



ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO
HUMANO CON EL OBJETO DE MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE LOS
PACIENTES DE LA UNIDAD DE CARDIOLOGÍA DEL HOSPITAL TEODORO
MALDONADO CARBO**

AUTOR

Dr. José Wladimir Morán Giler

AÑO

2022



PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL OBJETO DE MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE LOS PACIENTES DE LA UNIDAD DE CARDIOLOGÍA DEL HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO

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

Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud

Docente: Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor: Dr. José Wladimir Morán Giler

Año 2022

DECLARACION AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“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.”

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a todos quienes fueron parte del proceso, al ser mi guía para culminar mis estudios y mi apoyo incondicional para el desarrollo de mi proyecto de titulación.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mis padres y hermana que son las personas más importantes en mi vida que siempre estuvieron conmigo, que con sus esfuerzos formaron las bases de lo que soy y a cumplir mis objetivos.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan de gestión gerencial para la optimización del talento humano con el objeto de mejorar la calidad de la atención de los pacientes de la Unidad de Cardiología del Hospital Teodoro Maldonado Carbo de la ciudad de Guayaquil.

A través de un proceso de investigación y análisis se identificó la problemática que, en función del análisis ambiental situacional y un diagnóstico de los factores internos y externos, afecta la gestión operativa de la Unidad de Cardiología del Hospital Teodoro Maldonado Carbo.

Identificado y priorizado el problema se aplicó una metodología que permitió recolectar información y los datos necesarios para establecer el análisis, aplicar conceptos y modelos.

Posterior a lo cual se proponen alternativas de solución, que se evalúan y se determina la factibilidad de su implementación a través de un plan de gestión gerencial que contempla estrategias con el desarrollo de actividades con el cumplimiento de metas para lograr el objetivo institucional de mejorar la calidad de la atención del paciente hospitalizado en la unidad de Cardiología del HTMC.

En este sentido, se abordan los siguientes contenidos:

Capítulo I: Revisión del estado del arte y planteamiento del problema, a través del análisis de la situación actual de gestión gerencial, el planteamiento del problema y su justificación, oportunidades de mejora y la matriz de evaluación de alternativas estudiadas.

Capítulo II: Justificación y aplicación de la metodología para la realización del plan de prestación de servicios mediante el diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales de la unidad de salud.

Capítulo III: Propuesta de solución: Formulación del plan de gestión gerencial que incluye el planeamiento estratégico.

Capítulo IV: Evaluación e implementación integral de gestión gerencial que contiene las limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial; así como conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

The objective of this project is to develop a managerial management plan for the optimization of human talent in order to improve the quality of patient care at the Cardiology Unit of the Teodoro Maldonado Carbo Hospital in the city of Guayaquil.

Through a process of investigation and analysis, the problem was identified that, based on the situational environmental analysis and a diagnosis of internal and external factors, affects the operational management of the Cardiology Unit of the Teodoro Maldonado Carbo Hospital.

Once the problem was identified and prioritized, a methodology was applied that allowed the collection of information and the necessary data to establish the analysis, apply concepts and models.

After which alternative solutions are proposed, which are evaluated and the feasibility of their implementation is determined through a managerial management plan that contemplates strategies with the development of activities with the fulfillment of goals to achieve the institutional objective of improving the Quality of care for hospitalized patients in the Cardiology unit of the HTMC.

In this sense, the following contents are addressed:

Chapter I: Review of the state of the art and approach to the problem, through the analysis of the current situation of managerial management, the approach to the problem and its justification, opportunities for improvement and the evaluation matrix of alternatives studied.

Chapter II: Justification and application of the methodology for carrying out the service provision plan through the diagnosis of services, resources and functional capacities of the health unit.

Chapter III: Solution proposal: Formulation of the managerial management plan that includes strategic planning.

Chapter IV: Evaluation and integral implementation of managerial management that contains the limitations and/or restrictions in managerial management; as well as conclusions and recommendations.

INDICE

Portada.....	i
Declaracion Autoría del Estudiante.....	iii
Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen Ejecutivo.....	iv
Abstract.....	v
Capítulo I.	1
Revisión del Estado del Arte y Planteamiento del Problema	1
1.1. Introducción	1
1.2. Análisis Situacional:	2
1.2.1. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	2
1.2.1.1. Oferta y Demanda de Servicios.....	5
1.2.1.2. Análisis Geoespacial y Geopolítico	6
Geopolítico:.....	6
Geoespacial:	7
1.2.3. Unidad de Arritmias.....	9
1.2.4. Población Atendida	9
1.3. Planteamiento del Problema	121

1.4. Justificación del planteamiento del problema	12
1.5. Objetivos general y específicos del plan para la prestación de servicios	13
1.5.1. Objetivo general	13
1.5.2. Objetivos específicos	13
1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	14
1.6.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	15
Capítulo II.....	16
2.1. Justificación y aplicación de la metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.....	16
2.1.2. Variables de la investigación, operacionalización	18
2.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud	18
Capítulo III.....	22
3.1 Planeamiento Estratégico	22
3.2. Análisis Foda.....	25
3.3. Cadena de valor de la organización.....	26
3.4. Planificación Estratégica	27
Misión.....	27
Visión	27
Objetivos Institucionales.....	28

Capítulo IV	29
4.1. Plan de Gestión Gerencial	29
4.1.1. Propuesta de solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial.....	29
4.2. Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial	33
4.2.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	33
4.2.2 Conclusiones y Recomendaciones	34
Referencias Bibliográficas.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz alternativa de solución.....	15
Tabla 2 Diagnostico institucional a través del análisis FODA	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Operativa Unidad de Cardiología del HTMC.....	4
Figura 2 Organigrama estructural Unidad de Cardiología del HTMC.....	29

CAPÍTULO I.

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una institución pública autónoma, que forma parte del sistema de seguridad social del Ecuador según lo establece la Constitución de la República, la cual tiene como características, autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto la prestación del seguro general obligatorio en todo el territorio nacional. (ECUADOR, 2008)

Brinda prestaciones de salud a los afiliados con o sin relación de dependencia laboral, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la ley. (IESS, 2014-2017)

El Hospital Teodoro Maldonado Carbo (HTMC) forma parte de los establecimientos de salud del IESS, inaugurado el 7 de octubre de 1970, en la presidencia de la república del Dr. José María Velasco Ibarra. Ubicado al sur de la ciudad de Guayaquil, en la parroquia Ximena, entre las Av. 25 de Julio y García Moreno, junto al CC. Mall del Sur. (IESS, 2014-2017)

Este establecimiento de salud es un hospital de tercer nivel de atención, que ofrece los servicios de hospitalización y ambulatoria de Especialidades Clínico Quirúrgicas, Cuidado Materno Infantil, Estomatología, Unidad de Trasplante, Medicina Crítica, Diagnóstico y Tratamiento. (IESS, RESOLUCION C.D 468, 2014)

En cuanto al presente Plan de Gestión Gerencial se enfocará en la especialidad clínica de Cardiología, la cual está constituida por consulta externa y hospitalización, donde además se realizan pruebas para detectar enfermedades cardíacas entre las que se encuentran: electrocardiograma, holter e.c.g, holter de presión arterial, prueba de esfuerzo, ecocardiografía doppler color, ecocardiografía de estrés farmacológico, ecocardiografía de contraste, ecocardiografía transesofágica. (SALUD, 2012)

Este trabajo se enfoca en desarrollar un plan de gestión gerencial que propone alternativas respecto a la optimización del talento humano para la mejora de la atención en la unidad de cardiología y de esta manera brindar al afiliado una atención con calidad y calidez. (IESS, 2014-2017)

1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL:

La Unidad de Cardiología del Hospital Teodoro Maldonado Carbo se encarga de proporcionar atención especializada a pacientes con enfermedades cardiovasculares que acuden por emergencia, hospitalización, consulta externa o de alguna otra área del hospital.

Esta unidad se encarga de la atención integral del paciente dependiendo del proceso diagnóstico y terapéutico que requiera.

Recibe pacientes desde el servicio de urgencias (de donde, por lo general, provienen la mayoría de pacientes), atiende pacientes en la unidad de cuidados cardiológicos agudos intensivos (cuando la patología cardiológica está estable), procedentes de otros servicios del propio hospital (cuando en el paciente se ha identificado una patología cardiológica) y derivaciones desde otros hospitales o unidades de atención (cuando la patología del paciente precisa de un hospital de tercer nivel).

Además, brinda el servicio de ecocardiografía, prueba de esfuerzo, electrocardiografía, hemodinámica, hospitalización y unidad de cuidados coronarios.

