



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para la mejora del proceso de admisión de
pacientes ambulatorios en Emergencia del Hospital IESS Portoviejo

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

Mgs. Gerencia en Instituciones de Salud

AUTOR

María Cecilia Guillen Rivadeneira

AÑO

2022



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE
ADMISIÓN DE PACIENTES AMBULATORIOS EN EMERGENCIA DE UN
HOSPITAL GENERAL

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

Docente Guía:
Mgs. Sonia Brazales

Autor:
María Cecilia Guillén Rivadeneira

Año
2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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

AGRADECIMIENTO

Le agradezco primero que todo a Dios, sin su presencia nada de esto sería posible. Luego le doy las gracias a mi familia y amigos.

DEDICATORIA

Le dedico este logro a todas las personas que confiaron en mí y fueron parte fundamental del proceso académico.

RESUMEN

Este proyecto constituye un proceso de investigación que tiene como objetivo la identificación, el análisis y priorización de un problema de gestión que afecte a una institución de salud. A través de una metodología que permita recolectar información relevante para el análisis se establecen sus causas y efectos para posteriormente proponer un plan de gestión gerencial que plasma las alternativas de solución u opciones de mejora factibles de ser implementadas.

Incluye además el monitoreo del cumplimiento de metas para lograr el objetivo institucional planteado.

En el presente trabajo el objetivo general radicó en mejorar los procesos de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, que concluye con la elaboración de un plan de gestión gerencial que permita guiar estratégicamente los aspectos que se deben mejorar para el óptimo funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo en la admisión de pacientes ambulatorios en emergencia.

La metodología aplicada es de tipo cualitativo, los instrumentos utilizados fueron la observación directa, la encuesta y la revisión documental, que permitieron evidenciar los nudos críticos en la gestión tales como limitado espacio físico, limitación de talento humano y fallas en la organización interna.

Se propone entonces un Plan de Gestión Gerencial orientado a mejorar el servicio prestado para admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

ABSTRACT

This project constitutes a research process that aims to identify, analyze and prioritize a management problem that affects a health institution. Through a methodology that allows the collection of relevant information for the analysis, its causes and effects are established to later propose a management plan that reflects the solution alternatives or improvement options that are feasible to be implemented.

It also includes the monitoring of the fulfillment of goals to achieve the proposed institutional objective.

In the present work, the general objective was to improve the admission processes of emergency outpatients at the IESS Portoviejo General Hospital, which concludes with the elaboration of a managerial management plan that allows strategically guiding the aspects that must be improved for optimal operation. of the processes that are carried out in the admission of ambulatory patients in emergency.

The methodology applied is of a qualitative type, the instruments used were direct observation, the survey and the documentary review, which allowed to demonstrate the critical knots in the management such as limited physical space, limitation of human talent and failures in the internal organization.

A Management Management Plan is then proposed aimed at improving the service provided for the admission of outpatients in emergencies at the IESS Portoviejo General Hospital.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1. Introducción	1
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	3
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	5
1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios	8
1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos.	10
1.2.2.2. Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	13
1.2.2.3. Población atendida	15
1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha	16
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.....	17
2.1. Planteamiento del Problema	17
2.2. Justificación del planteamiento del problema.....	18
2.3. Objetivo General del Plan para la prestación de servicios	19
2.4. Objetivos Específicos.....	19
2.5. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	19
3. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	20
3.1. Alternativa de solución priorizada	21
CAPÍTULO II	22

4.	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	22
4.1.	Justificación	22
4.2.	Metodología	22
4.2.1.	Población y Muestra.....	23
	DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	28
4.3.	Gestión Gerencial de la Dirección.....	28
4.4.	Gestión Estratégica de Marketing	29
4.5.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	29
4.6.	Gestión Financiera	30
4.7.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	30
4.8.	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	31
4.9.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	31
	CAPÍTULO III.....	32
5.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	32
5.1.	Análisis del Entorno Social.....	32
5.2.	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	36
5.3.	Análisis FODA.....	37
5.3.1.	Cadena de Valor de la organización	38
5.3.2.	Planificación Estratégica	40
6.	Plan de Gestión Gerencial.....	43
6.1.	Gestión Gerencial de la Dirección.....	43

6.1.1.	Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años).....	43
6.1.2.	Mejoramiento Continuo de la Calidad	45
6.1.3.	Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años).....	45
6.1.4.	Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional.....	47
6.1.5.	Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años) .	48
6.2.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	48
6.2.1.	Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años).....	48
6.2.2.	Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)	51
6.3.	Gestión Financiera	52
6.3.1.	Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)	52
6.3.2.	Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)	53
6.3.3.	Evacuación de Políticas de Crédito y Cobranzas.....	53
6.3.4.	Recaudaciones.....	53
6.4.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	53
6.4.1.	Capacidad Instalada.....	53
6.4.2.	Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años).....	54
6.4.3.	Evaluación de Movimiento de Inventarios	55
6.5.	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	56
6.5.1.	Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años).....	56
6.6.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	58

6.6.1. Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años	58
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
7.1. Conclusiones	60
7.2. Recomendaciones	61
8. REFERENCIAS BIOGRÁFICAS.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fases de la propuesta.....	4
Tabla 2 Niveles de los componentes del Modelo de Gestión del PGG.	5
Tabla 3 Plantilla de Talento Humano.	7
Tabla 4 Perfil Epidemiológico de Emergencia enero-diciembre 2021.	10
Tabla 5 Horario de atención.	14
Tabla 6 Número de camas por área.....	15
Tabla 7 Cobertura Institucional del HGP.	16
Tabla 8 Referencias y derivaciones por especialidad (enviadas) enero-julio 2021.	16
Tabla 9 Priorización de la problemática.	18
Tabla 10 Matriz de evaluación de alternativas de solución.	20
Tabla 11 Matriz de priorización de alternativas de solución.	21
Tabla 12 Selección de la muestra aproximada al 5 %.....	24
Tabla 13 Selección de la muestra aproximada al 15 %.....	24
Tabla 14 Encuesta a los Usuarios.....	25
Tabla 15 Encuesta al personal de salud.	27
Tabla 16 Fuerzas identificadas.	36
Tabla 17 Cadena de Valor del Hospital General IESS Portoviejo.	39
Tabla 18 Valores del Hospital General IESS Portoviejo.....	41
Tabla 19 Indicador de Gestión Gerencial de la Actividad N°1.....	43
Tabla 20 Indicador de Gestión Gerencial de la Actividad N°2.....	44
Tabla 21 Indicador de Gestión Gerencial de la Actividad N°3.....	45
Tabla 22 Indicador de calidad de la Actividad N°1.	46
Tabla 23 Indicador de calidad de la Actividad N°2.	46
Tabla 24 Indicador de calidad de la Actividad N°3.	47
Tabla 25 Indicadores de Ejecución de la Actividad N°1.	48
Tabla 26 Indicadores de Gestión Administrativa de la Actividad N°1.....	49
Tabla 27 Indicadores de Gestión Administrativa de la Actividad N°2.....	49

Tabla 28 Indicadores de Gestión Administrativa de la Actividad N°3.....	50
Tabla 29 Indicadores de gestión indicadores de Prestación de Servicios N°1.	51
Tabla 30 Indicadores de Gestión Financiera N°1.....	52
Tabla 31 Indicadores de Adquisición Actividad N°1.....	54
Tabla 32 Indicadores de Adquisición Actividad N°2.....	55
Tabla 33 Indicadores de gestión de registros de la información Actividad N°1.	56
Tabla 34 Indicadores de gestión de registros de la información Actividad N°2.	57
Tabla 35 Indicadores de gestión de registros de la información Actividad N°3.	58
Tabla 36 Indicadores de gestión clínica y hospitalaria Actividad N°1.....	59
Tabla 37 Indicadores de gestión clínica y hospitalaria Actividad N° 2.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Orgánico Funcional.	6
Figura 2 Ubicación del establecimiento de salud.	11
Figura 3 Encuesta a usuarios.	26
Figura 4 Encuesta al personal de salud.	27
Figura 5 FODA.	38

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

El sistema público de salud a nivel mundial evidencia varios nudos críticos que generan problemáticas orientadas al manejo de las gestiones administrativas y la atención al paciente; vale destacar que estas dificultades pueden llegar a afectar el funcionamiento administrativo de la salud como tal y la condición física del paciente, presentándose bajos desempeños que limitan el óptimo cumplimiento de las funciones de las instituciones hospitalarias, por lo que resulta importante aplicar Planes de Gestión Gerencial (PGG) que cubran las deficiencias existentes (Cubillos et al., 2015).

De acuerdo a Herrera, (2021) en América Latina y el Caribe han fallecido más de 8 millones de personas debido a un sinnúmero de enfermedades; en algunos de los casos se lo atribuye a la mala administración que se origina debido a problemas económicos y falta de Planes de Gestión que avalen procesos que precautelen la vida de los pacientes en los establecimientos de salud, por lo cual tiene gran relevancia la implementación y cumplimiento de los Planes de Gestión Gerencial para mejorar la eficiencia del sistema de salud.

En el Ecuador existen muchos factores que limitan la capacidad operativa de procesos que precautelan una adecuada gestión de admisión y atención de los pacientes en los centros hospitalarios; estos factores son de carácter económico, social y político.

Teniendo como principal nudo crítico al uso inadecuado de los recursos públicos destinados a salud, lo que ocasiona que la atención al paciente ambulatorio

no se la ejecute correctamente y muchos usuarios sean perjudicados por la falta de un buen servicio especializado, mermado por la falta de planificación y recursos (Valverde & Zapata, 2018).

Debido a la importancia organizacional, al Plan de Gestión Gerencial se lo conoce como una herramienta que está encargada de direccionar todos los procesos institucionales que tengan como finalidad generar servicios de alta calidad, en este caso, en el área de la salud; teniendo como propósito base, el satisfacer las necesidades de la comunidad por medio de hacer prevalecer soluciones óptimas que brinden un trato humano y digno (Jaramillo, 2020).

Como lo cita Ancín (2015), es importante reconocer los propósitos básicos que avalan a un Plan de Gestión Gerencial, ya que a través de la planeación se logra decidir aquello que se va a mejorar y realizar a futuro; la planeación necesita estrictamente de la correcta toma de decisiones para hacer efectiva dicha planificación y cumplir sus propósitos para bien de la comunidad beneficiada.

La Admisión es parte fundamental del proceso de atención a los pacientes; siendo el mecanismo que busca brindar la ponderación inicial al momento de ingresar al usuario, generando atención oportuna y rápida que evite inconvenientes debido a los largos tiempos de espera, la aglomeración de usuarios, los sistemas informáticos inadecuados y los ambientes físicos reducidos (Dávalos, 2021).

Por medio del Plan de Gestión Gerencial para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, se propone disponer de una guía práctica que procure la presentación de servicios integrales de salud con eficiencia, oportunidad, calidez y calidad, que beneficie a los usuarios que son atendidos en este establecimiento de salud.

1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

Según Donawa (2018) a la Gestión Gerencial se la puede citar como un proceso humano, que busca coordinar los elementos tales como la planificación, integración, dirección y control; teniendo la única finalidad de alcanzar parámetros de satisfacción y cumplimiento de las metas trazadas por la organización.

El Hospital General IESS Portoviejo está regido por normativas del derecho público, ejerciendo su organización y funcionamiento a través de los principios orientados a la autonomía, organización de procesos, control interno, control jerárquico, descentralización operativa, rendición de cuentas, garantía de buen gobierno, servicio al usuario, tecnificación y la identidad institucional. Cada uno de estos principios buscan mejorar los servicios brindados a los usuarios (IESS, 2016).

