

FACULTAD DE POSTGRADOS



MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE IMAGENOLÓGÍA DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES GADYTRA,
PARA EL AÑO 2023.

Profesor

Mgs. Mónica Janeth Moncayo Robles.

Autora

Adriana Mircela Cisneros Salazar

2022

RESUMEN

El Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la calidad del servicio de Imagenología de la clínica de especialidades Gadytra, para el año 2023, es un plan que en su realización propone temas que ayudan en la elaboración de una herramienta que permita mejorar la atención del servicio y sirva a mediano y largo plazo, en busca de conseguir los objetivos planteados y dar soluciones a la problemática identificada

El objetivo general, que se desea alcanzar es diseñar un plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la calidad del servicio de Imagenología de la Clínica de especialidades Gadytra, para el año 2023 y cuyos objetivos específicos son:

- Realizar los protocolos de los diferentes puestos de trabajo en el departamento de Imagenología.
- Realizar un plan presupuestario para la contratación de personal técnico radiólogo y médico radiólogo.
- Mejorar los tiempos de entrega de informes de los estudios radiológicos.

El plan de gestión gerencial concibe una metodología cualitativa, con la intención de recolectar información y evaluar datos no estandarizados; a través de la investigación observacional descriptiva.

Como uno de los principales resultados obtenidos está que el servicio de Imagenología de la Clínica Gadytra, al momento no dispone de un Plan de Gestión Gerencial, que permita coordinar, ejecutar y evaluar el trabajo realizado en el servicio, por lo que con este plan la idea es servir de mejor calidad a los pacientes que acuden a la clínica.

Palabras Claves: calidad servicio de imagen, plan gerencial mejora servicio de imagen, mejoramiento en Imagenología, mejoramiento de la calidad.

ABSTRACT

The Management Plan for the improvement of the quality of the imaging service of the Gadytra specialty clinic for 2023, It is a plan that in its realization proposes topics that help in the elaboration of a tool that allows to improve the service attention and serve in the medium and long term, in search of achieving the objectives set and giving solutions to the problems identified.

The general objective, which is to be achieved, is to design a management plan to improve the quality of the Imaging service of the Gadytra Specialty Clinic, for the year 2023 and whose specific objectives are:

- Carry out the protocols of the different jobs in the Imaging department.
- Carry out a budget plan for the hiring of technical radiologists and medical radiologists.
- Improve delivery times for radiological study reports.

The management plan conceives a qualitative methodology, with the intention of collecting information and evaluating non-standardized data; through descriptive observational research.

One of the main results obtained is that the Imaging service of the Gadytra Clinic, at the moment does not have a Management Plan, which allows coordinating, executing and evaluating the work carried out in the service, so with this plan the idea is to provide better quality services to patients who come to the clinic.

Keywords: image service quality, management plan to improve image service, improvement in Imaging, quality improvement.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	3
1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	5
1.3.1 Oferta y Demanda de Servicios.....	7
1.3.2 Análisis geoespacial y geopolíticos	8
1.3.3 Oferta de Servicios	9
1.3.4 Población atendida.....	11
1.3.5 Demanda de servicios insatisfecha	13
1.4 Planteamiento del problema	13
1.5 Justificación del Planteamiento del Problema	14
1.5.1. Objetivos General y Específicos del plan para la prestación de servicios	16
1.5.1.1 Objetivo General	16
1.5.1.2 Objetivos Específicos	16
1.5.1.3 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.	16
CAPÍTULO II	17
2.1 JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	17
2.2 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES DE LA UNIDAD DE SALUD.	17
2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección	17
2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing.....	18
2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	18
2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	19
2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	20
2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	20
Análisis FODA.....	21
Estrategias:	22
CAPITULO III	23
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	23
3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	23
3.1 Análisis del Entorno Social	23

3.2	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	25
3.2.1	Amenaza de nuevos entrantes	25
3.2.2	Poder de negociación con los proveedores	26
3.2.3	Poder de negociación de los clientes	26
3.2.4	Amenaza de productos y servicios sustitutos	26
3.2.5	Rivalidad entre competidores	26
3.3	Análisis FODA	26
3.3.1	Fortalezas	27
3.3.2	Oportunidades	27
	Entre las oportunidades analizadas esta la realización de convenios estratégicos con instituciones que realicen informes radiográficos, para reducir el tiempo de espera de los usuarios.	27
3.3.3	Debilidades	27
3.3.4	Amenazas	28
3.4	Cadena de Valor de la organización	28
3.5	Planificación Estratégica	29
3.5.1	Misión	29
3.5.2	Visión	29
3.5.3.	Valores	29
3.5.4	Objetivos Institucionales	30
3.5.5	Principios Éticos	30
3.5.6.	Políticas	30
3.2	PLAN GESTIÓN GERENCIAL	32
	PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	32
3.2.1.	Gestión Estratégica Administrativa	32
3.2.3.	Gestión de Recursos Humanos	35
3.2.3.	Gestión de TICS	36
3.2.4.	Gestión de Marketing	36
3.2.	Cronograma de actividades previstas	38
3.3.	Planificación financiera del Plan de Gestión Gerencial.	41
CAPITULO IV		42
	EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	42
4.1	Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.	43
4.2	Conclusiones y Recomendaciones.	44
	GLOSARIO	46
	REFERENCIAS	47

Matriz de evaluación de alternativas de solución	49
Anexo 3.....	52
Entrevista.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Número de permisos de funcionamiento vigentes por tipo de establecimiento de salud</i>.....	4
Tabla 2: <i>Número de empleados de la empresa Gadytra</i>.....	6
Tabla 3: <i>Causas de Morbilidad en los años 2020 y 2021 en la clínica Gadytra</i>.....	7
Tabla 4: <i>Cartera de servicio de la clínica Gadytra</i>.....	9
Tabla 5: <i>Cartera de servicio de Imagenología clínica Gadytra</i>.....	9
Tabla 6: <i>Atenciones de los 4 últimos años del servicio de Imagenología, de clínica Gadytra</i>.....	12
Tabla 7: <i>Atenciones del año 2019 al 2022 en los diferentes departamentos del servicio de Imagenología, de clínica Gadytra</i>.....	12
Tabla 8. <i>Causas de Morbilidad 2021 a nivel nacional</i>.	24
Tabla 9. <i>Causas de Morbilidad 2019 región Amazónica</i>.	25
Tabla 10. <i>Actividad 1. Los procesos sobre la preparación de los estudios realizados en el servicio y la capacitación</i>	32
Tabla 11. <i>Actividad 2. Procesos sobre las funciones acorde con el puesto que desempeña el personal</i>.....	33
Tabla 12. <i>Actividad 3. Ingresos y costos de los procedimientos realizados</i>.	33
Tabla 13. <i>Actividad 4. Procesos para la contratación de los mantenimientos de los equipos de imagen</i>.....	34
Tabla 14. <i>Actividad 5. Base de datos estadísticos, de la producción de los servicios médicos</i>.....	35
Tabla 15. <i>Actividad 6. Necesidad de contratación del personal</i>.	35
Tabla 16 <i>Actividad 7. Necesidad de contratación de un servicio de internet</i>	367
Tabla 17. <i>Actividad 8. Marketing publicitario para promocionar la cartera de servicios. a través de las redes sociales</i>.....	37
Tabla 18. <i>El cronograma para todas las actividades previstas, se detalla a continuación</i>.....	389
Tabla 19. <i>Para poder llevar a cabo el plan de Gestión Gerencial del mejoramiento del servicio de Imagen de la clínica Gadytra, se necesita de un presupuesto para su implementación</i>.	412
Tabla 20. <i>Matriz de evaluación de alternativas de solución</i>	490
Tabla 21. <i>Factibilidad de cumplimiento con las alternativas de solución</i>	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de Clínica Gadytra.....	5
Figura 2.	Mapa de ubicación de la empresa.....	8
Figura 3.	Figura 3. Árbol de problemas	15
Figura 4.	Análisis Foda, Fuente: Obtenida de los archivos de la empresa 2019.21	
Figura 5.	. Cadena de valor de clínica Gadytra.	29
Figura 6.	Semaforización de seguimiento a las actividades.....	42
Figura 7.	Acciones correctivas o preventivas de acuerdo a la semaforización de seguimiento a las actividades.	43

INTRODUCCIÓN

El Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la calidad del servicio de Imagenología de la clínica de especialidades Gadytra, para el año 2023, aborda la problemática existente en este servicio, y la manera de poder dar soluciones a cada situación encontrada, con el objetivo de brindar una atención adecuada, oportuna y de calidad a los pacientes.

En el capítulo I, se aborda sobre clínica Gadytra, ubicada en la ciudad del Puyo, es una empresa privada de salud; que tiene 4 años de creación, contando con un Gerente quien lidera la organización, la clínica cuenta con varias especialidades para la atención del usuario y dos servicios complementarios como es laboratorio e imagenología. El plan de gestión lo que busca es mejorar continuamente la calidad de atención en el servicio de Imagenología.