Cuenta con ingresos de pacientes de forma programada desde la consulta externa y otros que ingresan programados para la realización de alguna técnica diagnóstico-terapéutica y precisan permanecer hospitalizados durante varios días por diferentes motivos.

1.2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura organizacional del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, responde a las directrices emitidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través de la Resolución C.D. 468 aprobada el 30 de mayo de 2014, que expide el Reglamento interno para la creación de la nueva estructura orgánica de las unidades médicas de nivel III de mayor complejidad, de referencia zonal, que prestan atención de salud, en hospitalización y ambulatoria en cirugía, clínica y cuidados materno infantil, medicina crítica, trasplante, enfermería y auxiliares de diagnóstico y tratamiento. (IESS, 2014-2017) (IESS, RESOLUCION C.D 468, 2014)

La Gerencia General es la máxima autoridad, tomadora de decisiones sobre la gestión del Hospital, cuenta con dependencias como:

Para la Gestión:

La Dirección con las siguientes coordinaciones:

- a. Coordinación General Administrativa
- b. Coordinación General Financiera
- c. Coordinación General de Talento Humano

La Dirección Técnica que comprende:

- a. Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio
- b. Coordinación General de Trasplantes
- c. Coordinación General de Medicina Crítica
- d. Coordinación General de Diagnóstico y Tratamiento
- e. Coordinación General de Enfermería
- f. Coordinación General de Control de Calidad
- g. Coordinación General de Auditoría Médica

Instancias de Apoyo:

- a. Coordinación General Jurídica
- b. Coordinación General de Docencia
- c. Coordinación General de Investigación
- d. Coordinación General de Planificación y Estadísticas
- e. Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicación
- f. Área de Comunicación Social

ESTRUCTURA FINANCIERA

Está bajo responsabilidad de la Coordinación General Financiera cuya responsabilidad es la gestión eficiente de los recursos, por tanto, la programación, dirección y control de las actividades financieras del hospital de conformidad con las políticas institucionales y con lo dispuesto en el marco legal vigente.

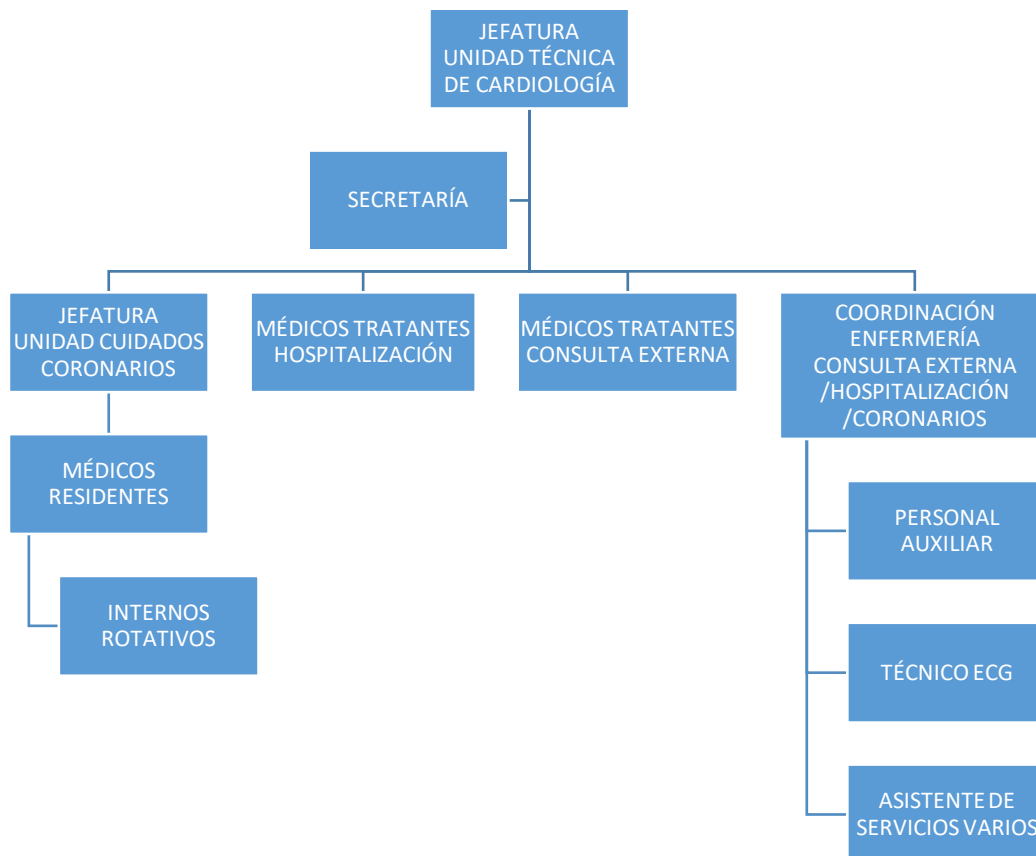
ESTRUCTURA OPERATIVA

El Servicio de Cardiología pretende dar respuesta a las necesidades de la población a través de un cambio orientado a la transversalidad en la atención que supone el proceso asistencial, que sea capaz de responder con calidad científico-técnica de vanguardia en el manejo del paciente agudo, que establezca los mecanismos necesarios para atender o liderar la atención del paciente crónico cardiológico y que potencie el papel de la prevención.

Se divide en sus áreas:

- Hospitalización
- Consulta Externa

1.Figura 1



*Fuente: Manual de Procesos de la Unidad de Cardiología del HTMC
Elaboración: Med. Byron Mera Bautista*

1.2.1.1. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

OFERTA (Red de Servicios)

Según datos estadísticos en la red de salud de la ciudad de Guayaquil funcionan hasta ahora 10 hospitales públicos, ocho son del Ministerio de Salud y dos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), de los cuales, por parte del IESS, el Teodoro Maldonado Carbo y por el MSP el Hospital Abel Gilbert Ponton, además de 3 clínicas privada que ofrecen las especialidades de cardiología que son de nivel III.

Los establecimientos de salud se clasifican de acuerdo a la capacidad resolutive y nivel de atención, siendo uno de ellos el de III nivel de atención que corresponde a los establecimientos de mayor complejidad que prestan servicios ambulatorios y hospitalarios de especialidad y especializados.

La Unidad de Cardiología del HTMC cuenta con equipamiento de última tecnología para realizar pruebas de esfuerzo, exámenes de holter, monitoreo ambulatorio de presión arterial (MAPA) y ecocardiogramas. Estos ayudan a identificar si existen alteraciones en la contracción de las paredes del corazón, aportan información acerca de la forma, tamaño, fuerza del corazón, movimiento y grosor de sus paredes.

1.2.2 DEMANDA (Perfil epidemiológico en lo relativo a patología cardíaca)

Durante el primer trimestre del año 2022, más de mil pacientes con dolencia del corazón recibieron atención médica especializada en el HTMC, perteneciente al IESS, relacionado con la presencia de factores de riesgo como el sedentarismo, sobrepeso, dislipidemia (concentración elevada de lípidos), alcohol, tabaquismo, estrés, diabetes, hipertensión, COVID-19, entre otras.

Estas enfermedades son "silenciosas", se evidencian con síntomas notorios cuando su nivel de afectación es grande; en este caso, sin probabilidad de mejoría, por lo que se debe tomar en cuenta síntomas previos como disnea (falta de aire), dolor torácico y aceleración en el corazón (palpitaciones).

Ante ello, se recomienda que los afiliados propensos a estas patologías se realicen un chequeo preventivo al menos cada seis meses.

Las afecciones cardiovasculares más comunes que se atienden son el infarto cardíaco, arritmias, insuficiencia cardíaca, las enfermedades valvulares y congénitas.

Haciendo frente a esa gran demanda de la Unidad de Cardiología, ésta se mantuvo activa de forma presencial, pese a los casos de COVID-19, que por entonces ocupaban a buena parte del personal de esa casa de salud.

1.2.1.2. ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICO

Geopolítico:

La Constitución de la República consagra la salud como un derecho humano fundamental y el Estado reconoce y garantiza a las personas el derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental (...);

El artículo 42 de la norma ibidem, dispone que "El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia."; (ECUADOR, 2008)

La Ley Orgánica de Salud tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético. (SALUD L. O., 2012)

La Resolución 468 del Consejo Directivo del IESS, determina respecto de los Hospitales de Tercer Nivel que son Unidades Médicas de mayor complejidad, de referencia zonal, que prestan atención de salud en hospitalización y ambulatoria en cirugía, clínica y cuidado materno infantil, medicina crítica, trasplantes, enfermería y auxiliares de diagnóstico y tratamiento. (IESS, RESOLUCION C.D 468, 2014)

Las Unidades Médicas de Nivel III del IESS, en su calidad de prestadoras de servicios de salud para proteger a los asegurados contra las contingencias de enfermedad y maternidad, se registrarán por este Reglamento, en los términos que señala la Ley de Seguridad Social. (IESS, RESOLUCION C.D 468, 2014)

Geoespacial:

El Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo, se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, localizado en la Av. 25 de Julio y Av. Ernesto Albán al sur. Es una unidad médico asistencial, prestadora de servicios de salud, dotada de autonomía administrativa y financiera, integrada a la Red Pública Integral de Salud (RPIS) que articula con otros servicios de salud públicos y privados a través del sistema de referencia y contra-referencia institucional; o, derivación (IESS, 2014-2017).

