



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la calidad de la atención en la Consulta Externa de Otorrinolaringología en un Hospital de Especialidades en función del grado de satisfacción de los pacientes.

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

Profesor/a Guía

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor

Carlos Adrián Andrade Pobeá

Año

2023

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

Carlos Adrián Andrade Pobeá

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, a mis padres y, a mi hermano por ser la mayor motivación para realizar esta Maestría.

### **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado a mis padres y a Ana Gabriela por ser la razón de mi existencia y mi apoyo incondicional.

## **RESUMEN**

El presente trabajo propone como objetivo principal el realizar un Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la calidad de la atención en la Consulta Externa del Servicio de Otorrinolaringología en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo en función del grado de satisfacción de los pacientes, toda vez que identificada la problemática, mediante criterios de priorización se selecciona la de mayor relevancia para su intervención. Para la recolección de datos se aplicó un enfoque cualitativo a través de la observación directa en el área de consulta externa, tomando en cuenta la estructura de los procesos internos que se ejecutan, la forma de atención, los nudos críticos existentes; además, se realizaron entrevistas a los pacientes, usuarios del servicio. En función del análisis integral con los resultados obtenidos se propone un plan de gestión que considera las alternativas de solución para lograr la optimización del proceso asistencial.

El actual proyecto servirá como punto de partida para la mejora de la atención de los servicios que conforman este Hospital de referencia nacional.

Palabras Clave: Gestión Gerencial, Hospital, Satisfacción

## **ABSTRACT**

The main objective of this paper is to carry out a Management Plan to improve the quality of care in the Outpatient Clinic of the Otorhinolaryngology Service at the Eugenio Espejo Specialties Hospital based on the degree of patient satisfaction, all the time. Once the problem has been identified, the most relevant for its intervention is selected through prioritization criteria. For the data collection, a qualitative approach was applied through direct observation in the outpatient consultation area, considering the structure of the internal processes that are executed, the form of care, the existing critical knots; In addition, interviews were conducted with patients, users of the service. Based on the comprehensive analysis with the results obtained, a management plan is proposed that considers the solution alternatives to achieve the optimization of the care process.

The current project will serve as a starting point for improving the care of the services that make up this national reference Hospital.

**Keywords:** Managerial Management, Hospital, Satisfaction

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
REVISIÓN DEL ESTADO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1.1 Introducción.....	1
1.1.2 Análisis de la Situación Actual.....	2
1.1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	7
1.1.4 Oferta y Demanda de Servicios .....	10
1.1.5 Oferta (Red).....	10
1.1.6 Demanda.....	10
1.1.6.1 Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	11
1.1.6.2 Análisis geopolítico .....	11
1.1.6.3 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	12
1.1.6.4 Población atendida.....	13
1.1.6.5 Demanda de servicios insatisfecha .....	14
1.2 Planteamiento del Problema .....	14
1.2.1 Justificación del planteamiento del problema .....	14
1.2.2 Objetivos General y Específicos.....	15
1.2.3 Oportunidades de mejora.....	15
<b>CAPÍTULO II</b> .....	17
2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	17

DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD. ....	18
2.2 Gestión Gerencial de la Dirección.....	18
2.3 Gestión Estratégica de Marketing.....	20
2.4 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	20
2.5 Gestión Financiera.....	21
2.6 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	22
2.7 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	22
2.8 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	23
<b>CAPÍTULO III</b> .....	25
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	25
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
3.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	26
3.3 Análisis FODA .....	28
3.5 Planificación Estratégica .....	29
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	32
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	32
4.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	32
4.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....	32
4.1.2 Mejoramiento Continuo de la Calidad.....	33
4.1.3 Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional .....	34



4.1.4 Planes de desarrollo .....	34
4.1.5 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	36
4.1.6 Gestión Financiera.....	37
4.1.9 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	38
4.1.10 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	39
4.1.11 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	40
5.1 EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL .....	40
5.1.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	41
Conclusiones.....	41
Recomendaciones .....	41
Referencias Bibliográficas:.....	42
ANEXOS .....	43

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gestión Gerencial de la Dirección Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años).....	32
Tabla 2. Indicadores de Mejoramiento Continuo de la Calidad .....	33
Tabla 3. Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años) .....	33
Tabla 4. Ejecución de Planes de Desarrollo .....	34
Tabla 5. Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años).....	35
Tabla 6. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años) .....	36
Tabla 7. Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años).....	37
Tabla 8. Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años) .....	37
Tabla 9. Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años).....	39
Tabla 10. Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años) .....	39
Tabla 11. Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años).....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Hospital Eugenio Espejo .....	9
Figura 2 Ubicación geográfica del Hospital de Especialidades Eugenio .....	11
Figura 3. Tiempo de espera en consulta externa .....	18
Figura 4 Análisis FODA.....	28
Figura 5. Cadena de Valor de la Organización.....	28
Figura 6 . Pacientes atendidos en 2022 en el Área de Consulta Externa.....	38

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN DEL ESTADO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

#### 1.1.1 Introducción

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador como Autoridad Sanitaria Nacional tiene como misión ejercer varias funciones como la rectoría, la planificación, la regulación, el control y la gestión de la salud pública a través de procesos ya establecidos dentro de ellos: la vigilancia y provisión de servicios de atención integral en salud, promoción y prevención de la salud, todo esto confluye para garantizar el derecho a la salud con igualdad, calidad y calidez. (“Un problema social: tiempos de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín”, 2019)

El Ministerio de Salud Pública (MSP) ejerce la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, priorizando la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad con el fin de alcanzar altos niveles de atención, para que las prestaciones de salud sean de calidad, que influyan de manera positiva en la salud integral de los ecuatorianos. Teniendo en cuenta que el acceso universal a una vasta red de servicios de salud depende también de un trabajo integrado y de la participación de organizaciones públicas y privadas. (“Un problema social: tiempos de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín”, 2019)

Toda persona tiene derecho a un nivel de vida lo suficientemente adecuado para que se asegure su bienestar físico y mental y el de su familia. La Constitución de la República, en el Art. 3 establece que se debe garantizar para todos los habitantes del país, el acceso a educación, salud, alimentación, seguridad social y agua. En un contexto similar, la Ley Orgánica de Salud expone en su Art. 1 la garantía de la salud como derecho de los ecuatorianos, regulando acciones que permitan el derecho universal a la salud. (“Un problema social: tiempos de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín”, 2019)

Con lo antes mencionado queda claro que a través del tiempo se han priorizado diferentes políticas públicas enfocadas en salud, las cuales tienen como objetivo proporcionar una atención integral, con la mejora constante de la calidad de vida de los ciudadanos. No obstante, aún es una tarea difícil de resolver, pues todavía existen varios temas relacionados con proporcionar una atención médica oportuna en los establecimientos públicos de salud, ya que aún existen pacientes que tienen que esperar semanas o meses para conseguir una cita médica, afectando de manera directa sobre el índice de satisfacción de todos estos usuarios del sistema público de salud. (“Un problema social: tiempos de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín”, 2019)

### **1.1.2 Análisis de la Situación Actual**

Los servicios de salud necesitan de una atención interpersonal prioritaria, sujeta al cumplimiento de ciertas expectativas de los pacientes como usuarios, lo que va de la mano con el nivel de satisfacción en relación con la calidad del servicio recibido. (Vargas González, 2013)

El conocer las expectativas de los usuarios es prosiblemente el primer y más relevante paso en la prestación de servicios de salud de calidad. Para ofrecer servicios que los usuarios perciban como excelentes, se necesita que la institución conozca lo que ellos esperan. Esta información puede hacerse evidente mediante la aplicación de indicadores, que pueden ser objeto de control, siendo éstos de estructura o de proceso: entre otros, la falta de disponibilidad de turnos de acuerdo con requerimientos de los usuarios, trámites complicados y flujos de atención médica enlentecidos, estancia media, tiempo de respuesta, demoras, entre otros. (Vargas González, 2013)

La gestión de la calidad de atención en salud es importante para la mejora continua del servicio y la satisfacción de los pacientes, la gestión basada en procesos tiene como principal objetivo la mejoría sistemática, donde se priorizan aquellos procesos compuestos por elementos técnicos y humanos en los cuales generalmente los actores antes mencionados están involucrados y tiene como objetivo trabajar sobre varias problemáticas como detección de errores y problemas que involucran la calidad de la

salud, siendo éste un punto de partida para la creación de planes de mejora y gestión. (“Un problema social: tiempos de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín”, 2019)

El hecho de tener que seguir procesos no transforma por sí solo el resultado en salud, es importante el trabajo en conjunto y el compromiso tanto de la dirección del sistema y de las organizaciones de salud, de los líderes de los servicios tanto clínicos como quirúrgicos, académicos, políticos y administrativos. (Práctica de la Medicina, 2005)

Hecho que pone en evidencia que la calidad de atención es un tema crítico y por lo tanto requiere un despliegue a través de todo el sistema de salud, que impacte de manera positiva en todas las instancias del proceso terapéutico. (Práctica de la Medicina, 2005)

Situación de la cual no están exentos los hospitales alrededor del mundo que dependen para su funcionamiento de una cantidad enorme de procesos interrelacionados entre los diferentes departamentos, además de estar sometidos a evaluaciones constantes que ayudan a la mejora continua. (“Un problema social: tiempos de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín”, 2019)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que el objetivo principal de los sistemas nacionales de salud es la prestación de servicios de calidad a todas las personas, donde y cuando lo necesiten. Un Sistema Nacional de Salud (SNS) incluye la rectoría, el financiamiento y aseguramiento; y, la provisión de servicios de salud como parte de sus funciones y cada país define la estructura institucional mediante la cual las organiza e implementa. (Guzmán, 2019)