En el capítulo II, se habla de que este plan usa una metodología cualitativa, con la intención de recolectar información y evaluar datos no estandarizados; a través de la investigación observacional descriptiva, Como herramienta para el análisis se utilizó el FODA, encontrando varias debilidades en las que se motivó las estrategias a establecer en este plan.

En el capítulo III, se aborda el planteamiento estratégico que se usará para poder cumplir con el plan gerencial, se resalta la Misión y Visión que tiene la organización como meta a cumplir y se detalla la propuesta de solución.

En el capítulo IV, está enfocado en la evaluación del plan, se utiliza la semaforización adaptada de Morozov (2015), lo que permite que se cumpla de manera coordinada y en el caso de percibir fallas, rápidamente se puedan corregir.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

La calidad en el servicio al cliente es la base importante que se debe cumplir dentro de cada empresa u organización; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, ya que de ello dependerá que los clientes se mantengan en la preferencia y lealtad de los servicios o producto; o en su defecto ocurra todo lo contrario y si esto no se llega a dar se volverán en una amenaza al no querer volver y lo que es peor no recomendar su uso debido a su mala experiencia.

Del Alcazar (2020), indica que se estima de forma general que de un 100% de la base de clientes, un 70% están satisfechos del servicio obtenido, y un 30 % insatisfechos; del 70% de satisfechos serán leales a la empresa; pero del 30% que no lo es 10% se quejan del mal servicio y podrían seguir acudiendo al lugar un 80% de los mismos; en tanto que el 90% de ellos no se quejan y no regresan al lugar.

De ahí que radica la importancia de la calidad en el servicio, cuyo objetivo principal es identificar los atributos de calidad en el servicio y evaluar la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente; lo cual se traduce en lealtad hacia la marca y se refleja en un incremento en las utilidades de la organización.

El nivel de satisfacción de los diferentes tipos de clientes con los que cuenta una empresa es un indicador base de rentabilidad recurrente y potencial, ya que nos muestra diferentes grados de cumplimiento y gestión en áreas específicas de contacto, al igual que oportunidades de servicio y negocio.

Es de todo ello que el producto y servicio entregado debe superar las expectativas del cliente para tener un resultado positivo dentro de la organización, por lo que es necesario alinear y conocer previamente las expectativas y valor que asigna un cliente a un producto, servicio y valor agregado determinado.

Como toda empresa u organización el área de la salud no está exenta a los requerimientos de atención de calidad y oportuna de los pacientes; y como rama

importante y complementaria en la atención representa el Servicio de Imagen; siendo este uno de los servicios que tiene gran importancia para diagnósticos de diversas patologías y la correcta toma de conducta para tratamiento o resolución de patologías.

Así podemos decir que el Servicio de Imagen o Radiodiagnóstico, es una unidad de trabajo, jerarquizada en torno a un Jefe de Servicio, que dispone de un personal de origen variado y que ocupa una amplia superficie en el Hospital o Clínica, sobre la que se implantan un serie de equipos productores de Radiación, de Ultrasonidos y de Ondas Magnéticas, destinados a la obtención de imágenes diagnósticas y a la realización de procedimientos terapéuticos y que una vez obtenidas las imágenes necesitan ser interpretadas, por el médico Especialista en Imagen. Esta interpretación del estudio es la más importante para el médico general y especialista, ya que de ello se tomará la conducta para la patología de cada paciente; es por esta razón la importancia en acortar los tiempos de entrega de los estudios.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todo el recurso humano en torno a las metas establecidas.

La **Gerencia de la Salud** es una de las áreas más importantes de todo centro hospitalario o de cuidado humano, pues es la cabeza desde donde se lidera y organiza las prestaciones de servicio del más alto nivel.

El Cantón Pastaza según datos de la Prefectura de Pastaza (2022), tiene una población de 121 493, con una proyección al año 2030 de 170 525 habitantes y cuenta con una extensión de 29 641, 37 km², dando como resultado según el PDOT que la ciudad de Puyo es la que tiene el mayor porcentaje de densidad con 513,89 habitantes por km².

Actualmente según las estadísticas de los permisos de funcionamiento por tipo de establecimiento de salud otorgados por el ACESS (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada), entidad reguladora del Ministerio de Salud Pública del Ecuador; en el Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza,

a corte de noviembre del 2021 se evidencia la cobertura de salud actual y vigente tanto en el área pública como privada en el cantón.

Tabla 1: Número de permisos de funcionamiento vigentes por tipo de establecimiento de salud.

NÚMERO DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO VIGENTES POR TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE SALUD						
NIVEL DE ATENCIÓN	TIPOLOGÍA	TIPOLOGÍA	PÚBLICO	PRIVADO	TOTAL	
NIVEL I	PUESTO DE SALUD		9		9	
	CONSULTORIO GENERAL		6	51	57	
	CENTRO DE SALUD A		20		20	
	CENTRO DE SALUD B		1		1	
	TOTAL			36	51	87
NIVEL II	AMBULATORIO	CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES		29	29	
		CENTRO DE ESPECIALIDADES		10	10	
		CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA)		3	3	
	HOSPITALARIO	HOSPITAL BÁSICO	2		2	
	TOTAL			2	42	44
NIVEL III	AMBULATORIO	CENTROS ESPECIALIZADOS	1	2	3	
TOTAL			1	2	3	
ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN SERVICIOS DE APOYO	RADIOLOGÍA E IMAGEN	ESTABLECIMIENTOS DE RADIOLOGÍA E IMAGEN DE BAJA COMPLEJIDAD		3	3	
		ESTABLECIMIENTOS DE RADIOLOGÍA E IMAGEN DE MEDIANA COMPLEJIDAD		1	1	
	LABORATORIO Y ANÁLISIS CLÍNICO	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICO DE BAJA COMPLEJIDAD			10	10
		LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICO DE MEDIANA COMPLEJIDAD			2	2
	SERVICIOS DE SANGRE	CENTROS DE COLECTA Y DISTRIBUCIÓN			1	1
	CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL (CRI)	CRI DE BAJA COMPLEJIDAD	1		10	11
TOTAL			1	27	28	

*Fuente: Ministerio de Salud Pública 2021
Autor: Adriana Cisneros Salazar*

De este cuadro se evidencia que de los 3 centros clínicos Nivel II existentes, la Clínica de Especialidades GADYTRAMED CIA. LTDA. es uno de los establecimientos privados que cuentan con el permiso de funcionamiento como: ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS DE SALUD PÚBLICOS Y PRIVADOS / II NIVEL DE ATENCIÓN / AMBULATORIO / CENTRO CLINICO QUIRURGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DIA) y además dentro de sus instalaciones cuenta con servicios de apoyo tales como: Imagenología y Laboratorio Clínico.

Esta empresa privada, fue inaugurada el 07 de abril del 2018, la misma que fue formada como una empresa familiar, que creyó en la necesidad de conformar una institución de salud para poder brindar servicios de especialidad, debido a las necesidades palpables de la población de la Amazonía en general; siendo actualmente reconocida como una institución de prestigio a nivel local e interprovincial.

1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura administrativa de las instituciones de salud, están relacionadas con el sistema jerárquico por el que se determinan los cargos de la institución, es decir, contempla la forma de organización interna de empleados y trabajadores según el servicio o área de trabajo en el que se encuentren adscritos y el tipo de funciones que cumplan.

La estructura financiera de una institución de salud, son los recursos financieros que recibe o tiene la empresa, sean estos propios o de fuentes de financiación ajenas, que serán destinadas a la propia actividad administrativa, para conseguir las metas planteadas.

La estructura operativa de una institución de salud, está relacionada con el conjunto de procesos sistematizados y enfocados en la organización interna.

Es así que la Clínica de Especialidades Gadytra, está conformada por el siguiente organigrama:

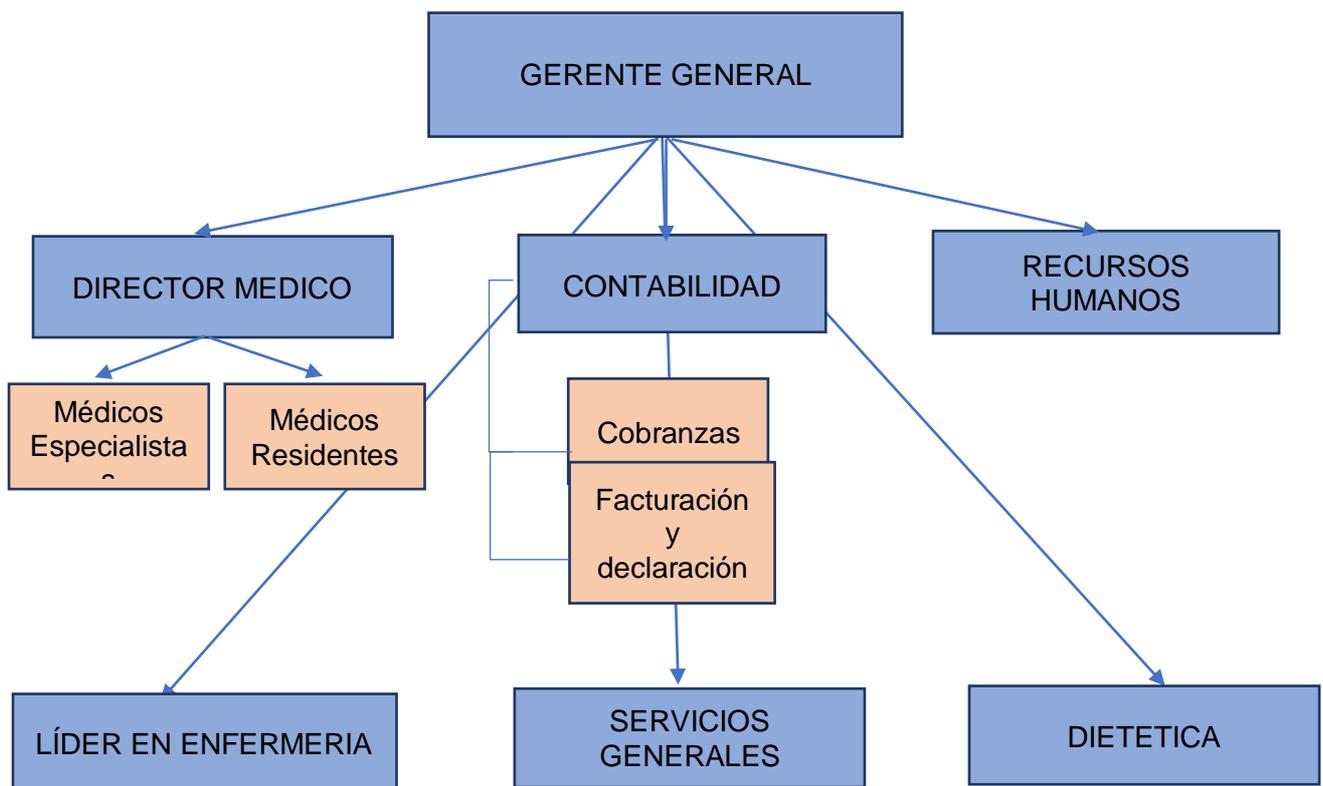


Figura 1. Organigrama de Clínica Gadytra.

Fuente: Obtenida de los archivos de la empresa 2019.

Autor: Adriana Cisneros Salazar

Así la clínica está compuesta por un Gerente General, que está a cargo del tema administrativo de la institución; un Director Médico a cargo de todos los procesos de manejo de insumos, farmacia y médicos especialistas y residentes; Líder de enfermería, a cargo del personal de enfermería y auxiliares; Líder de Recursos Humanos, es responsable de todo el personal de la empresa; Servicios generales, corresponde al personal de mantenimiento, secretaria y limpieza; y por último el Área de Contabilidad, encargado de los pagos, facturación, revisión de cierres de caja.

En total de número de empleados que se encuentran al momento en la clínica es de 56, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2: Número de empleados de la empresa Gadytra.

EMPLEADOS DE GADYTRA	N°
Enfermeras	7
Auxiliares de enfermería	6
Asistentes administrativos	5
Contabilidad	1
Personal de limpieza	2
Personal de mantenimiento	1
Personal de sistemas	1
Personal administrativo	3
Médicos residentes	5
Médicos especialistas	22
Técnicos Radiólogos	3
TOTAL	56

Fuente: Recursos Humanos de la empresa Gadytra 2022.

Autor: Adriana Cisneros Salazar

En la organización se cuenta, con un servicio complementario como es el de Imagenología, el cual está dependiendo de la Dirección Médica, dentro de este está liderado por el Médico Especialista en Imagenología, que tiene a cargo tres técnicos radiólogos, los mismos que realizan estudios en tres horarios rotativos; al momento el servicio cuenta con Radiología Convencional, Arco en C, Fluoroscopia para estudios contrastados, y Ecografía.

La clínica como tal tiene una infraestructura de tres pisos, en la planta baja esta la recepción, farmacia, contabilidad, y 4 consultorios médicos; en el primer piso, está conformado por un quirófano y área de esterilización; el segundo piso, tiene 4 habitaciones y el laboratorio; y el tercer piso, tiene dos habitaciones más, dos consultorios, y el servicio de Imagen; se puede acceder a ellos por las escaleras o el ascensor.

1.3.1 Oferta y Demanda de Servicios

Se define a la **oferta de servicios** sanitarios como la disponibilidad de recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta una comunidad para atender la **demanda** de una determinada población y resulta de la voluntad de las personas para ir adonde se brindan las atenciones, para esperar o para pagar por ellas.

Dentro de la clínica la demanda de atención de los diferentes servicios con los que cuenta, en el año 2020 fue de 4 748 (2 539 mujeres y 2 209 hombres) y al año 2021 con un total de 5 233 (3 053 mujeres y 2 180 hombres) atenciones, siendo claro un aumento del 10 % de atenciones en relación del año pasado. Las cinco principales causas de morbilidad se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3: Causas de Morbilidad en los años 2020 y 2021 en la clínica Gadytra.

CAUSAS DE MORBILIDAD CLINICA GADYTRA				
Año	2020		2021	
N°	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
1	Hipertensión Arterial	Dolor abdominal	Asma	Constipación
2	Colecistitis aguda	Lumbalgia	Covid	Covid
3	Infección de las vías respiratorias	Asma	Infección de vías urinarias	Prostatitis
4	Covid	Constipación	Faringoamigdalitis	Neumonía
5	Faringitis	Neumonía	Síndrome depresivo	Hipertensión Arterial

Fuente: datos estadísticos de la clínica Gadytra reportados al INEC años 2020-2021.

Autor: Adriana Cisneros Salazar

Esto ha hecho que lo convierta en una unidad de referencia a nivel de la provincia y de la Amazonía y sus alrededores.

El éxito de la clínica radica en el lamentable sistema de salud público con el que actualmente se vive a nivel nacional, y sobre todo la falta de especialidades que existe en la provincia, lo que ha hecho que esa gran demanda sea aprovechada a su favor para ofertar diferentes servicios aunados a tecnología e innovación.

1.3.2 Análisis geoespacial y geopolíticos

La Unidad Médica "Clínica de Especialidades Gadytra", se encuentra ubicado en la Ciudad del Puyo Capital de la provincia de Pastaza, en el Barrio Nuevos Horizontes; en las calles Río Copataza y Río Indillama S/N.

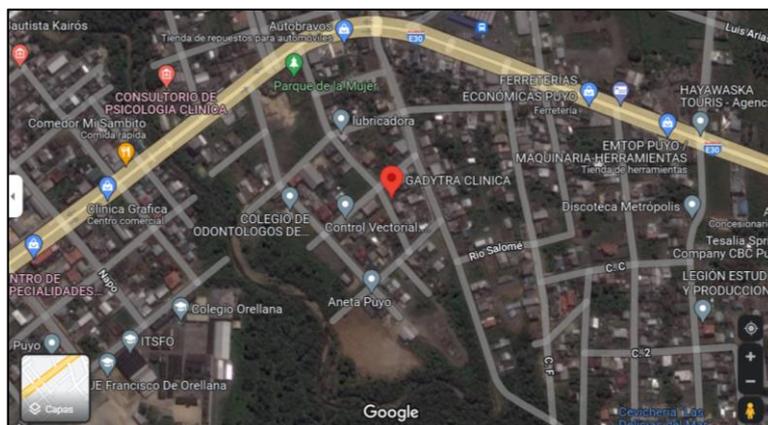


Figura 2. Mapa de ubicación de la empresa.

Fuente: Google Maps 2022.

La provincia de Pastaza está ubicada en el centro de la Amazonía ecuatoriana, entre las coordenadas geográficas: • 1°10 latitud Sur • 78°10 longitud oeste • 2°35 latitud Sur • 76°40 longitud oeste.

Conforme a la división política actual esta provincia, tiene 4 cantones y 21 parroquias. La relativamente reducida división política en tan extenso territorio muestra una enorme riqueza de recursos naturales y biodiversidad.

La provincia se encuentra en la Zonal 3, como parte de la Coordinación de Salud, por parte del Ministerio de Salud, comprendida también por las provincias de Cotopaxi, Chimborazo y Tungurahua.

Sin embargo la clínica Gadytra al ser una institución privada, no tiene ninguna Coordinación Zonal; pero si está regida bajo las normas del Ministerio de Salud Pública, quien es el ente rector del Sistema Nacional de Salud.

1.3.3 Oferta de Servicios

La cartera de servicios de la clínica Gadytra, es amplia puesto que cuenta con varias especialidades, la mayor parte de profesionales trabajan en instituciones públicas de la provincia y otros especialistas vienen una vez al mes de otras provincias y dan su atención los fines de semana.

Tabla 4: Cartera de servicio de la clínica Gadytra.

CARTERA DE SERVICIO DE LA CLÍNICA GADYTRA	
1	Consulta Externa
2	Hospitalización
3	Emergencia
4	Centro Quirúrgico y Obstétrico
5	Laboratorio Clínico
6	Imagenología
7	Endoscopia

Fuente: Obtenidos de la clínica Gadytra 2022.