En la década de los 60 se inició la planificación de establecimientos de salud de gran complejidad en Quito, Guayaquil y Cuenca; y, se construyeron hospitales regionales como el Hospital Carlos Andrade Marín en Quito, el Hospital Regional en Guayaquil, hoy Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo; y, en Cuenca, el Hospital José Carrasco Arteaga.

Por razones de financiamiento, equipamiento médico y tiempo dedicado a preparar y seleccionar debidamente al personal técnico y administrativo, el Hospital Regional de Guayaquil se inauguró el 7 de octubre de 1970, cuando ejercía la Presidencia del Ecuador, el Dr. José María Velasco Ibarra y la Cartera de Previsión Social, el Licenciado Luis Eduardo Robles Plaza, quienes estuvieron presentes en las nuevas instalaciones aquel recordado día. (IESS, 2014-2017)

Conforme establece el Plan Médico Funcional, “El desarrollo del hospital a lo largo de los años lo situó desde siempre a la vanguardia de la medicina ecuatoriana, marcando el paso en la incorporación de nuevas tecnologías y nuevas especialidades para ponerlas al servicio de los afiliados y a pesar de los avatares políticos que cíclicamente han sacudido a la institución, ha logrado mantener estándares aceptables de atención. Durante largos años el hospital lideró las acciones médicas en especialidades como la cirugía cardiovascular, la nefrología y el trasplante de riñón, el laboratorio hormonal y de citogenética, así como en áreas como oftalmología, cardiología, gineco-obstetricia, fisioterapia, y rehabilitación.” (IESS, 2014-2017)

1.2.3 OFERTA DE SERVICIOS DEL HOSPITAL

La Unidad de Cardiología del HTMC Carbo cuenta con la siguiente cartera de servicios para brindar a los afiliados una atención oportuna con calidad y calidez:

- Unidad de Cardiología Clínica
- Unidad Coronaria (integrada a la UCI)
- Hemodinámica
- Unidad de Arritmias y electrofisiología
- Cirugía Cardíaca

1.2.3.1 Cardiología Clínica

Los pacientes acuden a Consulta donde un cardiólogo les explica sus problemas cardíacos y les prescribe tratamientos para mejorar; entre las pruebas más comunes para enfermedades cardíacas que recomiendan los médicos y que se utilizan para diagnosticar problemas cardiovasculares se encuentran:

- Electrocardiograma o E.C.G.
- Holter E.C.G.
- Holter de Presión Arterial
- Prueba de Esfuerzo
- Ecocardiografía Doppler Color
- Ecocardiografía de Estrés Farmacológico
- Ecocardiografía de Contraste
- Ecocardiografía Transesofágica

1.2.3.2 Hemodinámica

Es un procedimiento que realiza investigación coronaria para el diagnóstico precoz y tratamiento de revascularización en pacientes con angina o infarto agudo de miocardio. Este servicio está destinado a procedimientos de emergencia permanente.

Entre las técnicas, los diagnósticos y tratamientos más comunes que se realizan están:

- Coronariografías Diagnósticas
- Estudios Hemodinámicos
- Angioplastias Coronarias e Implantación de Stents

1.2.3.3 Unidad de Arritmias

A veces, el corazón pierde su capacidad para regular su ritmo, este tipo de cambios son muy comunes y han dado lugar a que grupos de especialistas los estudien, determinen su causa y los traten, u ofrezcan tratamientos alternativos, si esto no es posible.

En la unidad de arritmias se realizan los siguientes procedimientos:

- Estudios Electrofisiológicos
- Implante de Marcapasos
- Implante de Desfibriladores Automáticos (DAI)

1.2.3.4 Cirugía Cardíaca

Está gestionada por un equipo multidisciplinario de cirujanos cardíacos, perfusionistas, anestesiólogos, instrumentistas y personal auxiliar; estos especialistas evalúan e intervienen en colaboración de cardiólogos e intensivistas para obtener las garantías durante el proceso quirúrgico y también durante el postoperatorio.

1.2.4 POBLACIÓN ATENDIDA

En el año 2020 se realizaron un total de 371.718 consultas externas de las diferentes especialidades que oferta la institución, de las cuales 209.308 fueron atenciones para la población femenina, mientras que 169.410 fueron atenciones para la población del sexo masculino.

En el área de Cardiología se atendieron 26.932 citas de consulta externa en los diferentes consultorios.

Las principales causas de morbilidad en consulta externa fueron enfermedad isquémica del corazón, enfermedades hipertensivas, insuficiencia cardíaca, aterosclerosis.

Mientras que el área de hospitalización estuvieron habilitadas 429 camas en las diferentes áreas de hospitalización de la institución de las cuales 28 camas corresponden al área de cardiología divididas en dos unidades con dos controles de Enfermería.

El porcentaje de ocupación de camas fue del 57 % durante el año 2020, mientras que el promedio de días de hospitalización fue de 4-5 días.

Las principales causas de morbilidad en hospitalización fueron insuficiencia cardíaca, enfermedad isquémica del corazón, enfermedades hipertensivas, paro cardíaco.

1.2.4.1 DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA

El ausentismo en consulta externa representa un gran problema en cuanto a la atención eficiente al afiliado, en el año 2020 hubo un porcentaje de ausentismo de 16.1%. En los meses donde más se produjo dicho ausentismo fueron los meses de marzo a julio, teniendo su pico en el mes de abril, donde notablemente se elevó a un 63%, ocasionado por la pandemia del Coronavirus.

En cuanto a hospitalización, el porcentaje de ocupación de camas fue en promedio de 80-90% en el año 2020 cayendo a un 23.3% en el mes de abril.

El área de hospitalización de Cardiología, se cuenta con un médico residente por cada guardia, quien se encarga de atender y dar solución a cualquier situación que se presente en el área y de responder las interconsultas solicitadas desde el área de Emergencia.

El médico tratante responsable del área de consulta externa, realiza rondas por hospitalización, pero no son turnos ni fijos, ni rotativos.

La Unidad no cuenta con médico tratante fijo para las guardias, además, cabe recalcar que los fines de semana no se tiene el apoyo de los especialistas y es el médico residente quien se encarga de toda el área en general.

El presente trabajo pretende presentar una propuesta de gestión gerencial que permita mejorar los procesos, así como, el flujo de atención, descongestionar la demanda y a su vez proponer una optimización del talento humano para que se realice un trabajo integral de acuerdo a sus competencias laborales, con el único objetivo de lograr excelencia en la asistencia sanitaria, en

la relación interpersonal, con pacientes y familiares, ya que se observa falta de organización y asignación de funciones según el perfil profesional.

Este análisis requiere el uso de las herramientas necesarias que permitan desarrollar las fortalezas y reducir debilidades del área, para que así, cada profesional pueda realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.

1.3. Planteamiento del problema

La atención al paciente hospitalizado en la Unidad de Cardiología no es de calidad debido a que es necesario mejorar los procesos con la generación de un plan de gestión, mediante el cual, se optimicen las funciones de los profesionales de acuerdo a su perfil profesional y sus competencias laborales.

Tiene por objetivo mejorar el flujo de atención y a su vez disminuir además de la carga horaria, la carga laboral que tienen los residentes por falta de organización del resto de profesionales. No tan solo en la atención al paciente, sino en la resolución de los casos clínicos, por lo que es necesario elaborar protocolos o algoritmos para la atención dependiendo del caso del paciente.

El proyecto estaría dirigido a todo el personal de la Unidad de Cardiología, tanto para el área de consulta externa como hospitalización, para llevar a cabo un mejor manejo de los pacientes y una mejor asignación de perfiles.

Con esta propuesta se analiza de manera objetiva la ejecución de las destrezas del talento humano, identificando falencias y promoviendo la permanencia del personal en la institución, cuyos resultados serán un mejor clima laboral, enfatizando las fortalezas y minimizando sus debilidades, pretende, por tanto, establecer mejoras del modelo actual de gestión del talento humano en la Unidad de Cardiología, siguiendo las tendencias actuales, para impulsar el desarrollo de la organización.