La provisión de servicios de salud se puede dividir entre varios proveedores que pueden proceder del sector público o del privado y, de acuerdo con su nivel de organización y definición de procesos y protocolos, se pueden configurar en subsistemas dentro del SNS. “Las características históricas, políticas, económicas y culturales de cada país” son determinantes de la configuración de los sistemas de salud, observando en Latinoamérica, como rasgos institucionales, un alto grado de segmentación y fragmentación en la estructura de los sistemas. (Guzmán, 2019)

El Sistema de Salud de Ecuador está compuesto por dos sectores, público y privado. El sector público comprende la red de establecimientos de salud del Ministerio de Salud Pública (MSP), del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL). Y, además, por la Red Privada Complementaria (RPC). (Lucio et al., s/f)

El MSP ofrece servicios de atención de salud a toda la población. Las instituciones de seguridad social cubren a la población asalariada afiliada. El sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social. (Lucio et al., s/f)

Los seguros privados y empresas de medicina prepagada cubren aproximadamente a 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos. Además, existen cerca de 10 000 consultorios médicos particulares, en general dotados de infraestructura y tecnología elementales, ubicados en las principales ciudades y en los que la población suele hacer pagos directos en el momento de recibir la atención. (Lucio et al., s/f)

La estructura organizacional de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública se encuentra alineada con la misión del Ministerio de Salud Pública, el Modelo de Atención, al Modelo de Gestión Hospitalaria, políticas determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, las Políticas del Estado, leyes y otras normas vigentes. (Lucio et al., s/f)

Como entidades dependientes del Ministerio de Salud Pública, los Hospitales establecen un modelo de gestión en red que permite satisfacer todas las necesidades de salud de forma integral, con calidad y gratuitos. (Heredia-Quito & Narváez-Zurita, 2021)

La estructura se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios. Con esta formulación se busca disponer de herramientas que permitan tomar decisiones objetivas para actuar de forma oportuna en cumplimiento de los intereses de la población ecuatoriana. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

En Ecuador, la tipología de los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud se organiza en niveles de atención: primer, segundo, tercer y cuarto nivel de atención. En base al nivel de formación de los profesionales, prestaciones y subprestaciones; y en niveles o grados de complejidad en base a sus servicios y capacidad resolutoria. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

El Acuerdo Ministerial Nro. 00030-2020, en el Art. 32, describe que el “Tercer Nivel de Atención corresponde a los establecimientos que prestan servicios de atención de salud de especialidad y subespecialidad, en forma ambulatoria o con internación/hospitalización; e incluye prestaciones de promoción de la salud, prevención de enfermedades, recuperación de la salud, rehabilitación y cuidados paliativos. "Además, cuenta con apoyos diagnósticos y terapéuticos de alta complejidad en consonancia con las especialidades y subespecialidades que posee”. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

Según el Acuerdo Ministerial 5212, el Tercer Nivel de Atención se clasifica en los siguientes tipos de establecimientos: (Acuerdo Ministerial, 2015)

#### Centro Especializado

Es un establecimiento de salud que presta servicios de apoyo diagnóstico, terapéutico, recuperación y/o rehabilitación en una especialidad específica clínica, quirúrgica o clínico-quirúrgica, con o sin internación y que puede contar con el servicio de docencia e investigación. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

Estos centros pueden brindar servicios de diálisis, oftalmología, otorrinolaringología, oncología, nefrología, cuidados paliativos, salud mental, odontología, dermatología, estética y otros registrados por la Autoridad Sanitaria. Están bajo la responsabilidad técnica de un especialista, de un sub-especialista, de un clínico o de un quirúrgico. Atiende a la población del país a través del subsistema de referencia y contrareferencia del Sistema Nacional de Salud. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)



## Hospital Especializado

Establecimiento de salud de alta complejidad con infraestructura adecuada, equipamiento de alta tecnología y talento humano con especialidades y subespecialidades clínicas y/o quirúrgicas. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

Cuenta con los servicios de consulta externa, emergencia e internación en una determinada especialidad y subespecialidad clínica y/o quirúrgica. Dispone de unidades de cuidados de enfermería. Además puede contar con un centro quirúrgico y terapia intensiva (cuidados intensivos), cuidados paliativos, así como de servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico de alta resolución. En el caso del Hospital Especializado Gineco-Obstétrico, éste puede contar con el servicio de banco de leche humana. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

Cumple con acciones de atención integral e integrada de la salud. Cuenta con servicio de docencia e investigación. Constituye el escalón de referencia inmediata del Segundo Nivel de Atención y del Tercer Nivel de los Hospitales de Especialidades y direcciona la contrareferencia en articulación con establecimientos de la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y de la Red Complementaria (RC). (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

## **Hospital de Especialidades (establecimiento objeto del presente proyecto)**

Establecimiento de salud de la más alta complejidad con infraestructura adecuada, equipamiento con tecnología de punta y talento humano especializado y acorde a su perfil de prestaciones de salud; cuenta con los servicios de consulta externa, emergencia, hospital del día e internación en las especialidades y subespecialidades clínicas y quirúrgicas reconocidas de conformidad con la ley. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

Dispone de cuidados de enfermería, además de servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico como: centro quirúrgico y terapia intensiva (cuidados intensivos), radiología e imagen, laboratorio de análisis clínico, laboratorio de anatomía patológica, medicina transfusional, nutrición y dietética; farmacia institucional para el establecimiento público y farmacia interna para el establecimiento privado; puede contar con rehabilitación

integral, cuidados paliativos y banco de leche humana. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

Cumple con acciones de atención integral e integrada de la salud. Cuenta con servicio de docencia e investigación. Constituye el escalón de referencia de atención de menor complejidad y contrareferencia del Hospital Especializado en articulación con establecimientos de la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y de la Red Complementaria (Acuerdo Ministerial, 2015)

Este tipo de hospitales son establecimientos de referencia a nivel nacional, en donde la cartera de servicios ofertada cubre las necesidades de pacientes con patologías mucho más complejas, acogiendo a pacientes de varias localidades del país, servicio que se proporciona con calidad y calidez apoyado con el uso de equipamiento médico de última tecnología. (Acuerdo Ministerial, 2015)

Son hospitales que por su naturaleza están destinados a una atención con manejo de un gran volumen de pacientes, lo que hace que la expectativa del paciente a atenderse en estos hospitales sea mayor, y así mismo el grado de satisfacción de la atención y manejo de la patología de los pacientes esperada es que sea una atención de calidad. Entonces los largos tiempos de espera en la atención de salud, llegan a influir en la calidad de atención prestada y recibida por el paciente que en términos de percepción lo que determina su satisfacción. (Acuerdo Ministerial, 2015)

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

La construcción del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo se inició un 23 de 1901. Su mentalizador fue el general Eloy Alfaro Delgado. En 1931 la Junta Central de Asistencia Pública de Quito acuerda que el nuevo hospital civil, que terminaría de construirse en 1933, llevará el nombre de Eugenio Espejo. (Fase 1-Informe Rendición de Cuentas. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

Esta casa de salud, durante su incesante y perseverante historia que se impone en el tiempo, se ha distinguido por el valor creciente de sus servicios que han contribuido notablemente al desarrollo institucional, además por albergar y haber forjado a los más

notables profesionales que ha dado la medicina ecuatoriana (Historia. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