El Reglamento General de Unidades Médicas del IESS clasifica a las Unidades de Salud de acuerdo al nivel de complejidad que éstas poseen, por lo tanto, el Hospital General IESS Portoviejo está catalogado como Hospital de Nivel II; presentando en su estructura orgánico funcional como proceso gobernante: la Gerencia del Hospital.

Realizando el análisis de la gestión gerencial y en el marco de la normativa vigente se establece que el rol del Gerente General del Hospital General IESS Portoviejo es liderar la gestión institucional hacia el logro de la visión organizacional. De la misma forma, quien desempeña la función de Subgerente Técnico debe cumplir con procesos orientados a programar, controlar, dirigir y evaluar las funciones operativas del Hospital junto a sus divisiones, servicios y personal.

Además, conforme lo establece el Acuerdo Ministerial 5212 mediante el cual la Autoridad Sanitaria Nacional expidió la Tipología Sustitutiva para Homologar los Establecimientos de Salud por niveles de atención y Servicios de Apoyo del Sistema Nacional de Salud (Ministerio de Salud Pública , 2018) se categoriza al Hospital

como un segundo nivel de atención hospitalario y cuarto nivel de complejidad - categoría II-5.

El Hospital General IESS Portoviejo presta servicios médicos en la Zona 4, región litoral o costa, provincia de Manabí, a los cantones Portoviejo, 24 de Mayo, Santa Ana y Rocafuerte. Ofrece atención médica integral para todas las edades; de carácter preventivo y morbilidad según las patologías de mediana y alta complejidad; con una alta demanda de pacientes ambulatorios. Cada uno de los servicios citados anteriormente, son brindados por médicos especialistas de las cuatro ramas básicas, como lo son de cirugía general, medicina interna, gineco-obstetricia, pediatría y especialidades adicionales (IESS, 2019).

A través del presente Plan de Gestión Gerencial, se pretende generar una propuesta que permita mejorar el proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo - Manabí. Dicha propuesta tiene tres ejes de acción detallados a continuación:

Tabla 1

Fases de la propuesta

FASES	PORCENTAJE DE COBERTURA
Diagnóstico	40.00 %
Formulación del Plan	25.00 %
Modelo de Gestión	35.00 %

Elaboración propia

-Fase de Diagnóstico: Es aquella fase en donde se verifica el estado actual del área de emergencia evaluando la eficacia, eficiencia y calidad de la gestión en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios del Hospital General IESS Portoviejo.

-Fase de Diseño y Formulación del Plan: Es la etapa o fase en donde ya se tiene conocimiento y resultados del estado actual en el que se encuentra el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo.

Entonces se diseñan soluciones para mejorar el proceso de admisión de pacientes ambulatorios.

-Fase del Modelo de Gestión. El modelo gestión que se propone para el Plan de Gestión Gerencial del Hospital General IESS Portoviejo, está formado por varios componentes que se establecen de acuerdo a sus necesidades vigentes, como se lo detallan:

Tabla 2

Niveles de los componentes del Modelo de Gestión del PGG.

COMPONENTES DEL MODELO	
Nivel I	Marco de Gestión
Nivel II	Descripción del Plan
Nivel III	Diseño Organizacional
Nivel IV	Compromisos de Operacionalización
Nivel V	Gestión Financiera
Nivel VI	Análisis de posibles Riesgos

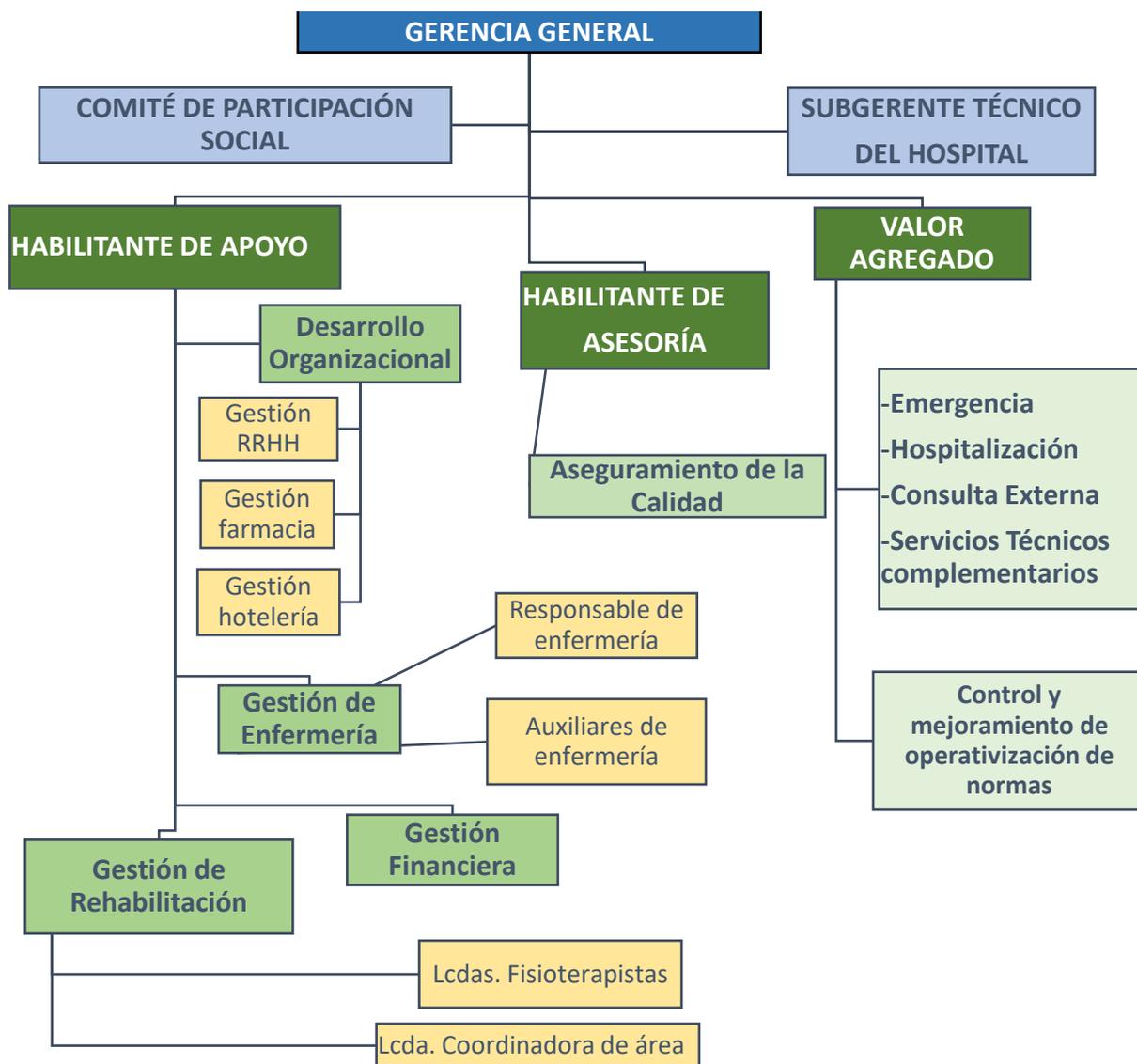
Elaboración propia

1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El Hospital General IESS Portoviejo es una organización de tipo social, representado por instancias con diferentes niveles de responsabilidad y autoridad.

Los mismos se encuentran normados por la Resolución CI No. 0.56 en vigencia, en la cual se establece su estructura orgánico funcional, que es la siguiente:

Figura 1
Estructura Orgánico Funcional



Elaboración propia

➤ Estructura financiera

Conforme lo cita la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental (2020), los recursos con los que se maneja el Hospital General IESS Portoviejo, provienen del sector estatal por medio de la asignación del Ministerio de Economía y Finanzas, como ente rector de las Finanzas Públicas.

➤ **Estructura operativa**

La cartera de servicios ofertada por el Hospital General IESS Portoviejo se encuentra constituida por 38 especialidades que se proporcionan a través de profesionales formados y altamente capacitados para brindar una atención de calidad a los usuarios que acuden esta casa de salud. Su plantilla de talento humano es la siguiente:

Tabla 3

Plantilla de Talento Humano.

SUBGERENCIA TÉCNICA HOSPITALARIA
Oficinista (12)
DIRECCIÓN TÉCNICA DE MEDICINA CRÍTICA
Médicos (30)
DIRECCIÓN TÉCNICA DE HOSPITALIZACIÓN Y AMBULATORIA
Médicos (15)
Fisioterapistas (7)
Asistente Económico (3)
Oficinista (5)
COORDINACIÓN GENERAL DE ENFERMERÍA
Enfermeras/os (20)
Auxiliares de Enfermería (12)
DIRECCIÓN TÉCNICA DE AUXILIARES DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO
Médicos (23)
Lcdo. en RX (3)
Auxiliares de RX (2)
Oficinista (4)
Ecografista (3)
Licenciados en Laboratorio (4)
Auxiliar de Laboratorio (2)
DIRECCIÓN FINANCIERA.
Jefe Financiero (2)
Analista Financiero (2)
Contador Pagador (2)
Auxiliar de Contabilidad (1)
SERVICIOS GENERALES.
Auxiliar de Servicios (14)
Guardalmacén (3)
Chofer (4)

Técnico en Mantenimiento (10)

Ingeniero Civil (2)

Jardinero (3)

Auxiliar de Servicios (4)

SERVICIO DE ATENCIÓN AL ASEGURADO.

Auxiliares (9)

Trabajador Social (4)

Oficinistas (5)

Técnico de Mantenimiento (3)

Secretaria Ejecutiva (3)

Nutricionista (4)

Fuente: *Departamento de Recursos Humanos, Hospital IESS-Portoviejo.*

Elaboración propia

1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios

➤ **Oferta**

El artículo 362 de la Constitución expone la importancia de los servicios que se brindan a través de entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias, medicina ancestral alternativa y complementaria; las mismas que forman parte del Sistema Nacional de Salud que lo consolida la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y la Red Privada Complementaria (RPC) (Asamblea Constituyente, 2008).

Como lo determina Racines (2015), el sistema de prestación del servicio de salud a cargo del sector público en la ciudad de Portoviejo, está ofertado por medio de las entidades que forman la Red Pública Integral de Salud (RPIS). Sus miembros son el Ministerio de Salud Pública, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y el Instituto de Seguridad Social de la Policía.

➤ **Demanda**

Como lo cita IESS (2021), en lo relacionado a la demanda de servicios, el Hospital General IESS Portoviejo es considerado de referencia provincial, ya que recibe a usuarios que en la mayoría de los casos son referidos de otras unidades.

En lo relacionado a la demanda es importante contar con profesionales de la salud de diferentes áreas, ya sea desde el campo técnico como desde el administrativo, buscando llegar a alcanzar el crecimiento institucional para optimizar los servicios dentro del proceso de atención al afiliado.

Para el año 2021 los datos estadísticos muestran una demanda aproximada de 622.542 personas, las cuales acceden a su derecho a la atención médica, en función de las diferentes prestaciones:

- ✓ Seguro General.
- ✓ Campesino.
- ✓ Jubilados.
- ✓ Montepío.
- ✓ Cónyuges.
- ✓ Voluntarios.

Vale destacar que el Seguro General de Salud Individual y Familiar es uno de los seguros especializados que forma parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el cual está encargado de precautelar la vida y salud del asegurado y su familia ante contingencias como lo son de enfermedad y maternidad.

La cartera de servicios se encuentra establecida en función de dar respuesta a las necesidades de salud de la población que lo requiere. En este sentido, la morbilidad atendida en el Hospital consta en tabla 4.