El talento humano no debe verse como un recurso adicional para las instituciones. Los médicos y el personal hospitalario son elementos esenciales para lograr objetivos estratégicos, tácticos y operativos.

Por lo tanto, es necesario analizar la estructura de la organización: recursos materiales, tecnológicos y evaluar el desempeño de todo el personal. Además, se deben revisar las políticas institucionales, la cultura organizacional y el clima laboral.

Académicamente, este estudio de optimización intenta proporcionar un modelo para la Unidad de Cardiología del HTMC, a fin de mejorar la gestión del talento humano, para que su desempeño contribuya a mejorar la atención en beneficio de los pacientes, las personas que trabajan en él y los grupos de interés.

Además, dotará a los directivos de una herramienta que contribuya activamente a la toma de decisiones con una gestión del talento humano optimizada, que permita una atención con profesionales altamente capacitados, con la experiencia y el conocimiento al servicio del paciente, que proporcione un seguimiento y manejo de calidad que favorezca la evolución hospitalaria favorable de los pacientes, así como la prevención de las secuelas y el manejo terapéutico adecuado de las que se presentaren.

1.4. Justificación del planteamiento del problema

La falta de calidad en la atención al usuario en el área de hospitalización de la Unidad de Cardiología, se debe entre otros, a la carencia de personal capacitado, inadecuadas herramientas que generan un clima laboral adverso y, que, en consecuencia, impiden el desarrollo de destrezas y consecuentes mejoras, ocasionando una ineficaz gestión. Existe carencia de motivación y estímulos que propendan al desarrollo del talento humano, disminuyendo con ello la productividad del personal en las tareas encomendadas, las mismas que deben ser evaluadas oportunamente.

Es necesaria la evaluación del nivel de desempeño que posee el talento humano de la Unidad de Cardiología en la atención que reciben los afiliados, así como el grado de satisfacción que tienen los usuarios al recibir dicha atención, con el propósito de generar mejoras en los procesos del talento humano con el desarrollo de un plan de gestión gerencial estratégico en beneficio de los pacientes.

El plan de mejora para el modelo de gestión del talento humano, debe basarse en políticas de responsabilidad social, orientadas a satisfacer las necesidades de los empleados, también debe establecer la equidad para aumentar la motivación de los empleados y el clima laboral, debe promover el compromiso de los empleados y el respeto por la empresa (Griffin, 2011). Lo que se

pretende con la investigación propuesta es realizar un estudio situacional de la gestión del talento humano, identificar los nudos críticos, realizar un análisis integral y proponer alternativas de solución o mejoras.

Actualmente, la gestión del talento humano es un elemento importante en el proceso de gestión de las organizaciones y es responsable de la formación de recursos humanos altamente calificados, de acuerdo con sus planes estratégicos (Landeta, 2014).

Los objetivos básicos de la gestión del talento humano están relacionados con la definición e importancia de esta área en la institución, ya que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y cumplir su misión, convirtiéndola en una vida competitiva, al proporcionar empleados bien formados y motivados, que permite mejorar el cumplimiento y la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el lugar de trabajo, apoyar el cambio e implementar políticas de ética y desarrollar prácticas éticas socialmente responsables (Jaramillo, 2005).

1.5. Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Gestión Gerencial para la optimización del talento humano con el objeto de mejorar la calidad de atención de los pacientes de la Unidad de Cardiología del Hospital Teodoro Maldonado Carbo.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar los procesos de la Unidad Técnica de Cardiología.
- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión actual del talento humano de la Unidad.
- Proponer un diseño de procesos esenciales relativos a la gestión del talento humano de la Unidad de Cardiología del Hospital HTMC, que considere perfiles profesionales, funciones, cargos, responsabilidades asistenciales, experiencia, competencias, aptitudes.

1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Dentro de las oportunidades de mejora están:

En Consulta Externa:

- Medidas para el manejo adecuado de los pacientes que asisten.
- Motivar al personal con el objeto de brindar una atención óptima al paciente.
- Desarrollar programas de sensibilización para los pacientes a fin de dar a conocer los principales beneficios de acceder a tiempo a un tratamiento de salud.

Estrategias a implementar en consulta externa:

- Ampliar la cartera de servicios a especialidades en hospitalización.
- Eficiencia en la asignación de citas.
- Elaborar y manejar la asistencia de protocolos.
- Mejora en el tiempo adecuado para la atención en la consulta.
- Mejorar significativamente los tiempos de espera para el acceso a la consulta externa y pruebas de diagnóstico.

En hospitalización:

- Elaborar un control del flujo del paciente en el periodo de hospitalización
- Acceso en línea a los resultados de exámenes y prescripción e historial clínico electrónico
- Reducción del tiempo de permanencia con la adopción de diversas mejoras de procesos, automatización, uso de opciones menos invasivas y capacitación del equipo médico y de enfermería
- Ofrecer tratamientos basados en la evidencia de manera oportuna
- Facilitar el acceso a la atención especializada y mejorar los conocimientos del paciente sobre la autogestión de su salud

1.6.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Tabla 1

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS					
ESCUELA DE NEGOCIOS					
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL OBJETO DE MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE LOS PACIENTES DE LA UNIDAD DE CARDIOLOGÍA DEL HTMC					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD GESTIÓN RESPONSABLE
Desconocimiento de la cartera de servicios de la Unidad de Cardiología	Inadecuada gestión de difusión de información relacionada con el Hospital	Población desinformada	Mayor cobertura comunicacional de la cartera de servicios que brinda el hospital en el área de Cardiología	Estrategia comunicacional dirigida tanto a clientes internos como externos. Difusión de los servicios del hospital a través de varios mecanismos (videos en consulta externa, posters, folletos) Promover y difundir las acciones y proyectos de la Unidad Médica.	Jefatura del área de Comunicación Unidad de Cardiología
Atención no especializada en el área de hospitalización de Cardiología que genera insatisfacción tanto en el usuario interno como externo	Brecha de profesionales especialistas	Procesos de atención en la Unidad de Cardiología poco efectivos y no resolutivos	Evidenciar la limitación de atención especializada a los pacientes del área de hospitalización de Cardiología y lograr se considere fortalecer la atención especializada en esa área	Proceso de selección y contratación de especialistas para la Unidad de Cardiología	Dirección Técnica Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio Jefatura de Área Clínica: Unidad de Cardiología
Poca capacidad resolutive por parte del área de apoyo diagnóstico y terapéutico a través de exámenes de especialidad para los pacientes del área de hospitalización de Cardiología	No se cuenta con el Médico Tratante del área	Pacientes inconformes por falta de exámenes de diagnóstico oportunos y que apoyen al diagnóstico	Disponer de un profesional especializado para la atención técnica y de calidad a los pacientes que requieren los exámenes Contar con médicos residentes capacitados para constituirse en un apoyo a la gestión de exámenes para los pacientes	Médicos Tratantes especialistas involucrados en el manejo clínico de los pacientes de la Unidad de Cardiología Priorización de los pacientes de la Unidad de Cardiología en la planificación para la realización de exámenes	Dirección Técnica Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio Jefatura de Área Clínica: Unidad de Cardiología
Manejo clínico de patologías cardíacas limitado por falta de capacidad técnica especializada	La UATH no cuenta con un plan de capacitaciones para esa área	Personal poco capacitado en la atención de pacientes con patología cardíaca	Presentar proyecto de educación continua para los perfiles inmersos en la atención en la Unidad de Cardiología para una capacitación permanente	Elaborar y ejecutar el plan de capacitación de los profesionales de la Unidad de Cardiología, en coordinación con docencia	Coordinación General de Talento Humano: Unidad Administrativa: Capacitación y Formación Coordinación General de Docencia. Unidad de Cardiología Área de hospitalización de Cardiología

Elaboración: Wladimir Morán.

CAPÍTULO II

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

Actualmente, el sector salud está presenciando desafíos de gestión que afectan el buen funcionamiento de las instituciones de salud, lo que afecta directamente a la capacidad de las instituciones para alcanzar metas estratégicas.

Es muy importante planificar estrategias de gestión adecuadas para el personal de la Unidad de Cardiología del HTMC, lo que se reflejará en el resultado final de la gestión administrativa y por ende en el éxito final de las actividades de la institución.

Las estrategias deben estar encaminadas a gestionar el talento humano en salud desde una perspectiva que exprese motivación, liderazgo y toma de decisiones, a través de la gestión se debe prestar la mayor atención para que las metas propuestas sean exitosas. Estos elementos deben estar coordinados para que el resultado final sea fundamental y el progreso real sea visible en la organización.

La sostenibilidad y crecimiento de las instituciones de salud está directamente relacionados con la planificación estratégica, que sirve de guía para las propuestas y soluciones generadoras de valor, la gestión de los recursos humanos y la motivación que cada uno inculca a su equipo de salud con la toma de decisiones adecuadas.