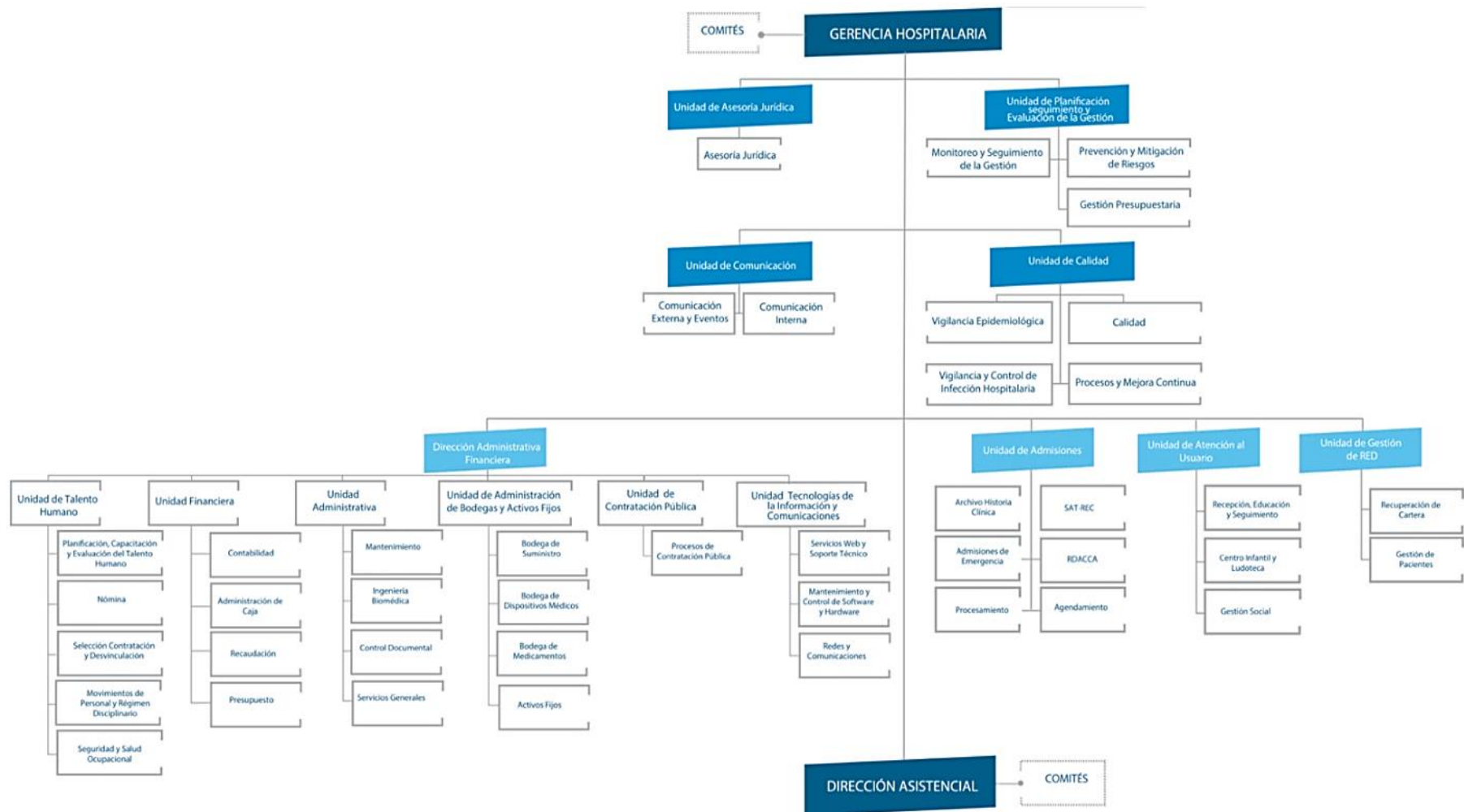
Este es el hospital más emblemático del sistema público de salud con acreditación internacional tipo oro otorgada por la prestigiosa organización International Accreditation Canadá (ACI), gracias a los estándares de calidad, calidez y seguridad en sus prácticas. Es la primera casa de salud de especialidades en Hispanoamérica en obtener esta importante distinción. (Fase 1-Informe Rendición de Cuentas. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

La estructura de un Hospital de tercer nivel parte de la Gerencia, que está apoyada de cuatro unidades: Calidad, Planificación, Asesoría Jurídica y Comunicación.

A su vez cuenta con la Dirección Administrativa Financiera y las Unidades de Admisión, Atención al Usuario y Gestión de Red. (Fase 1-Informe Rendición de Cuentas. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

Esta estructura trabaja de manera coordinada para brindar una atención oportuna, cumpliendo estándares de calidad y que las diferentes patologías tengan un manejo integral. (Fase 1-Informe Rendición de Cuentas. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

**Figura 1. Organigrama Hospital Eugenio Espejo**



Fuente: [https://hee.gob.ec/?page\\_id=241](https://hee.gob.ec/?page_id=241)

## **1.1.4 Oferta y Demanda de Servicios**

### **1.1.5 Oferta (Red)**

Como entidades dependientes del Ministerio de Salud Pública, los Hospitales establecen un modelo de gestión en red que permite satisfacer todas las necesidades de salud de forma integral, de calidad y gratuidad. La estructura se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios. Con esta formulación se busca disponer de herramientas que permitan tomar decisiones objetivas para actuar de forma oportuna en cumplimiento de los intereses de la población ecuatoriana. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

Es así que el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo es un hospital que atiende referencias de instituciones del Ministerio de Salud Pública de niveles de atención inferiores, en el año 2022 se atendieron 997 referencias para servicios tanto clínicos como quirúrgicos. (Fase 1-Informe Rendición de Cuentas. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

### **1.1.6 Demanda**

El Hospital Eugenio Espejo es un hospital de tercer nivel, presta servicios de salud de especialidad y subespecialidad, en forma ambulatoria o con internación/hospitalización; e incluye prestaciones de promoción de la salud, prevención de enfermedades, recuperación de la salud, rehabilitación y cuidados paliativos. (Visor Institucional, 2022)

La atención por consulta externa en el último año 2022 brindó atención a 230020 pacientes, de las cuales atenciones por primera vez fueron: 46789 y citas subsecuentes se contabilizaron: 18323. En hospitalización se atendieron un total de 14788. (Visor Institucional, 2022)

Es un hospital de referencia nacional es así que, garantizando el acceso universal de los ecuatorianos a los servicios públicos de salud con atención integral, oportuna, científica y equitativa sin costo para el usuario, haciendo de éste un proceso dinámico que debe ser

tratado con oportunidad, calidad y calidez se gestionaron un total de 43712 referencias tanto de pacientes hospitalizados como de consulta externa. (Visor Institucional, 2022)

### 1.1.6.1 Análisis Geoespacial y Geopolítico

El Hospital Eugenio Espejo se ubica en el Barrio El Dorado en el centro de la ciudad de Quito, capital del Ecuador, en la Avenida Gran Colombia s/n y Yaguachi. (Misión y Visión - Hospital Eugenio Espejo, s/f)

### Figura 2

*Ubicación geográfica del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo*



Fuente: Google Maps

QGP2+7HJ, Av. Gran Colombia, Quito 170136

### 1.1.6.2 Análisis geopolítico

Según la constitución de la República del Ecuador en su artículo 32, la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas,

acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La estructura organizacional de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública se encuentra alineada con la misión del Ministerio de Salud Pública, el Modelo de Atención, al Modelo de Gestión Hospitalaria, políticas determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, las Políticas del Estado, leyes y otras normas vigentes. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

Como entidades dependientes del Ministerio de Salud Pública, los Hospitales establecen un modelo de gestión en red que permite satisfacer todas las necesidades de salud de forma integral, de calidad y gratuidad. La estructura se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios. Con esta formulación se busca disponer de herramientas que permitan tomar decisiones objetivas para actuar de forma oportuna en cumplimiento de los intereses de la población ecuatoriana. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

### **1.1.6.3 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)**

El Hospital Eugenio Espejo cuenta con 23 especialidades clínicas, 14 especialidades quirúrgicas, 2 especialidades de apoyo diagnóstico y 4 especialidades críticas; es un hospital al cual constantemente se lo está fortaleciendo con una moderna infraestructura que se revierte en la óptima atención a los pacientes.

Dispone del mayor laboratorio clínico patológico del país que ofrece una extensa gama de pruebas y exámenes que cubre las necesidades más exigentes de la comunidad. "La readecuación de varios pisos de hospitalización ofrece mayor comodidad, mejores ambientes y atención personalizada." (Historia. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

El Hospital cuenta con un total de 423 camas hospitalarias distribuidas en los diferentes servicios médicos; y, en el piso 6, de las 39 camas, 9 están asignadas para el Servicio de Otorrinolaringología, las restantes se distribuyen de la siguiente manera: 12 camas anexo de Neurocirugía, 12 camas para Oftalmología, 6 camas para Cirugía Maxilofacial. (Visor Institucional, 2022)

El Servicio de Otorrinolaringología del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo presta atención a pacientes que adolecen de enfermedades de oídos, nariz, garganta, afecciones de cabeza y cuello, tumores benignos y malignos de estas áreas del organismo, en resumen, es un Servicio que realiza valoración, diagnóstico, tratamiento clínico y quirúrgico de cabeza y cuello. Para lo cual cuenta con 4 médicos tratantes y 6 médicos residentes, personal de enfermería, auxiliar de enfermería y de limpieza. El personal médico y de enfermería realiza atención de consulta externa y de quirófano con dos días quirúrgicos por semana. (Otorrinolaringología - Hospital Eugenio Espejo, s/f)

Los principales procedimientos que se realizan y están disponibles para los pacientes en la especialidad ORL son: cirugía de base de cráneo, cirugía de oído, cirugía nasal tumoral, cirugía de implantes cocleares, cirugía de endoscopia y microscopia de oído, nariz, senos paranasales, cirugía reconstructiva de laringe, orofaringe, nariz y senos paranales. Evaluación audiométrica con logó y timpanometría, potenciales evocados. (Otorrinolaringología - Hospital Eugenio Espejo, s/f)

#### **1.1.6.4 Población atendida**

En el año 2022, se realizó las siguientes atenciones:

- Pacientes egresados de hospitalización: 14.788
- Atenciones en Emergencia: 32.032
- Atenciones Terapia Respiratoria: 6.253
- Atenciones en Rehabilitación: 515.076
- Atenciones en Quimioterapia: 14239
- Total de citas clínicas realizadas en consulta externa: 176711
- Total de citas quirúrgicas realizadas en Consulta Externa: 83309
- Contra referencias realizadas clínicas y quirúrgicas: 997

(Fase 1-Informe Rendición de Cuentas. Hospital Eugenio Espejo, s/f)



La población que demanda atención de patologías en Otorrinolaringología, es toda aquella que requiera resolución y manejo de patologías de tercer nivel y al ser un Hospital y servicio de referencia a nivel nacional la población atendida es cada vez mayor.

La mayoría de pacientes atendidos en este hospital son de género femenino: 213301, y las etnias mestiza e indígena son las predominantes en atenderse 243774 y 55622, respectivamente. (Fase 1-Informe Rendición de Cuentas. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

#### **1.1.6.5 Demanda de servicios insatisfecha**

Dentro de la atención de Consulta Externa, el Servicio de Otorrinolaringología, cada vez atiende una cantidad mayor de pacientes, de manera que, con frecuencia, la lista de espera para citas médicas es muy larga y además la planificación quirúrgica que se realiza en consulta externa contribuye a que la lista de espera quirúrgica también vaya en aumento, misma que a la fecha de este estudio se actualiza mes a mes.