Tabla 4*Perfil Epidemiológico de Emergencia enero-diciembre 2021.*

ORDEN	DESCRIPCIÓN	CONSULTAS	%
1	Rinofaringitis aguda (resfriado común)	9847	6.42
2	Amigdalitis aguda, no especificada	7958	5.19
3	Infección de vías urinarias	6443	4.20
4	Gastroenteritis y colitis de origen no especificado	8316	5.42
5	Otras gastroenteritis y colitis de origen infeccioso	7616	4.97
6	Alergia no especificada	5260	3.43
7	Bronquitis aguda, no especificada	6045	3.94
8	Infección no especificada de las vías urinarias en el embarazo	2918	1.90
9	Gastritis, no especificada	3829	2.50
10	Dispepsia funcional	4773	3.11
11	Covid-19, problemas respiratorios y otras	90354	58.92
TOTAL		67359	100.00

Fuente: *Informe de Rendición de cuentas, enero-diciembre HGP IESS (2021).*

Elaboración propia

1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolítico

➤ Análisis geoespacial

El Hospital General IESS Portoviejo se encuentra situado sobre la prolongación de la Avenida Manabí a lado del ex-Aeropuerto Reales Tamarindos, posee un área de terreno de 45.000 m² y 10.883 m² de construcción; los cuales se encuentran distribuidos para parqueaderos, con zonas de ornamentación y demás zonas útiles de acuerdo a la normativa y necesidades institucionales.

A continuación, se detalla la ubicación geoespacial del Hospital General IESS Portoviejo:

Figura 2

Ubicación del establecimiento de salud.



Fuente: Google Earth 2015.

El Hospital General IESS Portoviejo es un establecimiento de salud de II nivel de atención provincial, recibe pacientes del área urbana y rural de toda la provincia de Manabí. Se encuentra ubicado en el cantón Portoviejo, parroquia urbana 18 de Octubre, presentando los siguientes límites:

- ✓ **Norte:** con la calle Manuel Palomeque Barreiro.
- ✓ **Sur:** con el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA).
- ✓ **Oeste:** con la prolongación de la avenida Manabí.
- ✓ **Este:** con el ex-Aeropuerto Reales Tamarindos.

➤ **Análisis geopolítico**

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 359 se determina que: “El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social”.

Mediante lo cual en el artículo 360 se evidencia que: “El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas”.

La Red Pública Integral de Salud (RPIS) será parte del Sistema Nacional de Salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad.

Las Unidades Médicas del IESS se rigen por el siguiente marco normativo:

- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Reglamentos y disposiciones emitidos por el Consejo Directivo del IESS.
- ✓ Reglamento General de las Unidades Médicas del IESS (Resolución CI. No 056)
- ✓ Acuerdo Ministerial 00005212 “Tipología Sustitutiva para Homologar los Establecimientos de Salud por niveles de atención y Servicios de Apoyo del Sistema Nacional de Salud
- ✓ Resoluciones en vigencia emitida por la Comisión Interventora.
- ✓ Descentralización operativa y financiera de las Unidades Médicas de Seguridad Social.

- ✓ Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Ley de Federación Médica Ecuatoriana.
- ✓ Ley de la Federación de Enfermeras del Ecuador.

1.2.2.2. Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

Según el Plan Médico Funcional del Hospital y en el marco del Acuerdo Ministerial No. 5212 expedido por el Ministerio de Salud Pública (2018), donde, conforme su tipología, se establece que el Hospital General IESS Portoviejo, al ser un hospital general, brinda servicios de consulta externa, emergencia, internación y presenta las especialidades clínicas y quirúrgicas orientadas a medicina interna o familiar, cirugía general, obstetricia, ginecología, pediatría, odontología y demás especialidades según su perfil epidemiológico.

El Hospital General IESS Portoviejo cuenta con 830 funcionarios entre médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, conductores y personal administrativo.

En la actualidad cuenta con una oferta de 38 especialidades y servicios, las cuales son:

Medicina Interna, Cirugía General y Laparoscópica, Psiquiatría, Urología, Neonatología, Traumatología, Neurocirugía, Neurología, Otorrinolaringología, Neumología, Alergología, Gastroenterología, Nefrología, Psicología, Medicina General, Cirugía Plástica y Reconstructiva, Dermatología, Hematología, Cardiología, Anestesiología, Geriátrica, Oftalmología, Ginecología y Obstetricia, Nutrición y Dietética, Reumatología, Endocrinología, Pediatría, Imagenología, Oncología, Cirugía Vascular, Cirugía Pediátrica, Anatomopatología, Medicina Crítica y Cuidados Intensivos, Terapia Respiratoria, Emergencia, Odontología y Farmacia.

De la misma forma se cuenta con cuidados de enfermería, los cuales son llevados de la mano con los servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico a través de centro quirúrgico, centro obstétrico, terapia intensiva y neonatología con lactario, radiología e imagen, laboratorio de análisis clínico, laboratorio de anatomía patológica, medicina transfusional, dietética y nutrición.

El horario se lo detalla a continuación:

Tabla 5

Horario de atención.

ÁREA	HORAS
Consulta Externa	14
Fisioterapia	12
Hospitalización	24
Emergencia	24
Unidad de Cuidados Intensivos	24
Cirugía de Emergencia	24
Laboratorio	24
Imagenología	24
Farmacia	24

Fuente: *Departamento de Recursos Humanos, Hospital IESS-Portoviejo.*

Elaboración propia

En el sector de los consultorios para atención ambulatoria, se presentan 21 especialidades donde se atiende un promedio de 450 consultas diarias de lunes a viernes.

En el nivel intermedio del hospital están las áreas de laboratorio, centro quirúrgico, centro obstétrico, farmacias y central de esterilización; en su parte lateral se ubican el área de admisión, administrativa, estadística, financiera y archivos (IESS, 2021).

Tabla 6
Número de camas por área.

NIVEL / PISO	ÁREA	# DE CAMAS
Primero	Emergencia	7
	Observación	12
	Sala de pediatría	3
	Sala de partos	2
	Sala de recuperación postquirúrgica	9
Segundo	Pacientes hospitalizados de Pediatría	16
	Unidad de Cuidados Intensivos	9
	Cirugía	35
	Neonatología	6
Tercero	Clínica de hombre	28
	Clínica de mujer	19
	Aislamiento de COVID-19	6
TOTAL		152

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Hospital IESS-Portoviejo.

Elaboración propia

Como lo cita Hernández (2012), en lo que tiene que ver con el funcionamiento de los servicios básicos del Hospital General IESS Portoviejo, se dispone de una cámara de transformación eléctrica, sistema de bombeo de aguas negras, central de oxígeno, dos cisternas de agua potable, sistema telefónico, incinerador de basura, sistema de alarma, sistema de vapor y agua caliente para un determinado número de áreas.

1.2.2.3. Población atendida

Su cobertura varía de acuerdo a los años y su demanda dada en los cantones donde presenta mayor incidencia como lo son Portoviejo, Manta, Montecristi, Rocafuerte, Santa Ana, 24 de Mayo, Olmedo, Pichincha, Junín, Chone, Tosagua, Sucre (IESS, 2021).

Tabla 7*Cobertura Institucional del HGP.*

COBERTURA	# DE USUARIOS	GÉNERO
Portoviejo, Manta, Montecristi, Rocafuerte, Santa Ana, 24 de mayo, Olmedo, Pichincha, Junín, Chone, Tosagua, Sucre	253.073	Femenino = 139.191 Masculino= 113.882

Fuente: *Informe del Proceso de Rendición de Cuentas 2021 - HGP IESS (2022).*

Elaboración propia

1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha

La demanda de servicios insatisfecha viene generada de acuerdo a los pacientes en lista de espera por atención y los que no lograron asistir. Además, se presentan inconvenientes que se originan por falta de recursos asignados y espacio físico reducido para cubrir las necesidades de los afiliados.

La demanda insatisfecha se identifica como las referencias y derivaciones por especialidad y la lista de espera por consulta según su corte operativo.

De todas las referencias registradas desde el Hospital General IESS Portoviejo, la mayoría corresponden a prestadores externos, encontrando solo una especialidad que es derivada al Hospital General IESS Manta.

Tabla 8*Referencias y derivaciones por especialidad (enviadas) enero-julio 2021.*

ESPECIALIDAD	#
Alergología	32
Anatomía Patológica	17
Cardiología	85
Ginecología y obstetricia	103
Dermatología	19
Diabetología	50
Emergencias y desastres	84
Endocrinología	27

Gastroenterología	108
Hematología	75
Imagenología	139
Infectología	74
Otorrinolaringología	61
Neonatología	37
Neurología	81
Urología	49
Neurocirugía	62
Terapia Intensiva	127
Neumología	94
Nefrología	105

Fuente: Área de estadística del Hospital General IESS Portoviejo (2021)

Elaboración propia

Por lo tanto, con la elaboración y aplicación del Plan de Gestión Gerencial se busca cubrir las necesidades vigentes a través de la mejora del proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo.

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

2.1. Planteamiento del Problema

Existen nudos críticos evidenciados en el proceso de Admisión de los pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo. Uno de estos inconvenientes tiene que ver con el espacio físico, fallas en la organización interna, limitación de personal y, en consecuencia, congestión en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Se identifican inconvenientes atribuidos a la alta frecuencia de ausencias del personal de salud; debido a motivos orientados a calamidad doméstica, permiso por vacaciones, entre otros, generándose fallos en la distribución del personal, ya que

no se anticipa dicha situación, por lo que se evidencia un control erróneo en la asistencia y distribución del personal.

Tabla 9

Priorización de la problemática.

PROBLEMA	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	VULNERABILIDAD	PUNTAJE
-Limitado espacio físico.	5	5	3	13
-Falta de personal que cubra demanda.	4	4	4	12
-Largo tiempo de espera.	4	4	4	12
-Fallas en la organización interna.	4	5	5	14
-Congestionamiento en unidades.	5	5	5	15

Elaboración propia

Dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, conforme su priorización en base a criterios de gestión se identifica como de mayor relevancia: a la congestión en el área de influencia, limitado espacio físico y fallas en la organización interna que ocasionan una inadecuada atención al paciente o usuario del área de emergencia del Hospital.

2.2. Justificación del planteamiento del problema

Dentro del proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, se evidenciaron una vez priorizados y seleccionados, como nudos críticos a analizar: la congestión en las áreas, limitado espacio físico y fallas en la organización interna que ocasionan una inadecuada atención al paciente o usuario del área de emergencia del Hospital.

Por lo tanto, resulta importante elaborar un Plan de Gestión Gerencial destinado a mejorar el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Realizado el análisis integral de la gestión hospitalaria resulta de fundamental importancia, buscar soluciones integrales a través del Plan de Gestión Gerencial, ya que es evidente la inconformidad de los usuarios debido a la constante congestión y las fallas en la organización interna.

Por lo cual, el objetivo planteado es buscar la mejora de los servicios para precautelar el bienestar de los pacientes del Hospital General IESS Portoviejo de la provincia de Manabí.

2.3. Objetivo General del Plan para la prestación de servicios

-Mejorar los procesos de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

2.4. Objetivos Específicos

-Identificar las falencias existentes en el proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

-En consecuencia, establecer estrategias para el mejoramiento del proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

-Gestionar capacitaciones al personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, con la finalidad de mejorar sus capacidades.

2.5. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

-Acercamiento con todo el personal de salud inmerso en el proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, con la finalidad de exponer propuestas de aprovechamiento y mejora del uso del espacio físico dentro del área en análisis.