Autor: Adriana Cisneros Salazar

Dado que el contexto de trabajo, en el planteamiento de estudio, converge sobre el servicio de Imagenología su cartera es de:

Tabla 5: Cartera de servicio de Imagenología clínica Gadytra.

CARTERA DE SERVICIO IMAGEN	PROCEDIMIENTO
1. Radiología Convencional	<ul style="list-style-type: none"> - Edad ósea - Teleradiografía - Columna cervical, dorsal, lumbar y sacro-coxígea - Pelvis - Cadera - Cráneo - Senos paranasales y Cavum - Cuello - Standard de Tórax - Abdomen - Miembros Inferiores: femur, rodilla, tibia, peroné, tobillo, calcáneo, pie. - Miembros Superiores: hombro,

	brazo, antebrazo, codo, muñeca, mano.
Tabla 5: Cartera de servicio de Imagenología clínica Gadytra.	
2. Radiología Maxilo-Facial (Odontología)	<ul style="list-style-type: none"> - Panorámica - Perfil - Periapical - Oclusal
3. Estudios contrastados	<ul style="list-style-type: none"> - Histerosalpingografía - Seriada esofagogastroduodenal - Uretrocistografía - Esofagograma - Fistulografía
4. Ecografía General	<ul style="list-style-type: none"> - Abdomen superior - Músculo esquelético - Mamario - Obstétrico - Pélvico - Transvaginal - Vesico- prostático - Renal - Partes blandas - Testicular - Tiroides - Vesical - Eco Fast
5. Ecografía Doppler	<ul style="list-style-type: none"> - Doppler arterial y venosos de miembros superiores - Doppler arterial y venoso de miembros inferiores - Doppler Carotídeo - Doppler Renal - Doppler Portal - Doppler obstétrico - Doppler Ovárico.

*Fuente: Obtenidos de la clínica Gadytra 2022.
Autor: Adriana Cisneros Salazar*

1.3.4 Población atendida

El servicio de imagen inició con ecografía únicamente en el 2019, posteriormente se adquirió un Rayos X Digital con detector directo, el 20 de septiembre del 2019, pero su funcionamiento se da desde el mes de diciembre. Y a mediados del 2020 se adquieren dos equipos para Radiología Dental.

Con estos equipos se han realizado los siguientes estudios en 7 meses del año 2019 un total de 1037 estudios, de estos solamente 4% son placas radiográficas, 96% son estudios de ecografías, siendo mayor la atención con pedidos de consulta externa; en el año 2020 hay un total de atenciones de 3188 pacientes, continua siendo de mayor demanda las ecografías con un 58%, seguida de las placas radiográficas con un 40% y la mayor parte de atenciones es de pacientes ambulatorios; en el año 2021 vemos un incremento del 29% de estudios realizados en comparación al del 2020, se atiende en el servicio un total de 4446 pacientes, nuevamente las atenciones son del 49% en al área de ecografía y la mayor demanda continua siendo de pacientes de consulta externa; y en lo que va del 2022, se continua viendo el mismo patrón.

Así mismo se puede identificar la tendencia de atenciones en los 4 últimos años, donde se ve que a pesar de estar en pandemia en el año 2021, fue el de mayores atenciones en el servicio con un total de 4 446, seguido por el 2020 con 3188 pacientes atendidos.

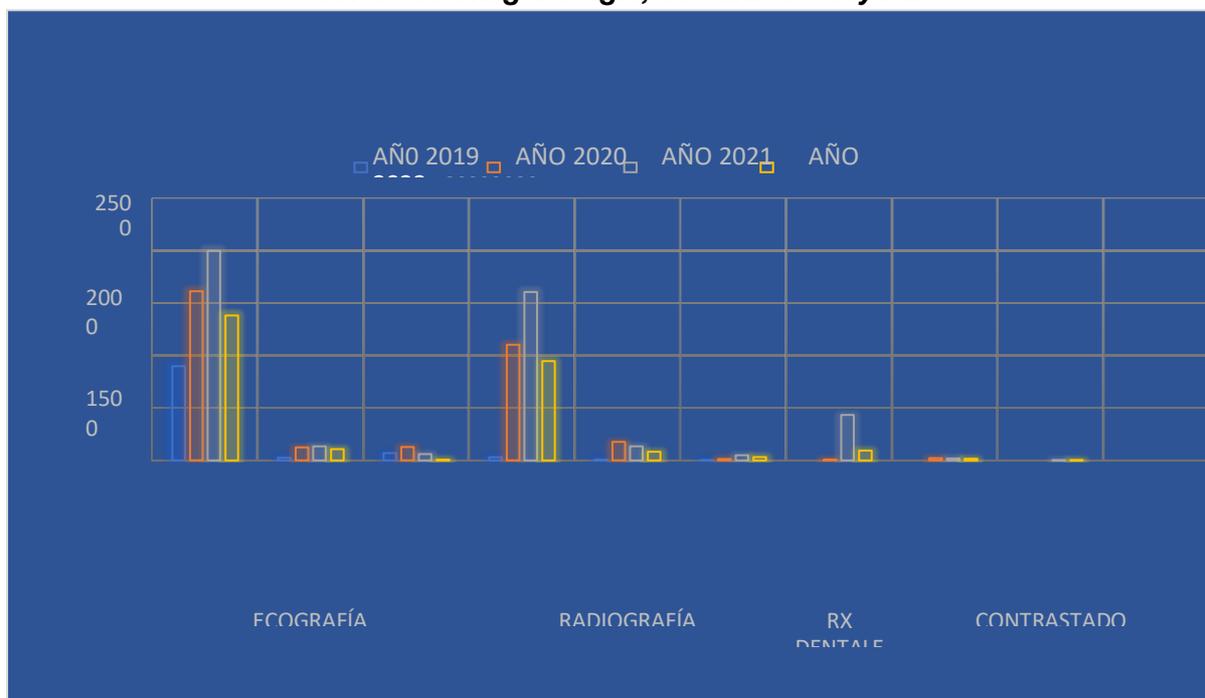
También podemos ver que los estudios contrastados, son estudios que se han realizado desde el 2020, siendo estudios que se realizan en un promedio de 21 estudios al año, 88 % de ellos son realizados en consulta externa y el 12 % en pacientes hospitalizados.

Tabla 6: Atenciones de los 4 últimos años del servicio de Imagenología, de clínica Gadytra.

SERVICIO		AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	TOTAL
ECOGRAFÍAS	Consulta Externa	901	1614	2001	1384	3385
	Hospitalización	25	124	135	109	244
	Emergencia	70	128	61	8	69
RADIOGRAFÍAS	Consulta Externa	31	1104	1609	950	2559
	Hospitalización	9	177	135	84	219
	Emergencia	1	13	50	32	82
RADIOGRAFÍAS DENTALES	Consulta Externa	0	7	434	94	528
		0	0	0		0
CONTRASTADOS	Consulta Externa	0	21	20	17	37
	Hospitalización	0	0	1	4	5
	Emergencia	0	0	0	0	0
		1037	3188	4446	2682	7128

Fuente: Datos estadísticos del servicio de Imagen.
 Autor: Adriana Cisneros Salazar

Tabla 7: Atenciones del año 2019 al 2022 en los diferentes departamentos del servicio de Imagenología, de clínica Gadytra.



Fuente: Datos estadísticos del servicio de Imagen 2019.
 Autor: Adriana Cisneros Salazar

1.3.5 Demanda de servicios insatisfecha

Al ser una clínica privada, la mayor parte de servicios está cubierta para brindar la atención necesaria a los usuarios; sin embargo, si se puede ver la necesidad de potenciar el servicio de Imagenología, a través de incrementar otros estudios, como Tomografía y Resonancia.

Al ser una institución privada no se cuenta con registros de referencia, ya que todo se resuelve internamente.

1.4 Planteamiento del problema

El servicio de Imagen, en cualquier institución sea pública o privada es parte importante como estudio complementario, para la toma de decisiones en la conducta diagnóstica y terapéutica de un paciente, por lo que este servicio debe obtener una buena organización para cumplir la demanda que se presenta.

La clínica Gadytra atiende la demanda privada de la ciudad del Puyo y sus cantones, así como a los pacientes de provincias aledañas como Napo, Morona Santiago, Orellana y Tungurahua.

La problemática radica en la falta de oportunidad en la entrega de informes médicos, por lo que la experiencia del paciente no es la adecuada; en general la tardanza se relaciona entre otras causas con la falta de profesionales, no obstante, existe otras aristas tales como desabastecimiento de insumos, equipos con mal funcionamiento debido a la ausencia de mantenimientos, entre otros.

A nivel general en la clínica, esta tardanza con la entrega de informes o reportes radiológicos, tiene que ver en su mayoría con el tema de falta de profesionales en esta rama, por lo que el trabajo del personal es agotador e incluso puede ir más de las 8 horas laborables para poder cumplir con la realización de los mismos; por ello se desea buscar estrategias de mejoramiento de la calidad entre ellos con el tema de entrega de informes de los estudios de radiografías y estudios contrastados de manera oportuna, en el servicio de Imagenología de la Clínica Privada de Especialidades Gadytra, que le permita consolidar y mejorar la competencia con el resto de centros de imagen.