Existen patologías no atendidas al momento debido a daño irreversible de una torre de endoscopía que merma todos los procedimientos tanto diagnósticos como terapéuticos de las diferentes patologías a tratarse.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

Insatisfacción con la calidad de atención proporcionada a los pacientes en Consulta Externa del Servicio de Otorrinolaringología del Hospital Eugenio Espejo.

#### **1.2.1 Justificación del planteamiento del problema**

Una calidad de atención deficiente y que no cumple con las expectativas de los pacientes, usuarios de este servicio del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo hace que el grado de satisfacción no sea el ideal debido a que como la oferta de servicios es amplia, la cantidad de pacientes también lo es, situación que afecta de manera directa no solo a la percepción de los pacientes, sino también a la historia natural de la enfermedad, al pronóstico y tratamiento de varias de sus patologías, debido a que el tiempo de atención

por paciente y patologías que no corresponden al nivel de atención y turnos extras no planificados en agenda, así como listas de espera para atención tanto clínica como quirúrgica retrasan un manejo adecuado y puede influir de manera negativa en patologías que necesiten de una atención inmediata y más personalizada.

### **1.2.2 Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios**

#### **Objetivo General**

Realizar un Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la calidad de la atención en la Consulta Externa de Otorrinolaringología en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo en función del grado de satisfacción de los pacientes.

#### **Objetivos Específicos**

- Mejorar los tiempos de espera por cada paciente en sala, mediante agendamiento según una clasificación de riesgo que permita realizar controles subsecuentes más próximos a patologías que así lo ameriten.
- Coordinar con agendamiento y estadística la recepción de referencias de pacientes que requieran atención de tercer nivel de manera que el flujograma de atención mejore y no se atiendan patologías que corresponden a los otros niveles de atención.

### **1.2.3 Oportunidades de mejora**

Mejorar la calidad de la atención de los pacientes en el Servicio de Otorrinolaringología del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, debe basarse en solucionar nudos críticos como pacientes con patologías que no ameritan atención en tercer nivel pero que mediante referencia llegan para ser atendidos, en este sentido, el establecer un flujo de recepción, el cual debe ser coordinado entre el personal médico de la especialidad y Estadística, profesionales que evaluarían cada caso previo a ser referido y de contar el paciente con un cuadro clínico que amerite atención por el Hospital Eugenio Espejo, se agende un turno, caso contrario se oriente hacia el nivel de atención respectivo.

Además, corresponde mencionar que es necesario determinar una clasificación de riesgo de pacientes que ameriten un seguimiento más cercano debido a su patología no así pacientes cuya patología esté en remisión o seguimiento cuyos controles puede realizarlos sin tanta premura.

Estrategias que permitirán crear un precedente y un plan de gestión que influya de manera directa y positiva en el grado de satisfacción de los pacientes atendidos.

### 1.2.4 Matriz de evaluación de alternativas de solución

#### Anexo No. 1

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD</b>					
Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la calidad de la atención en la Consulta Externa de Otorrinolaringología en un Hospital de Especialidades en función del grado de satisfacción de los pacientes.					
<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Tiempo prolongado de espera en sala	Agendamiento independientemente de la patología	Retraso en atención médica de consulta externa	Mejora de tiempos de atención	Coordinación Profesionales de la especialidad y Estadística. Clasificación del riesgo	Servicio de Otorrinolaringología Estadística
Atención de patologías de otro nivel	Recepción de pacientes de otros niveles de atención	Saturación de Consulta Externa.	Atención de patologías correspondientes solo a a tercer nivel	Coordinación Profesionales de la especialidad y Estadística. Evaluación previa para recepción de pacientes en trámite de referencia.	Servicio de Otorrinolaringología Estadística.
Elaborado por: Carlos Andrade Pobeá					
Fecha: 08/2023					

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.**

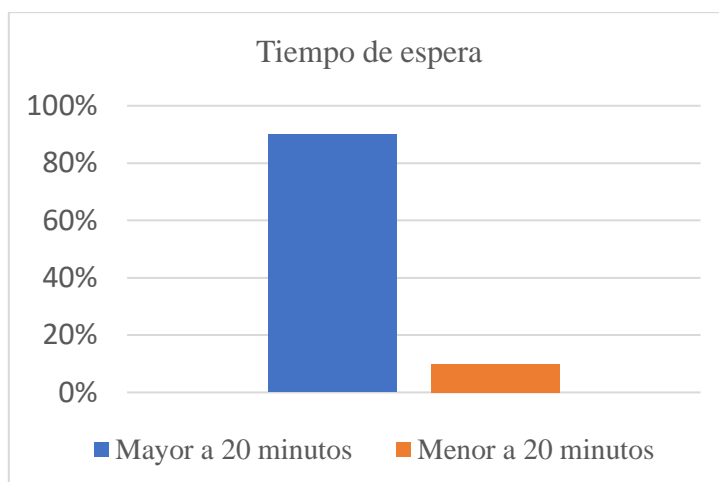
La metodología a utilizar en el presente trabajo tendrá un enfoque cualitativo, la recolección de datos será realizada por medio de la observación directa en la Consulta Externa del Servicio de Otorrinolaringología del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, tomando en cuenta la estructura de los procesos internos que se realizan, la forma de atención, los problemas existentes; además, se aplicarán entrevistas realizadas a los pacientes, usuarios de esta área. Además de conocer brevemente cómo los pacientes perciben los servicios proporcionados en cuanto a su calidad de atención; revisión de la literatura que sirva de apoyo para la planificación estratégica y que brinde un mejor análisis de la información obtenida.

Después de haber realizado la observación directa en Consulta Externa del Servicio de Otorrinolaringología del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo se evidenció que los procesos se ven enlentecidos debido a la gran cantidad de pacientes y al agendamiento que no toma en consideración el tipo de atención que requiere la patología. Además, que se agenda pacientes que necesitan atención en establecimientos de salud con menor nivel de complejidad, lo que ocasiona saturación de la consulta externa, largos tiempos de espera para la atención.

En la entrevista semiestructurada a pacientes, el 80 % de pacientes atendidos acuden de manera subsecuente mientras que el 20% acuden por primera vez. En promedio, el tiempo en sala de espera sobrepasa los 20 minutos en el 90% de pacientes. Pese al tiempo de espera los pacientes refieren que están satisfechos con la atención médica recibida, manifiestan confianza en la calidad del servicio prestado. La mayoría de pacientes expresaron que el tiempo en atención médica fue el justo para resolver las diferentes dudas y estar conformes con el seguimiento de su patología; indican los problemas respecto de agendar el turno pues la mayoría de pacientes tienen que hacer largas filas y esperar varios minutos.

**Figura 3.**

*Tiempo de espera en consulta externa*



Elaboración propia

Coinciden que el sistema de agendamiento es lento y que no se brinda la información adecuada, refieren que el sistema de agendamiento por vía whatsapp es intermitente.

Un 20% de pacientes refiere haber sido derivado después de la atención médica a otro hospital de menor complejidad. (Anexo 2.)

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

### **2.2 Gestión Gerencial de la Dirección**

Esta división se encarga de coordinar el funcionamiento del Hospital, siendo esta la máxima autoridad y representación legal de la institución, basándose en las directrices y acuerdos del Ministerio de Salud Pública, de acuerdo a la normativa legal vigente.

Dentro de las responsabilidades constan:

- Representar legalmente y extrajudicialmente a la institución.
- Suscribir los actos administrativos en el ámbito de su jurisdicción, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

- Programar, dirigir, controlar la gestión de los recursos asignados a su cargo y evaluar su adecuada utilización para proveer su cartera de servicios, mediante el Plan Operativo Anual y el Compromiso de Gestión en función de resultados de impacto social.
- Presentar para aprobación del Ministerio de Salud Pública, las propuestas de los distintos planes del establecimiento que garanticen su óptimo funcionamiento, que definan y ejecuten las estrategias y políticas que implica su desarrollo.
- Asegurar la implementación de una estructura de costos hospitalarios, a fin de conocer ágilmente el costo de los servicios que se proveen en el Hospital.
- Aprobar y garantizar la ejecución del Plan Anual de Compras de insumos médicos, medicamentos, equipamiento del hospital, activos fijos en general, construcciones, inversiones y demás suministros, asegurando el cumplimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y disposiciones del Ministerio de Salud y la Administración Pública en todas las unidades bajo su responsabilidad.
- Coordinar la elaboración del presupuesto institucional, su trámite, ejecución, revisión y correctivos, gestionar fondos, preparar proyectos especiales y administrar la política salarial y de contratación institucional, de acuerdo a la normativa vigente.
- Dirigir la ejecución de las acciones para mantener la institución operativa, el cuidado de la infraestructura dentro de los estándares de seguridad y controlar los inventarios de los diferentes tipos de bienes.
- Conocer y sustanciar los reclamos administrativos en el ámbito de su competencia, en coordinación con la correspondiente unidad desconcentrada de la Autoridad Sanitaria Nacional.
- Coordinar la elaboración y ejecución del Plan Estratégico Institucional.
- Aprobar los planes, programas, proyectos y presupuestos del Hospital.
- Proponer y liderar programas de mejoramiento continuo en las áreas de su responsabilidad y Desarrollar un sistema de evaluación interna, que permita el seguimiento de los objetivos pactados y la retroalimentación, implantando medidas para su corrección en el caso de incumplimiento.
- Presentar informes periódicos, sobre la actividad del hospital y la presentación anual de la memoria de gestión.