Conocer y adoptar estrategias de gestión acordes con las exigencias y desafíos del entorno aumenta las posibilidades de éxito y reduce los riesgos de fracaso al fortalecer las estructuras organizacionales y dotar al talento humano de las herramientas adecuadas para gestionarlo, lo que aumenta la productividad y la lealtad a la institución.

Este proyecto proporciona información útil sobre las estrategias de gestión del talento en salud que mejoran la motivación, el liderazgo y las habilidades para la toma de decisiones del personal lo que beneficia al gerente, a los clientes internos y externos y al personal del establecimiento.

Por lo expuesto, la metodología utilizada para la recolección de datos e información para el análisis es una investigación con enfoque cualitativo.

2.1.1. Diseño de Estudio

El propósito de este proyecto es presentar una propuesta que se enfoque en mejorar la calidad de la gestión, atención y lograr una mayor satisfacción de los usuarios en la Unidad de Cardiología del Hospital Teodoro Maldonado Carbo.

El DISEÑO aplicado es No experimental, es decir, analizando cómo evolucionan los hechos comportamentales de los servidores en el tratamiento de pacientes de Cardiología, se monitorea su evolución, en el cual se analiza la categoría de las variables: modelo estratégico, persona talentosa y usuario de servicio, cuando se correlacionan las variables para medir el servicio proporcionado del talento humano, comprobando si cumple o no con las expectativas de los usuarios.

Tiene un ALCANCE de investigación correlacional, con el objeto de conocer la relación que existe entre las variables tanto de desempeño del talento humano como de atención al usuario para proponer un modelo estratégico que optimice las competencias del talento humano tanto en el ámbito médico como administrativo, brindando asistencia a los afiliados en el ingreso a esta casa de salud. Con la participación en el proceso de las áreas de Enfermería, midiendo así la satisfacción del paciente durante su estadía. Y cómo afecta la atención oportuna, de calidad y cálida a los pacientes que se encuentran siendo atendidos por patologías cardíacas.

Posee un ENFOQUE cualitativo, que según (BOGDAN, 1984) afirma:

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva emic o del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.

A través de las áreas de atención a usuarios y Estadística, instancias donde se recogen quejas, felicitaciones y sugerencias de los usuarios por medios electrónicos y teléfonos rojos, que dan a conocer el trato de los servidores del hospital, resultados y soluciones propuestas a los afiliados. Tabla de satisfacción del usuario también para medir la ayuda recibida con las métricas de datos de los estudios realizados en las áreas hospitalarias.

Como parte del método de observación, se identificaron varios aspectos, los cuales serán descritos para el área de consulta externa y hospitalización. Como se menciona en el problema, el volumen de atención ha aumentado un 80% en 2021 y 2022 en comparación con 2019, período previo a la pandemia de COVID-19, por lo que el nivel de atención fue alto y no solo por los procedimientos actuales, sino también por la falta de personal y de especialistas para ayudar a distribuir la afluencia.

2.1.2. Variables de la investigación, operacionalización

Variable independiente en este estudio: Plan de Gestión Gerencial, que como su nombre lo indica, es un plan de gestión que tiene como objetivo mejorar los procesos u operaciones de la organización para lograr las metas institucionales. Este plan de gestión mide el desempeño operativo y evalúa las diferencias entre las expectativas y la atención recibida por parte de los usuarios utilizando indicadores como el nivel de confianza, la tasa de precisión, la cantidad de pérdidas y el porcentaje de expectativas del talento humano y usuarios. Lo mismo se aplicará tanto al personal médico como a los afiliados a través de encuestas.

Las variables dependientes:

1) Mejorar la calidad de atención a los pacientes es un proceso que mide el rendimiento global del talento humano para ejecutar destrezas operacionales en la atención a los usuarios, siendo sus dimensiones la preparación profesional.

2) La satisfacción de atención al usuario, cuyas dimensiones son la percepción y satisfacción respecto a la atención al usuario y la evaluación de brechas entre las expectativas y las perspectivas de los usuarios. A través de los indicadores se medirá el nivel de confiabilidad, el grado de fidelización, el número de reclamaciones y el porcentaje de expectativas entre el talento humano y los usuarios. Los indicadores a aplicarse son para medir la calidad que la Unidad de Cardiología brinda al usuario que acude para recibir servicios de salud como: resultado, satisfacción al cliente, nivel de confiabilidad, grado de fidelización.

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

Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión de la Dirección debe ser integral, liderada por gerentes, mandos intermedios y otros responsables de procesos enfocados a la misión y objetivos institucionales, asegurando el pleno cumplimiento de las competencias en cada área, evitando malas prácticas de gestión que conlleven a errores de implementación, propiciando la consecución de procesos y, sobre todo, productos y servicios institucionales que se ofrecen a los usuarios de manera oportuna y de calidad.

Gestión Estratégica de Marketing

El uso del marketing en la institución tiene diversas aplicaciones, especialmente en la prestación de servicios: estudios de mercado o investigación; desarrollo y mejora de servicios y productos; segmentación y diferenciación de ofertas públicas; creación de políticas de incentivos; comunicación efectiva con el grupo objetivo; cambiar el comportamiento del grupo objetivo; optimización de los canales de distribución; mejorar las relaciones con usuarios; posición de marca pública; están entre los más notables.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Es el responsable de la planificación, organización, dirección de los planes, programas y proyectos de la institución relacionados con el desarrollo del talento humano, orientado a una práctica profesional con excelencia enfocada en la seguridad del paciente en todos los ámbitos del quehacer del hospital.

Gestión del Talento Humano

Jefe de Unidad Técnica

Promueve, organiza y coordina las actividades del personal médico que desempeña sus funciones en la Unidad de Cardiología evaluando la atención y manejo de pacientes con patologías cardiovasculares.

Médico Tratante

Realiza de manera integral la atención al paciente con riesgos o patología clínica, mediante la aplicación de procedimientos de asistencia médica y cuidados preventivos y curativos en la Unidad de Cardiología, con el propósito de preservar el bienestar y la salud de la comunidad en general.

Médico Residente

Es el médico encargado en brindar atención general en funciones hospitalarias en la Unidad de Cardiología.

Enfermera de Cuidado Directo – Hospitalización

Brinda atención de cuidados de enfermería al individuo, familia y comunidad, utilizando la estrategia de atención primaria de la salud, con enfoque intercultural, generacional, de género y de derechos, con el fin de promover salud, prevenir enfermedades y apoyar en la rehabilitación para mantener e incorporar el buen vivir de las personas en congruencia a los valores e ideales de la sociedad y de los conocimientos profesionales.

Auxiliares de Enfermería – Hospitalización

Proporciona cuidados de enfermería con calidad y calidez, para satisfacer necesidades de higiene, confort y seguridad del usuario externo.

Gestión Financiera

La Coordinación General Financiera es la encargada de realizar la planificación financiera de la organización, administrar de manera eficiente el capital de trabajo y determinar el presupuesto anual. Esta Coordinación está conformada por las Jefaturas de Presupuesto y Contabilidad; Facturación y Consolidación de Costos, Recaudación y Pagos; Subsidios, Responsabilidad Patronal, Seguros y Cuentas Red Pública, Tesorería.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

El propósito de esta gestión es apoyar al hospital en remodelaciones, mantenimiento y todo lo relacionado con la logística. Las funciones básicas de la logística son: gestión de órdenes de compra, gestión de inventario y almacén, gestión de farmacia, solicitudes de envío, evaluación de gestión de consumo y control de inventario de materiales y balance total. Otras áreas relacionadas con dicha gestión son los servicios de seguridad, mantenimiento y limpieza.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

HOSPITALIZACIÓN

Las políticas y lineamientos establecidos para el ingreso, así como las actividades realizadas en las distintas áreas que intervienen en el proceso, con la finalidad de que el paciente sea atendido en el área de hospitalización, se describen a continuación:

1. Solo podrán solicitar o autorizar ingreso hospitalario, los médicos responsables de la especialidad de Cardiología, tratantes o residentes asignados a la Unidad Técnica de Cardiología.
2. Serán ingresados los pacientes para:
 - a. Tratamiento Médico
 - b. Estudio Diagnóstico
 - c. Cirugía
 - d. Estudio Hemodinámico
3. El médico tratante o médico residente será responsable de dar la información necesaria del paciente a sus familiares sobre el tratamiento al que será sometido; el médico asignado generará la nota de ingreso y egreso del paciente.
4. El procedimiento administrativo para el ingreso será a través del área de Admisión.
5. Los pacientes cuyo origen es el Área de Urgencias y Unidad Coronaria que requieran hospitalización tendrán prioridad.
6. Todo paciente tiene derecho a recibir información clara y veraz comprensible.
7. Los datos de los pacientes serán manejados con estricta confidencialidad.

