enfermería no está cumpliendo sus faces en los procesos de gestión y lo que conlleva a una pérdida importante en el desarrollo de los procesos programados y exigidos por la demanda que mantiene la Institución.

CAUSAS	PROBLEMA	EFFECTOS
No está bien especificado los manuales de funciones del personal de enfermería	No se cumple las fases en los procesos de gestión del personal de enfermería contratados	Personal con niveles muy bajos de motivación
Hay una escasa o nula información en el proceso de inducción al personal de enfermería.		Personal sobre cargado de tareas y actividades de responsabilidad
Son limitadas las alternativas de capacitación que el personal de enfermería tiene.		Deterioro del servicio al paciente por parte del personal

Elaborado por: Alexandra Calle

Con la información recolectada por todos los actores que pudieron colaborar en el análisis de la información y dando las respectivas argumentaciones, se ha podido generar una información que ayuda a poder desarrollar las respectivas alternativas de gestión en los procesos que están efectuando el personal de enfermería.

Cabe recalcar que el nivel de aceptación de los pacientes es considerado entre suficiente y bueno, lo que requiere un desarrollo más acentuado del liderazgo que ejercen los directivos de la Institución.

## 4.2 Gestión Gerencial de la Dirección

El poder desarrollar una adecuada clasificación y distribución del personal de enfermería, es necesario validar las siguientes actividades por parte de la Dirección del Hospital:

**Actividad 1: Analizar la información generada**, con el fin de determinar la solución a los problemas detectados y poder tomar decisiones adecuadas, para lo cual se plantea:

- 1) Revisar la documentación y los informes generados en el proceso de auditoría del personal de enfermería.
- 2) Analizar los diferentes criterios de los encargados de la supervisión que fueron entrevistados y, por consiguiente, deben ser tomados muy en cuenta en el proceso de toma de decisiones.
- 3) Generar las respectivas alternativas de solución para lograr una mejor organización de las actividades del personal de enfermería.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Revisión y análisis de la información generada de los diferentes hallazgos	1 documento	Documento actual / documento sugerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Análisis de la información encontrada del personal de enfermería.</li> <li>❖ Diagnóstico de la información generada por los supervisores del área de enfermería.</li> <li>❖ Establecer alternativas de solución a la información procesada-</li> </ul>	1 documento al 100% terminado

Elaborado por: Alexandra Calle

**Actividad 2: Conformar un comité de control**, que pueda hacer seguimiento a los procesos actuales y proyectados, con el fin de poder establecer alternativas válidas de gestión en el personal de enfermería. Se establecen los siguientes puntos:

- 1) Definición de los procesos a ser evaluados, con los respectivos objetivos, funciones y la responsabilidad del comité.
- 2) Seleccionar a los miembros que acrediten ser parte del comité.
- 3) Capacitar a los miembros del comité en lo referente a las funciones y responsabilidades y actividades a desarrollar.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Comité de control y evaluación de las gestiones del personal de enfermería	1 documento	Conformación del comité / Evaluación del comité	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Generación de la documentación para el respectivo control de gestión.</li> <li>❖ Establecimiento de mecanismos de comunicación de los miembros del comité.</li> <li>❖ Creación de las actas de evaluación de la gestión.</li> </ul>	1 documento al 100% terminado

Elaborado por: Alexandra Calle

**Actividad 3: Formular los respectivos indicadores de gestión**, que contribuyan al control de las actividades del personal de enfermería en sus diferentes áreas de acción. Para lo cual se establece:

- 1) Medir los procesos y resultados actuales de la gestión en el área de enfermería
- 2) Generar los respectivos indicadores de gestión, para poder analizar y mejorar su evolución.

- 3) Desarrollar las respectivas fichas de control de cada uno de los integrantes del área de enfermería, para poder tener los datos más actualizados y controlados.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Formulario de los Indicadores de Gestión	1 documento	Documentos actuales / Documentos generados	❖ Fichas de control de gestión ❖ Instrumentos de evaluación	1 documento al 100% terminado

Elaborado por: Alexandra Calle

#### Actividad 4: Evaluar las respectivas acciones correctivas de las problemáticas analizadas,

estableciendo los diferentes informes de control de gestión, lo que conlleva a:

- 1) Revisión periódica de las actividades de gestión en el área de enfermería al personal seleccionado
- 2) Elaborar los informes respectivos de la información adquirida.
- 3) Aplicar alternativas de solución a las problemáticas generadas.
- 4) Mantener una evaluación de la efectividad de la gestión.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Evaluación constante de la gestión del área de enfermería	Porcentaje	$\frac{\text{Resultados actuales}}{\text{Resultados evaluados}} \times 100$	❖ Registros de evaluación de la gestión. ❖ El respectivo cronograma de evaluación. ❖ Los resultados de la evaluación del desempeño.	100%

Elaborado por: Alexandra Calle

### 4.3 Gestión Organizacional y de Recursos Humanos

Para desarrollar la Gestión Organizacional y de Recursos Humanos del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1 se han definido actividades que contemplan la ubicación de los indicadores a proyectar las respectivas actividades para cumplir con los objetivos proyectados.