Este tiempo en espera de resultados a creado inconformidad con los pacientes, esto ocurre por dos situaciones marcadas una de ellas es la falta de Médico Radiólogo

y la otra que muchas veces tienen citas médicas en el mismo momento, lo cual dificulta el poder entregar el estudio completo y se entrega solamente las imágenes, generando un malestar al usuario.

1.5 Justificación del Planteamiento del Problema

El tiempo en que tienen los pacientes que esperar para obtener sus estudios de radiografía con informes, específicamente en Rayos x es de entre 12 a 24 horas, está generando malestar, cierta desconfianza y falta de credibilidad de los usuarios, para acceder al servicio, lo que conlleva a que se tomen estrategias de cambio con el propósito de mejorar la calidad de atención y con ello recuperar la preferencia del paciente por este servicio.

Por esta razón es primordial y necesario disponer para el año 2023 de una propuesta Gerencial para poder mejorar la calidad del servicio de imagen. Así con ello disminuir los tiempos de entrega de estudios con sus respectivos informes radiológicos, para evitar el disconfort del usuario y conservar y mejorar la calidad del servicio ofrecido a todos los usuarios que se atienden de manera privada en la Clínica Gadytra.

Por lo tanto, este proyecto busca la mejora en la atención de calidad en el reciente servicio de Imagenología de esta institución, con el objetivo de poder brindar un servicio de calidad y sin demora en la entrega o realización de estudios.

1.6. Árbol de Problemas.

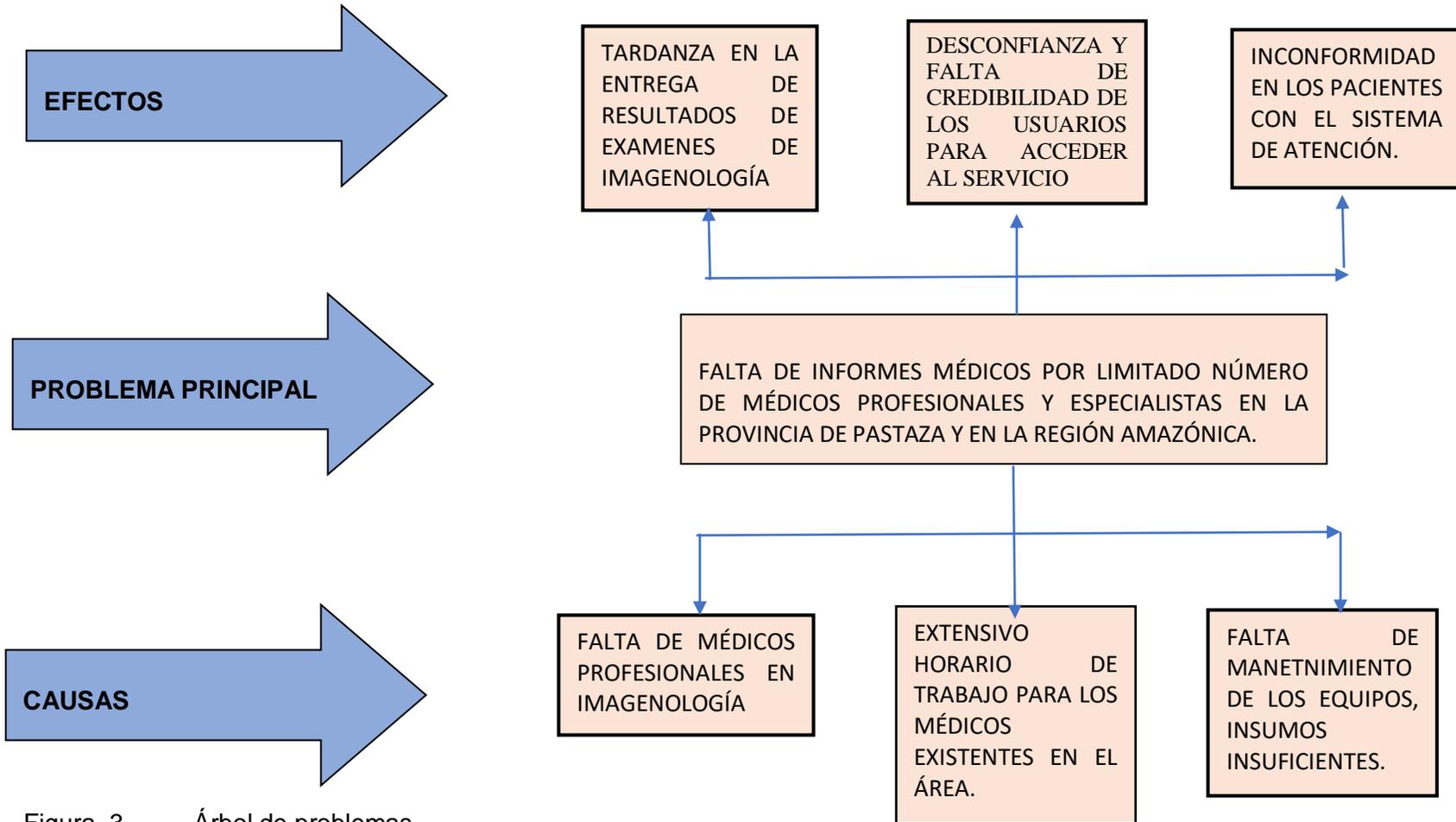


Figura 3. Árbol de problemas

1.5.1. Objetivos General y Específicos del plan para la prestación de servicios

1.5.1.1 Objetivo General

Diseñar un plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la calidad del servicio de Imagenología de la Clínica de especialidades Gadytra, para el año 2023.

1.5.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar los protocolos de los diferentes puestos de trabajo en el departamento de Imagenología.
- Realizar un plan presupuestario para la contratación de personal técnico radiólogo y médico radiólogo.
- Incrementar el número de atenciones en el servicio, usando el marketing.

1.5.1.3 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.

Dar una atención oportuna y de calidad, partiendo de una atención dirigida con cada paciente, para que pueda recibir sus estudios informados, en un tiempo prudente y adecuado para la revisión de los mismos con el médico solicitante.

Ver Anexo 1 y 2

CAPÍTULO II

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

El plan de gestión gerencial concibe una metodología cualitativa, con la intención de recolectar información y evaluar datos no estandarizados; a través de la investigación observacional descriptiva, por medio de observaciones directas y entrevistas estructuradas.

Estas serán dirigidas al gerente de la clínica de Especialidades Gadytra, al jefe de servicio de Imagen quien cumple con la función administrativa y operativa y a los dos técnicos radiólogos de la empresa, el total de entrevistas será de 4 y representan al 100%.

La entrevista con las preguntas que se realizan están en el Anexo 3, mismas que están enfocadas en saber un poco más del trabajo que se viene realizando desde gerencia e internamente en el servicio, para conocer la realidad percibida por todo el equipo y solicitando sus sugerencias en posibles cambios en mejora de la atención del paciente.

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

Para el análisis del servicio de Imagen, se usa la herramienta FODA, con ella se valora el entorno a través de las Oportunidades y Amenazas y la parte interna del servicio con las Fortalezas y Debilidades.

2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial, en toda institución es de gran relevancia, ya que de ella parte la autorización o análisis de planificaciones, es la cabeza de la organización, en la Clínica Gadytra al ser una empresa privada, existe un gran apoyo para cada servicio.

Fortalezas:

F1: Compromiso de la alta gerencia,

F2: Presto siempre a innovar y aumentar la tecnología

Debilidades:

D1: Falta mayor información entre el servicio y la gerencia.

Oportunidades:

O1: Realización de convenios estratégicos con instituciones que realicen informes radiográficos.

Amenazas:

A1: Construcción de otro centro diagnóstico.

A2: Cambios normativos empresariales.

2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing

La gestión de marketing es muy importante en el crecimiento y difusión de la cartera de servicios del área de Imagen.

Fortalezas:

F3: El alcance informativo que se da a la ciudadanía a través de redes sociales.

F4: Posicionamiento de marca en toda la región Amazónica y sus alrededores.

Debilidades:

D2: Llegar a lugares de comunidades por otro método publicitario, ya que por ahí carecen de tecnología.

Oportunidades:

O2: Aprovechar la ubicación geográfica, para tener mayor oportunidad de crecimiento,

O3: Retraso en los turnos de agendamiento de estudios de imagen, en los hospitales públicos.

Amenazas:

A3: Modificaciones económicas del entorno.

A4: El no usar otros métodos de comunicación, como la radiodifusión.

2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión Administrativa y de Recursos Humanos en la institución es parte fundamental y de apoyo para las futuras contrataciones del servicio.

Fortalezas:

F5: Personal es amable y empático.

F6: Comunicación asertiva con el personal.

Debilidades:

D3: Falta de procesos en cuanto a funciones acorde al puesto del personal.

D4: Falta de información del personal para dar las indicaciones de las preparaciones, así como las indicaciones generales.

D5: Falta de personal técnico y médico radiólogo.

Oportunidades:

O4: Capacitación acorde a las necesidades del personal.

Amenazas:

A5: Competencia salarial.

