



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA REDUCIR LA DEMANDA
INSATISFECHA DEL SERVICIO DE CARDIOLOGÍA
DE UN HOSPITAL GENERAL

AUTOR
Edgar Darío Cazañas Gordón

AÑO
2023



ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA REDUCIR LA DEMANDA
INSATISFECHA DEL SERVICIO DE CARDIOLOGÍA
DE UN HOSPITAL GENERAL**

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

Docente Guía

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor

Edgar Darío Cazañas Gordón

Año

2023

A solid red horizontal bar with a slight downward curve on the right side, located in the top left corner of the page.

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.

Edgar Darío Cazañas Gordón

AGRADECIMIENTOS

A mis padres que me dieron la vida, a mi familia motor principal e inspiración constante, por último y no menos importante, a mi padre que, aunque ausente siempre vive en mis pensamientos.



DEDICATORIA

A las oportunidades que la vida me ha ofrecido y a todos los que colaboran en mi formación como persona y profesional.

RESUMEN

Se propone desarrollar un plan de gestión gerencial para reducir la demanda insatisfecha del Servicio de Cardiología del Hospital General Ambato (HGA) a partir de un proceso de investigación y análisis de factores internos y externos que influyen en la gestión. Se aplicará una metodología experimental, transversal, de alcance descriptivo en cuanto a procesos: administrativos, médicos, así como respecto del diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales de la institución de salud.

Los datos analizados muestran una demanda insatisfecha del 40% en la atención del Servicio de Cardiología, datos que fueron confirmados mediante encuestas aplicadas a los participantes de la cadena de valor de esta especialidad. Se incluye en el análisis a las unidades médicas del Seguro Social Campesino (SSC), régimen especial que protege a la población rural. Se comprobó que los médicos tardaban meses en agendar un turno para consulta externa o para los auxiliares diagnósticos de Cardiología. De igual manera, mediante encuestas a los pacientes de Consulta Externa se evidenció la insatisfacción ocasionada debido a la falta de personal médico en este Servicio.

En función de la situación actual del establecimiento de salud se estableció como no viable el habilitar una partida presupuestaria para la contratación de otro especialista en Cardiología, por lo cual se decide elaborar un plan de gestión gerencial para optimizar el talento humano disponible como principal fortaleza de este Servicio. Además, se tomó en consideración la disponibilidad del Sistema AS400 como medio de comunicación entre el primer nivel (SSC) y el segundo nivel (HGA).

El plan propone, entre otras estrategias, definir criterios de referencia para la atención en el Servicio de Cardiología del Hospital General Ambato que incluyan exámenes complementarios de rutina. En cuanto a las interconsultas, se recomienda limitarlas a los pacientes que tengan una patología cardíaca diagnosticada y auxiliares diagnósticos. Además, se propone la asignación de un médico familiar para el seguimiento y control de pacientes con patología cardíaca estable.

La propuesta requiere el apoyo de la Dirección Médica, talento humano, docencia, especialidades clínico/quirúrgicas y médicos. Los indicadores fueron estructurados en matrices en línea mediante Google Forms para mantener el seguimiento y control de los pacientes que lo requieran.

ABSTRACT

It is proposed to develop a managerial management plan to reduce the unmet demand of the Cardiology Service of the Ambato General Hospital (HGA) based on a process of research and analysis of internal and external factors that influence management. An experimental, transversal methodology will be applied, with a descriptive scope in terms of processes: administrative, medical, as well as with respect to the diagnosis of services, resources and functional capacities of the health institution.

The data analyzed show an unsatisfied demand of 40% in the care of the Cardiology Service, data that were confirmed through surveys applied to participants in the value chain of this specialty. The medical units of the Rural Social Security (SSC) are included in the analysis, a special regime that protects the rural population. It was found that doctors took months to schedule an appointment for outpatient consultation or for Cardiology diagnostic assistants. Likewise, through surveys of Outpatient Patients, the dissatisfaction caused due to the lack of medical personnel in this Service was evident.

Based on the current situation of the health establishment, it was established as not viable to enable a budget item for the hiring of another specialist in Cardiology, which is why it was decided to develop a managerial management plan to optimize the human talent available as the main strength of this service. In addition, the availability of the AS400 System as a means of communication between the first level (SSC) and the second level (HGA) was taken into consideration.

The plan proposes, among other strategies, to define reference criteria for care in the Cardiology Service of the Ambato General Hospital that include routine complementary examinations. Regarding interconsultations, it is recommended to limit them to patients who have a diagnosed cardiac pathology and diagnostic aids. In addition, the assignment of a family doctor is proposed for the monitoring and control of patients with stable cardiac pathology.

The proposal requires the support of the Medical Directorate, human talent, teaching, clinical/surgical specialties and doctors. The indicators were structured in online matrices using Google Forms to maintain monitoring and control of patients who require it.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
CAPÍTULO I.....	1
Revisión del Estado del Arte y Planteamiento del Problema	1
1.1. Análisis Ambiental Situacional	1
1.1.1. Introducción.....	1
1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	2
1.1.3.1. Estructura Administrativa.....	2
1.1.3.2. Estructura Financiera.....	3
1.1.3.3. Estructura Operativa.....	5
1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios.....	6
1.1.4.1. Oferta (Red).....	6
1.1.4.2. Demanda de Servicios	6
1.1.4.3. Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	8
1.1.4.4. Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	9
1.1.4.5. Población atendida.....	11
1.1.4.6. Demanda de Servicios Insatisfecha.....	14
1.2. Planteamiento del Problema	15
1.3. Justificación del Planteamiento del Problema	15
1.3.1. Objetivos General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.3.3. Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios	16
1.4. Propuesta y justificación de Alternativas de solución	17

CAPÍTULO II..... 19

2.1. Justificación y Aplicación de Metodología Cualitativa para la realización del Plan de Prestación de Servicios..... 19

2.2. Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud 20

CAPÍTULO III 22

Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial 22

3.1. Planeamiento Estratégico 22

3.1.1. *Análisis Entorno Social.* 22

3.1.2. *Análisis de la Industria de Servicios de Salud* 23

3.1.3. *Análisis FODA*..... 24

3.1.3.1. *Cadena de Valor de la Organización*..... 28

3.1.3.2. *Planificación Estratégica* 30

3.1.3.2.1. *Misión* 30

3.1.3.2.2. *Visión*..... 30

3.1.3.2.3. *Valores*..... 30

3.1.3.2.4. *Objetivos institucionales*..... 30

3.1.3.2.5. *Políticas* 31

3.2. Plan de Gestión Gerencial 32

3.2.1. *Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial* 32

3.2.1.1. *Gestión Gerencial de la Dirección*..... 32

3.2.1.2. *Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)* 35

3.2.2. *Mejoramiento Continuo de la Calidad*..... 36

3.2.3. *Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)* 37

CAPÍTULO IV..... 38

4.1. Evaluación e Implementación Integral del Plan de Gestión Gerencial 38

4.2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial 38

4.3. Conclusiones y Recomendaciones..... 38

Referencias Bibliográficas 40



ANEXOS.....	43
Anexo 1.....	43
Anexo 2.....	44
Anexo 3.....	45
Anexo 4.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Atenciones por Especialidad en el Hospital General Ambato, año 2022.....	7
Tabla 2 Cartera de Servicios Hospital General Ambato, 2022.....	10
Tabla 3 Atención global del Hospital General Ambato, 2022.....	11
Tabla 4 Perfil epidemiológico del Hospital General Ambato, 2022	12
Tabla 5 Producción del Servicio de Cardiología, Hospital General Ambato, 2022	12
Tabla 6 Primeras causas de morbilidad en el servicio de Cardiología	13
Tabla 7 Demanda Insatisfecha del Servicio de Cardiología, Hospital General Ambato, 2022-2023	14
Tabla 8 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	17
Tabla 9 Análisis de la industria de los servicios de salud según las 5 fuerzas de Porter.	23
Tabla 10 Análisis FODA del Servicio de Cardiología, Hospital General Ambato	25
Tabla 11 Matriz de ponderación de Fortalezas y Debilidades del Servicio de Cardiología, Hospital General Ambato	26
Tabla 12 Matriz de ponderación de Oportunidades y Amenazas del Servicio de Cardiología, Hospital General Ambato	27
Tabla 13 Plan de Gestión para Propuesta N°1	32
Tabla 14 Plan de Gestión para Propuesta N°2.....	33
Tabla 15 Plan de Gestión para Propuesta N°3.....	34
Tabla 16 Plan de Gestión para Propuesta N°4.....	34
Tabla 17 Indicadores de Gestión de Propuesta N°1	35
Tabla 18 Indicadores de Gestión de Propuesta N°3	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa del Hospital General..	4
Figura 2 Estructura operativa del Servicio de Cardiología	5
Figura 3 Croquis de la ubicación del Hospital General.....	8
Figura 4 División Cantonal de Tungurahua	9
Figura 5 Diseño de Procesos del Hospital General Ambato	28
Figura 6 Cadena de Valor del Hospital General Ambato, 2022.....	29
Figura 7 Cadena de Valor del Servicio de Cardiología.....	29

CAPÍTULO I

Revisión del Estado del Arte y Planteamiento del Problema

1.1. Análisis Ambiental Situacional

1.1.1. Introducción

Las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de muerte a nivel mundial, siendo responsables de 17,2 millones de defunciones por año. La cardiopatía isquémica, enfermedades cerebrovasculares y cardiopatías reumáticas son las patologías más frecuentes y se dan como resultado de la interacción de varios factores predisponentes que en su mayoría son prevenibles (OMS, 2020).

Frente a esta realidad, la Organización Mundial de la Salud (OMS) junto a los sistemas nacionales de salud han establecido un modelo institucional del manejo del riesgo cardiovascular para el primer nivel de atención (OPS, 2020). Sin embargo, esta estrategia no logra consolidarse por las falencias de la atención médica en el primer nivel de atención. El paciente con patología cardíaca tiene su primer contacto con médicos del primer nivel de atención, quienes inician el estudio del caso, preparándolo para su referencia a la especialidad.

Son varios los factores que determinan la conclusión satisfactoria del proceso de referencia y la atención por el Servicio de Cardiología. En dicho proceso, se identifican falencias en el estudio de los casos por falta de exámenes de laboratorio o de imagenología, las referencias de patologías que pueden ser tratadas en menores niveles de complejidad o por la especialidad de Medicina Interna, los largos periodos de espera para una cita o exámenes de especialidad, entre otros.

Esta es la realidad de un hospital general en la provincia de Tungurahua, cuyas limitaciones se explican por la disponibilidad de un solo médico especialista en Cardiología para los Servicios de Consulta Externa, emergencias, hospitalización y auxiliares de diagnóstico. La cantidad de pacientes con patologías cardíacas sobrepasa la capacidad de atención del Servicio, las quejas e insatisfacción son elevadas, así como, la carga laboral para el especialista.

Frente a la problemática antes expuesta, se plantea este plan de gestión gerencial que busca alternativas para reducir la demanda insatisfecha del Servicio de Cardiología, optimizando el talento humano disponible y los procesos de referencia e interconsulta. Las

estrategias propuestas buscan cumplir con los objetivos institucionales de brindar una atención con calidad y calidez.

1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

1.1.3.1. Estructura Administrativa

El Hospital General Ambato es un establecimiento de salud de segundo nivel de atención que funciona bajo la estructura administrativa establecida en el Art. 69 del Reglamento General de las Unidades Médicas del IESS, expedido con Resolución C.I. 056 de 26 de enero de 2000 y sus reformas constantes en Resoluciones C.D. 114 de 29 de mayo de 2006; C.D. 233 de 11 de diciembre de 008, C.D. 311 de 8 de abril de 2010; C.D. 377 de 24 de agosto de 2011; y C.D. 394 de 2 de diciembre de 2011.