**Actividad 1: Replantear la planificación y administración del personal de enfermería,** debido a que los sistemas de contratación están con dificultades al ser entendidos, los perfiles de los cargos deben ser adecuados y los procesos de contratación, inducción y de evaluación de la gestión y mantener los respectivos parámetros. Por lo que se plantea:

- 1) Proponer un modelo de administración de la información del personal de enfermería, con el respectivo soporte tecnológico
- 2) Gestionar con los coordinadores la ejecución de la información, de tal manera que se involucren en el conocimiento de los resultados de los hallazgos generados.
- 3) Presentar la propuesta a los respectivos directores de la Institución para su evaluación y aceptación de la gestión.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Documento base de la planificación y administración del personal de enfermería	1 documento	Documento actual / documento sugerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Análisis del documento de soporte</li> <li>❖ Replanteo de actividades e indicadores a desarrollar</li> <li>❖ Presentación de los resultados del documento propuesto</li> </ul>	1 documento al 100% terminado

Elaborado por: Alexandra Calle

**Actividad 2: Establecer una auditoria para lograr clasificar las hojas de vida del personal de enfermería** y así poder establecer los respectivos parámetros de ejecución en base a la información.

Se establece los siguientes puntos:

- 1) Generar un documento base para poder recolectar la información con indicadores acordes a los documentos analizados.
- 2) Recopilar la información ordenadamente y ubicar los respectivos resultados en el documento guía.
- 3) Establecer los mecanismos de faltantes de información, con el objetivo de poder evaluar los resultados y emitir el respectivo informe.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Documento base para la gestión de auditoría de la información	1 documento	Documento generado / información recolectada	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Análisis del documento de auditoría</li> <li>❖ Emitir los respectivos comentarios de los resultados evaluados</li> <li>❖ Presentar los respectivos informes de evaluación</li> </ul>	1 documento al 100% terminado

Elaborado por: Alexandra Calle

**Actividad 3: Proyectar cubrir las necesidades del personal de enfermería con los recursos** de materiales que se ofrecen en la Institución y poder cumplir con los objetivos programados con eficiencia y eficacia.

- 1) Analizar las respectivas fallas en el sistema de los procesos actuales y lograr evaluar la capacidad humana para cumplir con los sistemas de gestión establecidos por la demanda de pacientes.

- 2) Planificar y organizar los tiempos de ejecución de los trabajos que realiza el personal de enfermería y así poder establecer la necesidad de cubrir las ausencias del personal.
- 3) Estipular las actividades a realizar a cada uno de los integrantes de los procesos en la gestión de enfermería.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Solventar de una manera óptima la ejecución de las tareas al personal de enfermería	Tiempos de ejecución de tareas	Actividades actuales de responsabilidad / Actividades proyectadas de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Especificar y formular cada actividad con los respectivos indicadores de gestión</li> <li>❖ Informar y capacitar al personal de las tareas a cumplir.</li> <li>❖ Motivar al personal de enfermería a que cumpla con las asignaciones establecidas</li> </ul>	Tener el 100% del personal de enfermería en conocimiento de la propuesta

Elaborado por: Alexandra Calle

**Actividad 4: Programar eventos de capacitación de acuerdo a las áreas de desarrollo del personal de enfermería** y así establecer actualizaciones del conocimiento y desarrollo de habilidades en la gestión que realizan.

- 1) Programar los respectivos ciclos de capacitación del personal de enfermería.
- 2) Establecer mecanismo de evaluación de competencias de las capacitaciones ofertadas.
- 3) Generar sistemas de compensación para el personal de enfermería que cumpla con los procesos y aproveche de la información recibida

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Número del personal de enfermería capacitado	Porcentaje de personal capacitado	Número de personas de enfermería capacitadas / Número de personas de enfermería capacitadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estructura de los programas de capacitación</li> <li>❖ Generación del listado de los asistentes beneficiados por las capacitaciones</li> <li>❖ Emitir los resultados de las evaluaciones de las competencias</li> </ul>	Tener el 100% del personal de enfermería capacitado

Elaborado por: Alexandra Calle

**Actividad 5: Definir programas de motivación para el personal de enfermería de la Institución** y establecer parámetros adecuados de recompensa.