2.2.4 Gestión Financiera

La gestión financiera es sin duda parte importante para el crecimiento y funcionamiento de cada servicio, con asignación de presupuestos.

Fortalezas:

F7: Buena asignación de presupuesto para el servicio.

Debilidades:

D6: Falta Planificación presupuestaria anual del servicio.

D7: Falta de supervisión de los planes de contratación de mantenimientos de los equipos de imagen

Oportunidades:

O5: Realizar convenios con instituciones públicas y privadas, para poder ofertar la cartera de servicios.

2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

En cuanto a la gestión operativa, abastecimiento y logística del servicio está a cargo del jefe de servicio, quien se encarga de proveer con lo necesario.

Fortalezas:

F8: Adquisición oportuna de insumos y materiales para el servicio.

Debilidades:

D8: Falta de indicadores sobre el uso de insumos y materiales.

Oportunidades:

O6: Realizar convenios con proveedores.

Amenazas:

A6: Competencia desleal, al bajar costos y comprar productos de contrabando.

2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La gestión en TICS, es parte importante y va de la mano con el Desarrollo tecnológico y de innovación.

Fortalezas:

F9: Buena conexión a internet para la digitalización de las imágenes.

Debilidades:

D9: Creciente demanda de estudios y se necesita aumentar la rapidez del Sistema Informático.

Amenazas:

A7: Inseguridad del Sistema informático.

2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Debe haber una Buena relación y coordinación entre el servicio de Imagen y los servicios de Medicina Externa y Hospitalización; para poder brindar un servicio adecuado.

Oportunidades:

O7: Necesidad de contratar más personal tanto médico especialista, como técnico.

Amenazas:

A8: Personal decide irse por mejores oportunidades laborales.

A9: Fuga de talentos.

Análisis FODA

El análisis FODA, del Servicio de Imagen de la Clínica de Especialidades Gadytra permite observar los factores tanto internos como externos que se relacionan positiva y negativamente en el funcionamiento de este.

El levantamiento de la información se realizó, con la participación del personal del servicio de Imagen, dando a conocer los problemas y necesidades institucionales para realizar cambios imperiosos con el afán de poder brindar y mejora la calidad de atención en el servicio de Imagen de la Clínica de Especialidades Gadytra.

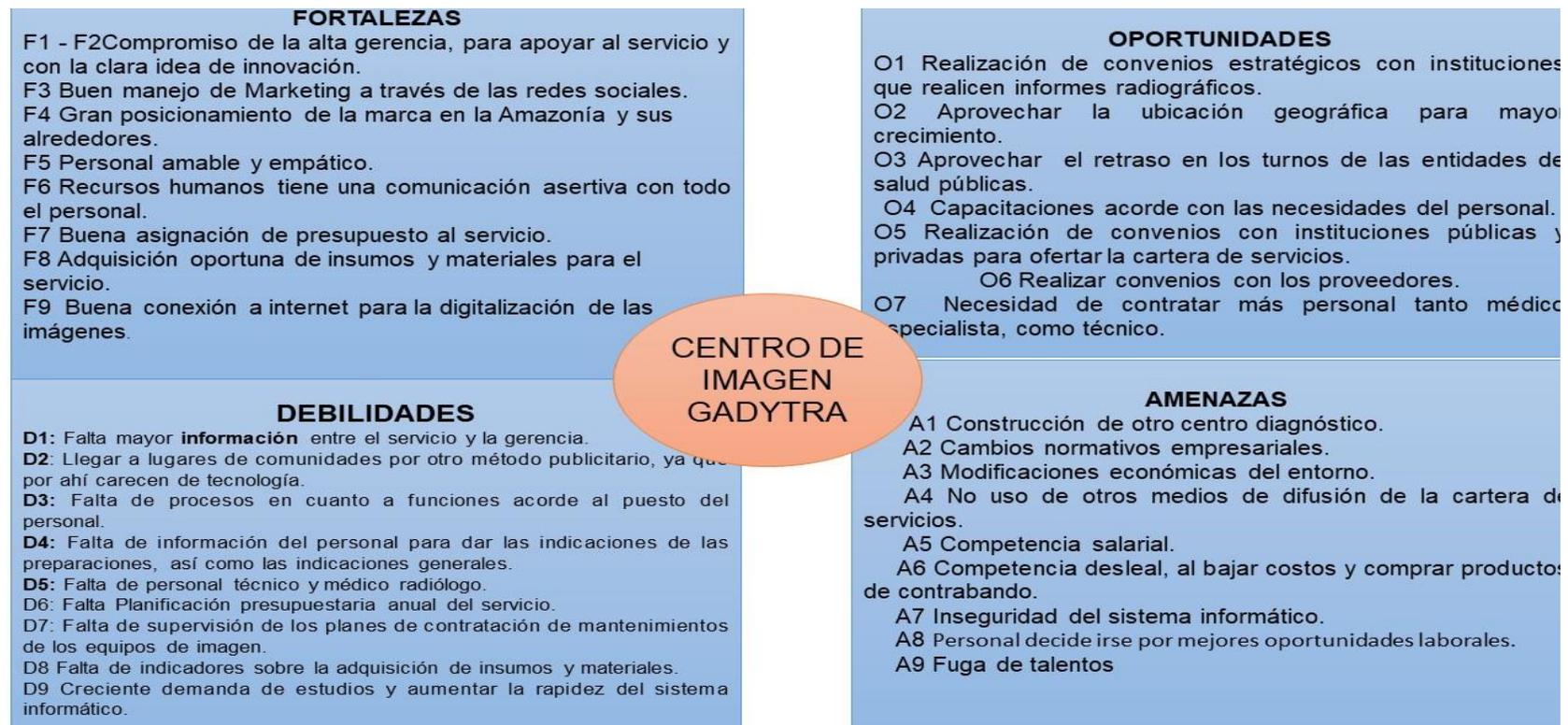


Figura 4. Análisis Foda, Fuente: Obtenida de los archivos de la empresa 2019.

Estrategias:

A partir del diagnóstico realizado al Departamento de Imagenología de la Clínica de Especialidades Gadytra, se desarrollaron 8 estrategias que cuentan con buena viabilidad para su implementación ya que contribuyen al mejoramiento y seguridad del proceso en la atención de los pacientes, a la disminución en tiempos de espera e innovación en el servicio.

1. Fortalecimiento de servicio de atención al cliente en el servicio de Imagen de la clínica Gadytra.
2. Fortalecimiento de las funciones del personal del servicio.
3. Realizar la planificación presupuestaria anual del servicio.
4. Contratación del mantenimiento de los equipos de imagen.
5. Identificar las necesidades del abastecimiento ideal en cantidades y valores dispositivos médicos y medicamentos.
6. Contratación de personal técnico y médico en radiología.
7. Incrementar la velocidad de conexión en tiempo real.
8. Incrementar el número de atenciones en el servicio de imagen.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis del Entorno Social

Este análisis PEST o también llamado PESTEL, sirve para identificar los factores externos a la organización, que pueden influir en su crecimiento, estos factores son las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Político

El Estado ecuatoriano, es quien formula y establece la política nacional de salud, con la que se maneja tanto el sector público como privado.

Por lo que, a través del Ministerio de Salud, se otorga el permiso de funcionamiento de las instituciones de salud y son el ente regulador de las mismas.

Así cualquier cambio o rediseño que toma el Ministerio de Salud, afectará directa o indirectamente a la clínica Gadytra.

Económico

En cuanto al tema económico se debe considerar que el gasto de bolsillo en la actualidad por tema de salud se ha incrementado en un 40,63%, en comparación con el gobierno anterior que fue de \$ 94 millones; según documento emitido por el Ministerio de Salud (2022), y con el que se declaró este sector como emergencia dice: “frente a un nivel de abastecimiento de un 69 y 70% en medicamentos y dispositivos médicos, respectivamente, es previsible que se genere una reducción de la oferta de servicios de salud y como resultado un gasto de bolsillo que ascenderá a \$ 132 millones hasta finalizar el 2022”.

Esto nos hace pensar que mucho de estos recursos, serán utilizados por los ecuatorianos en la atención de salud privada, incluidos en este caso en la región Amazónica la clínica Gadytra.

Gadytra para su funcionamiento, obtiene sus recursos de manera autónoma provenientes de los socios de la compañía, y en base a préstamos realizadas a instituciones financieras.

El presupuesto que se tiene en la clínica Gadytra es de \$ 600 000 anuales aproximadamente para el funcionamiento de la institución, al momento se necesita de \$ 50 000 mensuales, distribuidos los recursos de la siguiente manera:

- Quirófano \$ 20 000
- Hospitalización \$ 10 000
- Consulta Externa \$ 5 000
- Imagen \$ 3 000
- Área administrativa \$ 12 000

Social

A nivel social, la clínica Gadytra es una clínica de segundo nivel de atención, donde se realizan atenciones de consulta externa, emergencia, cirugías del día programadas o emergencias, partos y cesáreas; acompañadas con servicios complementarios de imagen y laboratorio (este último no es propio de la clínica).