A continuación, se detalla la estructura administrativa del hospital:

- Órganos de Dirección
 - Director Administrativo
 - Director Médico
- Dependencias de Apoyo de la Dirección Administrativa
 1. Unidad de Servicios al Asegurado
 2. Departamento Financiero, con las siguientes Unidades:
 - a. Presupuesto y Contabilidad
 - b. Facturación y Consolidación de Costos
 - c. Unidad de Recaudación y Pagos
 3. Unidad de Servicios Generales:
 - a. Dietética y Nutrición
 - b. Esterilización
 - c. Lavandería
 - d. Ambulancia y Transporte
 - e. Limpieza y Mantenimiento de Edificios
 - f. Seguridad y Guardianía
 4. Unidad de Asistencia Administrativa, que comprende los procesos de:
 - a. Recursos Humanos
 - b. Adquisiciones de Materiales y Suministros

- c. Control de Inventarios
 - d. Informática y Estadísticas
 - e. Archivo y Reproducción de Documentos
 - f. Mantenimiento y Servicios de Telefonía y Comunicaciones
5. Dependencias de Apoyo de la Dirección Médica
- a. Dirección Técnica de Hospitalización y Ambulatorio
 - b. Dirección Técnica de Medicina Crítica
 - c. Dirección Técnica de Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento

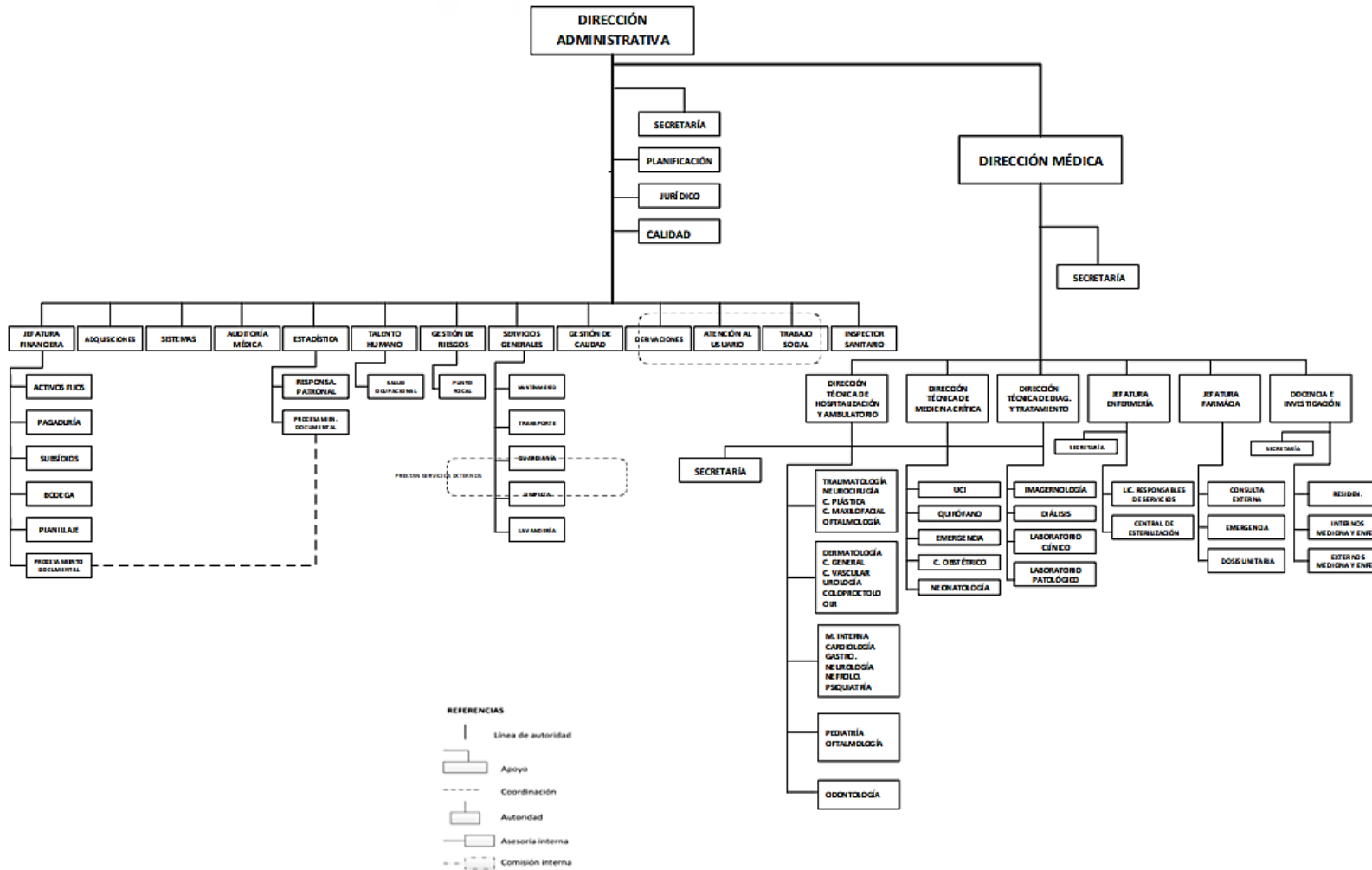
Dentro del organigrama (Figura 1) la máxima autoridad es el Director Administrativo, la Dirección Médica ejerce su liderazgo en el ámbito médico gestionando y coordinando el quehacer del Hospital.

1.1.3.2. Estructura Financiera

Se encuentra bajo las dependencias de Apoyo de la Dirección Administrativa, teniendo como responsable al Departamento Financiero (Figura 1), cuya principal responsabilidad es la de gestionar y coordinar el adecuado manejo de los recursos asignados desde el nivel central, de acuerdo con lo dispuesto en la normativa legal vigente.

Figura 1

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa del Hospital General Ambato



Fuente: Provisión de Servicios de Salud, 2020

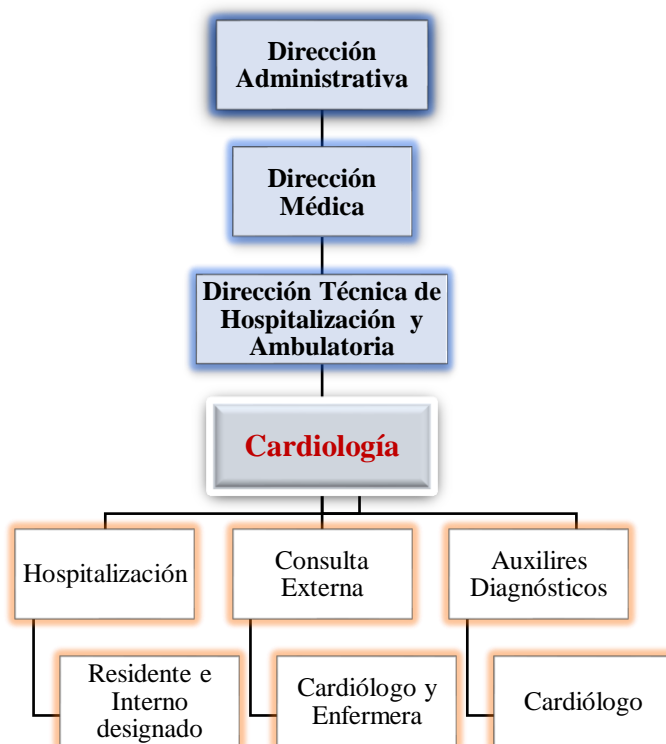
1.1.3.3. Estructura Operativa

El Servicio de Cardiología está anclado a la Dirección Técnica de Hospitalización y Ambulatoria y a la Dirección Médica, como primer y segundo lugar en el orden jerárquico, respectivamente (Figura 2). En cuestión de espacio y organización en el área de hospitalización, el Servicio de Cardiología funciona junto a otras especialidades clínicas como medicina interna, gastroenterología, neurología, nefrología, psiquiatría. En el área de consulta externa, se dispone de dos consultorios, uno habilitado para consulta externa y otro espacio para la toma de electrocardiogramas.

No se dispone de médico residente adscrito al Servicio de Cardiología, un médico residente asignado al Servicio de Medicina Interna se encarga de los pendientes durante un periodo de tiempo según la planificación rotativa del Departamento de Docencia.

Figura 2

Estructura operativa del Servicio de Cardiología



Elaboración propia

1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios

1.1.4.1.Oferta (Red)

En la ciudad de Ambato se dispone de dos hospitales de segundo nivel: el Hospital General Ambato perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Hospital General Docente Ambato del Ministerio de Salud Pública (MSP). Los dos establecimientos de salud ofrecen los servicios de la especialidad de Cardiología: hospitalización, consulta externa, emergencia y auxiliares diagnósticos, como electrocardiograma, holter y ecocardiografía.

Existe una marcada diferencia en cuanto a la disponibilidad de especialistas en dicha área, el Hospital Regional Docente Ambato cuenta con 5 médicos especialistas, en contraste con la disponibilidad de un solo cardiólogo en el Hospital General Ambato. Esta desigualdad es uno de los factores preponderantes frente a la alta demanda de pacientes en el Servicio de Cardiología del Hospital General Ambato. En consecuencia, la atención en consulta externa y en los exámenes complementarios tardan varios meses, lo cual influye en el seguimiento y control de los pacientes con patologías cardíacas lo que incrementa el riesgo de complicaciones.

Por otro lado, en la ciudad de Ambato no se ofertan servicios de Cardiología del tercer nivel de atención en salud pública, como angiografía, cateterismo cardíaco, estudios de electrofisiología y resonancia magnética. Estos servicios son ofertados por 2 hospitales privados catalogados como segundo nivel de atención, no obstante, no se cuenta con convenios para su derivación. En caso de ser necesario, los servicios de tercer nivel se proceden a derivar a hospitales fuera de la provincia previo solicitud aprobada de recepción.

1.1.4.2.Demanda de Servicios

En el 2022, el Hospital General Ambato atendió un total de 313.191 pacientes en los servicios de consulta externa, emergencia y hospitalización. Los servicios con mayor demanda fueron: medicina general, odontología y medicina familiar según el número de atenciones (Tabla 1).

Tabla 1

Atenciones por Especialidad en el Hospital General Ambato, año 2022

Especialidad	Hombre	Mujer	Total
Medicina General	8869	12255	21124
Odontología	6234	6952	13186
Medicina Familiar	4922	7903	12825
Traumatología y Ortopedia	5467	5650	11117
Pediatría	5728	5100	10828
Oftalmología	4349	5284	9633
Medicina Interna	4125	5429	9554
Urología	6723	1459	8182
Terapia Física y Rehabilitación	3700	3952	7652
Salud Ocupacional/riesgo en el trabajo	1716	4243	5959
Cirugía General	2897	3030	5927
Cirugía Vascular Periférica	1966	3366	5332
Ginecología	-	5175	5175
Psicología	1936	3366	5332
Dermatología	1834	3067	4901
Obstetricia/alto riesgo obstétrico	-	3781	3781
Otorrinolaringología	1742	1971	3713
Gastroenterología	1291	2141	3432
Nefrología	1480	1131	2611
Neurocirugía	1172	1305	2477
Coloproctología	1273	1142	2415
Psiquiatría	956	1456	2412
Cardiología	1023	867	1890
Neurología	868	1014	1882
Cirugía Plástica y Reconstructiva	673	739	1402
Médico a domicilio	523	803	1326
Nutrición	371	791	1162
Infectología	616	162	778
Calificación Médica	253	216	469
TOTAL	73048	93888	166936

Fuente: Unidad de Estadística HGA/AS400

En el mismo año, el Servicio de Cardiología atendió a 1890 pacientes, 1023 hombres y 867 mujeres. Dentro de las patologías más frecuentes se encuentran las enfermedades no transmisibles, de las cuales, la hipertensión arterial es responsable del 50% de las atenciones.