- 1) Generar y planificar los diferentes programas de motivación para el personal de enfermería del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1
- 2) Definir un protocolo de evaluación para poder designar a los funcionarios que cumplan con los programas establecidos de motivación.
- 3) Evaluar resultados en el personal de enfermería, hacer correctivos y mejorar la gestión.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Evaluación del desempeño del personal de enfermería	Porcentaje de personal motivado	Número de personas de enfermería motivadas / Número de personas de enfermería motivadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Generar los programas de motivación</li> <li>❖ Establecer los indicadores de evaluación</li> <li>❖ Impulsar al personal a la participación de los programas motivacionales</li> </ul>	Tener el 100% del personal de enfermería motivado

Elaborado por: Alexandra Calle

#### **4.4 Gestión Financiera y Económica**

Para el desarrollo de la Gestión Financiera y Económica se han definido 3 actividades que colaboran en el desarrollo de la gestión de control del área de enfermería del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1.

**Actividad 1:** Asignar un presupuesto adecuado para la capacitación del personal de enfermería, para elevar el nivel de productividad y mantenerlo estimulado y motivado en la realización de la gestión

- 1) Formular los temas más necesarios para el proceso de capacitación.
- 2) Seleccionar el personal a ser capacitado de acuerdo a los requerimientos específicos de la evaluación y resultados de los indicadores de gestión
- 3) Establecer el respectivo cronograma de capacitación.
- 4) Cotizar a los diferentes proveedores de los servicios de capacitación que puedan cumplir con las expectativas.
- 5) Seleccionar al proveedor más indicado para realizar la gestión
- 6) A través del proceso de compra pública realizar la respectiva actividad
- 7) Contratar al ganador de establecer los respectivos indicadores del proceso de capacitación para el personal de enfermería.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Presupuesto asignado para capacitación	Número	$\frac{\text{Presupuesto asignado para capacitación}}{\text{Total, del presupuesto asignado}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Los respectivos informes de capacitación</li> <li>❖ Control de asistencia del personal asignado</li> <li>❖ Cotización de los proveedores</li> <li>❖ Control de facturación y pago al proveedor</li> </ul>	100% del personal capacitado

Elaborado por: Alexandra Calle

**Actividad 2: Presupuesto para realizar la respectiva campaña de información y comunicación,** al personal de enfermería con la generación de los instructivos necesarios en los soportes físicos y digitales.

- 1) Establecer el mecanismo de formulación de los mensajes y los instrumentos a ser creados para la respectiva difusión.
- 2) Proyectar las diferentes actividades de información y comunicación como los, objetivos, frecuencia y responsables de la gestión de la campaña.
- 3) Gestionar la adquisición de los insumos necesarios para una adecuada elaboración de la información.
- 4) Control del proceso en lo referente a los recursos generados y utilizados.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Presupuesto para la campaña de información y promoción	Porcentaje	$\frac{\text{Presupuesto asignado para la campaña}}{\text{Total, del presupuesto asignado a la campaña}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación de las piezas comunicacionales.</li> <li>❖ Informes de las estrategias de información y comunicación.</li> <li>❖ Cotizar y contratar al proveedor asignado para la respectiva gestión.</li> <li>❖ Evaluar la gestión y sus resultados</li> </ul>	100% de cumplimiento

Elaborado por: Alexandra Calle

**Actividad 3: Evaluar los resultados de la gestión programada,** para poder analizar el impacto de los resultados y los respectivos correctivos a definir. Para lo cual tenemos que:

- 1) Proporcionar un presupuesto adecuado para poder realizar la gestión planificada
- 2) Concretar los instrumentos de evaluación y control del proceso asignado.
- 3) Asignar indicadores de gestión adecuado que contribuyan al desarrollo integral del personal de enfermería.
- 4) Valorar de una forma objetiva el proceso evolutivo que la capacitación tiene como impacto en el personal asignado para esta actividad.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Evaluación económica de los resultados	Porcentaje	$\frac{\text{Evaluación económica realizada}}{\text{Evaluación económica planificada}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Generación de los respectivos indicadores de evaluación.</li> <li>❖ Revisión de las evaluaciones de los respectivos procesos de capacitación.</li> <li>❖ Evaluación de la gestión del proveedor</li> <li>❖ Análisis de las evidencias generadas en los procesos de capacitación.</li> </ul>	100% de cumplimiento

Elaborado por: Alexandra Calle

#### 4.5 Gestión Política y Social

En esta área del desarrollo de Gestión Política y Social se han definido los siguientes indicadores de gestión:

**Actividad 1: Definir Instituciones públicas o privadas para establecer alianzas estratégicas,** que puedan contribuir al crecimiento y mejoramiento de la gestión del personal de enfermería.