- Presidir y convocar los Comités de Dirección, para establecer objetivos, validar resultados, realizar seguimientos de desarrollos y otros que agilicen la gestión del hospital.
- Promover y generar mecanismos para el ejercicio de los procesos de veeduría ciudadana y rendición de cuentas.
- Ejecutar todas aquellas actividades propias de la gerencia de una institución de salud.

### **2.3 Gestión Estratégica de Marketing**

Dentro de sus responsabilidades está la responsabilidad de la Imagen Institucional y publicaciones, ejecutando las acciones dentro y fuera del Hospital.

La Unidad de Comunicación Institucional se encuentra ubicada en el segundo piso en las instalaciones del Control Room. Cuenta con profesionales en las ramas de Comunicación Social, Diseño Gráfico, y Comunicación audiovisual. A su vez coordina toda la actividad del Subproceso de Imprenta. (Unidad de Comunicación. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

### **2.4 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

La unidad de gestión administrativa asesora y apoya a las distintas áreas del hospital con los diferentes subprocesos a cargo. Esta Unidad está conformada por las subunidades de Mantenimiento, Ingeniería Clínica, Servicios Generales, Suministros de Oficina, Inventario y Compras Públicas. (Gestión Administrativa. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

Sus funciones son:

- **Mantenimiento:** garantizar la continuidad de las operaciones de la Institución, mediante la ejecución de actividades necesarias en equipos e instalaciones.
- **Ingeniería clínica:** garantiza la continuidad de las operaciones de la Institución, mediante la intervención técnica relacionada con el soporte técnico y adquisición en lo referente a equipo Biomédico.
- **Servicios Generales:** Dotar de manera oportuna la limpieza, supervisión de pisos, jardinería, lavandería costura, y trasportes para contribuir al buen estado y operatividad de la institución.

- Suministros de oficina: dotar a las áreas requirentes de los suministros necesarios mediante el control de stock e inventarios de suministros del hospital.
- Inventarios: administrar y gestionar los bienes de larga duración en el hospital.
- Compras públicas: garantizar la ejecución del plan anual de contrataciones, mediante la adquisición oportuna de bienes y servicios para abastecer los requerimientos de los diversos servicios de esta unidad de salud.(Gestión Administrativa - Hospital Eugenio Espejo, s/f)

A partir del año 2009, se ha realizado una reestructuración del proceso de gestión de recursos humanos, incorporando nuevos subsistemas.

Esta Unidad es responsable del manejo de los siguientes subsistemas:

(Recursos Humanos - Hospital Eugenio Espejo, s/f)

- Administración de personal
- Capacitación
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo organizacional
- Comunicación organizacional

Actualmente brinda atención aproximadamente a 200 personas en el día y los requerimientos de 1300 colaboradores. (Recursos Humanos - Hospital Eugenio Espejo, s/f)

## **2.5 Gestión Financiera**

El Departamento Financiero presta sus servicios a los usuarios ya sean internos o externos, dentro de sus subprocesos que son:

- Contabilidad

Procesos tales como anticipo de sueldos anticipos contractuales apertura, reposición y liquidación de cajas chicas, pago de facturas, pago de impuestos.

- Recaudación

Realiza control de recaudación por la anteción integral generada por pacientes MSP, IESS, ISSFA, ISSPOL.



- Pagaduría

Este subproceso realiza control de garantías, gestión tributaria (IVA) registro de ingresos de autogestión generados por la unidad de recaudación, ingresos de autogestión generados por los servicios adicionales prestados por la institución, gestión de administración de caja, pagos y transferencias. (Unidad Financiera - Hospital Eugenio Espejo, s/f)

- Presupuesto

Se realizan: Modificaciones presupuestarias Intra 1, Intra 2, Reprogramaciones y Ampliaciones Presupuestarias, Emisión de Certificaciones Presupuestarias, Elaboración de Cursos de Compromiso. (Unidad Financiera - Hospital Eugenio Espejo, s/f)

## **2.6 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

El propósito del gerenciamiento es conducir la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y asignar todos los recursos de modo tal de alcanzar los mejores resultados con los menores costos, en este punto el administrador, manager o gerente es aquel que alcanza con eficiencia sus objetivos que son los de la organización, a través de actividades de los otros. (Ruiz-Jiménez, 2014)

## **2.7 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

La Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones pone a disposición la siguiente cartera de servicios tecnológicos:

- Mantenimiento, actualización, detección y solución de averías en equipos de tecnología.
- Administración de plataformas de software desarrolladas.
- Diseño, implementación y administración de redes de comunicaciones.
- Selección e instalación de sistemas informáticos.
- Selección e instalación de software base.
- Administración y gestión de bases de datos.
- Administración de bases de datos.
- Explotación de la información contenida en las bases de datos.
- Soporte de aplicaciones

- Ofimática
- Apoyo técnico a la dirección y servicios o unidades.
- Elaboración de términos de referencia y proyectos de tecnología.
- Administración y gestión de la Intranet/ Soporte Técnico página web institucional
- Administración y monitoreo de la infraestructura tecnológica: servidores, data center, control room, sonorización, telefonía IP/análoga, BDD, Storage, CCTV, IPTV, SCADA, control de accesos, telemedicina, videoconferencias, RIS/PAC's, redes y comunicaciones, seguridad de la información. (Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - Hospital Eugenio Espejo, s/f)

## **2.8 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

La Gestión de Servicios de Clínica y/u Hospitalización se encarga de dirigir y coordinar la atención que, de acuerdo con su cartera de servicios, se lleve a cabo en el Hospital, con el fin de que los procesos se diseñen y ejecuten desde la perspectiva y necesidades del paciente, de forma que la atención sea accesible y se preste con una visión integral y de forma articulada, ajustada a estándares de calidad científicos y técnicos con una utilización adecuada de los recursos. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

En la Gestión de Servicios de Clínica y Hospitalización de las Especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas, se encuentran incluidos 14 subprocesos clínicos y 14 subprocesos quirúrgicos: Consulta Externa, Emergencia, Hospitalización y Hospital del Día. Los subprocesos clínicos corresponden a las especialidades de: Medicina Interna, Dermatología, Gastroenterología, Reumatología, Cardiología, Neumología, Nefrología, Pediatría, Psiquiatría, Psicología, Endocrinología, Neurología Clínica, Oncología, Hematología. (Ruiz-Jiménez, 2014)

Los subprocesos quirúrgicos corresponden a las especialidades de: Cirugía General, Cirugía Pediátrica, Cirugía Cardíaca, Cirugía Plástica, Cirugía Cardiorácica, Cirugía Vasculard, Urología, Neurocirugía, Traumatología y Ortopedia, Otorrinolaringología, Oftalmología, Coloproctología, Ginecología, Maxilo-Facial. (Ruiz-Jiménez, 2014)

Deentro de las funciones de esta gestión se encuentran:

- Coordinación de las actividades y el servicio de las diferentes especialidades sean estas Clínicas y/o Quirúrgicas.
- Coordinar la atención integral a los procesos a su cargo sustentada en medicina basada en evidencia, guías de práctica clínica y protocolos de atención, que incluyan a todos los niveles asistenciales, en todas las tipologías de pacientes y procesos susceptibles de ser atendidos en el hospital, de acuerdo con la cartera de servicios autorizada por el MSP.
- Velar por el cumplimiento y aplicación del sistema de referencia y contra referencia, e interconsultas.
- Autenticar y suscribir las certificaciones de atención y administrativas de su ámbito de acción.
- Liderar las sesiones clínicas, clínico patológicas y otras actividades científicas de cada servicio.
- Proponer programas de investigación , docencia y capacitación en su ámbito de acción.
- Participar en los comités de acuerdo a la disposición del Director/a Asistencial o Director/a de Hospital.
- Elaborar los planes contingencias asistenciales de su ámbito de acción.
- Planificar, organizar y mantener un registro de las actividades realizadas en su ámbito de acción.
- Elaborar el listado de requerimientos y necesidades operativas propias del/los servicios. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, 2012)

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **3.1 Análisis del Entorno Social**

Para desarrollar el análisis estratégico se debe tener en cuenta el entorno externo y el entorno interno que tienen influencia en la gestión del Servicio de Otorrinolaringología del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo con la finalidad de establecer los objetivos deseados por este Servicio. Es por ello, que para este análisis se propone emplear dos herramientas metodológicas: PESTEL y FODA.

El análisis PESTEL se refiere al entorno externo en el que se encuentra el Servicio de Otorrinolaringología del Hospital Eugenio Espejo. Está compuesto por el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

##### **Política-Legislación**

- Constitución de República del Ecuador
- Ley Orgánica de Salud
- Reglamento a la Ley Orgánica de Salud
- Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales
- Código Orgánico Integral Penal

##### **Economía-Industria**

- Presupuesto para ejecución de los diferentes procesos hospitalarios.
- Convenios con el Estado para brindar la atención a pacientes de los diferentes componentes de Red Pública Integral de Salud.
- Situación económica actual de los pacientes, bajos recursos económicos.

### **Socio-Culturales**

- Eventos informativos sobre la cartera de servicios del Hospital Eugenio Espejo y en especial del Servicio de Otorrinolaringología.
- Equipo multidisciplinario: Médicos Tratantes, Médicos Residentes, Enfermeras y Personal Auxiliar de Enfermería que realicen un trabajo de promoción y prevención de las diferentes patologías en Otorrinolaringología.
- Personal de estadística y agendamiento, así como administrativo y de enfermería prestos a brindar la atención y el servicio a pacientes con patologías que requieran valoración por Otorrinolaringología.