-Constante comunicación con el personal de salud y administrativo para facilitar la toma de decisiones frente a problemáticas organizacionales y demás; orientado a la instauración de procesos que puedan ser institucionalizados.

-Distribución adecuada del personal de salud para los procesos de admisión de pacientes ambulatorios en el área de emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

3. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A continuación, se describen las alternativas de solución vigentes dentro de las problemáticas que surgen dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Tabla 10

Matriz de evaluación de alternativas de solución.

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

“Plan de Gestión Gerencial para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de gestión responsable
Limitado espacio físico	Alta demanda de pacientes	Atención reducida a los pacientes	Potenciar el uso del espacio físico	Redistribuir y aprovechar de forma óptima el espacio físico existente.	Subgerencia Técnica Médica Emergencia
Falta de personal que cubra demanda	Control erróneo de asistencia del personal	Congestionamiento en consulta externa y hospitalización	Completar recursos por falta imprevista	Chequeo previo de los sistemas de asistencia	Talento Humano y Emergencia

Fallas en la organización interna	Limitada comunicación	Pacientes insatisfechos y áreas colapsadas	Mal clima laboral y falencias en los procesos de Admisión	Comunicación constante con líneas estratégicas de la institución	Administración y Emergencia.
-----------------------------------	-----------------------	--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	------------------------------

Elaboración propia

3.1. Alternativa de solución priorizada

Se escogen aquellas alternativas que cumplen con los parámetros de intervención y cumplimiento de su función: es decir, las alternativas de brinden soluciones con mayor posibilidad de implementación.

Una de éstas es, redistribuir y aprovechar de forma óptima el espacio físico existente, donde se busca que por medio del área de emergencia se generen políticas en donde se ordene y distribuya de forma óptima los recursos físicos existentes para mejorar el seguimiento de los pacientes ambulatorios del área de emergencia, haciendo que los profesionales de salud tengan mayor control y seguimiento en sus labores. Es fundamental el chequeo que se realiza previo a los sistemas de asistencia y cumplimiento para el personal de salud, con la finalidad de conocer el personal con el que se cuenta y dar soluciones.

Tabla 11

Matriz de priorización de alternativas de solución.

Alternativa de solución	¿Elimina o controla la causa?	¿Mejora la satisfacción de los usuarios?	¿Requiere pocos recursos?	¿Es fácil de implementar?	Valoración de la alternativa
Redistribuir y aprovechar de forma óptima el espacio físico existente	4	4	4	4	16
Chequeo previo de los sistemas de asistencia	4	5	4	4	17

Comunicación constante con líneas estratégicas de la institución	4	4	3	4	15
------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	----

Elaboración propia

CAPÍTULO II

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

4.1. Justificación

Para la ejecución del presente Plan de Gestión Gerencial, se presentan la justificación, el diseño del estudio, la población y muestra y la recolección de datos en la investigación.

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo a través de varias técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados fueron la observación directa, la encuesta y la revisión documental.

Con la finalidad de obtener resultados óptimos frente a la problemática evidenciada se propone el abordaje de la Gestión Gerencial de la Dirección, Gestión Estratégica de Marketing, Gestión Administrativa y de Recursos Humanos, Gestión Financiera, Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística, Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones, y la Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.

4.2. Metodología

Se utilizó el enfoque de una investigación cualitativa de carácter no experimental, pues se realizó sin manipular deliberadamente las variables de estudio. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Pues el propósito es conocer e identificar las opiniones de los usuarios y el personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, provincia de Manabí; con la finalidad de establecer un diagnóstico situacional y proponer estrategias por medio del Plan de Gestión Gerencial, que permitan fortalecer el proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Por medio de la presente metodología orientada a una investigación cualitativa, se procedió a elaborar encuestas dirigidas a los usuarios y al personal de salud que intervienen en el proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Se implementó un análisis descriptivo analítico por medio de datos recabados a través de las encuestas, siendo evaluados mediante el enfoque cualitativo; teniendo la finalidad de recopilar información y ordenarla conceptualmente para construir enunciados relacionados analíticamente al problema (Ramírez, 2018).

4.2.1. Población y Muestra

La población objeto de estudio está constituida por los usuarios y el personal de salud que forma parte del proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo. Para la definición del tamaño de la muestra, se usó el método de muestreo no probabilístico intencional, por conveniencia. Debido a que existen algunos componentes del proceso a intervenir dentro de la atención ambulatoria, se escogió al 5% de los usuarios y al 15% del personal de salud por cada componente de influencia dentro de la investigación.

La selección de la muestra corresponde al 5 % de los usuarios de acuerdo a cada una de las cuatro áreas intervinientes.

Para la primera muestra se procedió:

$$A_1 = 553 * 5 \% = 28$$

$$A_2 = 672 * 5 \% = 34$$

$$A_3 = 498 * 5 \% = 25$$

$$A_4 = 335 * 5 \% = 17$$

Tabla 12

Selección de la muestra aproximada al 5 %.

1. USUARIOS O AFILIADOS		
ÁREA	PERSONAL	MUESTRA
Dirección Técnica de Medicina Crítica	553	28
Dirección Técnica de Hospitalización y Ambulatoria	672	34
Coordinación General de Enfermería	498	25
Dirección Técnica de Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento	335	17
MUESTRA TOTAL:		103

Elaboración propia

Para encontrar la segunda muestra se utilizó el 15 % del personal de salud encuestado en cada una de las cuatro áreas intervinientes en el proyecto de investigación.

$$A_{1-2} = 30 * 15 \% = 5$$

$$A_3 = 32 * 15 \% = 5$$

$$A_4 = 41 * 15 \% = 6$$

Tabla 13

Selección de la Muestra aproximada al 15 %.

2. PERSONAL DE SALUD		
ÁREA	PERSONAL	MUESTRA
Dirección Técnica de Medicina Crítica	30	5
Dirección Técnica de Hospitalización y Ambulatoria	30	5
Coordinación General de Enfermería	32	5
Dirección Técnica de Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento	41	6
MUESTRA TOTAL:		21

Elaboración propia

Obteniendo valores de 103 encuestados de los afiliados o usuarios y 21 encuestados por parte del personal de salud.

Se utilizó la técnica de la encuesta dirigida a los usuarios y personal de salud que se encuentra inmerso en el proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, basándonos en categorías e indicadores de servicio.

Como lo cita Torres et al. (2015), la encuesta nos permite encontrar el término medio entre la observación y la experimentación, por medio de la recolección de datos, en donde los sistemas estadísticos nos dotan de herramientas metodológicas para fortalecer los resultados obtenidos de forma válida dentro de la investigación.

➤ **Encuesta a Usuarios.**

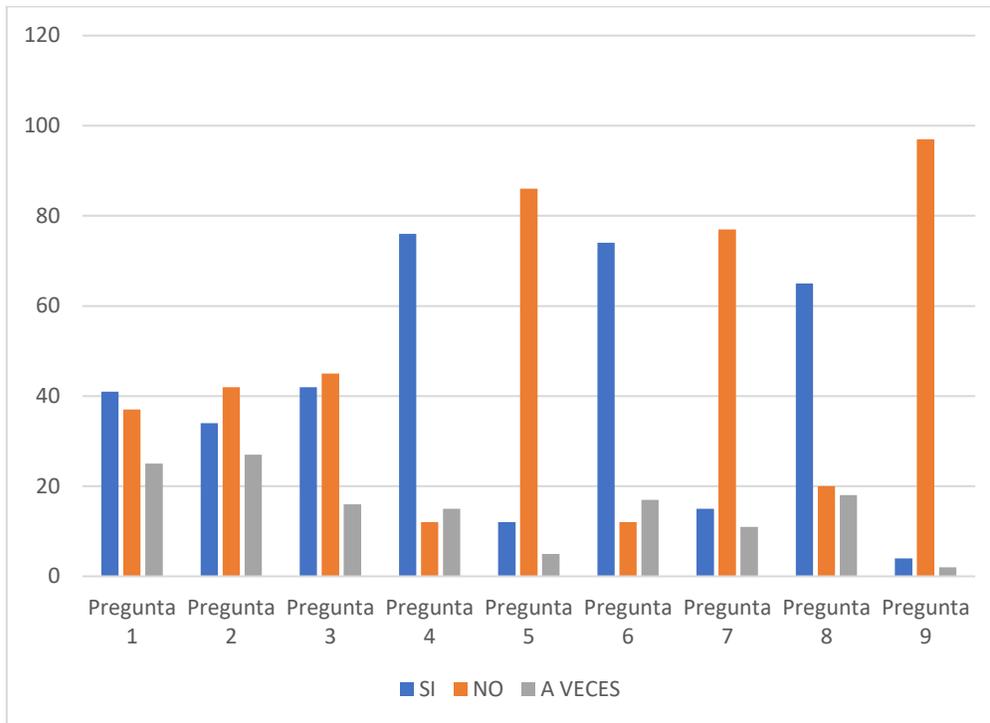
Tabla 14

Encuesta a los Usuarios.

PREGUNTAS DIRIGIDAS A LOS USUARIOS	SI		NO		A VECES	
	F	%	F	%	F	%
RESPONSABILIDAD Y SEGURIDAD						
¿El personal que lo atiende, le brinda un servicio de calidad?	41	<u>40</u>	37	<u>36</u>	25	<u>24</u>
¿El proceso de admisión es realizado de manera adecuada y pronta?	34	<u>33</u>	42	<u>41</u>	27	<u>26</u>
¿Le dan información pertinente para los protocolos de admisión?	42	<u>41</u>	45	<u>43</u>	16	<u>16</u>
NIVEL OPERATIVO						
¿Existe alta demanda de atención médica?	76	<u>73</u>	12	<u>12</u>	15	<u>15</u>
¿Está abastecida la alta demanda de atención médica?	12	<u>12</u>	86	<u>83</u>	5	<u>5</u>
¿Se realizó de manera satisfactoria el proceso de triaje?	74	<u>71</u>	12	<u>12</u>	17	<u>17</u>
¿Existe una organización interna adecuada?	15	<u>15</u>	77	<u>74</u>	11	<u>11</u>
¿Se utilizan herramientas informáticas para el proceso de admisión?	65	<u>64</u>	20	<u>19</u>	18	<u>17</u>
¿Considera que el espacio físico abastece al área?	4	<u>4</u>	97	<u>94</u>	2	<u>2</u>

Elaboración propia

Figura 3
Encuesta a usuarios



Elaboración propia

Dentro de los indicadores de responsabilidad y seguridad se tienen resultados equilibrados en relación a los servicios brindados para el área de estudio. En lo relacionado al nivel operativo, se obtuvieron resultados equilibrados en relación al estado de los procesos de servicios brindados para el área de estudio, donde se manifiesta que el espacio físico no abastece la demanda y los procesos operativos que se desarrollan en el área de triaje son aceptables.