- 1) Visualizar a los mejores prestadores de servicios de capacitación del mercado, para poder establecer las respectivas alianzas estratégicas.
- 2) Generar vínculos de colaboración mutua con las Instituciones seleccionadas y poder gestionar los respectivos convenios de colaboración
- 3) Establecer los respectivos argumentos de cooperación y proceder a realizar las actividades de convenio, en base a marcos generales y específicos de colaboración.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Formulación de alianzas estratégicas	Número	$\frac{\text{Firma de alianzas estratégicas}}{\text{Alianzas estratégicas en proceso}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificación de las Instituciones más adecuadas para lograr hacer las alianzas estratégicas.</li> <li>❖ Formular los convenios macro y micro para la firma de las alianzas estratégicas.</li> <li>❖ Proceder a la elaboración de los documentos de soporte.</li> </ul>	4 anuales 100% de cumplimiento

Elaborado por: Alexandra Calle

**Actividad 2: Establecer convenios de cooperación con Instituciones de educación superior,** que desarrollen programas de formación de 4to nivel, 3er nivel, cursos específicos, congresos, seminarios y eventos que puedan ser de valía para el personal de enfermería del Hospital, para lo cual se requiere:

- 1) Identificar las Instituciones de Educación Superior que puedan colaborar con los procesos de formación y capacitación.
- 2) Formular convenios de cooperación que incluya la oportunidad de mantener prácticas profesionales de los estudiantes de las Instituciones de educación Superior.
- 3) Firmar los respectivos convenios que den la seguridad y viabilidad de las actividades requeridas por las Instituciones.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Convenio con Instituciones de Educación Superior	Número de documentos generados	Convenios con Instituciones de Educación Superior / Convenios con Instituciones de Educación Superior en proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identificación de las Instituciones de Educación Superior adecuadas para hacer los respectivos convenios.</li> <li>❖ Formular los convenios macro y micro para la firma.</li> <li>❖ Elaborar los documentos respectivos para las firmas.</li> </ul>	2 anuales

Elaborado por: Alexandra Calle

Con la información generada, se planifica proceder a gestionar cada indicador con el respectivo soporte y análisis.

Lo que representa una proyección de cumplimiento en los 5 años una vez gestionada cada alternativa estratégica de gestión.

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gestión Gerencial de la Dirección	Revisión y análisis de la información generada de los diferentes hallazgos					
	Comité de control y evaluación de las gestiones del personal de enfermería					
	Formulario de los Indicadores de Gestión					
	Evaluación constante de la gestión del área de enfermería					

Elaborado por: Alexandra Calle

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gestión Organizacional y de Recursos Humanos	Documento base de la planificación y administración del personal de enfermería.					
	Documento base para la gestión de auditoría de la información					
	Solventar de una manera óptima la ejecución de las tareas al personal de enfermería.					
	Número del personal de enfermería capacitado					
	Evaluación del desempeño del personal de enfermería					

Elaborado por: Alexandra Calle

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gestión Financiera y Económica	Presupuesto asignado para capacitación					
	Presupuesto para la campaña de información y promoción					
	Evaluación económica de los resultados					

Elaborado por: Alexandra Calle

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gestión Política y Social	Formulación de alianzas estratégicas					
	Convenio con Instituciones de Educación Superior					

Elaborado por: Alexandra Calle

## CAPITULIO V

### EVALUACIÓN DEL PLAN

#### 5.1 Evaluación del Plan de Gestión

Es importante el poder controlar y gestionar las actividades a realizar en el planteamiento de las estrategias proyectadas para mejorar las actividades del área de enfermería del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1.

Con este mecanismo administrativo se logrará cumplir con los objetivos propuestos y mejorar sustancialmente el desempeño del personal de enfermería, que requiere de alternativas para mejorar la calidad de atención y gestión a los pacientes, entre el personal del área de enfermería y todos los actores que comprenden el desarrollo cotidiano del funcionamiento del Hospital.

Es muy importante que se consideren los respectivos mecanismos de control y monitoreo, debido a las propuestas estratégicas que se plantean y que involucra a las cuatro áreas más relevantes y de alto impacto para poder implementar las sugerencias establecidas y estos son:

- ✓ Gestión Gerencial de la Dirección
- ✓ Gestión Organizacional y de Recursos Humanos
- ✓ Gestión Financiera y Económica
- ✓ Gestión Política y Social

Permitiendo visualizar los respectivos indicadores de gestión, que son los evaluadores propuestos en la mejora de la administración del talento humano.