### **Tecnología**

- Innovación de equipos para atención en Consulta Externa del Servicio de Otorrinolaringología.
- Equipamiento biomédico de punta para realización de laringoscopia diagnóstica.
- Inserción de las plataformas digitales sobre los servicios que ofrece el Servicio de Otorrinolaringología del Hospital Eugenio Espejo

### **Ecológicos-Ambientales**

- Comprometidos con el medio ambiente y bajo las leyes y normas para reducir los impactos generados por las actividades que se desarrollan.
- Renovación de los permisos ambientales para el funcionamiento del Hospital Eugenio Espejo
- Coordinación de la recolección de los desechos y residuos peligrosos.

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

### **Primera Fuerza de Porter. Poder de negociación de los clientes:**

Los usuarios o clientes de este Servicio tienen derecho a la atención de salud de acuerdo a lo establecido por la Constitución de la República del Ecuador siendo ésta gratuita en instituciones públicas como lo es el Hospital Eugenio Espejo. Esta atención debe proporcionarse con calidad y con calidez, pero ciertas circunstancias como, disminución de presupuesto o falencias en su ejecución, saturación de servicios públicos de salud, situación económica actual de los pacientes y usuarios obliga a esperar su atención durante largos tiempos, disminuyendo su posibilidad de negociación.

### **Segunda Fuerza de Porter. Poder de negociación de los proveedores.**

Al momento, el Sistema Nacional de Contratación Pública para la adquisición de medicamentos y dispositivos médicos para los Establecimientos de Salud de la Red Pública Integral de Salud limita la negociación directa con los diferentes proveedores, de manera que este sistema busca garantizar la disponibilidad eficiente de insumos y medicamentos de calidad para la atención de salud adecuada.

### **Tercera Fuerza de Porter. Amenaza de nuevos competidores.**

Al tratarse de un hospital del Ministerio de Salud Pública, la amenaza de nuevos competidores se podría ver reflejada por el sector privado, que oferta mejores salarios para los profesionales de la salud y con ello, el riesgo de disminuir el talento humano y en ese sentido, la atención médica se vea comprometida.

### **Cuarta Fuerza de Porter. Amenaza de productos sustitutos.**

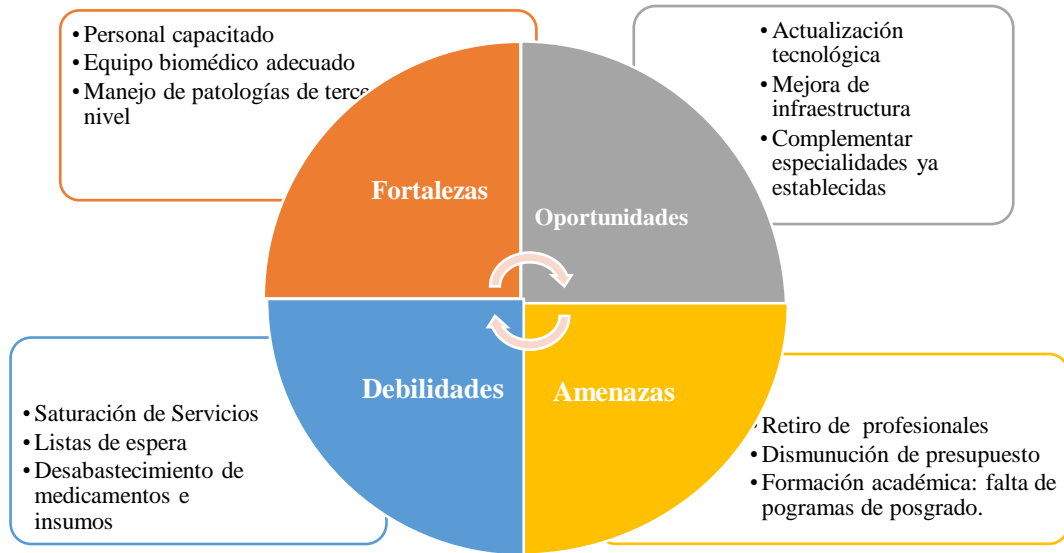
No se aplicaría en esta institución de salud pública, debido a que la gratuidad es una gran ventaja para la población que requiere de atención en salud, tratamiento y seguimiento sin costo.

### **Quinta Fuerza de Porter. Rivalidad entre competidores.**

La articulación y coordinación mediante la Red Pública Integral de Salud y al ser este un Hospital de referencia a nivel nacional, no podríamos establecer rivalidad entre competidores.

### 3.3 Análisis FODA

Figura 4 Análisis FODA



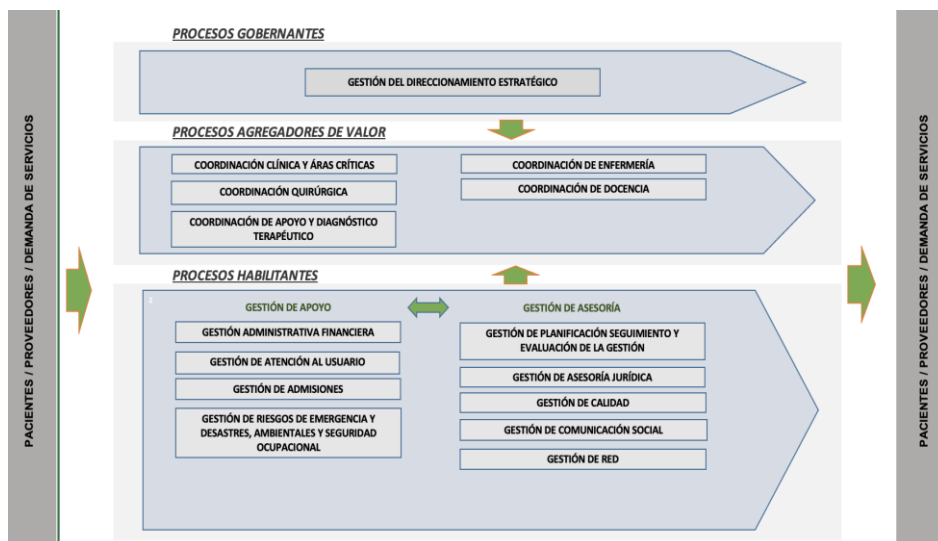
Elaboración propia

### 3.4 Cadena de Valor de la Organización

Constituye una serie conectada de conocimientos, actividades, organizaciones y recursos involucrados en la generación y entrega de valor a los pacientes que reciben los servicios de salud. (García Cáceres et al., 2009)

Figura 5.

Cadena de Valor de la Organización



Fuente: Visor Hospital Eugenio Espejo

### 3.5 Planificación Estratégica

- **Misión**

En el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, se labora bajo una filosofía humanista integral, así se cumple con la misión de prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia de tercer nivel especializada. Esta premisa garantiza, además, el acceso universal de manera totalmente gratuito a nuestros servicios de salud de alta complejidad. (Historia. Hospital Eugenio Espejo, s/f)

- **Visión**

Ser reconocidos por la ciudadanía como hospital accesible, que presta una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente. (Misión, Visión, Principios y Valores – Ministerio de Salud Pública, s/f)

#### **Valores**

- *Respeto.* Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos. (Misión, Visión, Principios y Valores – Ministerio de Salud Pública, s/f)
- *Inclusión.* Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias. (Misión, Visión, Principios y Valores – Ministerio de Salud Pública, s/f)
- *Vocación de Servicio.* Nuestra labor diaria lo hacemos con pasión.
- *Compromiso.* Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- *Integridad.* Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento.
- *Justicia.* Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.



## **Objetivos Institucionales**

Objetivo 1: Garantizar la equidad en el acceso y gratuidad de los servicios.

Objetivo 2: Trabajar bajo los lineamientos del Modelo de Atención Integral de Salud de forma integrada y en red con el resto de las Unidades Operativas de Salud del Ministerio de Salud Pública y otros actores de la red pública y privada complementaria que conforman el Sistema Nacional de Salud del Ecuador. (Acuerdo Ministerial, 2015)

Objetivo 3: Mejorar la accesibilidad y el tiempo de espera para recibir atención, considerando la diversidad de género, cultural, generacional, socio económica, lugar de origen y discapacidades.

Objetivo 4: Involucrar a los profesionales en la gestión del hospital, aumentando su motivación, satisfacción y compromiso con la misión del hospital.

Objetivo 5: Garantizar una atención de calidad y respeto a los derechos de las y los usuarios, para lograr la satisfacción con la atención recibida.