1.1.4.3. Análisis Geoespacial y Geopolítico

Análisis Geoespacial

El Hospital General Ambato se encuentra en la provincia de Tungurahua, ciudad y cantón Ambato, parroquia urbana Atocha – Ficoa, entre la avenida Rodrigo Pachano 1076 y Edmundo Martínez, junto al puente Juan León Mera, a pocos metros del Instituto Educativo Rumiñahui, cuenta con vías de primer orden para su acceso, área de construcción de 40000 m² (Figura 3).

Figura 3

Croquis de la ubicación del Hospital General Ambato



Fuente: Adaptado de Google Earth.Q989+JH7.

Análisis Geopolítico.

La Constitución de la República del Ecuador establece en el Art. 6 que todos los ecuatorianos y ecuatorianas son ciudadanos y gozarán de los derechos establecidos, por tanto, es función primordial del Estado velar por su efectivo goce, especialmente, la salud, la educación, la seguridad social y el agua para sus habitantes (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El derecho a la salud se vincula con el ejercicio de otros derechos que sustentan el buen vivir, por lo cual, como menciona el Art. 32: “El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y, el acceso

permanente, oportuno y sin exclusión a programas de atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva.” (Ecuador Saludable, Voy por ti – Base Legal – Ministerio de Salud Pública, 2012). Con lo cual se asegura la atención universal y gratuita y la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad (Ministerio de Salud Pública, 2011).

En la Zona de Planificación 3 (Figura 4), la red de servicios de salud abarca las provincias de Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua. El Hospital General Ambato del IESS al igual que los hospitales del Ministerio de Salud Pública se encuentra alineados a la política pública en salud establecidas para dar cumplimiento a la Constitución, las políticas del Estado, leyes y otras normas vigentes.

Figura 4

División Cantonal de Tungurahua



Fuente: Programa de Desarrollo de Área, 2016

1.1.4.4.Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

El Hospital General Ambato es un establecimiento de salud de segundo nivel, cuyos servicios se dividen en áreas críticas, áreas de hospitalización y áreas de apoyo diagnóstico descritas en la tabla 2.

Tabla 2

Cartera de Servicios Hospital General Ambato, 2022

Servicio	Prestación	Subprestación				
Áreas Críticas	Emergencia/Urgencias	Urgencias Adultos Urgencias Pediátricas Urgencias Ginecológicas				
	Unidad de Cuidados Críticos	Medicina Crítica y Terapia Intensiva Adultos Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal				
	Neonatología	Anestesiología				
	Anestesiología	Sala de recuperación adultos Sala de recuperación pediátricos Sala de recuperación obstétricas				
	Centro Quirúrgico	Pediatría Ginecología y Obstetricia Cardiología				
Áreas de Hospitalización	Clínicas	Gastroenterología Medicina Interna Nefrología Neurología Psiquiatría Cirugía General Cirugía Maxilofacial Cirugía Plástica y Reconstructiva Cirugía Vascular				
		Quirúrgicas	Neurocirugía Oftalmología Traumatología y Ortopedia Otorrinolaringología Proctología Urología Ecografía Mamografía Resonancia Magnética Tomografía Radiología Portátil Radiología convencional Coprología Química Sanguínea Hematología Inmunología Microbiología Serología Urología Hormonal			
			Imagenología	Anatomía Patológica		
				Áreas De Apoyo Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento		
					Laboratorio	

Fuente: Provisión de Servicios de Salud, 2020

Servicio de Cardiología

El Servicio de Cardiología cuenta con 5 camas censables en hospitalización en el quinto piso asignado para Medicina Interna. En el área de consulta externa se dispone de dos consultorios médicos, así como un área dispuesta para la elaboración de electrocardiogramas y holter. La prestación de ecocardiografía se realiza en el Servicio de Imagenología como anexo, no se dispone de equipo propio y se comparte con los profesionales de imagenología.

1.1.4.5. Población atendida

El Hospital General Ambato atendió en el año 2022 a 313.191 usuarios, teniendo un total de 166.936 pacientes atendidos en Consulta Externa, lo cual representa el 53.3% del total de atenciones. Emergencia atendió a 135.276 usuarios, que representa el 43.19% del total de atenciones. Se registraron 10.979 egresos hospitalarios y predominio del sexo femenino en la atención hospitalaria por patología cardíaca (tabla 3).

Tabla 3

Atención global del Hospital General Ambato, 2022

Establecimiento	Hombre	Mujer	Total
Hospital General Ambato	143089	170102	313191

Fuente: Unidad de Estadística, Registros AS400, Hospital General Ambato, 2022

Las patologías más relevantes en el perfil epidemiológico corresponden a las del tracto respiratorio superior, seguido de COVID-19 y, en tercer lugar, las atenciones por hipertensión arterial, primer lugar dentro de las enfermedades no transmisibles.

Lo cual, sin lugar a duda, refleja la imperiosa necesidad de los usuarios en cuanto a la atención de especialidad para un correcto control y seguimiento (Tabla 4).

Tabla 4

Perfil epidemiológico del Hospital General Ambato, 2022

Diagnóstico	Hombre	Mujer	Total
J02 - Faringitis Aguda	8205	8434	16639
U07 - Uso Emergente de U07	5426	6196	11622
I10 - Hipertensión Esencial (Primaria)	5172	5980	11152
J03 - Amigdalitis Aguda	5429	5019	10448
M54 - Dorsalgia	4799	5558	10357
R10 - Dolor Abdominal y Pélvico	4205	5899	10104
J00 - Rinofaringitis Aguda (Resfriado Común)	4777	5305	10082
A09 - Otras Gastroenteritis y Colitis de Origen Infeccioso y No Especificado	4298	4067	8365
N39 - Otros Trastornos del Sistema Urinario	1594	6197	7791
E03 - Otros Hipotiroidismos	1715	4913	6628

Fuente: Unidad de Estadística, Registros AS400, Hospital General Ambato, 2022

Atenciones en el Servicio de Cardiología

En el año 2022, el Servicio de Cardiología registró la producción detallada en la tabla 5. Los pacientes fueron atendidos por un solo especialista durante su horario de trabajo de 8 horas de lunes a viernes en consulta externa, hospitalización, interconsultas y auxiliares de diagnóstico.

Tabla 5

Producción del Servicio de Cardiología, Hospital General Ambato, 2022

Servicio	Año 2022
Consulta externa	1883
Interconsultas (CE)	305
Egresos hospitalarios	120
Ecocardiogramas	879
EKG y holter	3842
Hospitalización (evoluciones, prescripciones médicas, epicrisis, etc.)	1963

Fuente: Unidad de Estadística, registros AS400, Hospital General Ambato, 2022

Se realizaron 1883 atenciones en la consulta externa y 305 interconsultas provenientes del primer nivel de atención (SSC) y desde las distintas especialidades de la Consulta Externa. En cuanto a la hospitalización se registraron 1963 atenciones, siendo este rubro correspondiente a evoluciones médicas, interconsultas, prescripciones y epicrisis. En cuanto a los auxiliares diagnósticos se han realizado 3842 electrocardiogramas y holter, así como 879 ecocardiogramas, todos reportados en el Sistema AS 400.

El 52,56% de las atenciones en el Servicio de Cardiología es para el diagnóstico, control y seguimiento de pacientes con hipertensión arterial, seguido por la cardiopatía isquémica con el 3,16%, en tercer lugar, las arritmias cardíacas como la fibrilación auricular con el 2,65% (Tabla 6).

Tabla 6

Primeras causas de morbilidad en el Servicio de Cardiología

N°	CIE10	Diagnóstico	Hombre	Mujer	Total	%
1	I10	Hipertensión esencial (primaria)	303	313	616	52,56%
2	I255	Cardiomiopatía isquémica	30	7	37	3,16%
3	I481	Fibrilación Auricular Persistente	19	12	31	2,65%
4	I500	Insuficiencia Cardíaca Congestiva	11	13	24	2,05%
5	I250	Enfermedad Cardiovascular Aterosclerótica	19	3	22	1,88%
6	I482	Fibrilación Auricular Crónica	10	10	20	1,71%
7	I219	Infarto Agudo de Miocardio, sin otra especificación	10	7	17	1,45%
8	I872	Insuficiencia Venosa Crónica Periférica	6	10	16	1,37%
9	I480	Fibrilación Auricular Paroxística	7	8	15	1,28%
10	D751	Policitemia Secundaria	9	0	9	0,77%

Fuente: Unidad de Estadística, registros AS400, Hospital General Ambato, 2022

1.1.4.6. Demanda de Servicios Insatisfecha

El nivel de ausentismo en el Servicio de Cardiología corresponde al 8%, en la mayoría de los casos, se debe al largo tiempo de espera que hace que los pacientes de tercera edad olviden o confundan la fecha de atención médica. El nivel más alto de atenciones se registró en los meses de octubre y noviembre mientras que tuvo un decremento en el mes de febrero.

Por otro lado, la demanda insatisfecha en el 2022 fue de 1291 atenciones, tomando en cuenta que se atendió 1890 pacientes, es posible concluir que la deficiencia en atención fue del 40,5 %, lo cual resulta en el retardo en atención y descontento en el usuario final.

En lo que va del año 2023, el índice de demanda insatisfecha es aún mayor debido a las demoras en el agendamiento y el poco acceso a la consulta de especialidad, conforme se evidencia en la Tabla 7.

Tabla 7

Demanda Insatisfecha del Servicio de Cardiología, Hospital General Ambato, 2022-2023

Servicio	Año 2022	Enero - agosto 2023
Demanda insatisfecha	1291	1515

Fuente: Registros AS400 – Hospital General Ambato, 2022

Las estadísticas de la demanda insatisfecha son difíciles de obtener, puesto que el sistema de atenciones médicas registra las referencias y consultas realizadas, no registra las referencias rechazadas por la falta de disponibilidad de turnos.

1.2. Planteamiento del Problema

El Hospital General Ambato busca fortalecer las estrategias e intervenciones de prevención de las enfermedades cardiovasculares, para lo cual, se propone realizar el diagnóstico situacional del Servicio de Cardiología, donde, el agendamiento de turnos presenta dificultades en cuanto a disponibilidad y tiempo de espera, no solo en consulta externa, sino en los auxiliares diagnósticos como electrocardiogramas, ecocardiogramas y holter.

En el año 2018, el Servicio llegó a tener 3 médicos especialistas y 2 médicos residentes adscritos de manera permanente, con lo cual la actividad asistencial y docente se manejaba de mejor manera en cuanto a tiempos y manejo terapéutico de los pacientes. La pandemia por COVID-19, entre otras causas, causó reducción de presupuesto para el Servicio limitando a un profesional a cargo del área con la misma afluencia de pacientes.

Esta realidad condiciona la continuidad en el control de pacientes con patologías cardíacas y factores de riesgo marcados, en consecuencia, una parte de la población abandona el proceso de estudio y tratamiento en Cardiología, volviéndose más susceptible a las complicaciones cardíacas.