Con cada resultado, se pretende alcanzar los objetivos planteado y poder contribuir de una manera eficaz en la mejora de resultados.

### 5.1.1 Control y monitoreo

Es importante considerar que las actividades a desarrollar tienen su repercusión en el tiempo, por lo tanto, se plantea lograr establecer frecuencias de cumplimiento en un período operacional de una semana, quincenal, mensual, trimestral, semestral y anual.

Teniendo como base cada estrategia de gestión generada, se detalla el área de gestión, el indicador, la frecuencia del monitoreo, el plazo a lograrlo y la responsabilidad de poder realizar y ejecutar cada actividad.

Tabla No 5. Monitoreo de indicadores

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADOR	MONITOREO	PLAZO	RESPONSABLE
Gestión Gerencial de la Dirección	Revisión y análisis de la información generada de los diferentes hallazgos	Semanal	1 mes	Dirección del Hospital
	Comité de control y evaluación de las gestiones del personal de enfermería	Semanal	3 meses	Dirección del Hospital
	Formulario de los Indicadores de Gestión	Mensual	3 meses	Comité de gestión
	Evaluación constante de la gestión del área de enfermería	Mensual	1 año	Comité de gestión

Elaborado por: Alexandra Calle

Tabla No 6. Monitoreo de indicadores

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADOR	MONITOREO	PLAZO	RESPONSABLE
Gestión Organizacional y de Recursos Humanos	Documento base de la planificación y administración del personal de enfermería.	Mensual	3 meses	Comité de gestión
	Documento base para la gestión de auditoría de la información	Mensual	3 meses	Comité de gestión
	Solventar de una manera óptima la ejecución de las tareas al personal de enfermería.	Semanal	1 mes	Coordinación de Talento Humano
	Número del personal de enfermería capacitado	Mensual	1 año	Coordinación de Talento Humano
	Evaluación del desempeño del personal de enfermería	Mensual	3 meses	Coordinación de Talento Humano

Elaborado por: Alexandra Calle

Activar Win

Tabla No 7. Monitoreo de indicadores

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADOR	MONITOREO	PLAZO	RESPONSABLE
Gestión Financiera y Económica	Presupuesto asignado para capacitación	Mensual	1 mes	Dirección Financiera y Comité de Gestión
	Presupuesto para la campaña de información y promoción	Mensual	1 meses	Dirección Financiera y Comité de Gestión
	Evaluación económica de los resultados	Mensual	3 meses	Dirección Financiera y Comité de Gestión

Elaborado por: Alexandra Calle

Tabla No 7. Monitoreo de indicadores

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADOR	MONITOREO	PLAZO	RESPONSABLE
Gestión	Formulación de alianzas estratégicas	Mensual	1 mes	Comité de Gestión
Política y Social	Convenio con Instituciones de Educación Superior	Mensual	6 meses	Comité de Gestión

Elaborado por: Alexandra Calle

### 5.1.2 Métodos de Evaluación

Para poder realizar las respectivas evaluaciones de los indicadores de gestión, se visualiza los siguientes aspectos a considerar:

- ✓ Indicador de actividades que es el evaluador del cumplimiento de las respectivas actividades a desarrollarse;
- ✓ Los medios de verificación, que cumplen como instrumentos para la respectiva evaluación y medición de cumplimientos;
- ✓ Los responsables de las gestiones, que involucra a cada participante a poder cumplir con las tareas asignadas;
- ✓ El plazo o frecuencia asignada en el tiempo, para el cumplimiento de lo programado.

En base a estos aspectos, se plantea poder tener indicadores visuales que ayuden a lograr tener los argumentos necesarios para el control, la creación de la semaforización de los evaluadores para los indicadores de gestión:

Tabla No 8. Semaforización de cumplimiento programado

Interpretación de cumplimiento	Color
Cumplimiento de la actividad programada	Verde
Cumplimiento en un 50% de la actividad programada	Amarillo
Cumplimiento menor a 50% de la actividad programada	Rojo

Elaborado por: Alexandra Calle

En el supuesto caso de no haber una evaluación a una gestión, se debe replantear lo que sucede y analizar las respectivas medidas o acciones más adecuadas para poder avanzar en cada gestión programada.

Una vez establecido los respectivos informes, se deben socializar con los respectivos directores de áreas y el personal involucrado en los procesos. De esta manera se podrá establecer adecuadamente los indicadores de gestión, para poder ser implementados en el tiempo y que se puedan alcanzar los objetivos planteados por el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1.