Objetivo 6: Desarrollar una cultura de excelencia con el fin de optimizar el manejo de los recursos públicos y la rendición de cuentas. (Acuerdo Ministerial, 2015)

## **Principios Éticos**

- *Equidad.* Generar los mecanismos normativos, administrativos, técnicos y financieros que permitan el acceso a la atención integral de salud a toda la población, de acuerdo con sus necesidades, eliminando las disparidades injustas y evitables.  
(Misión, Visión, Principios y Valores – Ministerio de Salud Pública, s/f)
- *Igualdad y no discriminación.* Atención integral de salud inclusiva y provista a toda la población que resida en el país, en las mismas condiciones de calidad, calidez y oportunidad; sin distinción alguna de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, orientación sexual, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, estado de salud, discapacidad, diferencia física o cualquier otra, personal o colectiva, temporal o permanente.
- *Sostenibilidad.* Tomar las medidas de gestión del financiamiento y fondos necesarios para mantener o mejorar los logros de salud y la capacidad de atender las necesidades de salud pública a futuro. (Misión, Visión, Principios y Valores – Ministerio de Salud Pública, s/f)

- *Suficiencia.* El Sistema Nacional de Salud generará, de manera paulatina, la capacidad de responder oportunamente ante las necesidades integrales de salud de los diversos grupos poblacionales.
- *Universalidad.* El Sistema Nacional de Salud garantizará el ejercicio del derecho a la salud para las ecuatorianas y ecuatorianos; así como las personas residentes en territorio ecuatoriano, mediante un sistema integral e integrado de base estatal, que posibilitará el acceso a los servicios, de manera equitativa, igualitaria, oportuna, integral y de calidad, basado en principios de solidaridad y criterios de participación social, teniendo al primer nivel de atención como eje del ciudadano.
- *Bioética.* La consideración del uso creativo del diálogo inter y transdisciplinar entre ciencias de la vida y valores humanos para formular, articular y en medida de lo posible, resolver algunos de los problemas planteados por la investigación y la intervención sobre la vida, el medio ambiente y el planeta Tierra, enfocados en salud. (Misión, Visión, Principios y Valores – Ministerio de Salud Pública, s/f)

### **Políticas Institucionales.**

Las políticas están regidas por la Dirección Nacional de Políticas, Normatividad y Modelamiento de Salud del Ministerio de Salud Pública, instancia que desarrolla políticas públicas, proyectos de ley, modelos estratégicos, normas, manuales, protocolos, guías de práctica clínica y otros instrumentos normativos relacionados a la salud pública y para desarrollo y ordenamiento del Sistema Nacional de Salud con el fin de asegurar su efectivo funcionamiento, en el marco de la normativa legal, incluyendo los enfoques de derechos humanos, interculturalidad, género y generacional. (Dirección Nacional de Políticas, Normatividad y Modelamiento de Salud – Ministerio de Salud Pública, s/f)

## CAPÍTULO IV

### PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### 4.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Se presenta a continuación la planificación del Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la calidad de la atención en la Consulta Externa de Otorrinolaringología del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, en función del grado de satisfacción de los pacientes.

##### 4.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

El fortalecimiento de la calidad en salud permitirá identificar los principales problemas o fallas en calidad de la atención en Consulta Externa del Servicio de Otorrinolaringología del Hospital Eugenio Espejo a fin de gestionar el mejoramiento continuo y asegurar intervenciones efectivas.

Mediante dos estrategias que son el diseño de un plan de ciclos rápidos de mejora continua y el desarrollo de un programa de capacitación al personal de este Servicio, que ayude a la mejora de la calidad de atención.

**Tabla 1. Gestión Gerencial de la Dirección Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Plan de ciclos rápidos de mejora de la calidad de la atención en el Servicio de Otorrinolaringología	Plan de ciclos rápidos de mejora realizados / Plan de ciclos rápido de mejora planificados	Plan de ciclos rápidos de mejora de calidad del Servicio de ORL	85%	90%	92%	95%	99%

Programa de capacitación continua al personal operativo del Servicio de Otorrinolaringología	Programas de capacitación continua al personal realizados/ Programas de capacitación continua al personal planificados	Informes y evidencias de capacitaciones realizadas.	90%	92%	95%	97%	99%
--	---	---	-----	-----	-----	-----	-----

#### 4.1.2 Mejoramiento Continuo de la Calidad

El objetivo es establecer procesos de mejora de la calidad de atención de la consulta externa del Servicio de Otorrinolaringología del Hospital Eugenio Espejo.

**Tabla 2. Indicadores de Mejoramiento Continuo de la Calidad**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Reuniones para elaborar y socializar el reglamento de la calidad del Servicio.	Número de reuniones realizadas / Número de reuniones planificadas	Actas de reuniones realizadas según planificación.	85%	90%	92%	95%	99%
Plan de Trabajo aprobado.	Plan de trabajo elaborado/ Plan de trabajo planificado.	Plan de Trabajo aprobado por Gerencia	90%	92%	95%	97%	99%

**Tabla 3. Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Índice de Satisfacción	Número de pacientes satisfechos/ Número de pacientes entrevistados	Base de datos de entrevistas a pacientes	85%	90%	92%	95%	99%
Índice de gestiones	Número de gestiones realizadas / Número de gestiones planificadas	Base de datos del Departamento de Estadística	90%	92%	95%	97%	99%

### 4.1.3 Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Las falencias en la atención de Consulta Externa del Servicio de Otorrinolaringología del Hospital Eugenio Espejo están asociadas con insatisfacción de los usuarios de este servicio de salud, en este sentido experimentan atenciones con largos tiempos de espera, así como periodos de tiempo extendidos para acceder a una atención médica, esto afecta de manera negativa y directa a cada una de las patologías que adolecen y a estos pacientes. Para disminuir estas fallas, el Servicio de ORL se planteará una serie de planes que ayuden al mejor desenvolvimiento y a la vez que mejore la experiencia de la atención recibida por parte de los pacientes.

### 4.1.4 Planes de Desarrollo Institucional

- 1.- Comunicación efectiva con los pacientes
  - Introducir un sistema de entrevista previo y posterior a la atención en la consulta externa.
  - Habilitar el sistema de buzón de sugerencias.
  - Realizar charlas informativas para pacientes y acompañantes
- 2.- Integración del Personal Operativo del Servicio con el Área de Estadística
  - Coordinación directa con el personal médico para recepción de pacientes que ameriten atención de acuerdo al nivel de complejidad de la patología.
  - Agendamiento de pacientes según una clasificación, es decir turno de primera vez y turno subsecuente.

**Tabla 4. Ejecución de Planes de Desarrollo**

Actividad	Medio para Verificación	Proyección				
		1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Realizar entrevistas a pacientes y familiares previo y posterior a atención en la consulta externa	Base de datos de entrevistas a pacientes	85%	90%	92%	95%	99%
Realizar charlas para pacientes y acompañantes	Historial de charlas realizadas	85%	90%	92%	95%	99%
Coordinación con Estadística de manera directa para recepción de pacientes referidos	Base de datos de recepción efectiva de pacientes	85%	90%	92%	95%	99%

Agendamiento de pacientes según tipo atención	Base de datos de pacientes agendados turno de primera vez y subsecuente	85%	90%	92%	95%	99%
---	---	-----	-----	-----	-----	-----

**Tabla 5. Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Entrevistas para la verificación de la calidad de la atención	Número de entrevistas realizadas / Número entrevistas planificadas	Base de datos de entrevistas a pacientes	85%	90%	92%	95%	99%
Charlas impartidas para la mejora de la atención en la Consulta Externa	Número de charlas realizadas / Número de charlas planificadas	Historial de charlas registradas	95%	90%	95%	97%	99%
Índice de pacientes referidos con pertinencia para recepción	Número de pacientes atendidos/ Número total de pacientes evaluados	Historias clínicas, base de datos de Estadística	100%				
Índice de paciente atendidos primera vez y subsecuente	Índice de paciente atendidos primera vez y subsecuente / Pacientes atendidos	Base de datos de Estadística	100%				

#### 4.1.5 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

**Tabla 6. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Recursos humanos necesarios para una atención de calidad por áreas	Número de especialistas por áreas de atención / Número de especialistas necesarios por áreas de atención	Evaluaciones de disponibilidad de personal por pacientes	90%	92%	95%	97%	99%
Índice de horas trabajadas	Número de horas trabajadas / Número de horas laborables	Registro biométrico	100%				
Cumplimiento de POA	Número de acciones del POA ejecutadas / Número de acciones del POA planificadas	Cumplimiento del POA	100%				
Cumplimiento de Plan de Calidad	Número de acciones del Plan de Calidad ejecutadas / Número de acciones del Plan de Calidad planificadas	Cumplimiento del Plan de Calidad	100%				
Cumplimiento de Plan Financiero	Número de acciones del Plan Financiero ejecutadas / Número de acciones del Plan Financiero	Cumplimiento del Plan Financiero	100%				

**Tabla 7. Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Ingresos de pacientes con morbilidad en ORL	Número de ingresos efectivos / Número ingresos planificados	Medición de la productividad	90%	92%	95%	97%	99%
Pacientes atendidos	Número de pacientes atendidos / Número pacientes en planificación	Base de datos de Estadística	90%	92%	95%	97%	99%
Promedio de tiempo de espera de la atención por Consulta Externa	Tiempo de espera promedio por atención/ Tiempo promedio planificado por atención	Reportes de tiempos de espera por paciente	90%	92%	95%	97%	99%
Procedimientos efectivos en Consulta Externa	Número de procedimientos realizados/ Número de procedimientos planificados	Historia clínica, reportes de procedimientos	90%	92%	95%	97%	99%

#### 4.1.6 Gestión Financiera

**Tabla 8. Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Presupuesto para el Área de Consulta Externa	Presupuesto asignado para el Área de Consulta Externa / Presupuesto solicitado para el Área de Consulta Externa.	Partida presupuestaria con asignación de presupuesto	85%	90%	92%	95%	99%



Presupuesto para el Área de Quirófanos	Presupuesto asignado para el Área de Quirófanos / Presupuesto solicitado para el Área de Quirófanos	Partida presupuestaria con asignación de presupuesto	85%	90%	92%	95%	99%
Presupuesto para mantenimiento del equipamiento biomédico	Presupuesto asignado para el mantenimiento de equipo biomédico / Presupuesto solicitado para el mantenimiento de equipo biomédico	Partida presupuestaria con asignación de presupuesto	90%	92%	95%	97%	99%
Presupuesto para el Área de Estadística	Presupuesto asignado para el Área de Estadística / Presupuesto solicitado para el Área de Estadística	Partida presupuestaria con asignación de presupuesto	90%	92%	95%	97%	99%

#### 4.1.9 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

##### Capacidad Instalada

El Área de Consulta Externa del Servicio de Otorrinolaringología del Hospital Eugenio Espejo cuenta con 4 consultorios, mismos que son atendidos por 4 médicos tratantes, con ayuda de 6 médicos residentes, 1 enfermera y 2 personas auxiliares de enfermería, además de poseer un área de procedimientos, un área para diagnóstico laringoscópico y un área de videonistagmografía y potenciales evocados. A continuación, se detalla el número de pacientes atendidos en consulta externa en el 2022.