1.3. Justificación del Planteamiento del Problema

Las patologías cardíacas encabezaron las causas de defunción en el Ecuador durante el 2022, presentándose como isquemia cardíaca en el 15% de los fallecidos. Es posible disminuir las estadísticas tomando en cuenta que son enfermedades no transmisibles que pueden ser prevenidas y controladas para evitar sus complicaciones.

Se debe tomar en cuenta que Ecuador se encuentra alineado a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para llevar a cabo el Plan de Acción Mundial de Prevención y Control de Enfermedades No Transmisibles (ENT) para reducir un tercio de la mortalidad prematura (Ministerio de Salud Pública, 2020). Siendo parte de esta iniciativa y con el fin de mejorar los servicios de cardiología para la población, se plantea un estudio diagnóstico que sustente y dirija las estrategias de planificación gerencial en salud a proponer.

1.3.1. Objetivos General

Desarrollar un plan de gestión gerencial para reducir la demanda insatisfecha del Servicio de Cardiología del Hospital General Ambato.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de los procesos administrativos, operativos y de recursos del Servicio de Cardiología.
- Analizar las limitaciones del Servicio de Cardiología para satisfacer la demanda de pacientes.
- Proponer un plan de gestión gerencial con estrategias viables para reducir la demanda insatisfecha del Servicio de Cardiología del Hospital general Ambato.

1.3.3. Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios

Servicio de Consulta Externa:

- Seguimiento de pacientes estables con hipertensión arterial controlada por Medicina Familiar.
- Referir a pacientes a Cardiología con exámenes de laboratorio básicos y electrocardiograma.

Servicio de hospitalización

- Realizar interconsultas de chequeo prequirúrgico a pacientes con patología cardíaca confirmada, exámenes de laboratorio básicos y electrocardiograma.

Servicio de auxiliares diagnósticos

- Admitir la solicitud de holter y ecocardiograma a especialistas del segundo nivel de atención.
- Informe de auxiliares diagnósticos disponibles en el Sistema AS400, especialmente, de los electrocardiogramas, haciendo énfasis en los patológicos para su correcta referencia al Servicio de Cardiología.

1.4. Propuesta y justificación de Alternativas de solución

Tabla 8

Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

<p align="center">Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución “Plan de Gestión Gerencial para reducir la demanda insatisfecha del Servicio de Cardiología de un Hospital General</p>					
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de Solución	Unidad de Gestión Responsable
1. Retraso en la intervención quirúrgica y reprogramación por falta de chequeo prequirúrgico	Interconsultas a Cardiología para chequeo prequirúrgico de pacientes sin patología cardíaca	Saturación de consulta externa de Cardiología e interconsultas en hospitalización.	Realizar interconsultas a cardiología para chequeo prequirúrgico de pacientes con patología cardíaca según criterios establecidos	<p>Establecer criterios menores y mayores de interconsulta a Cardiología guiado por puntaje.</p> <p>Asegurar la disponibilidad de los estudios complementarios en el sistema AS400 (EKG, laboratorio e imagen)</p>	<p>Dirección Médica: proceso de revisión, aprobación e implementación de Guía de criterios para valoración por Cardiología para especialidades clínico-quirúrgicas.</p> <p>Docencia: Plan de socialización y capacitación para residentes e internos de Medicina.</p>
2. Afluencia de pacientes supera la capacidad de atención de consulta externa de Cardiología.	Único médico especialista	Insatisfacción permanente por los usuarios. Falta de control de enfermedades crónicas. Falta de continuidad en los tratamientos.	Agendamiento prioritario según patología, condición médica y vulnerabilidad.	Asignar 1 médico familiar para la consulta médica de control de pacientes con patología cardíaca estable.	<p>Dirección: revisión y aprobación de propuesta.</p> <p>Dirección Médica: revisión e implementación de cambio.</p> <p>Coordinación Call Center: acceso a la agenda de citas médicas para priorización de pacientes.</p>

	Referencias erróneas e injustificadas desde el primer nivel de atención (SSC)	Disgusto e inconformidad de los usuarios por dificultades para resolver sus necesidades en salud	Realizar interconsultas a Cardiología de pacientes con patología cardíaca que cumplan criterios y prerequisites establecidos	Flujograma de derivación y prerequisites para derivaciones de primer nivel: electrocardiograma, radiografía de tórax, exámenes de laboratorio. Capacitación a personal médico de primer nivel de atención (SSC) para identificación del riesgo y requisitos de referencia para la especialidad	<p>Dirección Médica: revisión, aprobación e implementación interna</p> <p>Administrativa IESS: revisión, aprobación e implementación externa</p> <p>Talento Humano: organización de capacitación</p>
3. Demora en atención y resultados en los servicios de holter y ecocardiografía	Saturación de médico especialista	Falta de continuidad en la atención y tratamiento de pacientes con patología cardíaca en estudio	Optimizar carga de trabajo del médico especialista en consulta externa para priorizar los auxiliares diagnósticos.	Restringir la solicitud de ecocardiograma y holter a los médicos especialistas de segundo nivel.	<p>Dirección Médica: revisión, aprobación e implementación</p>
Elaboración propia 2023					

CAPÍTULO II

2.1. Justificación y Aplicación de Metodología Cualitativa para la realización del Plan de Prestación de Servicios.

El plan estratégico propuesto en este trabajo requiere evaluar la situación actual del Hospital General Ambato en cuanto a sus procesos administrativos y operativos del Servicio de Cardiología y los pacientes anexos al mismo, para lo cual se propone un diseño de investigación no experimental y transversal. De alcance descriptivo en lo que corresponde al diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales de la institución de salud.

Además, se considera de alcance exploratorio en cuanto a la situación y diagnóstico actual del Servicio de Cardiología por ser una variable poco conocida se inicia el proceso de investigación con la información recopilada del personal médico y los pacientes atendidos durante el periodo de junio a julio, 2023.

Se realizó una evaluación del primer nivel de atención: médicos generales y médicos familiares de los dispensarios médicos del IEES (SSC) (Anexo 1). Además, se llevó a cabo una encuesta a los pacientes que acuden al Servicio de Cardiología sobre los tiempos de espera para la consulta médica y para los auxiliares diagnósticos (Anexo 2).

Los datos obtenidos muestran que el 78,6% de los pacientes encuestados tardaron más de dos meses para conseguir una cita en Cardiología. El tiempo de espera es alarmante, si bien, más el 50% son pacientes con hipertensión arterial y patología cardíaca estable, el otro 50% está conformado por pacientes con arritmias cardíacas, insuficiencia cardíaca, valvulopatías, angina coronaria y requirentes de cateterismo cardíaco. Los datos muestran que el tiempo de espera varía de 6 a 8 meses y otros pacientes refieren no conseguir una cita para Cardiología hasta el momento de la encuesta.

Con respecto a los auxiliares diagnósticos, los turnos para electrocardiogramas muestran un tiempo de espera de 2 semanas a 1 mes, al contrario, el ecocardiograma y holter tienen turnos disponibles para dentro de 4-5 meses.

El 95% de los pacientes exponen la necesidad de contratar otro médico especialista para el Servicio de Cardiología e incrementar los equipos para los auxiliares diagnósticos.

2.2. Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud

Para realizar el diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales del Hospital General Ambato se tomó como referencia el trabajo realizado por Valencia Aguilar et al., 2013, quienes proponen un modelo de evaluación de la gestión administrativa considerando el proceso administrativo en 5 ejes: planeación, dirección, organización, control e implementación; mientras que los elementos específicos fueron evaluados según la responsabilidad social, mejora continua, tecnologías de la información y telecomunicación (Valencia Aguilar et al., 2013).

Tomando en cuenta el modelo mencionado, se aplicaron encuestas en línea, mediante Google Forms al personal administrativo, personal médico y personal de departamentos auxiliares, dando un total de 20 encuestados (Anexo 3). Los resultados se exponen a continuación:

La capacidad de planeación de la gestión actual fue valorada como buena por la mayoría de los participantes. Esto muestra objetivos y guías de actuación establecidas y en progreso. Sin embargo, muestra debilidad en la implementación de estrategias y modificaciones que aprovechen las oportunidades y las conviertan en proyecto, según las innovaciones y requerimientos del medio.

La capacidad de dirección fue considerada regular y buena por el 50% de los encuestados, respectivamente. Se identifica una marcada debilidad en cuanto a la comunicación y empatía con el personal, lo que dificulta su liderazgo en la consecución de los objetivos institucionales.

La capacidad de organización tiene tres tendencias que varían entre muy malo, regular y bueno con un porcentaje igualitario para cada uno. Se evidencian valoraciones negativas en cuanto a la estructura de organización, siendo considerada una falta de innovación, mejora o cambio que evitan adecuar el funcionamiento institucional a las necesidades del medio o a la eficiencia de los procesos.

La capacidad de control presenta valoraciones positivas en cuanto al mantenimiento de leyes, reglamentos, procesos administrativos y de evaluación ya establecidos.

La capacidad de implementación mantiene tres tendencias que varían entre muy malo, regular y bueno. La selección y reclutamiento de talento humano y cumplimiento de requisitos legales de la relación laboral son considerados negativos, regular y positivo, respectivamente. Los programas de capacitación a nuevos empleados y los programas de desarrollo integral del personal son considerados regulares.

Por último, la responsabilidad social de la administración actual es positiva, resaltan los indicadores de igualdad de género, uso racional y eficiente de los recursos naturales, desarrollo profesional de los empleados, así como la predisposición para la comunicación interna y vías de cooperación.

CAPÍTULO III

Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial

3.1. Planeamiento Estratégico

3.1.1. Análisis Entorno Social.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010), Ambato tiene una población de 504583 habitantes, de los cuales el 50,1% se encuentra en zonas urbanas y 49,1% en zonas rurales. Con una distribución similar, el 51,5% son mujeres y el 48,5% son hombres, con una edad media de 30 años (Moya, 2021; Zambrano, 2020).

En el sector de la producción, Ambato es una ciudad reconocida por la actividad industrial y comercial, siendo así que ocupa el cuarto lugar en las aportaciones nacionales del PIB. La población económicamente activa representa el 55,8% del total de hombres y el 41,7% del total de mujeres, cuyas principales áreas de trabajo se centran en comercio al por mayor y menor, manufactura; y, agricultura, silvicultura, caza, pesca (Moya, 2021; Zambrano, 2020).

Aproximadamente, más de 400 industrias y actividades existen en el cantón Ambato, las principales se concentran en áreas productivas (fabricación de calzado, de prendas de vestir), comercio (venta al por mayor y menor de alimentos, bebidas y tabacos; y, de prendas de vestir) y en los servicios (restaurantes, servicios móviles de comida, actividades de peluquería y servicios de belleza) (Moya, 2021; Zambrano, 2020).

Según la actividad económica y el tipo de trabajo, 60325 personas se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y tienen acceso a la cartera de servicios del Hospital General Ambato. Teniendo en cuenta el crecimiento exponencial del grupo de afiliados, para el 2018 esta cifra alcanzaba los 3126448 (IESS, 2016).

Los trabajadores de las zonas rurales forman parte de los afiliados al IESS mediante un régimen especial del seguro obligatorio denominado Seguro Social Campesino. Este sistema está conformado por establecimientos de salud del primer nivel de atención distribuidos entre Puestos de Salud y Centros de Salud tipo A. En Tungurahua se encuentran 12 establecimientos en las zonas rurales de los cantones de Ambato, Quero, Mocha, Pelileo y Baños. Según datos del 2022, la cantidad de beneficiarios es de 18656 usuarios, los cuales tienen acceso a medicina general, odontología y obstetricia, así como, las especialidades médicas de segundo nivel correspondiente al Hospital General Ambato (IESS, 2020).