Podemos comparar acorde al entorno social nacional, que las casus de morbilidad son similares en la mayoría comparadas con las atenciones en la clínica Gadytra, con la diferencia que también existen un alto número de pacientes con depresión e hipertensión arterial.

Tabla 8. Causas de Morbilidad 2021 a nivel nacional.

Causas de morbilidad
COVID 19 virus identificado y no identificado (U07)
Colelitiasis (K80)
Apendicitis aguda (K35)
Otros trastornos del sistema urinario (N39)
Otras gastroenteritis y colitis de origen infeccioso y no especificado (A09)
Resto de causas de morbilidad

*Fuente: Datos estadísticos INEC año 2021.
Autor: Adriana Cisneros Salazar*

Así también podemos ver que las cinco principales causas de morbilidad de la región Amazónica, para el 2019 se describen en la Tabla 12, las mismas que tienen gran relación con las causas de morbilidad nacional, exceptuando por los traumatismos, envenenamientos y otras causas.

Tabla 9. Causas de Morbilidad 2019 región Amazónica.

Causas de Morbilidad
Enfermedades del sistema digestivo
Traumatismos, envenenamientos y algunas otras consecuencias de causa externa
Enfermedades del sistema respiratorio
Enfermedades del aparato genitourinario
Ciertas afecciones originales en el período perinatal

*Fuente: Datos estadísticos INEC año 2019.
Autor: Adriana Cisneros Salazar*

Tecnológico

La clínica Gadytra, es una institución que constantemente está invirtiendo en el tema tecnológico, con miras de poder brindar mejores herramientas a los profesionales para una correcta y adecuada atención de los clientes.

Actualmente consta de un sistema informático diseñado para historias clínicas, enlazado a tema facturación y las diferentes atenciones desde consulta externa, hasta hospitalización.

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

En el análisis de Porter se toma en cuenta 5 fuerzas que se detallan a continuación:

3.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Al respecto de nuevos entrantes, en la provincia de Pastaza están por inaugurar una nueva clínica de especialidades, llamada DENGIMED y se conoce que hay proyectos de nuevas clínicas y un hospital privado para un futuro; esto va a influenciar en la

clínica Gadytra como tal, con el hecho de competencia y reducción de costos para captar mayor cantidad de pacientes.

3.2.2 Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores más cercanos con los que trabaja la clínica son proveedores de la ciudad de Quito y unos pocos de la ciudad de Guayaquil, mismos que suelen llegar a negociaciones para que los pagos sean más accesibles; algunos proveedores son exclusivos, ya que no hay otros que vendan ciertos insumos y eso dificulta en ocasiones el sobreprecio, o la espera de entrega de insumos.

3.2.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes en clínica Gadytra son de clase media a alta, sin embargo, si hay acceso en tema de ayuda social a pacientes de bajos recursos, tramitados desde la propia empresa o a través de ONG.

Existen casos donde hay cuentas altas y se realiza financiamientos con la gerencia, a fin de buscar una manera cómoda para recuperar la cartera.

3.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

En la clínica de especialidades Gadytra si existe una amenaza de impacto medio por parte de las instituciones de salud privada; por lo que se debe trabajar en mejorar la cartera de servicios de la institución.

3.2.5 Rivalidad entre competidores

Por el mismo afán de ganar mayor número de clientes, la rivalidad entre competidores es alta en tema de promociones, lanzamiento de nueva tecnología, mejorando el servicio, mejorando el marketing.

3.3 Análisis FODA

El actual análisis FODA, de la clínica de especialidades Gadytra, ha permitido conocer los factores tanto internos como externos, que repercuten de manera negativa o positiva dentro de la organización, con el objetivo de poder realizar un plan estratégico basado en estos hallazgos.

3.3.1 Fortalezas.

Las fortalezas de la clínica Gadytra luego del análisis podemos concluir que es el gran compromiso que tiene la gerencia con las diferentes áreas de la organización y que están enfocados en apoyar al servicio y la innovación. Tiene un gran posicionamiento de la marca en la Amazonía y sus alrededores, con buen manejo de las redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp). Así mismo la clínica cuenta con un personal amable y empático que están en permanente comunicación con Recursos Humanos. Tiene una adecuada asignación de presupuesto al servicio de Imagen, lo que le permite adquirir oportunamente insumos y materiales para el servicio, así como buena solvencia financiera como para invertir en nuevos equipamientos e insumos. Obtiene buena señal de internet para la realización de estudios digitales, con conexión DICOM, para la impresión de estos estudios.

3.3.2 Oportunidades.

Entre las oportunidades analizadas esta la realización de convenios estratégicos con instituciones que realicen informes radiográficos, para reducir el tiempo de espera de los usuarios.

Otra oportunidad es aprovechar la ubicación geográfica, que está en el centro de la Amazonía y a poca distancia de la sierra para tener mayor crecimiento. De igual manera como oportunidad esta el aprovechar el atraso en los turnos para realizarse estudios, en las entidades de salud pública.

El poder brindar capacitaciones acordes con las necesidades del personal.

Realizar convenios con instituciones públicas y privadas para ofertar la cartera de servicios; así como también convenios con los proveedores para poder realizar pagos en tiempos prudentes.

Oportunidad laboral de poder contratar más personal tanto médico radiólogo como técnico.

3.3.3 Debilidades.

Las debilidades identificadas en el servicio, está la falta de comunicación entre la gerencia y el área de imagen.

No tener acceso a comunidades por falta de tecnología.

Falta de procesos en cuanto a funciones acorde al puesto del personal; el desconocimiento por parte del personal de las preparaciones e indicaciones de cada estudio.

Necesidad de contratar personal técnico y medico radiólogo, para cumplir con los estudios a tiempo y el informe de cada uno de ellos.

Existe la necesidad de tener una planificación presupuestaria anual del servicio; así como buscar empresas para la contratación de mantenimiento de los equipos de imagen.

Es necesario tener una base de datos o indicadores de la adquisición de insumos y materiales.

Existe una demanda alta de estudios que se necesita aumentar la rapidez del sistema informático.

3.3.4 Amenazas.

Las amenazas encontradas son la construcción de otro centro diagnóstico, los probables cambios normativos empresariales.

Otra amenaza probable son las modificaciones económicas del entorno, que afectan directamente a que los pacientes decidan optar por los servicios de imagen.

Otra amenaza es la falta de utilización de otro medio de difusión, en cuanto a publicidad, en la Amazonía hay lugares donde no hay acceso a internet.

Como amenaza identificada esta la competencia salarial por el sector y la demanda; otra es la competencia desleal de los otros centros diagnósticos al bajar costos por adquirir productos de contrabando.

La inseguridad del sistema informático, es otra amenaza identificada.

El deseo de una mayor remuneración económica, hace que el personal decida irse de la institución y se asocia a la fuga de talentos.

3.4 Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor es el registro de todos los procesos que son utilizados por la organización, a través de la atención del cliente (paciente).

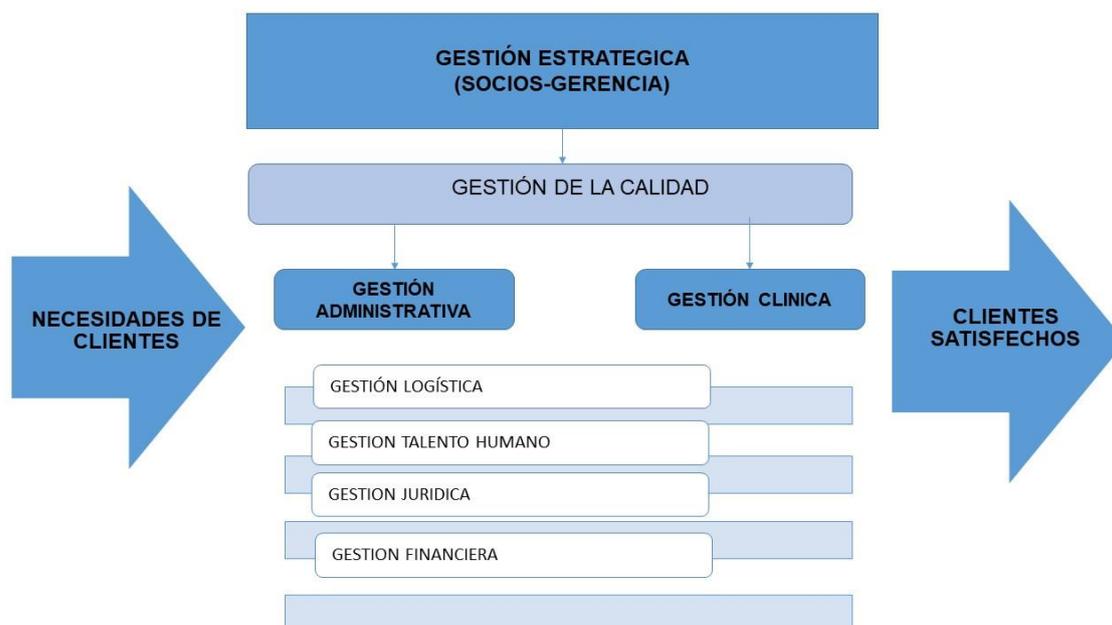


Figura 5. Cadena de valor de clínica Gadytra.