### 5.1.3 Limitantes y restricciones

Los factores que pueden ocasionar dificultades en el desarrollo de las propuestas elaboradas y que están fuera del ámbito de gestión, se definen en los siguientes criterios:

- ✓ El enfrentar alteraciones de cambio de dirección, o replanteo del plan estratégico general de la Institución.
- ✓ Acontecimientos no controlados del entorno externo o interno, que pueden repercutir en el desarrollo de la gestión estratégica planteada.

- ✓ Una clara resistencia al cambio y rechazo a todo lo que representa esta propuesta de gestión;
- ✓ Una interpretación no adecuada a las evaluaciones periódicas, con argumentos laborales que pueden ser argumentos de no ejecución de las actividades;
- ✓ Falta de compromiso del personal de enfermería a poder hacer realidad los mecanismos de mejoras planteadas;
- ✓ El no tener una asignación necesaria de recursos para ejecutar satisfactoriamente el procedimiento propuesto.
- ✓ Una interpretación no acorde por parte de la Dirección de la Institución, visualizando una serie de factores, que no se contemplan en la propuesta de gestión.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

Dentro de los aspectos considerados en el desarrollo de las estrategias de gestión para el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1, es muy relevante considerar la importancia de potenciar al talento humano que conforman el personal de enfermería, debido a que los contactos que mantienen son con los pacientes, los médicos, el personal administrativo y todos los actores que de una u otra manera se involucran en el proceso de gestión. Se debe tener en cuenta que lograr mayor nivel de eficiencia y comprensión de cada uno de los protocolos es una responsabilidad que todos deben tener muy presente, por la imagen que la Institución genera en la sociedad.

La adecuada implantación de las sugerencias estrategias propuestas, puede ayudar a mejorar los niveles comportamentales de todo el personal, lo que provocaría un incremento en la productividad y

los registros de evaluación podrían recuperar los estándares que debe mantener cualquier unidad de salud que busca la excelencia.

Con la información recopilada y procesada, es muy factible dar un impulso en lo referente a la capacitación del personal de enfermería, sea en la parte técnica que es necesario mantener actualizada, como en la parte de desarrollo humano. Los índices motivacionales deben mantener e incrementar gradualmente, sin dejar de controlar los procesos de gestión que involucra a todo el personal.

Los directivos deben considerar las propuestas como un planteamiento de soporte para la gestión y ubicar los respectivos indicadores, como los referentes idóneos de evaluación de los procesos y los impulsores para la mejora en la calidad de la gestión.

El análisis situacional del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No 1 y el desarrollo del plan de gestión gerencial, para la optimización de recursos humanos en el área de enfermería, han contribuido en aclarar los conceptos y experiencias vividas dentro del proceso de capacitación de la maestría. Lo cual deja una enseñanza muy valiosa para poder contribuir en otros estudios similares que se pueda tener la oportunidad de desarrollar.

## **6.2 Recomendaciones**

- ✓ Es muy necesario lograr viabilizar los mecanismos para gestionar las estrategias de gestión planteadas, con la dirección y el personal adecuado en ejecución y control de las actividades;
- ✓ Dentro de los factores claves del éxito del Hospital, están la capacitación al personal de enfermería, la promoción y gratificación por cumplimientos, que contemplan una importante gestión administrativa;

- ✓ Establecer códigos y protocolos adecuados para que la comunicación se desarrolle correctamente y se puedan establecer mecanismos de solución, ante cualquier eventualidad que se pueda presentar;
- ✓ Lograr unificar en base a la información que la Institución tiene, mecanismos que ayuden a perfeccionar el trabajo en equipo y que los niveles de compromiso se incrementen gradualmente dentro del personal;
- ✓ Que los indicadores de gestión para las estrategias sugeridas, sean alcanzables y reales, que no excedan la realidad que se tiene y puedan servir de parámetros apropiados para gestionar cada una de las propuestas planteadas.
- ✓ Establecer mecanismos de recompensa y sanción bien estipulados y procesados, para que el personal sea plenamente evaluado y promovido, dentro de su carrera profesional.

## ANEXO 1

### ENTREVISTA A LA COORDINADORA DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA DEL HE-1.

1. ¿Qué considera para la distribución y la cantidad de personal de enfermería por servicio?
2. ¿En caso de necesitar personal para cubrir un área administrativa como se procede para la asignación?
3. ¿Se han ejecutado un análisis de la carga laboral y capacidades del profesional de enfermería en las áreas administrativas?
4. ¿Cómo se analiza el aprovechamiento de la jornada laboral?
6. ¿Cree que el personal que integra los servicios tanto administrativos como hospitalarios son suficientes?
8. ¿Como se optimiza al personal que termina con maestría, diplomado, o actualizado sus conocimientos en diferentes áreas?
9. ¿Qué aspecto considera para el cambio del personal a los diferentes servicios?
10. ¿Qué tiempo el personal permanece dentro de un servicio?
11. ¿Qué considera para el cambio del personal de hospitalización a las áreas administrativas?
12. ¿Por qué no se obtuvo una respuesta favorable por parte del personal de enfermería para la entrega de hojas de vida actualizadas? ¿Qué acciones usted incorporara para que el personal actúe con responsabilidad?