3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud

El sistema de salud del Ecuador está conformado por el sector público y privado. El Ministerio de Salud Pública (MSP) brinda atención a toda la población, junto a las municipalidades y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) centra su atención médica en la población asalariada y afiliada. Por otro lado, el sector privado atiende al 3% de la población de los estratos medios y altos con capacidad de pago (Lucio et al., 2011).

A nivel provincial, el IESS cubre la atención en salud de la población Ambato, Cevallos, Píllaro, Baños, Patate, Pelileo, Quero, Mocha y Tisaleo correspondientes a los afiliados del régimen normal y al régimen especial del Seguro Social Campesino. Es así como, en el 2021, los afiliados activos fueron 223.739 y el número de atenciones en salud fue de 57000, valor que incluye los servicios de los dispensarios médicos en zonas rurales y las del Hospital General Ambato (IESS, 2021; Lara, 2021).

El Seguro Social Campesino permite el acceso a los servicios de salud a un sector vulnerable de la sociedad en todos los niveles de atención en salud con una contribución mensual mínima. La mayoría de la población accede a los servicios de salud del MSP o del IESS, especialmente para consultas de especialidad, exámenes y tratamientos correspondientes.

La atención por la especialidad de Cardiología está disponible en el Hospital Docente Ambato del MSP y en el Hospital General Ambato (IESS), con 5 y 1 especialista, respectivamente. Esta desigualdad en la cantidad de especialistas hace que el Hospital General Ambato no cubra la demanda de pacientes, muchos de los cuales no cuentan con los medios económicos para acceder a la atención privada por lo que descuidan su tratamiento y son más propensos a complicaciones.

En cuanto a los auxiliares diagnósticos como angiografía coronaria y, terapéuticos, como el cateterismo cardíaco, no se encuentran disponibles en los sistemas públicos de salud de la provincia. Existe una sola institución privada con estos servicios, lastimosamente, no forma parte de los prestadores externos del Hospital General Ambato.

Se resume el análisis de la industria hospitalaria según las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 9

Análisis de la industria de los servicios de salud según las 5 fuerzas de Porter.

<p>Fuerza N°1 <i>Poder de Negociación de los Clientes</i> Bajo</p>	<p>El Hospital General Ambato se maneja mediante un sistema de afiliación con pagos mensuales acorde a los ingresos de los usuarios. No se realizan pagos al momento de recibir la atención o servicio médico.</p>
<p>Fuerza N°2 <i>Poder de Negociación de los Proveedores</i> Bajo</p>	<p>Los proveedores ingresan a un sistema de compras públicas donde el departamento de adquisiciones del Hospital General Ambato procede a requerir las necesidades a proveedor catalogado en base a criterios de precio y calidad.</p>
<p>Fuerza N°3 <i>Amenaza de Nuevos Proveedores Entrantes</i> Bajo</p>	<p>La probabilidad de creación de un nuevo hospital del IESS es muy baja. Las instituciones públicas de la provincia de Tungurahua abarcan la mayoría de los pacientes, excepto aquellos que tienen las posibilidades económicas para acceder a la atención privada de salud.</p>
<p>Fuerza N°4 <i>Amenaza de Productos Sustitutos</i> Bajo</p>	<p>Debido al sistema de afiliación y pago mensual según los ingresos, los usuarios tienen acceso a todos los servicios médicos que su patología requiera sin importar su costo. Existe una baja probabilidad de que pueda ser sustituido por otro seguro de salud.</p>
<p>Fuerza N°5 <i>Rivalidad entre los Competidores</i> Bajo</p>	<p>La rivalidad con los hospitales privados es baja por el sistema de aportaciones mensuales en relación con pago inmediato de los servicios de salud privada.</p>

3.1.3. Análisis FODA

Tomando en cuenta los antecedentes antes mencionados se realiza el análisis FODA del Servicio de Cardiología del Hospital General Ambato.

Tabla 10

Análisis FODA del Servicio de Cardiología, Hospital General Ambato

Internos	Externos
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio de hospitalización, disponibilidad de camas según requerimiento. 2. Talento humano con profesionalismo y calidad en la atención. 3. Disponibilidad de exámenes de laboratorio y electrocardiograma 24 horas. 4. Personal médico disponible 24 horas. 5. Manejo integral con otras especialidades. 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del número de afiliados. 2. Mayor conciencia de las prácticas de prevención para las enfermedades cardiovasculares por parte de la población atendida. 3. Apoyo de los médicos de Dispensarios (SSC) en cuestión de prácticas para disminuir el riesgo cardiovascular. 4. Sistema AS400 con historial médico disponible para control y seguimiento. 5. Espacios de docencia y capacitación.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un solo médico especialista disponible. 2. No cuenta con interno y/o residente de la especialidad. 3. Interconsultas de pacientes sin patología cardíaca. 4. Referencias de pacientes sin exámenes de laboratorio y electrocardiograma retrasa el diagnóstico y tratamiento. 5. Agenda llena para consulta externa y auxiliares diagnósticos. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia del especialista en Cardiología. 2. Reducción del presupuesto para el Servicio de Cardiología. 3. Ecógrafo fuera de servicio por mantenimiento o daño. 4. Limitada capacidad resolutive para las enfermedades cardiovasculares. 5. Falta de convenios con instituciones de salud fuera de la provincia.

Tabla 11

Matriz de ponderación de fortalezas y debilidades del Servicio de Cardiología, Hospital General Ambato

Fortalezas	Peso factor	Calificación	Ponderación
1. Servicio de hospitalización, disponibilidad de camas según requerimiento.	0,10	3	0,45
2. Talento humano con profesionalismo y calidad en la atención.	0,15	3	0,60
3. Disponibilidad de exámenes de laboratorio y electrocardiograma 24 horas.	0,10	3	0,45
4. Personal médico disponible 24 horas.	0,10	3	0,30
5. Manejo integral con otras especialidades.	0,15	4	0,40
			2,20
Debilidades			
1. Un solo médico especialista disponible.	0,10	2	0,20
2. No cuenta con interno y/o residente de la especialidad.	0,05	2	0,10
3. Interconsultas de pacientes sin patología cardíaca.	0,05	1	0,05
4. Referencias de pacientes sin exámenes de laboratorio y electrocardiograma retrasa el diagnóstico y tratamiento.	0,05	1	0,05
5. Agenda llena para consulta externa y auxiliares diagnósticos.	0,15	2	0,30
			0,70
Total	1,00		2,90

Análisis: El total ponderado es mayor de 2,5 lo que indica que la fortaleza interna es favorable y supera las debilidades.

Tabla 12

Matriz de ponderación de Oportunidades y Amenazas del Servicio de Cardiología, HGA

Oportunidades	Peso factor	Calificación	Ponderación
1. Incremento del número de afiliados.	0,05	3	0,15
2. Mayor conciencia de las prácticas de prevención para las enfermedades cardiovasculares por parte de la población atendida.	0,10	3	0,30
3. Apoyo de los médicos de Dispensarios (SSC) en cuestión de prácticas para disminuir el riesgo cardiovascular.	0,10	4	0,40
4. Sistema AS400 con historial médico disponible para control y seguimiento.	0,05	4	0,20
5. Espacios de docencia y capacitación.	0,05	3	0,15
			1,20
Amenazas			
1. Ausencia del especialista en Cardiología.	0,20	2	0,40
2. Reducción del presupuesto para el servicio de Cardiología.	0,20	2	0,40
3. Ecógrafo fuera de servicio por mantenimiento o daño.	0,15	2	0,30
4. Limitada capacidad resolutive para las enfermedades cardiovasculares.	0,05	2	0,10
5. Convenio con instituciones de salud fuera de la provincia.	0,05	2	0,10
			1,30
Total	1,00		2,50

Análisis: El peso ponderado de las amenazas es mayor al de las oportunidades, por tanto, el ambiente externo no es favorable para el Servicio de Cardiología.

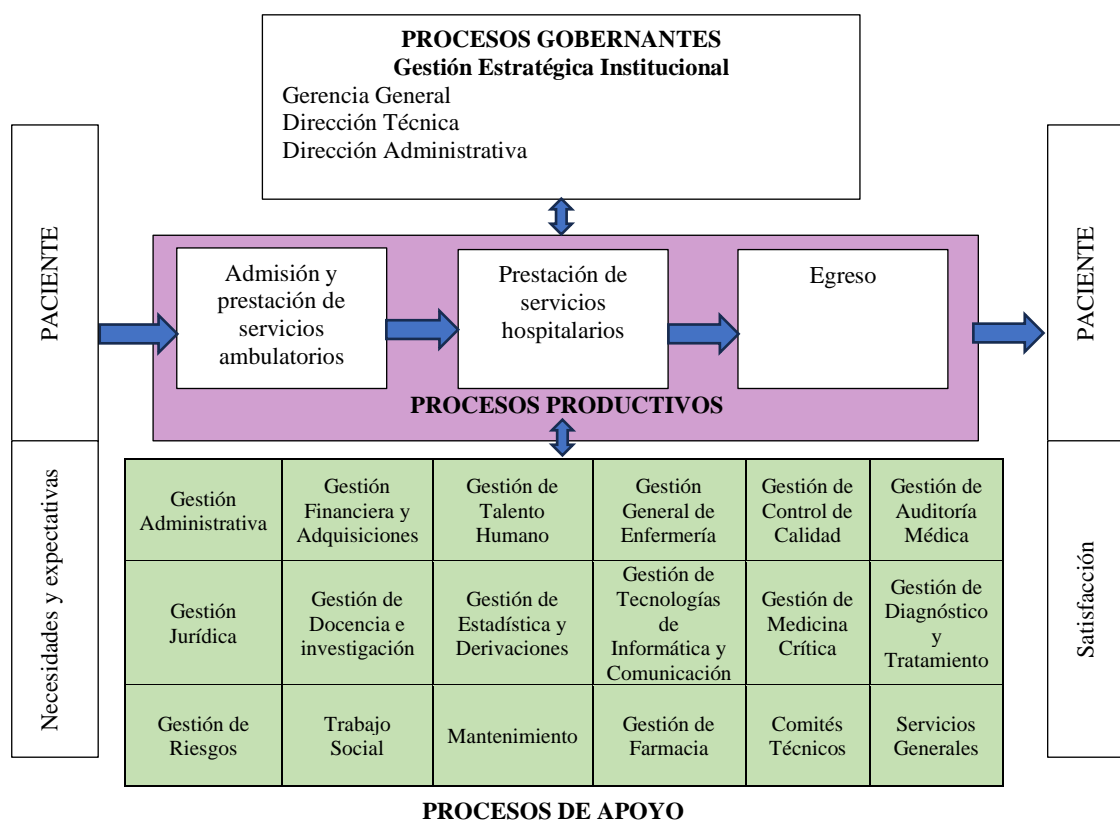
3.1.3.1. Cadena de Valor de la Organización

El Hospital General Ambato lleva a cabo su funcionamiento a través de procesos, detallados en la figura 5, cuyas actividades de valor primarias o productivas se encuentran en el cuadro morado, mientras las actividades de apoyo se muestran dentro del cuadro verde.

En la Cadena de Valor (Figura 6) encontramos la organización de departamentos de actividades primarias y de apoyo dispuestas por procesos. Esta estructura organizacional será tomada en cuenta para el planteamiento de estrategias de intervención.