CONSULTA EXTERNA

Para establecer el correcto flujo de pacientes se tomará en cuenta lo siguiente:

Los pacientes serán atendidos en Consulta Externa derivados desde otras especialidades clínicas o quirúrgicas del Hospital con cita asignada por el Sistema AS 400, o por demanda espontánea.

Los pacientes que acudan a esta Unidad derivados desde otras unidades deberán presentar la debida referencia o derivación y seguir el proceso a través del área de Admisión.

En esta área se realizan además las pruebas de esfuerzo (ergometrías), los ecocardiogramas (disponemos de equipos de alta gama con imágenes en 3D para las patologías complejas) y los programas de ejercicio de Rehabilitación Cardíaca, contando con todas las medidas de seguridad sanitarias frente a la pandemia por COVID 19.

El paciente será derivado con una cita en el sistema AS 400 y la hoja de referencia

Fuente: (SALUD, 2012)

CAPÍTULO III

3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

El Hospital Teodoro Maldonado Carbo, nivel III de atención en salud pertenece al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social-IESS, alineada a la misión y visión , del estatuto orgánico de gestión de procesos de los Hospitales de IESS, acuerdo Ministerial 032 (registro oficial 597, de octubre del 20119), la misión establece la prestación de salud con calidad y calidez en su ámbito asistencial especializado a través de su cartera de servicios, su visión es ser reconocidos por la ciudadanía por su accesibilidad, prestan atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de forma eficiente. Cumple con los permisos de funcionamiento otorgados por la agencia de nacional de regulación y control de alimentos y dispositivos médicos (ARCSA).

El Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo es una Unidad Médico Asistencial del IESS, con lo cual lo convierte en empresa prestadora de servicios de salud, dotada de autonomía administrativa y financiera, pero integrada a la Red Pública de Salud que se apoya en el Sistema de Referencia y Contra-referencia institucional. (IESS, PLAN MEDICO FUNCIONAL, 2014-2017)

Para desarrollar el análisis estratégico se debe tener en cuenta el entorno externo y el entorno interno que tienen influencia en la gestión de la organización con la finalidad de establecer los objetivos institucionales. Es por ello, que para este análisis se propone emplear dos herramientas metodológicas importantes: PEST y FODA.

Una de las herramientas más utilizadas para evaluar los factores de alto impacto en el desempeño de la organizacional es el análisis PEST:

P: analiza los factores políticos.

E: profundiza en los factores económicos.

S: estudia los factores sociales.

T: explica los factores tecnológicos.

3.1.3. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

El Modelo de Porter aplicado a la Unidad de Cardiología del HTMC permitirá el análisis para maximizar sus propios recursos y superar a la competencia en el mercado.

El siguiente es un desglose de la rivalidad entre empresas competidoras: en términos de fuerza competitiva, los hospitales y clínicas actúan como proveedores externos del IESS y los hospitales públicos son los principales actores. El factor determinante será la capacidad de respuesta; por tanto, al tener una capacidad instalada al tope esta fuerza de Porter se considera alta por la saturación de servicio que tiene el HTMC, debido a que está operando por encima de sus capacidades.

La amenaza de la entrada de nuevos competidores está relacionada a la aparición de un nuevo hospital del IESS en la ciudad de Guayaquil, hospitales pertenecientes al MSP y nuevas entidades particulares de salud que presenten sus servicios como prestadores externos del IESS. Por tanto, al no existir barreras de entrada el ingreso de nuevos competidores es alto, ya que éstos aparecerán en función de las necesidades de salud de la población en general, debido a la saturación del servicio que presenta el hospital IESS.

En relación con el desarrollo potencial de productos sustitutos, éstos son los servicios de salud que al existir tardanza e ineficiencia en el hospital del IESS se genera una demanda de atención privada. Cabe recalcar que existe una condicionante importante en que el paciente acuda a ese tipo de entidades de salud y ésta se da por los elevados costos que tienen los mismos; por tanto, esta fuerza se considera baja.

El poder de negociación de los proveedores está en función de la cantidad de participantes que exista en el mercado para proveer al hospital de medicinas, insumos, equipamiento, infraestructura y demás recursos que necesite la unidad de salud. Es decir, al haber una cantidad importante de proveedores el poder de negociación es bajo, ya que el hospital puede escoger el que mejor le convenga en función del costo y calidad que requiere.

En cuanto al poder de negociación de los clientes al ser un hospital de índole público, está más relacionado a la calidad que exige el paciente al momento de recibir la atención médica; por tanto, a pesar de tener una presión importante en los servicios de salud el poder de negociación de los clientes es bajo.

3.2. Análisis FODA

Estrategias, Matriz FODA fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el Área de hospitalización de cardiología del HTMC.

Tabla 2

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	PERSONAL MÉDICO Y ENFERMERÍA CON GRAN EXPERIENCIA	EXISTE DÉFICIT DE PERSONAL ESPECIALIZADO EN LA UNIDAD DE CARDIOLOGÍA
	GRAN ACEPTACIÓN POR PARTE DE LOS USUARIOS	ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL MÉDICO CONTRATADO (PERMANECEN POR UN PERIODO CORTO)
	DIRECTIVOS DE TODOS LOS NIVELES CON GRAN CONSIDERACIÓN Y APOYO	LA ROTACIÓN DE MÉDICOS SE DA EN CORTO TIEMPO
		PARA ALGUNOS EXÁMENES EL PACIENTE TIENE QUE SER MOVILIZADO FUERA DE LA UNIDAD DE CARDIOLOGÍA
		LA SOLICITUD DE CAMAS ES UN NUDO CRÍTICO
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
LOS DIRECTIVOS DEL HOSPITAL SIEMPRE ESTÁN ABIERTOS A LA COLABORACIÓN	LA GESTIÓN PARA OBTENER LA AMPLIACIÓN DEL SERVICIO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CAMAS SOLICITADAS	EL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CARDIOLOGÍA BRINDARÁ TODO EL CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
LA INFRAESTRUCTURA COMO EL EQUIPAMIENTO ES DE PUNTA	COORDINAR CON LOS LÍDERES DE LAS DIFERENTES INSTANCIAS A FIN DE CONCRETAR LO EXPUESTO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE	ORGANIZARÁ Y BRINDARÁ TODO EL APOYO PARA NO INTERFERIR EN LAS LABORES COTIDANAS
LA UNIVERSIDAD COOPERA A TRAVÉS DE LAS ESPECIALIDAD COMO ENFERMERÍA Y REHABILITACIÓN		COORDINAR CON TODOS EQUIPOS QUE INTERVENGAN EN TODAS LAS FASES
LA EDUCACIÓN CONTINUA ES RECURENTE Y PERIÓDICA. SE IMPLEMENTA CURSO Y CONGRESOS A DIFERENTES NIVELES		PREPARA LOS AMBIENTES ALTERNOS PARA ATENCIÓN DE LOS PACIENTES
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
LOS USUARIO EXTERNOS EXPRESAN INCONFORMIDAD	DAR INFORMACIÓN ACERCA DE LA GRAVEDAD DEL PACIENTE Y CONCIENTIZAR A LOS FAMILIARES ANTE LA OPORTUNIDAD DE SOBREVIDA	REALIZAR REUNIÓN CON LOS DIRECTIVOS PARA ELEVAR LAS NECESIDADES A NIVEL SUPERIOR
LOS COSTOS EXTRA HOSPITAL SON ALTOS Y FALTA DE ABASTECIMIENTO SE INTERPRETA COMO NEGLIGENCIA	GESTIONAR CON TRABAJO SOCIAL Y LA DIRECCIÓN PARA AQUELLOS CATEGORIZADOS SEA TRATADOS A TIEMPO	
QUE LA FALTA DE ATENCION EMPEORE LA PATOLOGÍA CUANDO SE RECIBE AL PACIENTE DE MANERA EXTEMPORÁNEA CON CONSECUENCIA FATALES	SE CONCIENTIZARÁ Y SE JUSTIFICARÁ A TRAVÉS DE ESTADÍSTICA	

Elaboración: Wladimir Morán.

3.3. Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor, al igual que la matriz EFE y EFI es una herramienta estratégica que permite analizar las diversas actividades que desarrolla una empresa con la finalidad de poder identificar cuáles son sus ventajas competitivas. La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, finalmente se encuentra el servicio. En cuanto a las actividades de apoyo, estas se conforman por la infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras. (TOUS, 2019)

En ámbitos institucionales, referente a la Unidad de Cardiología del HTMC, se encontró que la logística interna está constituida por actividades relacionadas con la recolección y almacenamiento de materiales, en este caso, el abastecimiento de insumos hospitalarios se determina en forma concurrente con el almacenamiento de estos artículos. Con respecto a las operaciones, estamos hablando de actividades que surgen de variaciones en el costo de los materiales.