13. ¿En la actualidad usted, que considera más importante, la contratación de más profesionales de enfermería, la compra de equipo médico, renovación o mejoramiento estructural?

14. ¿Qué opina usted sobre los cambios constante de los directivos de esta Casa de Salud?  
¿Estos cambios son positivos o negativos para la institución?

## ANEXO 2

### ENTREVISTA AL CAPITÁN REA FERNANDO DIRECTOR DE TALENTO HUMANO DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES DE LAS FUERZAS ARMADAS N°1.

Hoy me acompaña el Capitán Rea. Capitán de la Fuerza Aérea jefe de la área de Recursos Humanos del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas es una persona joven de alto rendimiento. A continuación, iniciaremos con la entrevista.

**Entrevistador:** Quisiera comenzar con su presentación Capitán por favor...

**Entrevistado:** Buenos días soy el Capitán Técnico de Aviación Fernando Javier Navarrete oficial de la Fuerza Aérea mi especialidad personal en el ámbito técnico de Recursos Humanos actualmente cumpla la función de director de talento humano de hospital especialidades fuerza de Armadas número uno..

**Entrevistador:** Vamos a proceder con las preguntas sobre la distribución y la cantidad del personal en los servicios, como se realiza esta distribución capitán.

**Entrevistado:** Se considera primero las políticas públicas que emiten en el estado principalmente el en rector de materia que es el Ministerio de salud pública porque de ahí parte todo el sistema de administración pública de salud después de esto tomamos en cuenta la planificación interna que cada uno de los procesos agregadores de valor siendo esto la dirección y la coordinación de enfermería nos da una planificación interna para nos guardar un proceso de ingreso un proceso de salida y la diferentes ascensiones por prioridad que de tener cada área.

**Entrevistador:** En caso de se necesite personal para cubrir el área administrativa cómo se procede.

**Entrevistado:** de igual manera en el área administrativa obedecemos de la políticas emitidas por el rector de materia que este caso es de Ministerio de trabajo. Existen herramientas directrices acuerdos disposiciones que nos permiten a nos o o seguir un proceso de selección transparente a de a o Y en función de los requerimientos de cada una de las áreas en base a profesionales.

**Entrevistador:** Se ha ejecutado algún análisis de la carga laboral y las capacidades de los profesionales de enfermería que están en las áreas administrativas.

**Entrevistado:** En el área administrativa la única carga laboral que se ha realizado es para procesos de apoyo netamente administrativo, el personal de enfermería se sujeta a este tipo de carga la a única en se de a funciones Y en función a los requerimientos que presente el área.

**Entrevistador:** Y cómo le ha ido con la parte de enfermería en un área de administrativa hemos podido aprovechar la capacidad de las compañeras.

**Entrevistado:** ha sido bastante positivo porque partamos de que una licenciada en enfermería es un profesional de tercer nivel de educación no es solo una profesional que se embarca en lo que es la atención a las personas en lo que es la atención a la salud sino también el área a que por sus conocimientos Y por su mayor curricular que lo maneja en su periodo de pregrado no ha permitido Y nos ha dado buenos resultados.

**Entrevistador:** Cree que la cantidad de personal de enfermeros y enfermeras es suficiente.

**Entrevistado:** En ninguna institución pública el personal siempre va a ser suficiente lo que hay que saber son las competencias Y las capacidades de las personas, pero a también viene la contraparte en que estas personas contribuyan Y tengan el compromiso institucional porque hay que evitar el exceso de gasto público un gasto público en exceso Y más bien priorizar una optimización talento humano por competencias.

**Entrevistador:** qué tiempo usted considera que es beneficioso tanto para la institución como para el personal permanecer en un servicio.

**Entrevistado:** siempre los puestos a pesar de que son pasajeros siempre se debe garantizar una continuidad que en base a la experiencia para mantener un proceso bien manejado unos años.

**Entrevistador:** En la actualidad usted qué considera más importante la contratación de más profesionales, la compra de equipo médico renovación O mejoramiento estructural.

**Entrevistado:** El mejoramiento estructural porque dice ahí la base Y el principio de toda administración una buena tiene una buena planificación tanto en lo que es presupuesto equipo Y personal.