Figura 5

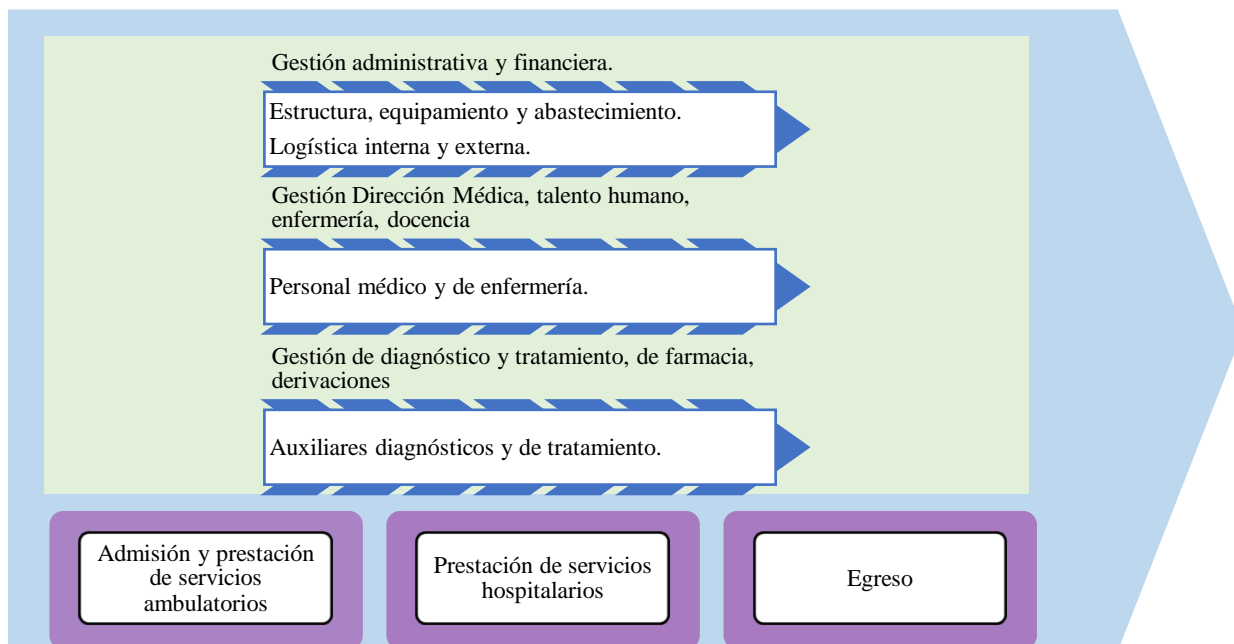
Diseño de Procesos del Hospital General Ambato



Elaboración propia. Adaptado de Cocha Telenchana, 2016

Figura 6

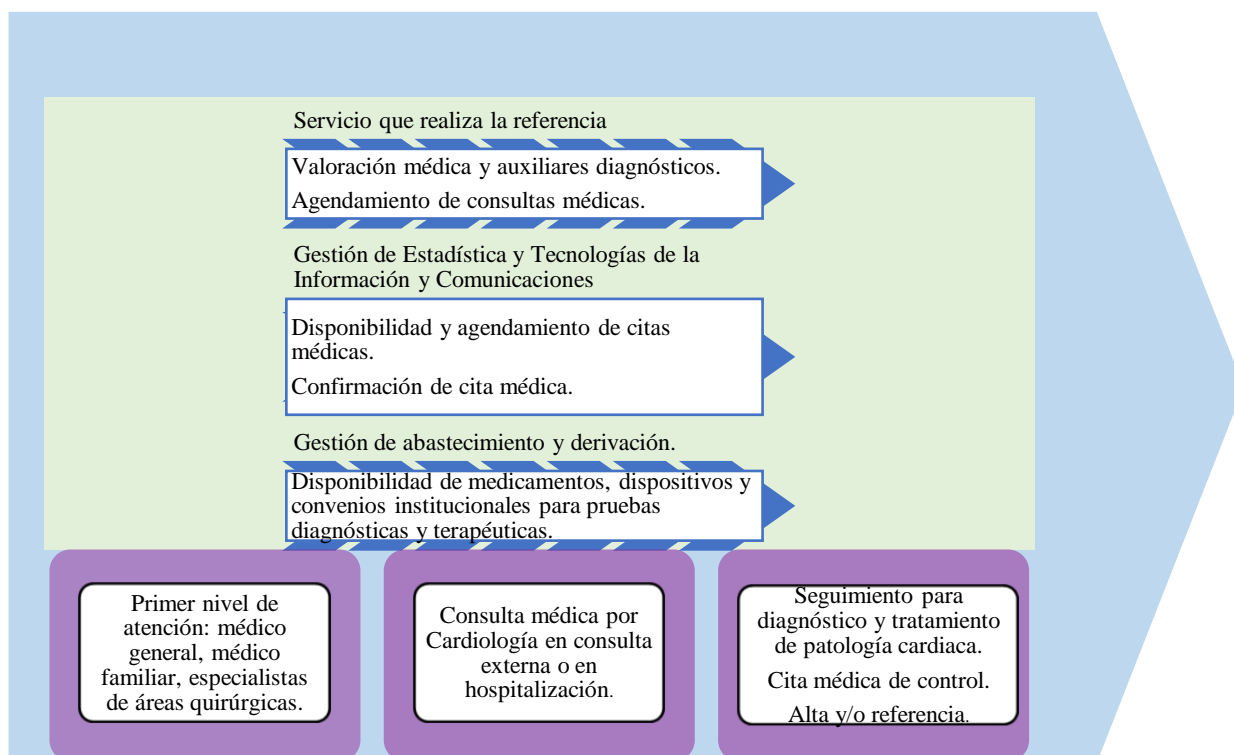
Cadena de Valor del Hospital General Ambato, 2022



Elaboración propia

Figura 7

Cadena de Valor del Servicio de Cardiología



3.1.3.2. Planificación Estratégica

3.1.3.2.1. Misión

La misión del Servicio de Cardiología del Hospital General Ambato es brindar una atención médica de calidad para la prevención, diagnóstico y tratamiento integral de pacientes con enfermedades cardiovasculares a través de un equipo multidisciplinario.

3.1.3.2.2. Visión

La visión del Servicio de Cardiología del Hospital General Ambato es satisfacer la demanda de pacientes con patologías cardiovasculares en cuanto a consulta médica, auxiliares diagnósticos y tratamiento, convirtiéndose en un punto de referencia y derivación para la población de la zona 3 y colindantes.

3.1.3.2.3. Valores

Gestión ética y moral

Compromiso con la Institución y la comunidad

Trabajo en equipo

Responsabilidad Social

Desarrollo humano

3.1.3.2.4. Objetivos institucionales

- Enfocar la gestión administrativa, financiera y de planificación a la optimización de la gestión operativa del Servicio de Cardiología del Hospital General Ambato.
- Incrementar la eficiencia en la gestión estadística del agendamiento de la consulta externa de Cardiología según la pertinencia, requerimiento y urgencia del paciente.
- Establecer criterios de referencia e interconsulta y requerimientos mínimos para la valoración cardiológica.
- Establecer un plan de capacitación para los servidores administrativo y personal de salud inmersos en el plan de mejoramiento del Servicio de Cardiología.
- Establecer un sistema de seguimiento de la ejecución de los procesos administrativos, de abastecimientos, de estadística, de docencia y personal de salud inmersos en el plan de mejoramiento del Servicio de Cardiología.
- Cubrir la demanda de pacientes requirentes de atención por el Servicio de Cardiología, así como, el tiempo de espera para consulta externa, auxiliares diagnósticos y chequeo prequirúrgico.

3.1.3.2.5. Políticas

- Tomando en cuenta el Art. 367: “El sistema de seguridad social...atenderá las necesidades contingentes de la población” (Paredes Aldas, 2017) se plantea crear estrategias que permitan satisfacer la demanda de pacientes del servicio de Cardiología del Hospital General Ambato.
- Tomando en cuenta el Art. 368: “El sistema de seguridad social comprenderá las entidades públicas, normas, políticas, recursos, servicios y prestaciones de seguridad social, y funcionará con base en criterios de sostenibilidad, eficiencia, celeridad y transparencia” (Paredes Aldas, 2017) se propone optimizar el uso de recursos materiales y recursos humanos para disminuir el tiempo de espera y priorizar la atención médica del Servicio de Cardiología.
- Tomando en cuenta **Art. 8.-** “El Segundo Nivel de Atención presta servicios de atención ambulatoria especializada y ... Constituye el escalón de referencia inmediata del Primer Nivel de Atención”. (Paredes Aldas, 2017) se plantea la priorización y criterios de referencia a Cardiología para el primer nivel de atención (SSC).

3.2. Plan de Gestión Gerencial

3.2.1. Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial

3.2.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección.

Tabla 13

Plan de Gestión para Propuesta N°1

Propuesta N°1 Establecer criterios mayores y menores para solicitar interconsultas a Cardiología por chequeos prequirúrgicos			
Actividades	Actores	Funciones	Gestión Gerencial de la Dirección
1 Proponer una Guía con los criterios mayores y menores para solicitar interconsultas a Cardiología por chequeos prequirúrgicos	Servicio de Cardiología	Solicitar autorización para la creación de una Guía. Crear una Guía de criterios para interconsultas e incluir la disponibilidad de los informes de electrocardiografías y estudios de imagenología en el Sistema AS400. Elaboración de una Guía de manera participativa Liderar un comité de evaluación de la Guía.	Autorizar la creación de una Guía. Solicitar a Docencia la asignación de personal y horas para la creación de una Guía
2 Evaluar los criterios propuesto en la Guía y sus implicaciones	Departamento de Docencia	Establecer un formato de evaluación de la guía. Solicitar un informe de evaluación de la Guía a los servicios comprometidos.	Solicitar un informe de revisión general de la Guía.
3 Aprobar la Guía de criterios	Jefes de cada área quirúrgica Jefe de residentes Servicio de Cardiología	Presentar en Docencia un informe de evaluación de la Guía y aportaciones.	Generar documento de aprobación e implementación de la Guía. Asignar un comité para el proceso de implementación de la Guía.
4 Implementar y socializar plan	Servicio de Cardiología Comité asignado Departamento de Docencia	Solicitar la autorización de la Guía. Establecer el proceso de implementación de la Guía. Socializar y capacitar al personal sobre la implementación de la Guía.	Autorizar la socialización y capacitación del personal

Tabla 14

Plan de Gestión para Propuesta N°2

Propuesta N°2 Asignar un especialista en Medicina Familiar para la consulta médica de control de pacientes con patología cardíaca estable			
Actividades	Actores	Funciones	Gestión Gerencial de la Dirección
1 Justificar la cantidad de pacientes con patología cardíaca estable en seguimiento por especialista.	Especialista en Cardiología	Presentar las estadísticas de los pacientes candidatos a continuar su seguimiento por Medicina Familiar.	Analizar las estadísticas y evaluar el impacto de la aplicación de esta. Solicitar al Departamento de Talento Humano, el plan de asignación de horas en la consulta externa del Médico Familiar encargado del control de pacientes con patología cardíaca estable.
2 Analizar la disponibilidad institucional de médicos en medicina familiar y sus horarios de atención médica.	Departamento de Talento Humano	Plan de asignación de horas de consulta del médico familiar para las citas de control de los pacientes con patología cardíaca estable.	Solicitar a la Dirección la autorización del plan de asignación de horas de consulta del Médico Familiar para las citas de control de los pacientes con patología cardíaca estable.
3 Organizar el proceso de referencia y/o asignación de turnos para Medicina Familiar	Servicio de Cardiología Departamento de Sistemas – encargado de programación del Sistema AS400 Departamento de Estadística – encargado de agendamiento de citas.	Informe de opciones para el proceso de referencia para el Médico Familiar encargado de los pacientes con patología cardíaca estable.	Decidir la opción factible y autorizar su implementación.