Por otro lado, las actividades que conforman la logística de salida son el proceso de atención sanitaria de calidad produciendo la recuperación integral del paciente.

En aspectos de marketing y ventas, la gestión hospitalaria se publicita mediante el empleo de páginas institucionales o gubernamentales y a través de medios de televisión, prensa y redes sociales; para concluir, las actividades de servicio provienen de la gestión de citas en línea y el empleo de un buzón de quejas y sugerencias.

En cuanto a la infraestructura, elemento que soporta toda la cadena de valor, en el establecimiento de salud objeto de la investigación se cuenta con el Servicio de Emergencia, hospitalización, salas de quirófano, farmacia, laboratorio e imagenología que trabajan los 365 días del año de manera continua, lo que se traduce en una demanda garantizada por parte de los afiliados al IESS.

Además, está la gestión de recursos humanos: el hospital cuenta con un equipo de profesionales formados y capacitados, con personal administrativo y técnico experimentados, que constituyen elementos de apoyo para mejorar y realizar un trabajo eficiente.

En cuanto al desarrollo tecnológico, se muestra que el complejo hospitalario utiliza modernos equipos para el proceso de exámenes diagnósticos y de tratamiento médico, utiliza tecnología de información y comunicación TIC, hardware y software de gestión hospitalaria y cuenta con tecnología de monitoreo de la historia clínica del paciente.

Finalmente, se encuentra el factor de compras, se realiza en el marco de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que se realiza a través del portal web, con la finalidad de obtener proveedores que abastezcan de recursos hospitalarios a toda la Red Pública Integral de Salud del Ecuador.

El desarrollo de cada actividad que se emplea en el Hospital permitió identificar que dicho complejo hospitalario, de manera general, mantiene como ventaja competitiva otorgar un proceso de atención que se caracteriza por sus altos niveles de calidad, eficiencia y eficacia lo que se sustenta en un centro de atención especializada que garantiza la salud de toda la población de Guayaquil.

3.4. Planificación Estratégica

Misión

La misión de la Unidad Técnica de Cardiología del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo es brindar una asistencia sanitaria con excelencia, con calidad técnica y calidez, a través de procesos altamente eficientes y efectivos en el marco de una adecuada relación interpersonal con pacientes y familiares y un ambiente laboral agradable.

Visión

La Unidad de Cardiología pretende dar respuesta a las necesidades de la sociedad que requiere de un cambio orientado a la transversalidad que supone el proceso asistencial, que sea capaz de responder con una calidad científico-técnica de vanguardia en el manejo terapéutico del paciente agudo, que establezca los mecanismos necesarios para atender o liderar la atención del paciente crónico cardiológico y que potencie el papel de la prevención. Sólo de esta manera será capaz de cumplir con su misión.

Valores

1. Inclusión: reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
2. Servicio: asistimos para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los usuarios internos y externos.
3. Compromiso: nos comprometemos para que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.

4. Respeto: entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades, teniendo en cuenta sus derechos.
5. Liderazgo: participamos activamente de forma individual y colectiva, en la búsqueda de soluciones para el mejoramiento de la salud del usuario.
6. Trabajo en Equipo: colaboramos de manera sinérgica.
7. Responsabilidad: nos dedicamos en brindar una asistencia bajo criterios éticos y el compromiso con la comunidad.
8. Puntualidad: somos diligentes en nuestras actividades y tareas y las brindamos de manera oportuna, precisa y concreta.

Objetivos Institucionales

- Contar con un documento en el que se describan las actividades propias del área de hospitalización servicio de Cardiología del HTMC
- Detallar los procesos a fin de que sean considerados como lineamientos que orienten y proporcionen criterios técnicos uniformes durante la producción de los bienes y servicios, propiciando la eficiencia en la gestión institucional y la satisfacción de los asegurados y derechohabientes.
- Servir de guía o referencia tanto al personal que labora en el área como a aquel que se desempeñe en otras áreas de HTMC estableciendo políticas, lineamientos y mecanismos necesarios para que la gestión se realice en estricto apego a la normativa vigente y coadyuvando al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Políticas

- Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención en salud.
- Ampliar los servicios de prevención y promoción de la salud para mejorar las condiciones y los hábitos de vida de las personas.
- Garantizar la prestación universal y gratuita de los servicios de atención integral de salud.
- Promover entre la población y en la sociedad hábitos de alimentación nutritiva y saludable que permitan gozar de un nivel de desarrollo físico, emocional e intelectual acorde con su edad y condiciones físicas.

CAPÍTULO IV

4.1. Plan de Gestión Gerencial

4.1.1. Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial

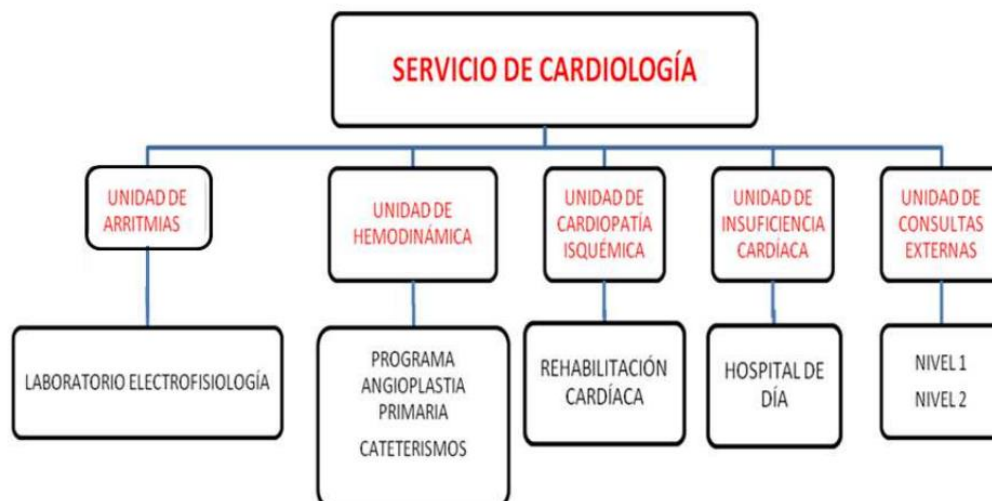
Gestión Gerencial de la Dirección

El plan de gestión gerencial está basado en los objetivos generales de la institución de incrementar el acceso de la población a los servicios de salud. Proponiéndose como estrategia para llegar a estos objetivos, la optimización de un servicio de Cardiología en el HTMC, integrativo, preventivo, con cumplimiento de altos estándares técnicos, articulado con el servicio de medicina general, para así poder causar un alto impacto en la satisfacción de los usuarios del establecimiento de salud, para a su vez reducir factores de riesgo, que incurren en complicaciones que causan disminución de la calidad de vida de la población generando mayores costos en salud para el Estado ecuatoriano.

Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

La estructura orgánica y funcional es un instrumento de gestión que ayuda a definir con claridad las funciones de las diferentes unidades administrativas de una organización. Apoya al cumplimiento del Plan Estratégico; y, facilita la coordinación institucional.

2. Figura 2



Socialización del organigrama estructural

Se elabora organigrama que deberá ser aprobado por el nivel gobernante, tomador de decisión, teniendo como meta la socialización y capacitación a todo el personal sobre la nueva estructura orgánico-funcional para la optimización de la Unidad de Cardiología. Dicha socialización se medirá de la siguiente manera:

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Personal que conoce el organigrama para la optimización de la Unidad de Cardiología a través de proceso de socialización	Porcentaje	$\frac{\text{Personal de la UC que conoce el organigrama}}{\text{Personal que labora en la Unidad de Cardiología}} \times 100$	Registro de asistencia, evidencia fotográfica	100%

Mejoramiento Continuo de la Calidad

Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

La integración de prácticas basadas en la evidencia ha demostrado un impacto significativo en la reducción de incidentes relacionados con la atención médica; sin perder de vista que esta información debe ser adaptada a la misión institucional; así como, a las necesidades y características específicas de la población que se atiende.