➤ **Encuesta al personal de salud.**

Tabla 15

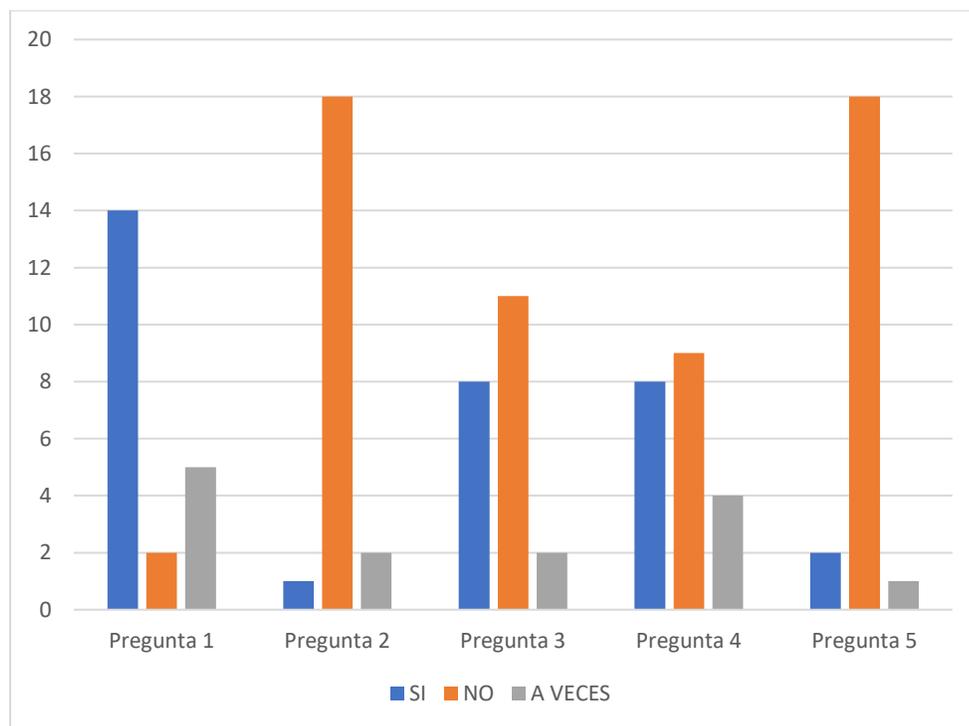
Encuesta al personal de salud.

PREGUNTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL DE SALUD	SI		NO		A VECES	
	F	%	F	%	F	%
¿Socializa los procesos a realizar en la admisión del paciente?	14	<u>66</u>	2	<u>10</u>	5	<u>24</u>
¿Considera el espacio físico ideal para la demanda de pacientes?	1	<u>5</u>	18	<u>85</u>	2	<u>10</u>
¿Implementaría nuevas técnicas para la mejora de los procesos?	8	<u>38</u>	11	<u>52</u>	2	<u>10</u>
¿Cuenta con insumos suficientes para realizar sus labores?	8	<u>38</u>	9	<u>43</u>	4	<u>19</u>
¿Su carga laboral es la adecuada?	2	<u>10</u>	18	<u>85</u>	1	<u>5</u>

Elaboración propia

Figura 4

Encuesta al personal de salud.



Elaboración propia

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

4.3. Gestión Gerencial de la Dirección

En lo relacionado a las capacidades de Dirección y operativas identificadas en el proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, los datos recabados por medio de las encuestas a los usuarios y al personal de salud de dicha institución, se concluye en términos generales, que existe una alta demanda de pacientes en el área que no se encuentra cubierta con el recurso que se dispone en la actualidad. Ante lo cual, el personal de salud manifiesta que posee una carga laboral excesiva, no cuenta en algunas ocasiones con los insumos y estarían abiertos a la presencia de nuevos mecanismos que mejoren el proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Para contar con una correcta valoración que ayude en la búsqueda de soluciones que brinden calidad, se implementa un enfoque sistémico a través del análisis de tres áreas de gestión como lo son la estructuración, los procesos directivos y los resultados obtenidos. En la estructuración se propone el desarrollo de capacidades dentro de la organización del Hospital General IESS Portoviejo, respecto de los recursos físicos, humanos y financieros para su correcta distribución con el fin de cubrir las necesidades; los procesos directivos son aquellos que se basan en la evaluación de la calidad de la atención médico - paciente cuyos resultados buscan obtener datos que determinen el nivel de atención y bienestar tanto de pacientes como personal de salud (Benavide , 2022).

La persona responsable de la gestión gerencial en el Hospital General IESS Portoviejo, tiene bajo su responsabilidad el plantear metas verificables y alcanzables en un periodo de tiempo estipulado según la conveniencia institucional.

La gestión gerencial de la Dirección busca mejorar el rendimiento de los procesos orientados a la entrega de servicios a los usuarios del Hospital General IESS Portoviejo, por medio de una planificación que a través de la estructura orgánico funcional cubra todas las necesidades de los usuarios que asisten a este establecimiento de salud.

4.4. Gestión Estratégica de Marketing

Es fundamental introducir medidas estratégicas comunicacionales con la finalidad de dar a conocer o socializar la información necesaria para los procedimientos que se siguen dentro del proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Como lo determina Costales & García (2017), la gestión estratégica de marketing se basa en la medición de la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño hospitalario, encontrándose tres elementos fundamentales en la gestión de marketing, como son las regulaciones legales, la oferta hospitalaria y la demanda hospitalaria existente. Se debe analizar cómo influye su estado y su aplicación para que forme parte de la correcta gestión que ayude a las soluciones existentes frente a las problemáticas internas.

4.5. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Por medio de las encuestas dirigidas al personal de salud, los resultados permiten concluir que el personal de salud socializa los procesos a realizarse durante la Admisión del paciente; de la misma forma no consideran ideal el espacio físico con el que cuentan de acuerdo a la demanda de pacientes existente, también se determinó que no están abiertos a implementar nuevas técnicas para mejorar los procesos ya que primero se debe contar con recursos o insumos suficientes para realizar el trabajo de manera adecuada.

La gestión administrativa y de recursos está relacionada a la calidad de servicios que se brindan en las instituciones de salud, donde, su objetivo es el de

gestionar, proporcionar y administrar las percepciones económicas frente a la organización. Todos estos procesos poseen la característica organizacional orientada a la búsqueda de brindar servicios de calidad que estén de la mano a la seguridad, educación y salud del afiliado o usuario. Resulta primordial su desarrollo estratégico, estructura organizacional para controlar los recursos humanos, financieros y técnicos junto al cumplimiento de metas establecidas (Vela, 2019).

4.6. Gestión Financiera

Por medio de las encuestas se evidenció que existen inconvenientes debidos a la falta de espacio físico y la disponibilidad de insumos suficientes para que el personal de salud cumpla con sus funciones. De la misma forma es fundamental tomar en consideración la implementación de acciones de redistribución y optimización del espacio físico para adecuarlo para una respuesta oportuna y efectiva a la demanda; así como el uso adecuado de los insumos para una gestión eficiente de los recursos públicos.

De acuerdo a Carpio et al. (2021), la gestión financiera está centrada en obtener una administración eficiente de los recursos económicos, siendo importante el control de los movimientos financieros tanto de los ingresos como de los egresos frente a la optimización en la toma de decisiones; el propósito fundamental de la gestión financiera es el de analizar, procesar, monitorear, controlar y utilizar los recursos económicos que posee el establecimiento de salud con el fin de buscar un punto de equilibrio frente a la organización, demanda, oferta y el manejo del factor económico.

4.7. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Es necesario dar a conocer sobre el funcionamiento operativo, de abastecimiento y de logística dentro del proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo; promoviendo las

metas propuestas y el cumplimiento de las mismas para optimizar y mejorar la calidad de servicio que se brinda a los afiliados o usuarios.

De acuerdo a las encuestas aplicadas, se obtuvo información que muestra descontento en los usuarios, así como en el personal de salud debido al poco espacio físico que se posee relacionándolo con la demanda y carga laboral que se posee.

La operatividad, abastecimiento y logística se encuentran encargadas de manejar los procesos de desarrollo dentro del establecimiento, por medio de la logística se planifica, implementa y controla todos los procesos de flujo que buscan satisfacer las necesidades de los usuarios. Por medio de este tipo de gestión se presentan indicadores financieros, operativos, de tiempo, de productividad y de servicio (Sotelo, 2017).

4.8. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Los resultados de las encuestas determinan que se utilizan herramientas informáticas para el proceso de Admisión y sí se brinda información pertinente para los protocolos de Admisión al área de estudio.

Las funciones de la Coordinación General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones son proponer políticas para el acceso, manejo y uso de la información por medio de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC), actualizar la infraestructura tecnológica, atender los requerimientos de los afiliados o usuarios, mantener operativa la transmisión de información dentro del establecimiento de salud y coordinar el desarrollo de proyectos de redes y canales de telemedicina en la área médica (Zamora & Camacho, 2016).

4.9. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

De acuerdo a las encuestas generadas a los usuarios, se obtienen datos que muestran que la mayoría de personas aseguran que el proceso de Admisión no es realizado de manera adecuada ni ágil, evidenciándose una alta demanda de

atención médica que no es cubierta en su totalidad según los encuestados. De la misma forma se asegura que el proceso de triaje es realizado de manera satisfactoria dentro del proceso de Admisión de pacientes ambulatorios en el área de emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

La misión que se debe de seguir para la gestión de los servicios de hospitalización, es la que está encaminada a dirigir y coordinar la atención de acuerdo con su cartera de servicios; teniendo la finalidad de que los procesos se desarrollen para satisfacer las necesidades de los afiliados o usuarios, determinado que la atención logre ser accesible, con visión integral que cumple los estándares de calidad y manejo de los recursos (Ministerio de Salud Pública, 2012).

CAPÍTULO III

5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DE GESTIÓN GERENCIAL

5.1. Análisis del Entorno Social

Para la ejecución del análisis estratégico se toma en cuenta al entorno externo e interno, los mismos que poseen influencia para la gestión del Hospital General IESS Portoviejo, con la finalidad de establecer los objetivos deseados para la organización.

Por lo tanto, para el presente análisis se propone la aplicación de dos herramientas metodológicas como lo son el PESTEL Y FODA.

De acuerdo con Amador (2022), el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL) es una herramienta que permite evaluar los factores intervinientes que puedan alterar el propósito de la organización durante el presente y el futuro; se lo usa en la evaluación de sus seis factores externos relacionándolo con la situación comercial. Se examinan las oportunidades y amenazas surgidas de sus factores, con la finalidad de obtener una visión favorable

para la investigación y elaborar estrategias que permitan la toma de decisiones correcta en la organización.

Mediante lo expuesto anteriormente, el análisis PESTEL se basa a la situación en la que se encuentra el Hospital General IESS Portoviejo, conformado por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Política – Legislación.** – El Hospital General IESS Portoviejo se encuentra regido por la Ley de Seguridad Social, el Reglamentos y disposiciones emitidos por el Consejo Directivo del IESS, el Reglamento General de las Unidades Médicas del IESS (Resolución CI. No 056), el Acuerdo Ministerial 00005212 “Tipología Sustitutiva para Homologar los Establecimientos de Salud por niveles de atención y Servicios de Apoyo del Sistema Nacional de Salud, la Resoluciones en vigencia emitida por la Comisión Interventora, Descentralización operativa y financiera de las Unidades Médicas de Seguridad Social, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), el Código de Trabajo, la Ley de Federación Médica Ecuatoriana y la Ley de la Federación de Enfermeras del Ecuador.

- **Economía.** – En lo relacionado con las fuerzas económicas, encontramos que la crisis generada por el COVID 19, afectó de manera importante a todos los habitantes del Ecuador en términos de economía y producción; por lo tanto, el presupuesto del Estado estuvo priorizado para ciertos sectores como la salud.

Vale destacar que el estado sufrió situaciones complejas al momento de enfrentar la crisis originada por la pandemia, es por esto, que el presupuesto general del Estado varió entre el 2020 y 2022. Esta variación presupuestal se debió a la priorización generada frente al control del COVID 19, construcción de infraestructura, mantenimiento

de equipos, compra de equipamientos e insumos médicos para los establecimientos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

Para el análisis situacional del presente proyecto, la población interviniente en el Plan de Gestión Gerencial para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo, pertenece en su mayoría a la cobertura de cantones como Portoviejo, Manta, Montecristi, Rocafuerte, Santa Ana, 24 de mayo, Olmedo, Pichincha, Junín, Chone, Tosagua y Sucre.