**Figura 6. Pacientes atendidos en 2022 en el Área de Consulta Externa**

PARÁMETROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Total citas agendadas	603	553	737	603	710	642	711	760	787	721	699	611
Total citas realizadas	504	459	577	496	591	418	579	596	643	615	555	516
Primeras	21,43%	24,84%	24,78%	23,59%	24,70%	24,40%	23,32%	19,63%	20,68%	18,37%	21,62%	17,83%
Subsecuentes	78,57%	75,16%	75,22%	76,41%	75,30%	75,60%	76,68%	80,37%	79,32%	81,63%	78,38%	82,17%
Relación S/P	4,67	4,03	4,03	4,24	4,05	4,10	4,29	7,60	4,83	5,44	4,63	5,61
Ausentismos (Primera vez)	15	28	53	25	31	57	31	37	22	26	22	21
Ausentismos (Subsecuent)	84	66	107	82	88	167	101	127	122	80	122	74
Total ausentismo	99	94	160	107	119	224	132	164	144	106	144	95
% de Ausentismo	16,42%	17,00%	21,71%	17,74%	16,76%	34,89%	18,57%	21,58%	18,30%	14,70%	20,60%	15,55%
CONTRAREFERENCIAS RE	15	13	24	12	14	10	33	24	5	24	13	26

Fuente: Visor 2022

**Tabla 9. Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Indice de cobertura de stock	Stock físico/ Consumo medio de inventario	Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos	85%	90%	92%	95%	99%
Stock Disponible	Stock físico+mercancía pendiente a recibir/pedidos en curso		85%	90%	92%	95%	99%
Indice de consumo de insumos médicos	Insumos utilizados/ insumos solicitados		90%	92%	95%	97%	99%
Indice de material quirúrgico	Material Quirúrgico utilizado/ Material Quirúrgico solicitado		90%	92%	95%	97%	99%

#### 4.1.10 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

**Tabla 10. Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Historia Clínica Virtual	Historias Clínicas Virtuales	Sistema Hosvital	85%	90%	92%	95%	99%
Indice de exámenes de laboratorio	Número de exámenes realizados/ Número de exámenes planificados	Intranet-Sistema digital para exámenes de laboratorio	85%	90%	92%	95%	99%
Indice de exámenes de imagen	Número de exámenes realizados/ número de exámenes planificados	Radiant-Sistema digital para exámenes de imagen	90%	92%	95%	97%	99%

#### 4.1.11 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

**Tabla 11. Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)**

Indicador	Fórmula del Indicador	Medio para Verificación	Meta				
			1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Registros realizados de pacientes atendidos	Registros realizados/ Registros planificados	Registros realizados	85%	90%	92%	95%	99%
Indice de eventos adversos resueltos	Número de eventos adversos resueltos/ Número de eventos adversos reportados	Registro de eventos adversos	85%	90%	92%	95%	99%
Indice de identificación correcta del paciente.	Número de pacientes con identificación correcta/ Número de pacientes atendidos	Registros realizados	90%	92%	95%	97%	99%
Indice de infecciones hospitalarias	Número de pacientes infectados/ Número de pacientes hospitalizados	Hospital, Historia clínica.	90%	92%	95%	97%	99%

### 5.1 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

El control y monitoreo de este plan de gestión es uno de los pilares fundamentales del proyecto, debido a que de esta manera se pretende verificar de manera objetiva el progreso y cumplimiento de las actividades y estrategias planificadas.

La evaluación de este Plan de Gestión Gerencial se realizará por parte de la Coordinación de las Especialidades Quirúrgicas, así como por Gestión de Enfermería y el Responsable

del Servicio de Otorrinolaringología del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo. Los avances y resultados deberán ser reportados.

### **5.1.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

El actual proyecto puede verse imposibilitado de llevarse a cabo en su totalidad o parcialmente debido a limitantes como el tiempo, debido que para en su ejecución e implementación pueden presentarse retrasos o suspensión de las actividades planteadas.

Otras de las limitantes pueden ser las relacionadas a presupuesto debido a que cada año se considera y distribuye la asignación de este según priorización de necesidades.

### **Conclusiones**

- El actual proyecto servirá como punto de partida para la mejora de la atención no solo en el Servicio de Otorrinolaringología, sino en los demás servicios que conforman este Hospital de tercer nivel.
- La articulación de todos los procesos que se incluyen en la Consulta Externa contribuye a mejorar los tiempos de espera, atención e influirán en la satisfacción de los pacientes.
- El Hospital Eugenio Espejo al ser un hospital de referencia, requiere un mayor control y dedicación por parte de todos los componentes administrativos y operativos.

### **Recomendaciones**

- Capacitación continua para la mejora de atención en Consulta Externa y entrega de prestaciones de salud con calidad y calidez.
- Abastecimiento de insumos y medicamentos oportuna para una mejor atención médica.
- Agilitar el proceso de agendamiento de turnos y de tiempos de espera, suprimiendo ciertos procesos burocráticos.

## Referencias Bibliográficas:

- Acuerdo Ministerial. (2015). *Tipología para homologar establecimientos de salud por niveles*.  
[www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- Dirección Nacional de Políticas, Normatividad y Modelamiento de Salud – MSP. (s/f).  
<https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-politicas-normatividad-y-modelamiento-de-salud/>
- Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales. (2012).  
[www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- E. Y. (2005). Práctica de la Medicina, Acta Médica Colombiana vol. 30 n° 4 ~ octubre-diciembre ~ 2005. En *ACTA MED COLOMB* (Vol. 30).
- Fase 1-Informe Rendición de Cuentas. Hospital Eugenio Espejo. (s/f)  
[https://hee.gob.ec/?page\\_id=21080](https://hee.gob.ec/?page_id=21080)
- Gestión Administrativa - Hospital Eugenio Espejo. (s/f). [https://hee.gob.ec/?page\\_id=4409](https://hee.gob.ec/?page_id=4409)
- Guzmán, A. M. (2019). Operation and Governance of the National Health System of Ecuador. *Iconos*, 63, 185–205. <https://doi.org/10.17141/iconos.63.2019.3070>
- Heredia-Quito, M. A., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>
- Historia. Hospital Eugenio Espejo. (s/f). [https://hee.gob.ec/?page\\_id=237](https://hee.gob.ec/?page_id=237) / Visor Institucional.
- Lucio, R., Villacrés, N., & Henríquez, R. (s/f). *Sistema de salud de Ecuador*.
- Misión, Visión, Principios y Valores – Ministerio de Salud Pública. (s/f).  
<https://www.salud.gob.ec/valores-mision-vision-principios-valores/>
- Misión y Visión - Hospital Eugenio Espejo. (s/f). [https://hee.gob.ec/?page\\_id=239](https://hee.gob.ec/?page_id=239)
- Otorrinolaringología - Hospital Eugenio Espejo. (s/f). [https://hee.gob.ec/?page\\_id=436](https://hee.gob.ec/?page_id=436)
- Recursos Humanos - Hospital Eugenio Espejo. (s/f). <https://hee.gob.ec/?p=98>
- Ruiz-Jiménez. (2014). *Modelo de Gerencia por Procesos para el Servicio de Traumatología y Ortopedia del Hospital Eugenio Espejo. Tesis previa a la obtención del grado de Magíster y Especialista en Gerencia*. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8805>
- Un problema social: tiempos de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín. (2019). *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*, 121–146.  
<https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.5>
- Unidad de Comunicación - Hospital Eugenio Espejo. (s/f). [https://hee.gob.ec/?page\\_id=280](https://hee.gob.ec/?page_id=280)
- Unidad de TICs - Hospital Eugenio Espejo. (s/f). [https://hee.gob.ec/?page\\_id=292](https://hee.gob.ec/?page_id=292)
- Unidad Financiera - Hospital Eugenio Espejo. (s/f). [https://hee.gob.ec/?page\\_id=288](https://hee.gob.ec/?page_id=288)
- Vargas González. (2013). Calidad en la prestación de servicios de salud: Parámetros de medición\*. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX (4), 663–671.

## **ANEXOS**

## **Anexo No. 2**

Para conocer el entorno interno del Servicio de Otorrinolaringología se realizó la entrevista con preguntas abiertas a los pacientes, usuarios de este servicio del Hospital Eugenio Espejo.

### **Entrevista a los pacientes:**

¿Es la primera vez que acude a atención en este servicio médico?

¿Cuál es su tiempo de espera al momento?

¿Está usted conforme con la atención médica recibida? Pese al tiempo de espera.

¿El tiempo utilizado para su atención en consulta fue el suficiente para resolver todas sus inquietudes y seguimiento de su patología?

¿Tuvo algún problema para conseguir un turno para la cita médica?

¿Qué problemas son los que tuvo con el sistema de agendamiento?

¿Fue derivado a otro hospital de menor complejidad?