Impulsar la implementación de prácticas basadas en la evidencia científica; así como, estandarizar procesos con enfoque sistémico y multidisciplinar que aporten valor a los mismos, son elementos importantes de la calidad:

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Médicos de la UC que desarrollan procesos con enfoque investigativo científico	Porcentaje	$\frac{\text{Médicos de la UC con procesos investigativos}}{\text{Médicos que laboran en la UC}} \times 100$	Proyectos de investigación propuestos	100%

Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

El eje de la atención sanitaria es el ciudadano, por lo tanto, cualquier planteamiento de intervención debe partir de sus necesidades y expectativas. Para ello hay que explorarlas y conocerlas. La satisfacción de las mismas ha de observarse como una dimensión fundamental en la calidad del servicio prestado. La información debe ser veraz y compartida, los derechos respetados y la participación garantizada. Estos elementos definen perfectamente los cambios

de orientación que debe asumir un servicio para desarrollar un proyecto de gestión de desarrollo institucional y que tiene que ver básicamente con:

- Conocer los usuarios y potenciales usuarios de los servicios. Saber quiénes, y cuántos pueden ser, pero, sobre todo, conocer cuáles son sus necesidades y expectativas. Sobre esa base debe construir la Unidad su oferta de servicios.
- Conocer el grado de satisfacción que tienen los pacientes que han utilizado la Unidad y utilizar esta información para detectar áreas de mejora y desarrollarlas.
- Dar información veraz y adecuada, promoviendo espacios de participación y de decisiones compartidas, manejando adecuadamente los consentimientos informados y las herramientas de decisión clínica para pacientes y mejorando las competencias de comunicación de los profesionales de la Unidad.
- La transparencia, dando a conocer la Unidad y sus resultados, abriendo canales de comunicación que favorezcan la transmisión de información y conocimiento, e impulsando la participación a través de las redes sociales, foros de pacientes, etc.

Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Satisfacción por las prestaciones entregadas en la UC	Porcentaje	$\frac{\text{Número de pacientes satisfechos}}{\text{Número de pacientes atendidos en la UC}} \times 100$	Hoja de cuestionario y encuesta	100%

4.1.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión de talento humano en la Unidad de Cardiología va dirigida a mejorar el nivel de compromiso y efectividad del talento humano en el manejo terapéutico de los pacientes con afecciones cardiológicas.

Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Capacitación a personal médico en tema de Cardiología en el primer nivel de atención	Número	$\frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones programadas}}$	Registro de asistencias, certificados	12
Médicos especialistas requeridos por la Unidad de Cardiología	Número	$\frac{\text{Cardiólogos requeridos}}{\text{Cardiólogos laborando actualmente}}$	Contratos de personales especialistas	2
Capacitación habilidades gerenciales	Porcentaje	$\frac{\text{Médicos capacitados}}{\text{Médicos con cargos administrativos}} \times 100$	Evaluación de habilidades gerenciales	100%

Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)

Implementar un programa de mejoramiento continuo de la prestación de servicios, el mismo que debe ir encaminado en:

- 1) Planificación de la calidad en atención.
- 2) Desarrollo de los procesos o productos necesarios para la correcta atención en salud.
- 3) Control y evaluación continua de la calidad del servicio.

Para el proceso de mejora de la calidad se recomienda tomar en consideración los procesos y normas ISO implicadas en salud como, por ejemplo:

- Satisfacción del cliente por servicios
- Auditorías Internas
- Manejo de proveedores
- Seguridad del Paciente

La Norma ISO 13485: 2016; define los requisitos necesarios para implementar un sistema de gestión de la calidad para productos del orden sanitario, como dispositivos médicos y servicios relacionados que cumplan con los requisitos reglamentarios necesarios. (ISO, 2016)

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Programa de mejora continua de la calidad en la Unidad de Cardiología	Número	<u>Programa de mejora continua de la calidad elaborado</u> Programa de mejora continua de la calidad planificado	Programa	1

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Plan de ciclos rápidos para mejora de la calidad de la atención en la Unidad de Cardiología	Número	<u>Plan de ciclos rápidos de mejora elaborado</u> Plan de ciclos rápidos de mejora planificado	Plan	1

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

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

Los indicadores que se necesitarán para verificar el cumplimiento de la propuesta serán medidos de la siguiente manera:

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Pacientes que presentan nuevo riesgo cardiovascular estando en tratamiento	Porcentaje	$\frac{\text{Pacientes que presentan nuevo riesgo cardiovascular estando en tratamiento}}{\text{Total de pacientes en tratamiento en la Unidad de Cardiología}}$	Fichas médicas, historia clínica	100%
Charlas brindadas a los pacientes que acuden al HTMC sobre la prevención de enfermedades cardiológicas	Número	$\frac{\text{Número de charlas realizadas}}{\text{Número de charlas planificadas}}$	Socialización con registro de asistencia	6

4.2. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.2.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Las limitaciones del plan de gestión están relacionadas con los factores que no se pueden controlar y tienen un impacto negativo en la realización de este proyecto de gestión, para ello se señala:

- Una limitación importante en la gestión de los recursos humanos y con una inercia burocrática que impide la flexibilidad y capacidad de adaptación que los sistemas sanitarios necesitan para cambiar y aplicar los nuevos modelos propuestos.
- Poco interés en la aplicación de un sistema preventivo en salud, no se ha visto un claro interés de aplicar un sistema de medicina preventiva articulada a cardiología.
- La distribución de las camas entre los distintos servicios pertenecientes al Hospital no se considera la correcta. Se ha detectado que en algunos servicios las camas son insuficientes para los ingresos de pacientes que reciben. Uno de los servicios en los que

existe una limitación de disponibilidad de camas es el de Cardiología. Es importante recalcar que esto supone una espera para el paciente que requiera un ingreso en el hospital, ya sea por urgencia o por una operación programada.

- Falta de personal especialista en Cardiología lo que conlleva a que las revisiones necesarias para los pacientes no se realicen y que los tratamientos no se actualicen si el paciente lo requiere.

4.2.2 Conclusiones y Recomendaciones

La necesidad de un plan de gestión gerencial, en realidad, parte del buen quehacer médico. Es indudable que las tendencias actuales van hacia una autogestión de los servicios sanitarios, como se ha repetido, con modelos muy diversos, que incluso conviven en el mismo hospital, con estructuras y legislaciones cambiantes, con una falta de comunicación entre los diferentes procesos gobernantes, subjetivos o agregador de valor y los de asesoría y apoyo, con inadecuada valoración y cuantificación de la labor de docencia e investigación, con falta de incentivos, con muchas respuestas por resolver, con nuevos modelos de valoración, etc. De todas las formas, el modelo actual no cumple todas las expectativas deseables y por ello la elaboración de este proyecto se propone la optimización del talento humano en la atención de pacientes en la Unidad de Cardiología del HTMC.

Para terminar, se planteará una serie de nuevas líneas de investigación que harían más efectivo este análisis:

- Un análisis que se desarrolle más profundamente recogiendo datos que pertenezcan a pacientes de otros años para así poder hacer el estudio más preciso y completo.
- Un análisis que se realice en los distintos servicios que pertenecen al hospital para poder así aminorar los tiempos de espera en otros procesos que se lleven a cabo.
- Un análisis en los distintos servicios de cardiología de los hospitales pertenecientes a la red de salud del IESS para así poder compararlo con otros hospitales y optimizar sus servicios.

Referencias Bibliográficas

- Bernal. (2010). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1984). Introduction to qualitative research methods: The search for meanings (2a ed.). John Wiley & Sons.
- Manual De Procesos De La Unidad Técnica De Cardiología, Primera Versión 1.0 (febrero Del 2022)
- Griffin, R. (2011). Administracion. Responsabilidad Social. Cengage Learning Editore
- IESS. (2014). Resolución C.D 468.
- IESS. (2014-2017). Plan Médico Funcional.
- Jaramillo. (2005). Objetivos Del Talento Humano. Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, ISSN 1657-6276, N°. 18, 2005, pags. 103-137
- Landeta. (2014). Gestión De Talento Humano. Gestion del Talento Humano Como Competencia -Gtch-. Eae Editorial Academia Espanola.
- Salud, L. O. (2012). Ley Orgánica de Salud. Gob.ec. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Salud, Q. (2012). Manual de procesos de la Unidad Técnica de Cardiología.
- Tous, C. (2019). Cadena de Valor. Cengage Learning Editores

Marco Legal

- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449. Registro Oficial No. 449. Gob.ec. Recuperado de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/4864-registro-oficial-no-449.html>
- Salud, L. O. (2012). Ley Orgánica de Salud. Gob.ec. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Plan Nacional Del Buen Vivir 2013-2017. Gob.ec. Recuperado, de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2013-%E2%80%93-2017.pdf>
- Modelo De Atención Integral De Salud.(2012) Kimirina.org. Recuperado de https://www.kimirina.org/images/kimirina/documentos/publicaciones/Manual_Modelo_Atencion_Integral_Salud_Ecuador_2012-Logrado-ver-amarillo.pdf