- **Socio Culturales.** – Existen diferentes factores que determinan los índices de morbilidad en pacientes que acuden al establecimiento médico, por lo tanto, estos factores tienen que ver con los estilos de vida saludables, acceso a servicios básicos, movilización y demás.

Resulta importante presentar propuestas en donde se utilicen eventos informativos sobre el cuidado de la salud y estilos de vida saludables, en donde intervengan todo el equipo multidisciplinario que forma parte del Plan de Gestión Gerencial para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo.

De la misma forma se deben presentar buenas prácticas guiadas al personal administrativo y de salud que estén prestos a dar un excelente servicio tanto a los pacientes como a sus familiares.

- **Tecnología.** – A través de la tecnología se mejoran los procedimientos médicos y se obtienen datos con resultados óptimos que brindar mayor facilidad al personal de salud para desenvolverse dentro de su ámbito profesional.

La adquisición de equipamiento tecnológico genera el uso de recursos económicos y considerando que el presupuesto general del Estado estuvo sujeto a reducción debido a la pandemia, dicha alternativa de solución no es tomada como una oportunidad específica para los objetivos del presente proyecto, ya que entre los años 2020 y 2022 el Ministerio de Salud Pública tuvo recursos para la investigación de tecnologías en temas relacionados al control de la pandemia del COVID-19, al igual que la adquisición de insumos médicos y vacunas (Ministerio de Salud Pública, 2022).

En lo relacionada a la conectividad al servicio de internet, el Hospital General IESS Portoviejo cuenta con una excelente cobertura que puede llegar a ser usada como una herramienta importante para la comunicación rápida y efectiva con otros establecimientos de salud intervinientes. De igual forma la innovación de los equipos y la inserción de las plataformas digitales juegan un papel primordial para el correcto uso de las tecnologías en relación al desarrollo integral del Plan de Gestión Gerencial para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo.

- **Ecológicos – Ambientales.** – En función del compromiso ambiental que tiene la institución se pretende precautelar al medio ambiente, a través de la aplicación de leyes y normas que sirvan para reducir los impactos ambientales que se generan al momento de desarrollar las actividades del establecimiento. Es por esto que es fundamental tener acceso a la renovación de los permisos ambientales para el correcto funcionamiento del establecimiento de salud, de la misma forma se determina la coordinación de la recolección de los desechos y residuos peligrosos.

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

El Hospital General IESS Portoviejo es un prestador público de servicios de salud que se encuentra en el II Nivel, de referencia provincial, cuyo presupuesto es asignado por el Estado ecuatoriano.

Dentro la elaboración del presente proyecto, se realiza un análisis integral a través del Modelo de las 5 fuerzas de PORTER, modelo que se lo utiliza más en instituciones privadas para lo cual es necesario que sea adaptado a las características del presente hospital público.

Por lo tanto, el desarrollo junto a la planificación de estrategias efectivas, capaces y de gran eficacia son destinadas a mostrar resultados deseados, donde todas las partes de interacción con el proceso estratégico, puedan desarrollar las herramientas a la mano para diseñar la incorporación de una planeación estratégica efectiva. Con la necesidad de encontrar la calidad y la productividad, se presentan importantes herramientas y técnicas de gestión como lo son la gestión de calidad total, la competitividad temporal, el benchmarking, la colaboración, la tercerización, la gestión del cambio y la reingeniería (Segura , 2022).

Existen cinco fuerzas reconocidas en la problemática del presente proyecto como lo son:

Tabla 16

Fuerzas identificadas.

FUERZAS	CARACTERÍSTICAS
- Rivalidad entre empresas.	En lo referente a las empresas competidoras, en la ciudad de Portoviejo existe el Hospital General Verdi Cevallos y el Hospital de Especialidades Portoviejo dentro del sector público y aproximadamente 10 clínicas privadas. Teniendo la necesidad de derivar pacientes en caso de presentar dificultades por alta demanda, daño de equipo, falta de personal, etc.

- Entrada potencial de competidores.	La posibilidad de encontrar nuevos competidores es media desde el punto de vista público y privado, ya que por parte del estado la inversión es reducida, pero en el sector privado si existe alta posibilidad de encontrar nuevos servicios.
- Amenaza de desarrollo potencial.	El desarrollo potencial es de nivel medio debido a las características y presencia funcional existente en el medio.
- Análisis de poder de negociación	Se lo establece de acuerdo a los servicios implementados que genera su anexo por medio de los recursos estatales.
- Influencia del poder de negociación	En algunos casos existen inconvenientes debido a la demora en la atención, falta de insumos médicos, poco espacio físico para la demanda de pacientes, ausencia por vacaciones de profesionales de la salud, etc. Existiendo claro descontento hacia las autoridades y el sistema de salud, tratando de hacer que se cumpla el derecho constitucional del acceso a los servicios de salud pública.

Elaboración propia

5.3. Análisis FODA

Como lo determina Guamán (2020), al análisis FODA corresponde al diseño de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; encontradas en alguna organización, empresa o institución. La estructura organizacional y administrativa está basada en el análisis interno y de matriz FODA, con la intención de evidenciar los factores institucionales de empoderamiento empresarial, la toma de decisiones y el diagnóstico de la situación interna de una organización.

Figura 5

FODA



Elaboración propia

5.3.1. Cadena de Valor de la organización

La aplicación de la cadena de valor busca encontrar la propuesta de un plan estratégico, con la finalidad de solucionar deficiencias presentes en el establecimiento; por lo tanto, es el instrumento más usado para ejecutar un análisis que logre sacar implicaciones estratégicas que permitan obtener un desarrollo óptimo (Quintero & Sánchez, 2015).

La aplicación de la cadena de valor logrará adaptarse al modelo del hospital público por medio de la caracterización de sus actividades que generen un alto valor al establecimiento de salud y a los usuarios; siendo importante citar que la presente herramienta es usada frecuentemente para los análisis institucionales de los establecimientos privados y sus ventajas competitivas, obteniendo la siguiente tabla para el Plan de Gestión Gerencial para la mejora del proceso de admisión.

Tabla 17

Cadena de Valor del Hospital General IESS Portoviejo.

ACTIVIDADES DE APOYO				
Infraestructura Hospitalaria				
Es un elemento de gestión difícil de abordar debido a que para su correcto funcionamiento requiere de recursos económicos, que son limitados.				
Gestión del Talento Humano				
La contratación se encuentra a cargo de la Unidad de Talento Humano encargada de la selección, vinculación y evaluación de los profesionales a ser vinculados, sin embargo, se requiere disponer de los recursos económicos necesarios, presupuesto que es limitado.				
Desarrollo Tecnológico				
Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) avalan el funcionamiento de equipos y plataformas del establecimiento de salud.				
Aprovisionamiento				
El abastecimiento de medicamentos y demás recursos para el Hospital General IESS Portoviejo junto a sus respectivas áreas atraviesa dificultades en su provisión				
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
Admisión del Paciente	Diagnóstico y Tratamiento	Egreso Paciente	Comunicacional	Seguimiento y Control
Personal de Estadística a cargo.	Personal operativo y de apoyo.	Personal operativo de alta médica.	Requiere mayor desarrollo.	Personal operativo y atenciones de salud subsecuentes.

Elaboración propia

5.3.2. Planificación Estratégica

El Hospital General IESS Portoviejo tiene un Plan de Gestión Hospitalaria del periodo 2020 – 2021, el mismo que se encuentra aprobado por la máxima autoridad del establecimiento, en el cual se establece lo siguiente:

- **Misión.** - “Proteger la población afiliada de Portoviejo y sus áreas de influencia con la aplicación de programas de calidad, calidez, competitividad y acciones curativas, preventivas y de rehabilitación en forma oportuna, eficaz y eficiente en todos los servicios y prestaciones del IESS”.

- **Visión.** - “Ser una unidad de atención médica, moderna, líder provincial de salud, que funcione con tecnología de punta, personal profesional las 24 horas, con especialidades de acuerdo a su perfil epidemiológico, aplicando sus principios de solidaridad, obligatoriedad, equidad, universalidad, subsidiaridad y eficiencia”

- **Valores.** – El Hospital General IESS Portoviejo actuará en todo momento en función de satisfacer las necesidades y las expectativas del afiliado o usuario en materia de servicios de salud, encontrando los siguientes:
 1. Responsabilidad.
 2. Empatía.
 3. Compromiso.
 4. Transparencia.
 5. Calidad Humana.
 6. Solidaridad.
 7. Respeto.

Tabla 18*Valores del Hospital General IESS Portoviejo.*

VALORES	CARACTERÍSTICAS
Responsabilidad.	Es una cualidad fundamental del personal de salud y administrativo, en función del cumplimiento de normas y objetivos.
Empatía.	Prestación de los servicios al paciente, en búsqueda de cuidar sus emociones y entendiendo su tratamiento.
Compromiso.	Se encuentra orientado al desarrollo óptimo del trabajo, garantizando servicios de calidad y calidez.
Transparencia.	Se busca otorgar una atención desarrollada dentro del marco de ética, confianza y honestidad.
Calidad Humana.	El presente valor está orientado al buen trato y el compromiso que caracteriza al personal.
Solidaridad.	Se busca brindar el lograr proteger la vida e integridad de los usuarios por medio de la entrega de servicios de calidad.
Respeto	Representa a la convivencia en armonía frente a la diversidad de criterios y al trato igualitario como tal.

Elaboración propia

➤ **Objetivos Institucionales.** - Se plantean los siguientes objetivos institucionales:

1. Proporcionar servicios de salud orientados a cubrir las necesidades en salud de la población a través de cubrir el perfil epidemiológico identificado.
2. Gestionar la vinculación de profesionales según los perfiles requeridos, formados y capacitados.

3. Fortalecer el desarrollo de habilidades y destrezas del personal de salud y administrativo.
 4. Precautelar la seguridad del paciente.
 5. Desarrollar actividades promocionales en salud con responsabilidad social.
 6. Aprovechar sobremanera el espacio físico con el que se cuenta en el establecimiento de salud.
 7. Brindar servicios de calidad.
- **Principios Éticos.** – De acuerdo a Peñaloza (2022), en lo relacionado a los principios éticos, el personal de salud y administrativo cumple sus actividades en el marco de principios éticos y profesionales, basados en:
-
1. Responsabilidad Social.
 2. Innovación.
 3. Respeto por la vida familiar.
 4. Transparencia.
 5. Honestidad.
 6. Cuidado al medio ambiente.
 7. Justicia.
 8. Autonomía.
 9. Beneficencia.
 10. Solidaridad.
- **Políticas.** – El Hospital General IESS Portoviejo maneja tratamientos y procesos integrales con equipo y personal capacitado con tecnología de última generación; desarrollando de manera eficaz servicios de calidad y seguridad para los pacientes. Elementos que forman parte del Plan de Gestión Gerencial para la mejora del proceso de admisión

de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo de la provincia de Manabí

6. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Por medio de la descripción de la propuesta se busca generar estrategias adecuadas para mejorar el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo, enfocándose en la práctica de los desafíos propuestos en la matriz de alternativas de solución frente a los problemas evidenciados.

6.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Está orientado a gerenciar oportunamente la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo, mediante el cumplimiento de los objetivos trazados y a través de indicadores de gestión, de calidad y de ejecución; los cuales están desarrollados a continuación:

6.1.1. Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

Actividad N° 1.- Estandarizar los procesos de admisión para pacientes ambulatorios en emergencia mediante un rediseño organizacional que busque amortiguar la carga laboral de acuerdo al registro estadísticos del número de pacientes, personal de salud y el espacio físico; logrando cubrir las necesidades de todas partes intervinientes.