Tabla 15

Plan de Gestión para Propuesta N°3

Propuesta N°3 Flujograma de derivación y prerrequisitos para referencias de primer nivel: electrocardiograma, radiografía de tórax, exámenes de laboratorio				
	Actividades	Actores	Funciones	Gestión Gerencial de la Dirección
1	Revisión bibliográfica de criterios de referencia al Servicio de Cardiología	Servicio de Cardiología	Presentar una Guía de referencia y prerrequisitos para referir a la consulta de Cardiología adaptada a la realidad institucional.	Solicitar a la Dirección la aprobación de la Guía de prerrequisitos para referencias a la consulta de Cardiología. Socialización con los Directores del primer nivel (SSC).
2	Asegurar el cumplimiento de la guía de referencia y prerrequisitos para referir a la consulta de Cardiología desde el primer nivel de atención (SSC).	Departamento de Talento Humano	Capacitar a médicos generales del primer nivel (SSC) sobre la Guía institucional. Plan de capacitación continuo para manejo de patologías cardiovasculares en el primer nivel.	Aprobación y gestión de recursos para llevar a cabo el plan de capacitación.

Elaboración propia

Tabla 16

Plan de Gestión para Propuesta N°4

Propuesta N°4 Restringir la solicitud de ecocardiograma y holter a los médicos especialistas de segundo nivel				
	Actividades	Actores	Funciones	Gestión Gerencial de la Dirección
1	Restringir la solicitud de ecocardiograma y holter a los médicos especialistas de segundo nivel.	Servicio de Cardiología Departamento de Sistemas – encargado de programación del Sistema AS400	Solicitar el acceso a los pedidos de ecocardiograma y holter a los Médicos especialistas de segundo nivel Deshabilitar pedidos a médicos de primer nivel en el Sistema AS400	Evaluar y solicitar la autorización a la Dirección Seguimiento

Elaboración propia

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

En la Propuesta N°1, la Dirección del hospital asignará y será parte de un Comité para el proceso y organización de la implementación de la Guía aprobada. El Comité establecerá indicadores objetivos de las fases del proceso de implementación que servirá de evidencia para su evaluación.

Tabla 17

Indicadores de gestión de Propuesta N°1

Medio	Digital
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras del hospital - Correo Gmail de áreas quirúrgicas
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Especialistas de áreas quirúrgicas - Residentes - Internos
Plataforma	Hoja de cálculo de Google para creación de matriz
Proceso	<p>Para consulta externa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de pacientes que cumplen los criterios para interconsulta al Servicio de Cardiología. 2. Solicitud de interconsulta al Servicio de Cardiología mediante matriz (hoja de cálculo de Google) 3. Aceptación y asignación del turno en Cardiología para chequeo prequirúrgico. <p>Para hospitalización:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de pacientes que cumplen los criterios para interconsulta al Servicio de Cardiología. 2. Solicitud de interconsulta al Servicio de Cardiología mediante matriz (hoja de cálculo de Google) 3. Aceptación y asignación de hora aproximada de pase de visita para el chequeo prequirúrgico de paciente hospitalizado.
Formatos	Modelo de matriz de interconsultas (Anexo 4)

En la propuesta N°2, se realizará un informe de seguimiento de los pacientes referidos que incluya (Anexo 6):

- Pacientes con patología cardíaca estable referidos desde Cardiología al Médico encargado de Medicina Familiar.
- Evaluación de estabilidad clínica a lo largo de 6 meses.
- Pacientes en seguimiento por Medicina Familiar y requirieron referencia inversa a la especialidad de Cardiología y analizar la causa.

En la Propuesta N°3, el indicador de gestión será la notificación de la referencia a cardiología en una matriz digital.

Tabla 18

Indicadores de gestión de Propuesta N°3

Medio	Digital
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras de los dispensarios del primer nivel (SSC) - Correo Gmail de los dispensarios del primer nivel (SSC)
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Médicos generales del primer nivel (SSC) - Servicio de Cardiología
Plataforma	Hoja de cálculo de Google para creación de matriz
Proceso	<p>Para consulta externa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de pacientes según guía de referencia y prerequisites para referir a la Consulta de Cardiología. 2. Solicitud de referencia al Servicio de Cardiología mediante matriz (hoja de cálculo de Google) 3. Aceptación y asignación del turno en Cardiología para cita médica. <p>Para hospitalización:</p> <p>Selección de pacientes según Guía de referencia y prerequisites para referir a la Consulta de Cardiología.</p> <p>Solicitud de referencia al Servicio de Cardiología mediante matriz (hoja de cálculo de Google)</p> <p>Aceptación y asignación de hora aproximada de pase de visita para la valoración de paciente hospitalizado.</p>
Formatos	Modelo de matriz de referencias (Anexo 5)

En la Propuesta N°4, se solicitará un reporte de los pedidos de exámenes de especialidad con el cargo del usuario solicitante y la comparación de la cantidad de pedidos mensuales antes y después de la restricción.

3.2.2. Mejoramiento Continuo de la Calidad

Para mejorar los procesos de la *propuesta N°1* es necesario analizar la matriz de interconsultas y dar seguimiento a los casos reportados. Es decir, analizar la evolución del paciente posterior a la intervención quirúrgica, con relación a sus patologías cardíacas. Esta evaluación puede ser llevada a cabo mediante un registro digital de la primera y/o última cita médica de control con el especialista en las áreas de cirugía (modelo de matriz de seguimiento, Anexo 5).

En la *propuesta N°2*, el indicador de gestión permitirá evaluar la calidad del plan a partir del riesgo de descompensación de los pacientes con patología cardíaca en seguimiento por Medicina Familiar.

En la *propuesta N°3*, la información recolectada en la matriz de referencias permitirá la retroalimentación de los casos que requieren referencia y los exámenes necesarios para agilizar la consulta y tratamiento de los pacientes con patología cardíaca.

En la *propuesta N°4*, los reportes de indicadores permitirán analizar la eficacia de esta estrategia y realizar los cambios o adaptaciones permanentes.

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

El indicador de calidad de la consulta externa del Servicio de Cardiología se realizará mediante un análisis comparativo anual de las estadísticas de las atenciones médicas antes y después de la implementación de las estrategias, así como, una encuesta de satisfacción de los pacientes que será contrastada con las encuestas recolectadas en la primera fase de este plan.

CAPÍTULO IV

4.1. Evaluación e Implementación Integral del Plan de Gestión Gerencial

4.2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Cabe mencionar que no se contó con la colaboración por parte de las autoridades para acceder a la información correspondiente a la organización institucional por procesos establecida. Por lo cual, se presentó el modelo de gestión de otra institución hospitalaria del mismo sistema de salud. Tomando en cuenta que ambas instituciones pertenecen al IESS y cuentan con la acreditación en calidad y seguridad del paciente bajo el Modelo de Acreditación Canadá Internacional, se considera que los modelos de gestión interna siguen los mismos parámetros organizacionales.

Además, no se contó con el apoyo para la aplicación de la encuesta correspondiente al Seguro Social Campesino. Los datos expuestos en el presente trabajo fueron tomados de los 6 médicos generales pertenecientes al Hospital General Ambato y a la Unidad de Salud del IESS Ambato. Esta limitación no permitió conocer este amplio campo de la salud rural y sus necesidades en cuanto a atenciones por el Servicio de Cardiología.

4.3. Conclusiones y Recomendaciones

El Hospital General Ambato es una unidad de salud de segundo nivel de atención encargado de la zona central del Ecuador y de las provincias de sus alrededores para ciertos servicios complementarios. Las atenciones médicas totales durante el 2022 fueron de 313191 y 8992 fueron realizadas por el Servicio de Cardiología, tomando en cuenta la consulta externa, hospitalización, auxiliares diagnósticos e interconsultas.

Tomando en cuenta que la demanda insatisfecha corresponde al número de pacientes en lista de espera para atención médica y los pacientes que no asistieron a la consulta externa, para el año 2022 se encontró un número 1291 pacientes y en el periodo enero – agosto 2023 de 1515, superando los valores anteriores. No se cuenta con los datos exactos en cuanto al Servicio de Cardiología, no obstante, los datos recolectados de medicina general como primer nivel y por parte de los pacientes, muestra un tiempo aproximado de espera mayor a 3 meses en el 79% de los casos, imposibilidad para la referencia de paciente por falta de disponibilidad de turnos para cardiología, discontinuidad en el tratamiento y seguimiento de pacientes por la misma razón. Los resultados obtenidos ponen en evidencia la demanda

insatisfecha en el Servicio de Cardiología y el requerimiento de un plan de gestión gerencial para optimizar el recurso humano o incrementar el personal.

Posterior a realizar un análisis del entorno interno institucional, se decidió proponer un plan de gestión gerencial basado en la optimización del recurso humano, mediante estrategias enfocadas a reducir las atenciones no pertinentes al Servicio de Cardiología. Para lo cual se plantea la creación de una Guía con criterios para asegurar la correcta referencia al Servicio y agilizar su proceso. Se propone enviar a los pacientes con los exámenes complementarios mínimos y con alta sospecha de patología cardíaca; limitar los chequeos prequirúrgicos únicamente para los pacientes con patología cardíaca de base, y, por último, optimizar un médico familiar para el seguimiento de pacientes con patología cardíaca estable.

Los indicadores de las estrategias propuestas requieren el manejo de matrices en Excel en línea y el conocimiento de los criterios antes mencionados para la aceptación, rechazo o recomendaciones antes de la interconsulta y, de igual manera para las referencias desde primer nivel.

Por otro lado, se sugiere el acceso libre a los procesos organizacionales de la institución para desglosar las estrategias propuestas según los flujogramas de acción de cada Departamento, esto permitirá conocer a detalle la situación interna y adaptar las estrategias a la realidad actual.

Se requiere la presentación del diagnóstico situacional en cuanto a demanda, calidad y análisis de demora en todas las especialidades del hospital. Esto permitirá establecer estrategias de mejora y mejorar la calidad de la atención médica.

Se recomienda un plan docente para facilitar los estudios de investigación en la institución, incentivar a la producción científica, así como, capacitar a los profesionales en cuestión de docencia e investigación.