**Entrevistador:** Como ve usted los cambios constantes de los directivos de la casa de salud.

**Entrevistado:** bueno toda institución pública es sujeta a cambios sin embargo como lo mencioné antes lo óptimo sería garantizar una gestión continua de años en adelante en vista de que si existen cambios cortos No se obtienen los resultados Y se pierde la continuidad de los procesos no es algo positivo los cambios rápidos es cambios que se van suscitando como usted dice en cada institución es positivos O negativos son negativos para toda administración pública en vista de que los profesionales deben primero empaparse del área conocer los procesos Y de ahí sí realizar gestión.

**Entrevistador:** si usted pudiera cambiar algo en el manejo del personal qué cambios haría.

**Entrevistado:** la estructura por procesos la funciones Y actividades de los nuevos paradigmas de atención al paciente Y siempre proveer a la mejora continua en base a capacitación motivación.

**Entrevistador:** qué mensaje nos podría dar al área a de enfermería para mejorar.

**Entrevistado:** siempre como todo profesional siempre tenemos que estar comprometidos con los procesos, es difícil ser justo O dar algún tipo de prioridad a una persona como tal porque manejar grupos grandes únicamente se de pensar en que se realiza por una mejora institucional Y por mejora de procesos no digo con es o de que lo realiza a trabajo pero siempre se puede dar un poquito más en lo que es el valor a la persona de profesional de hacer las cosas por uno mismo.

**Entrevistador:** gracias capitán quisiera agradecerle por el tiempo que dedico a la entrevista no solamente fue amena e interesante sino también reitero el interés por aportar con mis conocimientos para llevar a cabo un mejor manejo de que los temas que se tocaron en el transcurso de la entrevista considero incentivar a los profesionales en las diferentes áreas para hacer los principales pioneros en el cambio institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cabal V. & Guarnizo M. Enfermería como disciplina. (s.f) Revista Colombiana de Enfermería Volumen 6 <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RCE/article/view/1436/1042>.

Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas No1. INFORME PRELIMINAR DE RENDICIÓN DE CUENTAS. (2023). [https://www.hospitalmilitar.mil.ec/sitio/images/2024/Rendicion\\_Cuentas/FASE1/Informe\\_Preliminar\\_2023\\_Modificado.pdf](https://www.hospitalmilitar.mil.ec/sitio/images/2024/Rendicion_Cuentas/FASE1/Informe_Preliminar_2023_Modificado.pdf).

Hospital de Especialidades FF.AA. N°1. Objetivos y valores. (s.f). <https://www.hospitalmilitar.mil.ec/sitio/index.php/nosotros/objetivos-y-valores.html>.

Hospital de Especialidades FF.AA. N°1. INFORME DE GESTIÓN 2015. [https://www.hospitalmilitar.mil.ec/images/Informe\\_Gestion\\_2015.pdf](https://www.hospitalmilitar.mil.ec/images/Informe_Gestion_2015.pdf).

Ministerio de Salud y Protección Social. Colombia Potencia de la Vida. (s.f). Ciclo de Vida. [https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cicloVida.aspx#:~:text=La%20siguiente%20clasificaci%C3%B3n%20es%20un,\(60%20a%C3%B1os%20y%20m%C3%A1s\)](https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cicloVida.aspx#:~:text=La%20siguiente%20clasificaci%C3%B3n%20es%20un,(60%20a%C3%B1os%20y%20m%C3%A1s).).

Mena A. (2013). Guía Metodológica del proyecto (Capstone) UDLA. <https://udla.brightspace.com/d2l/le/lessons/285774/topics/2713985>.

Organización Panamericana de la Salud. (mayo 2010). Planificación de Recursos Humanos en Salud. Granada, España. <https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2010/docum-base-taller-granada.pdf>.

Revista Española de Comunicación en Salud & Universidad Carlos III de Madrid, España (2024-01-22). Optimizando la gestión y administración profesionales. Comunicación y liderazgo laissez faire enfermero= Optimizing professional management and administration. Laissez Faire nursing practitioners. Madrid. <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/RECS/article/view/3330>.

Salgado J. (s,f) Capítulo II. Análisis situacional. Repositorio ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>.

Scielo. Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. (2009). Revista Venezolana de Gerencia Maracaibo. [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842009000300009&script=sci\\_arttext](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842009000300009&script=sci_arttext).

Tapia. M &. Ruiz M. Análisis situacional de enfermería en el campo laboral del Ecuador. (2018). Fundación Index. <https://www.index-f.com/para/n28/pdf/e133.pdf>.