Tabla 19

Indicador de Gestión Gerencial de la Actividad N°1.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Rediseño organizacional de las cargas laborales según el registro estadístico del	Número	Rediseño organizacional de las cargas laborales según el número de pacientes y el espacio físico del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General	Rediseño organizacional de las cargas laborales para el personal de salud, elaborado.	Uno

número de pacientes, personal de salud y espacio físico.	IESS de Portoviejo, elaborado / Rediseño organizacional de las cargas laborales según el número de pacientes y el espacio físico del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, solicitado.
----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboración propia

Actividad N° 2.- Diseñar un manual de procedimiento operativo que determine las actividades que realizará el paciente antes y durante su permanencia en el establecimiento.

Tabla 20

Indicador de Gestión Gerencial de la Actividad N°2.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Manual de procedimiento operativo según las actividades del paciente para la correcta organización funcional del personal de salud.	Número	Manual de procedimiento operativo según las actividades del paciente para la correcta organización funcional del personal de salud del Hospital General IESS de Portoviejo, elaborado / Manual de procedimiento operativo según las actividades del paciente para la correcta organización funcional del personal de salud del Hospital General IESS de Portoviejo, solicitado.	Manual de procedimiento operativo, elaborado.	Uno

Elaboración propia

Actividad N°3.- Elaborar seguimiento mensual de cada una de las actividades dirigidas al rediseño organizacional de las cargas laborales y el diseño del manual de procedimiento operativo que determine una correcta organización funcional del personal de salud.

Tabla 21*Indicador de Gestión Gerencial de la Actividad N°3.*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Seguimiento mensual de las actividades por medio de informes para verificar su cumplimiento y evolución.	Número	Seguimiento mensual de las actividades para verificar el cumplimiento y evolución de las mismas, elaborado / Seguimiento mensual de las actividades para verificar el cumplimiento y evolución de las mismas, solicitado.	Reuniones e informes de seguimiento de las actividades, con el fin de conocer su cumplimiento y evolución.	Uno

Elaboración propia

6.1.2. Mejoramiento Continuo de la Calidad

Es de relevante importancia, presentar calidad en los servicios brindados para el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS de Portoviejo.

A través del Plan de Gestión Gerencial se facilitan los procesos de mejora continua a través de la evaluación; debiendo ser parte integral de las actividades diarias con la finalidad de que tenga una proyección progresiva para mejorar los niveles de calidad para los servicios que son ofrecidos en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS de Portoviejo (Velasco, 2020).

6.1.3. Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

Actividad N°1.- Constituir un Equipo Técnico para el Control de la Calidad Institucional, destinado a verificar el cumplimiento de la normativa de acuerdo a la optimización de los procesos.

Tabla 22*Indicador de calidad de la Actividad N°1.*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Equipo Técnico para el Control de la Calidad Institucional, destinado a verificar el cumplimiento de la normativa.	Número	Equipo Técnico para el Control de la calidad institucional, destinado a verificar el cumplimiento de la normativa, estructurado / Equipo Técnico para el Control de la calidad institucional, destinado a verificar el cumplimiento de la normativa, planificado.	Reuniones e informes del Equipo Técnico para el Control de la calidad institucional, destinado a verificar el cumplimiento de la normativa.	Uno

Elaboración propia

Actividad N° 2.- Elaboración de evaluaciones al personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS de Portoviejo.

Tabla 23*Indicador de calidad de la Actividad N°2.*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Evaluación al personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS de Portoviejo.	Número	Evaluación del personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS de Portoviejo, ejecutado / Evaluación del personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS de Portoviejo, planificado	Pruebas de control e informes al personal que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia.	Uno

Actividad N° 3.- Formulación de encuestas y entrevistas a los pacientes que forman parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS de Portoviejo.

Tabla 24

Indicador de calidad de la Actividad N°3.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Formulación de entrevistas a pacientes para medir su nivel de satisfacción.	Número	Formulación de entrevistas a pacientes ambulatorios del Hospital General IESS de Portoviejo, ejecutado / Formulación de encuestas y entrevistas a pacientes ambulatorios del Hospital General IESS de Portoviejo, planificado	Entrevistas a pacientes ambulatorios.	Una por paciente o familiar de paciente.

Elaboración propia

6.1.4. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Por medio de la ejecución del desarrollo institucional, se incorporan proyecciones que sean viables para la sostenibilidad al momento de tomar en cuenta al área educativa y demás acciones que colaboren con el progreso de la institución.

De acuerdo a Cantor et. al (2016), los Planes de Desarrollo Institucional forman parte de grupos de acción y ejecución de metodologías que generan la introducción de mejores procesos tecnológicos y de desarrollo científico; se busca formar parte de un instrumento que busca, por medio de acciones concretas y planificadas con plazos específicos, resolver problemas previamente identificados.

6.1.5. Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)

Actividad N° 1.- Tramitar acuerdos con Universidades y con demás institutos que quieran formar parte académica del establecimiento de salud.

Tabla 25

Indicadores de Ejecución de la Actividad N°1.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Acuerdos Universitarios y con demás institutos que quieran formar parte académica del establecimiento de salud.	Número	Acuerdos Universitarios y con demás institutos que quieran formar parte académica del Hospital General IESS de Portoviejo, elaborado / Acuerdos Universitarios y con demás institutos que quieran formar parte académica del Hospital General IESS de Portoviejo, solicitado.	Área de cátedra e investigación con alumnos universitarios y demás institutos que se encuentren en periodo de aprendizaje activo.	Convenio Institucional para adoptar un área de cátedra e investigación.

Elaboración propia

6.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Las funciones que cumple el personal de salud del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo buscan optimizar la gestión a través de una correcta organización y adecuada distribución de recursos de acuerdo a los requerimientos.

6.2.1. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Actividad N° 1.- Desarrollar un listado de las deficiencias, exigencias y solicitudes existentes para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo.

Tabla 26*Indicadores de Gestión Administrativa de la Actividad N°1.*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Listado de las deficiencias, exigencias y solicitudes existentes para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo.	Número	Listado de las deficiencias, exigencias y solicitudes existentes para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo, elaborado / Listado de las deficiencias, exigencias y solicitudes existentes para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo, solicitado.	Diagnóstico y elaboración de la lista de deficiencias existentes; junto a el respectivo informe de solicitud.	Una cada vez que la necesidad lo amerite.

Elaboración propia

Actividad N° 2.- Elaborar una lista de asistencia que sirva como registro del personal de salud con el que se cuenta para el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo.

Tabla 27*Indicadores de Gestión Administrativa de la Actividad N°2.*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Listado de asistencia para registro del personal de	Número	Listado de asistencia para registro del personal de salud del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en	Registro diario de la asistencia del personal de salud.	Uno

salud del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital	emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo, elaborado / Listado de asistencia para registro del personal de salud del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia en el Hospital General IESS Portoviejo, solicitado.
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboración propia

Actividad N° 3.- Potenciar conocimientos del personal de salud a través de capacitaciones sobre el manejo del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Tabla 28

Indicadores de Gestión Administrativa de la Actividad N°3.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Capacitaciones del personal de salud del Hospital General IESS Portoviejo conforme cronograma establecido	Número	Cronograma de capacitaciones del personal de salud del Hospital General IESS Portoviejo, elaborado / Capacitaciones del personal de salud del Hospital General IESS Portoviejo, planificado.	Capacitaciones trimestrales para el personal de salud del Hospital General IESS Portoviejo.	Una capacitación cada tres meses

Elaborado propia

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

Se busca obtener una mejora institucional en todos los aspectos intervinientes con la finalidad de cumplir con la correcta innovación y accesibilidad de los servicios.

Actividad 1.- Gestionar la adquisición de equipos médicos que permitan cubrir necesidades presentes en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo

Tabla 29

Indicadores de gestión indicadores de Prestación de Servicios N°1.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Proceso para la adquisición de equipos médicos que permitan cubrir las necesidades presentes en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.	Número	Proceso para la adquisición de equipos médicos que permitan cubrir necesidades presentes en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, ejecutado / Adquisición de equipos médicos que permitan cubrir necesidades presentes en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, planificado	Acta de Entrega de Recepción de los equipos médicos.	Equipos médicos procesados según prioridades.

Elaboración propia

6.3. Gestión Financiera

Se refiere al manejo del presupuesto y demás inversiones existentes de acuerdo al establecimiento de salud.

6.3.1. Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Actividad N°1.- Elaborar informes trimestrales sobre los gastos y necesidades que surgen dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Tabla 30

Indicadores de Gestión Financiera N°1.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Informes trimestrales sobre los gastos y necesidades que surgen dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.	Número	Informes trimestrales sobre los gastos y necesidades que surgen dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, elaborado / Informes trimestrales sobre los gastos y necesidades que surgen dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, solicitado.	Informe presentado a las autoridades pertinentes.	Un informe cada tres meses.

Elaboración propia

6.3.2. Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

Esta dada de acuerdo a cada área y se la ejecuta por medio de informes en cada departamento que tenga que ver con el manejo financiero; se indaga sobre el gasto total y corriente que surge en el establecimiento de salud.

6.3.3. Evacuación de Políticas de Crédito y Cobranzas

Se la supervisa por medio de los líderes departamentales o de áreas, estableciéndose procesos de adecuada facturación según sus respectivas competencias.

6.3.4. Recaudaciones

Se busca aprovechar los recursos obtenidos para lograr solvencia en la institución, siendo importante el fortalecimiento de la sostenibilidad por medio del gasto eficiente, el control para el manejo de los recursos y la exclusión de la corrupción en los establecimientos de salud.

6.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Se lo establece como la correcta distribución de los insumos, los mismos que deben estar proporcionados de forma segura, eficiente y oportuna para su aplicación o uso de acuerdo a sus necesidades y prioridades existentes para el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

La logística se encuentra a cargo del manejo adecuado según el control y manejo de inventarios, bodegas, farmacia y demás rubros que forman parte fundamental del funcionamiento del establecimiento.

6.4.1. Capacidad Instalada

La capacidad instalada para la mejora del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, se la aborda de acuerdo a su infraestructura y el monto presupuestario de su asignación estatal.

6.4.2. Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)

Actividad N°1.- Elaborar una base de datos con el inventario de materiales e insumos médicos utilizados dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Tabla 31

Indicadores de Adquisición Actividad N°1.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Base de datos con el inventario de materiales e insumos médicos utilizados dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.	Número	Base de datos con inventario de materiales e insumos médicos utilizados dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, elaborado / Base de datos con inventario de materiales e insumos médicos utilizados dentro del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, planificado.	Inventario por medio de una base de datos de materiales e insumos médicos.	Uno

Elaboración propia

Actividad N°2.- Brindar un adecuado ambiente laboral al momento de generar la respectiva distribución de los insumos médicos que llegan a formar parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital

General IESS Portoviejo, cumpliendo con climatización, espacio útil, limpieza y seguridad del área donde se realiza dicha distribución de insumos médicos.

Tabla 32

Indicadores de Adquisición Actividad N°2.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Adecuado ambiente laboral al momento de generar la respectiva distribución de los insumos médicos que llegan a formar parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.	Número	Adecuado ambiente laboral al momento de generar la respectiva distribución de los insumos médicos que llegan a formar parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, establecido / Adecuado ambiente laboral al momento de generar la respectiva distribución de los insumos médicos que llegan a formar parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, propuesto.	Informe de cumplimiento.	Uno

Elaboración propia

6.4.3. Evaluación de Movimiento de Inventarios

Es elaborado por medio de un informe mensual en donde se determina el tipo de movimiento que tendrán los insumos en todos sus rangos, llegándose a evaluar el estado de los productos según las necesidades que se presentan en el establecimiento de salud.