Referencias Bibliográficas

Cocha Telenchana, M. G. (2016). *Organización De La Gestión Técnica Administrativa En Base A Procesos De La Coordinación General De Enfermería Del Hospital Carlos Andrade Marín* [Estratégico, Universidad de las Fuerzas Armadas]. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12665/1/T-ESPE-049900.pdf>

Constitución de la República del Ecuador, 132 (2008). <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>

IESS. (2016). *Análisis, revisión y aprobación de la valuación actuarial del Seguro General de Salud Individual y Familiar*. https://www.iesse.gob.ec/documents/10162/15156199/Analisis_revision_aprobacion_valuacion_actuarial_Seguro_General_Salud_Individual_Familiar.pdf

IESS. (2020). *Dispensarios del Seguro Social Campesino de Tungurahua atienden con normalidad*. iess. https://www.iesse.gob.ec/es/sala-de-prensa/-/asset_publisher/4DHq/content/dispensarios-del-seguro-social-campesino-de-tungurahua-atienden-con-normalidad/10174?redirect=https%3A%2F%2Fwww.iesse.gob.ec%2Fes%2Fsala-de-prensa%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_4DHq%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D3%26_101_INSTANCE_4DHq_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_4DHq_keywords%3D%26_101_INSTANCE_4DHq_delta%3D6%26_101_INSTANCE_4DHq_cur%3D125%26_101_INSTANCE_4DHq_andOperator%3Dtrue?mostrarNoticia=1

IESS. (2021). *Dirección Provincial de Tungurahua incrementa número de afiliados respecto al 2020*. IESS. https://www.iesse.gob.ec/es/web/mobile/home/-/asset_publisher/0hbG/content/direccion-provincial-de-tungurahua-incrementa-numero-de-afiliados-respecto-al-2020/10174?redirect=https%3A%2F%2Fwww.iesse.gob.ec%2Fes%2Fweb%2Fmobile%2Fhome%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_0hbG%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1

Lara, W. (2021). *Informe de rendición del cuentas* (Rendición de cuentas 1). Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

https://www.iess.gob.ec/documents/10162/18851091/Informe_rendicion_de_Cuentas_2021_Tungurahua

Lucio, R., Villacrés, N., & Henríquez, R. (2011). Sistema de salud de Ecuador. *salud pública de méxico*, 53.

Ministerio de Salud Pública. (2011). *La salud en la nueva constitución 2008* (1.^a ed., Vol. 1). <https://www3.paho.org/ecu/dmdocuments/comunicacion-social/Salud%20Costitu%2008.pdf>

Ecuador Saludable, Voy por tí – Base Legal – Ministerio de Salud Pública, Pub. L. No. 742, 742 Acuerdo Ministerial (2012). <https://www.salud.gob.ec/base-legal/>

Ministerio de Salud Pública. (2020). *MSP previene enfermedades cardiovasculares con estrategias para disminuir los factores de riesgo – Ministerio de Salud Pública*. <https://www.salud.gob.ec/msp-previene-enfermedades-cardiovasculares-con-estrategias-para-disminuir-los-factores-de-riesgo/>

Moya, M. (2021, abril 13). *Análisis Contexto Social Ambato* [Descriptiva]. https://issuu.com/mauricio191200/docs/analisis_contexto_social_moya___titua_a

OMS. (2020). *Enfermedades cardiovasculares*. OMS. <https://www.who.int/es/health-topics/cardiovascular-diseases>

OPS, O. (2020). *HEARTS en las Américas—OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud*. OPS. <https://www.paho.org/es/hearts-amicas>

Paredes Aldas, H. L. (2017). *La comunicación organizacional y la calidad en el servicio de los servidores públicos del IESS Hospital General Ambato* [Descriptivo, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26413/1/36%20GIS.pdf>

Programa de Desarrollo de Área. (2016). *Plan Comunitario de Preparación para Desastres*. Menú Mapas PDA Pilahuin. <https://www.derecho-ambiental.org/PDA-Pilahuin/Mapas-PDA-Pilahuin.html>

Provisión de Servicios de Salud. (2020). *Plan Médico Funcional del Hospital General Ambato*.

Valencia Aguilar, O., Chávez Cruz, R. C., & García López, T. (2013). *Las tecnologías de la información al servicio de la evaluación de la gestión administrativa*. 1(1), 19. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/12.07.pdf>

Zambrano, L. (2020, octubre 22). *Análisis del contexto social Ambato* [Descriptiva].
https://issuu.com/lizzambrano2000/docs/contexto_social_final

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a primer nivel de atención en Dispensarios Médicos del IESS

PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN

Estimado usuario, agradecemos su voluntaria participación para diligenciar este cuestionario. El tiempo estimado de realización del cuestionario es de 5-7 minutos.

Centro de Salud al que pertenece *

Texto de respuesta breve _____

Número de usuarios pertenecientes al Seguro Social Campesino del área de cobertura de su centro de salud. *

Texto de respuesta breve _____

Número de pacientes con patología cardíaca. *

Texto de respuesta breve _____

Número de pacientes que requieren atención por la especialidad de cardiología *

Texto de respuesta breve _____

Promedio de pacientes atendidos o en seguimiento por la especialidad de cardiología *

Texto de respuesta breve _____

...

¿Cuánto tiempo demora obtener un turno en cardiología en el Hospital General Ambato? *

2 semanas a 1 mes

1 mes a 2 meses

>2 meses

Otra...

Promedio de pacientes NO atendidos por la especialidad de cardiología *

Texto de respuesta breve _____

En relación a la pregunta anterior, escoja las razones por las que los pacientes no pudieron ser atendidos por la especialidad de cardiología. *

No hay turnos disponibles.

El paciente rechazó la referencia a la especialidad.

El paciente no acude a la consulta de cardiología.

Ausencia del profesional el día de la consulta.

Otra...

¿Ha solicitado algún estudio diagnóstico previo a la referencia a cardiología? *

Si

No

¿Qué exámenes ha solicitado previo a la referencia a cardiología? *

Electrocardiograma

Ecocardiograma

Holter de presión arterial

Holter para el estudio de arritmias

Exámenes de laboratorio

Radiografía de tórax

Otra...

¿Cuál es el tiempo que demora obtener un turno para los exámenes antes mencionados? *

2 semanas a 1 mes

1 mes a 2 meses

>3 meses

Otra...

Anexo 2

Encuesta a pacientes de la consulta externa de Cardiología, Hospital General Ambato

PACIENTES CARDIOLOGÍA	
<p>Estimado usuario, agradecemos su voluntaria participación para diligenciar este cuestionario. El tiempo estimado de realización del cuestionario es de 5-7 minutos.</p>	
<p>¿Cuál es su edad? *</p>	<p>Text input field with a maximum length indicator (three dots).</p>
<p>Texto de respuesta breve</p>	
<p>¿En qué ciudad vive? *</p>	<p>Text input field.</p>
<p>Texto de respuesta breve</p>	
<p>¿Que enfermedades del corazón tiene? *</p>	<p> <input type="checkbox"/> Hipertensión arterial <input type="checkbox"/> Infarto al corazón <input type="checkbox"/> Arritmias <input type="checkbox"/> Problemas de las válvulas del corazón <input type="checkbox"/> Dolor de pecho <input type="checkbox"/> Insuficiencia cardiaca <input type="checkbox"/> Acumulación de grasa en las venas/arterias <input type="checkbox"/> Otra... </p>
<p>¿Qué examen necesita o está próximo a realizarse? *</p>	<p> <input type="checkbox"/> Electrocardiograma <input type="checkbox"/> Ecocardiograma <input type="checkbox"/> Holter <input type="checkbox"/> Otra... </p>
<p>¿Cuánto tiempo tardó en conseguir un turno para la consulta con el cardiólogo en este hospital? *</p>	<p> <input type="radio"/> De 2 semanas a 1 mes <input type="radio"/> 1 mes a 2 meses <input type="radio"/> Más de 2 meses </p>
<p>¿Cuánto tiempo tardó en conseguir un turno para realizarse un electrocardiograma? *</p>	<p> <input type="radio"/> De 2 semanas a 1 mes <input type="radio"/> 1 mes a 2 meses <input type="radio"/> Más de 2 meses </p>
<p>¿Cuánto tiempo tardó en conseguir un turno para realizarse un ecocardiograma? *</p>	<p> <input type="radio"/> De 2 semanas a 1 mes <input type="radio"/> 1 mes a 2 meses <input type="radio"/> Más de 2 meses </p>
<p>¿Cuánto tiempo tardó en conseguir un turno para realizarse un holter? *</p>	<p> <input type="radio"/> De 2 semanas a 1 mes <input type="radio"/> 1 mes a 2 meses <input type="radio"/> Más de 2 meses </p>
<p>¿Cuál fue el motivo para hacerse atender con el cardiólogo? *</p>	<p> <input type="radio"/> Problemas del corazón <input type="radio"/> Resultados de exámenes alterados <input type="radio"/> No se <input type="radio"/> Otra... </p>
<p>¿Cuánto tiempo demora obtener un turno en cardiología en el Hospital General Ambato? *</p>	<p> <input type="radio"/> 2 semanas a 1 mes <input type="radio"/> 1 mes a 2 meses <input type="radio"/> >2 meses <input type="radio"/> Otra... </p>
<p>¿Qué recomendaciones daría para disminuir el tiempo de espera para los servicios de cardiología? *</p>	<p>Text input field for long answer.</p>

Anexo 3

Valoración de Gestión Administrativa

Califique la gestión administrativa actual de su lugar de trabajo, siendo 1 (calificación mínimo) muy mala y 4 (calificación máxima) muy buena.

Habilidad de planeación: ¿Considera usted que la administración actual cumple con los siguientes enunciados? *

	1	2	3	4
Determinación para el logro de aspiraciones, nivel de compromiso y espíritu de equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establece una guía de actuación para alcanzar los objetivos de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plantea propósitos específicos para la institución y sus desventajas actuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establece principios base de la estructura y actividades de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Habilidad de dirección: ¿Considera usted que la administración actual cumple con los siguientes enunciados? *

	1	2	3	4	5
Tiene la capacidad de influir en las personas para lograr que las acciones se lleven a cabo de la mejor manera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuenta con habilidades para transmitir información con un significado comprensible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pone a disposición recursos para generar conductas y hechos positivos para las personas y la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pone atención a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño de su personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elige una opción entre las disponibles, con la finalidad de resolver un problema actual o potencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Habilidad de organización: ¿Considera usted que la administración actual cumple * con los siguientes enunciados?

	1	2	3	4	5
Mantiene, cambia o mejora la estructura organización de la institución según sea adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega autoridad y responsabilidad a un individuo, grupo o unidad administrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establece valores, actitudes, hábitos y supuestos para lograr la máxima eficiencia de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emprende acciones con una óptica diversa a fin de crear, agregar e innovar valor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene la Iniciativa para mejorar la dinámica organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Habilidad de control: ¿Considera usted que la administración actual cumple con los siguientes enunciados? *

	0,5	1	1,5	2	2,5
Respeto e infunde los reglamentos existentes en una organización que regulan el desempeño del proceso administrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establece y/o mantiene con claridad los procesos administrativos y las actividades que los conforman.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplica técnicas o procedimientos que apoyan a la obtención de información acerca del desempeño del trabajo con el objetivo de evaluar de la manera más sistemática y objetiva posible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumple con el proceso de evaluación de las normas para obtener información y determinar si se está cumpliendo con los objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Habilidad de implementación: ¿Considera usted que la administración actual cumple con los siguientes enunciados? *

	1	2	3	4	5
Utiliza adecuadamente las fuentes de reclutamiento de recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compara las cualidades (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes) de cada candidato de acuerdo con las exigencias del puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumple con el proceso de formalizar los requisitos legales y éticos para la futura relación laboral, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exige la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Promueve el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Responsabilidad social: ¿Considera usted que la administración actual cumple con los siguientes enunciados? *

	1	2	3	4	5	6
Busca constantemente la idoneidad entre las funciones deseables y quienes las llevan a cabo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establece canales de comunicación con su entorno y, a través de ellos, facilitar información veraz acerca de los impactos de su actividad y establecer vías de cooperación con las distintas partes interesadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Facilita el desarrollo profesional de los empleados, dentro del marco definido por la estrategia de la empresa y en función de sus competencias, intereses y valores.

Administra de manera eficiente y racional los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras.

Promueve la igualdad entre mujeres y hombres, así como el estado de derecho, mediante el impulso de políticas públicas con enfoque de género, el fortalecimiento del liderazgo, y la participación ciudadana de las mujeres en todos los ámbitos de la vida política y social.