6.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Se maneja la respectiva información que se adquiere de los pacientes que forman parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo maneja la tecnología de la información y comunicaciones como tal.

6.5.1. Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Actividad N°1.- Generar un registro de la admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, para conocer el número de pacientes que son atendidos.

Tabla 33

Indicadores de gestión de registros de la información Actividad N°1.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Generar un registro de la admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, para conocer el número de pacientes que son atendidos.	Número	Registro de la admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, para conocer el número de pacientes que son atendidos, elaborado / Registro de la admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, para conocer el número de pacientes que son atendidos, planificado.	Informe de pacientes.	Uno

Elaboración propia

Actividad N°2.- Elaborar un registro informático de historias clínicas para el ingreso, proceso y seguimiento del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo:

1. Ingreso.
2. Proceso de atención.
3. Seguimiento.

Tabla 34

Indicadores de gestión de registros de la información Actividad N°2.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Registro informático de historias clínicas para el ingreso, proceso y seguimiento del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo	Número	Registro informático de historias clínicas para el ingreso, proceso y seguimiento del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, elaborado / Registro informático de historias clínicas para el ingreso, proceso y seguimiento del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, solicitado.	Historias clínicas de los pacientes por medio de un registro informático, durante: -Ingreso -Proceso de atención. -Seguimiento.	Uno

Elaboración propia

Actividad N°3.- Gestionar la creación de una plataforma informática que registra las asistencias y las faltas al trabajo del personal de salud.

Tabla 35*Indicadores de gestión de registros de la información Actividad N°3.*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Creación de una plataforma informática que registra las asistencias y las faltas al trabajo del personal de salud.	Número	Creación de una plataforma informática que registra las asistencias y las faltas al trabajo del personal de salud, ejecutada / Creación de una plataforma informática que registra las asistencias y las faltas al trabajo del personal de salud, planificado.	Plataforma que verifica asistencias y faltas para distribuir nuevamente las cargas laborales por inasistencia.	Uno

Elaboración propia

6.6. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Los servicios de hospitalización son de carácter determinante frente al cumplimiento de los procesos integrales, donde la misión que se debe seguir para la gestión de los servicios de hospitalización, es la que está encaminada a dirigir y coordinar la atención de acuerdo con su cartera de servicios; teniendo la finalidad de que los procesos se desarrollen para satisfacer las necesidades de los afiliados o usuarios, generando que la atención logre ser accesible, con visión integral y de carácter articulado para ajustarse a los estándares de calidad y manejo de los recursos (Ministerio de Salud Pública, 2016).

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

Actividad N°1.- Generar el desarrollo de capacitaciones al personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Tabla 36*Indicadores de gestión clínica y hospitalaria Actividad N°1.*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Proceso de capacitación al personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.	Número	Proceso de capacitación al personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, ejecutado / Capacitación al personal de salud que forma parte del proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, planificado.	Informe de asistencia a las capacitaciones.	Una capacitación cada dos meses.

Elaboración propia

Actividad N°2.- Desarrollar una redistribución del espacio físico para el adecuado desarrollo de las actividades a realizarse en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

Tabla 37*Indicadores de gestión clínica y hospitalaria Actividad N° 2.*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR NUMERADOR / DENOMINADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Redistribución del espacio físico para el adecuado desarrollo de las actividades	Número	Redistribución del espacio físico para el adecuado desarrollo de las actividades a realizarse en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia	Espacio físico redistribuido para ser aprovechado al máximo, según las necesidades	-Dos salas de espera. -Cuatro consultorios. -Tres salas de procedimiento.

a realizarse en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.	del Hospital General IESS Portoviejo, ejecutado / Redistribución del espacio físico para el adecuado desarrollo de las actividades a realizarse en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo, planificado.	encontradas, implementando las debidas normativas.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------

Elaboración propia

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Por medio del análisis situacional que permite establecer el diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales del establecimiento de salud se logró identificar los puntos positivos y negativos que se desarrollan en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.
- Se concluye con la elaboración y propuesta de un Plan de Gestión Gerencial con la planificación de acciones e implementación de indicadores que aportarán a los procesos de mejora para el establecimiento de salud, siendo necesario dar soluciones a inconvenientes evidenciados respecto del espacio físico, fallas en la organización interna, limitación de personal y congestión en el proceso de admisión de pacientes ambulatorios en emergencia.
- Es importante la aplicación del Plan de Gestión Gerencial, ya que es evidente la inconformidad de los usuarios debido a la constante congestión y las fallas en la organización interna; la falta de organización y planeamiento ocasionan

una inadecuada atención al paciente o usuario del área de emergencia del Hospital

- Se identificaron procesos de mayor relevancia a solucionar a través de los indicadores que evalúan actividades que solucionarán procesos fallidos debido a la congestión en el área de influencia, el limitado espacio físico existente y las fallas en la organización interna.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda dar seguimiento del Plan frente a futuras investigaciones para aplicarlo a través de procesos operativos a menor escala en áreas de relevancia y capacidad necesaria.
- Es recomendable seguir indagando sobre Planes de Gestión Gerencial aplicados en establecimientos dentro de la provincia de Manabí.
- Se recomienda mantener comunicación con el personal de salud y administrativo para facilitar la toma de decisiones frente a problemáticas organizacionales.
- Tomando puntos referenciales se debe definir la distribución adecuada del personal de salud para los procesos de admisión de pacientes ambulatorios en el área de emergencia del Hospital General IESS Portoviejo.

8. REFERENCIAS BIOGRÁFICAS

- Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Constituyente.
- Benavide , E. G. (2022). *Evaluación de la calidad de atención y satisfacción del usuario que asiste a la consulta externa de pediatría del Hospital General Ibarra*. Ibarra: UTCH.
- Cantor, D. L., Merchán, A. M., & Latorre, P. A. (2016). *Diseño del sistema de gestión de calidad bajo los requisitos establecidos en la Norma NTC ISO 9001:2015 para la empresa social del estado Red de Servicios de Salud*. San José: Administración Financiera.
- Carpio, M. C., Álvarez, J. E., & Orellana, E. F. (2021). Modelo de gestión financiera sostenible aplicando lógica difusa en el Hospital Humanitario. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología.*, 1-34.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Sección Segunda: Salud*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Costales, R. I., & García, I. (2017). Modelo de Gestión de Marketing Interno para los Hospitales privados de la provincia de Chimborazo. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-23.
- Cubillos, S. M., Von Thadden, B. H., González, B. N., & Ubilla, M. R. (2015). *Mala Gestión en Salud Pública: La real "Tormenta Perfecta"*. Santiago: Libertad y Desarrollo.
- Dávalos, Y. (2021). *Gestión por Procesos y Calidad de atención en el Servicio de Admisión del centro de Salud San José - Ancón, 2020*. Lima: Calidad de las prestaciones Asistenciales y Gestión de Riesgos en salud.
- Donawa , Z. A. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, vol. I, núm. 8, pp. 144-163.

- Guamán, E. M. (2020). *Diseño de un Plan Estratégico del Hospital Andino Alternativo de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Hernández, S. J. (2012). *Fortalecimiento al tratamiento de los pacientes egresados del servicio de medicina interna, hospital del IESS, Portoviejo*. Portoviejo: Maestría en Gerencia Integral de Salud para el desarrollo local.
- Herrera, K. L. (2021). *Gestión administrativa y atención al paciente ambulatorio del Hospital Referencial Ferreñafe*. Chiclayo: Programa Académico de Maestría en Gestión de los servicios de la Salud.
- IESS. (2016). *Normas del derecho público*. Quito: Constitución de la República del Ecuador.
- IESS. (2019). *Informe de Gestión*. Portoviejo: Entidad Operativa Desconcentrada del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- IESS. (29 de mayo de 2021). *iess.gob.ec*. Obtenido de https://www.iess.gob.ec/en/web/pensionados/noticias?p_p_id=101_INSTANCE_CE_H4iQ&p_p_lifecycle=0&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=2&_101_INSTANCE_H4iQ_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_INSTANCE_H4iQ_assetEntryId=16457312&_101_INSTANCE_H4iQ
- IESS. (2021). *Informe de Rendición de cuentas, Periodo enero - diciembre del 2021*. Portoviejo: Subdirección Nacional de seguimiento y evaluación.
- IESS. (2022). *Repuesta de información - Proceso de Rendición de Cuentas 2021 - HGPORTOVIEJO*. Portoviejo: Memorando Nro. IESS-HG-PO-DF-2022-0215-M .
- Jaramillo, A. L. (2020). *Plan de Gestión Gerencial 2020 - 2024*. Aguadas: ESE Hospital San José.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Informe Técnico del Presupuesto General del Estado: Prorrogado Ejercicio Fiscal 2021*. Quito: MEF.

- Ministerio de Salud Pública . (2018). *Acuerdo- Ministerial-5212- - Tipología- Establecimientos-DE- Salud-POR- Nivel-DE- Atencion*. Quito: Registro Oficial 258, 8-VI-2018.
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por procesos de Hospitales - Acuerdo Ministerial: No. 00001537*. Quito: LEXIS FINDER.
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por procesos de Hospitales - Acuerdo Ministerial: No. 00001537*. Quito: LEXIS FINDER.
- Ministerio de Salud Pública. (2022). *Innovación Tecnológica en INSPI fortalece respuesta a pandemia en el país*. Quito: Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública.
- Navarrete, F. M. (2016). *Proyecto de mejoramiento de la calidad de atención en el servicio de rehabilitación física Hospital IESS Portoviejo*. Portoviejo: Maestría en Gerencia Integral de Salud para el Desarrollo Social.
- Peñaloza, S. D. (2022). Papel de la ética y la bioética en enfermería. *Revista Ciencias y Cuidado*, 19(1):5-8.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2015). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.*, 8(3), 377-389.
- Racines, F. (2015). *La participación privada en la prestación de los servicios de salud en la seguridad social*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Ramírez, E. M. (2018). *Los Conceptos en la Investigación Cualitativa*. Envigado: EAFIT.
- Segura , C. A. (2022). El Análisis PEST y su integración con las 5'F de PORTER como herramienta estratégica. *Revista Logos*, 181-195.
- Sotelo, D. (2017). *Línea de Investigación de Sistemas de Abastecimiento*. Lima: Línea de Investigación de Sistemas de Abastecimiento.
- Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental . (2020). *Estados Financieros Sector Público*. Quito: Ministerio de Economía y Finanzas.

- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2015). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. México DF: SISTEMA DE UNIVERSIDAD VIRTUAL.
- Valverde , M. H., & Zapata, G. K. (2018). *Gestión administrativa y calidad de atención en salud al usuario en el Hospital San Javier de Bellavista – Jaén, Cajamarca*. Chiclayo: Escuela de Posgrado Gestión de Políticas Públicas.
- Vela, J. N. (2019). Gestión Administrativa en la calidad de atención en los servicios del Hospital Amazónico de Yarinacocha. *Revista In Crescendo*, v. 11, n. 1, p. 67 - 80.
- Velasco, M. Á. (2020). *Gestión de Calidad en el Área de Quirófano en el Hospital Básico Naranjito, Guayas, Ecuador, y Propuesta de un Plan Gerencial de Gestión de Calidad Total*. Piura: Programa Académico de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud.
- Zamora, E. P., & Camacho, N. (2016). *Sistema de gestión de servicios basados en procesos para la coordinación general de tecnologías de la información y comunicación del hospital Carlos Andrade Marín*. Quito: UPACIFICO.