Fuente: Datos de la Organización.

Autor: Adriana Cisneros Salazar

3.5. Planificación Estratégica

3.5.1 Misión

Gadytra (2018), indica que su misión es: “Facilitar el acceso al cuidado de la salud, otorgando servicios integrales, oportunos de alta calidad técnica y profesional, en un ambiente de calidez y seguridad, contando con personal competente y comprometido con la innovación y la mejora continua”.

3.5.2. Visión

Gadytra (2018), indica que su visión es: “Ser la mejor institución de salud privada de la región Amazónica y de la sierra centro, reconocida por la alta calidad y seguridad en sus servicios, brindando acceso a soluciones clínico-quirúrgicas integrales en el ámbito del alta, mediana y baja complejidad, accesibles a la economía de la población con un equipo humano competente y motivado”.

3.5.3. Valores

Gadytra (2018), manifiesta que los valores de la organización son:

- *Calidez*: el trato amable del personal hacia todas las personas que acuden a la atención de los servicios de salud de la clínica.

- Eficiencia: la capacidad para realizar adecuadamente la o las funciones de cada personal de la institución.
- Excelencia: resaltar la calidad y oportuna atención de la institución.
- Respeto: como actitud ética del personal de la organización dirigido fundamentalmente a la vida y dignidad del paciente.
- Probidad: la moralidad, integridad y honradez de las acciones realizadas por nuestro personal hacia los pacientes.
- Confianza: brindar seguridad a los pacientes que se atienden en la organización.

3.5.4. Objetivos Institucionales

- Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución.
- Aumentar la satisfacción del paciente y mejorar su calidad de vida.
- Generar una cultura de atención humanizada en la prestación de los servicios de salud.
- Incentivar, promover, gestionar e implementar prácticas seguras de la atención en salud que mejoren la calidad del servicio.
- Mejorar la infraestructura física, equipos y capacidad instalada de la clínica, que permita ampliar la cartera de servicios y nivel de complejidad.

3.5.5. Principios Éticos

Los principios éticos, con los que se maneja clínica Gadytra, son los mismos principios éticos médicos, que son la no maleficencia, beneficencia, autonomía y justicia; todos ellos enfocados en el trato adecuado a los pacientes y sus familias.

3.5.6. Políticas

3.5.6.1. Política de Calidad

Atención en salud orientado hacia la eficiencia y calidad en el servicio, apoyados en procesos estandarizados y enfocando en satisfacer las necesidades de los pacientes.

3.5.6.2. Política de prestación de servicios

Brindar servicios de salud enfocado en el paciente y su familia, por medio de la promoción, educación, prevención de la enfermedad, prevención del riesgo, optimización de los recursos y el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que se presten en la clínica.

3.5.6.3. Política de humanización de la atención

Brindar al paciente un trato humano y digno, basado en una comunicación e interpretación clara y comprensible, con el fin de velar por sus necesidades así como en el respeto a su intimidad.

3.5.6.4. Política de gestión de la tecnología en salud

Comprometidos a brindar un servicio seguro y humano a través de una gestión tecnológica acorde a las necesidades de los usuarios y colaboradores.

3.2 PLAN GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1. Gestión Estratégica Administrativa

Estrategia:

Fortalecimiento de servicio de atención al cliente en el servicio de Imagen de la clínica Gadytra.

Actividad 1:

Crear los procesos sobre la preparación de los estudios realizados en el servicio y la capacitación de estos.

Tabla 10. Actividad 1. Los procesos sobre la preparación de los estudios realizados en el servicio y la capacitación

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Elaborar los procesos sobre preparación e indicaciones de estudios realizados en el servicio.	50%	Elaboración de procesos de preparación e indicaciones de estudios realizados/ Elaboración de procesos de preparación e indicaciones de estudios requeridos	100%	Oficio de seguimiento de la realización de los procesos.
Capacitar al personal de recepción sobre el proceso.	25%	Número de funcionarios capacitados/ Número de funcionarios que requieren capacitación		Documentación con firmas del personal capacitado.
Verificar la implementación de los procesos de preparación de estudios	25%	Proceso cumplido/ número de procesos levantados		Chek in de proceso cumplido.

Estrategia:

Fortalecimiento de las funciones del personal del servicio.

Actividad 2:

Crear los procesos sobre las funciones acorde con el puesto que desempeña el personal.

Tabla 11. Actividad 2. Procesos sobre las funciones acorde con el puesto que desempeña el personal.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Elaborar los procesos sobre los puestos que desempeña el personal.	40 %	Procesos y funciones del personal oficializados/ Procesos y funciones del personal y requeridos	100%	Oficio de seguimiento de la realización de los procesos
Capacitar al personal sobre las funciones.	30 %	Número de funcionarios capacitados/ Número de funcionarios que requieren capacitación		Documentación con firmas del personal capacitado.
Delimitar el perfil para asignar las responsabilidades a cada uno de los funcionarios.	30 %	Perfil de funcionarios asignados/ Perfil de funcionarios existentes		Junto con talento humano oficialización de sus responsabilidades dentro del equipo.

Estrategia:

Realizar la planificación presupuestaria anual del servicio.

Actividad 3:

Identificar los ingresos y costos de los procedimientos realizados.

Tabla 12. Actividad 3. Ingresos y costos de los procedimientos realizados.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Obtener los ingresos del servicio a nivel de los procedimientos médicos.	30%	Ingresos recopilados del servicio / Ingresos requeridos	100%	Reporte de ingresos.
Obtener los costos del servicio a nivel de los procedimientos médicos.	50%	Costos de los procedimientos médicos levantados/ Costos de los procedimientos médicos que se requiere levantar		Oficio con el reporte de los gastos de los años de existencia del servicio.

Alineación del ingreso y el costo.	20%	Identificación del punto de equilibrio		Oficio con la socialización de los resultados obtenidos.

Estrategia:

Contratación del mantenimiento de los equipos de imagen.

Actividad 4:

Gestionar los procesos para la contratación de los mantenimientos de los equipos de imagen.

Tabla 13. *Actividad 4. Procesos para la contratación de los mantenimientos de los equipos de imagen.*

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Levantar los inventarios de los equipos del servicio de imagen e identificar aquellos que requieren mantenimiento.	50%	Equipos con cronograma de mantenimiento/ Total de equipos que requieren mantenimiento	100%	Cronograma de mantenimiento de los equipos de imagen.
Preparar contratos de mantenimiento.	50%	Contratos ejecutados/ Total de contratos requeridos		Contratos firmados.

Estrategia:

Identificar las necesidades del abastecimiento ideal en cantidades y valores dispositivos médicos y medicamentos.

Actividad 5:

Crear una base de datos estadísticos, de la producción de los servicios médicos.

Tabla 14. Actividad 5. Base de datos estadísticas, de la producción de los servicios médicos.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Identificar la productividad del servicio acorde con la cartera de servicios.	20%	Número de procedimientos realizados/ Número de procedimientos previsto	100%	Verificar la realización de estudios por año.
Identificar las necesidades en cantidades de los productos requeridos.	20%	Número de productos con cantidades requeridas identificadas/ Número de productos que se requieran		Acta con el levantamiento de las necesidades.
Determinar el presupuesto requerido para cubrir las necesidades planificadas de dispositivos y medicamentos	40%	Número de productos presupuestados/ número de productos requeridos		Acta de los trabajos realizados en compras

3.2.3. Gestión de Recursos Humanos

Estrategia:

Contratación de personal técnico y médico en radiología

Actividad 6:

Crear la necesidad de contratación del personal.

Tabla 15. Actividad 6. Necesidad de contratación del personal.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Identificar la carga laboral del personal actual.	30%	Carga laboral real/Carga laboral requerida	100%	Realizar un oficio a la gerencia mostrando la actual carga laboral del personal.
Definir la existencia de brechas.	30%	Número de brechas existentes/ Número de brechas esperadas		Oficio indicando a la gerencia sobre la existencia de brechas labroales.

Identificar la productividad del personal	40%	Número de estudios realizados por cada personal/número de estudios requeridos por cada personal	Verificar la realización de estudios por año
--	-----	---	--

3.2.3. Gestión de TICS

Estrategia:

Incrementar la velocidad de conexión en tiempo real.

Actividad 7:

Crear la necesidad de contratación de un servicio de internet que tenga rapidez de banda ancha para ayudar agilizar, la creciente demanda de estudios.

Tabla 16. Actividad 7. Necesidad de contratación de un servicio de internet.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Identificar la productividad del servicio.	35%	Número de procedimientos realizados/ Número de procedimientos previsto	100%	Verificar la realización de estudios por año
Solicitar proformas para la adquisición del internet.	35%	Número de proformas obtenidas/ número de proformas requeridas		Oficio con al menos 4 proformas para su análisis.
Preparar contratos de servicio de internet.	40%	Contratos ejecutados/ Total de contratos requeridos		Contratos firmados.

3.2.4. Gestión de Marketing

Estrategia:

Incrementar el número de atenciones en el servicio de imagen.

Actividad 8:

Realizar marketing publicitario para promocionar la cartera de servicios. a través de las redes sociales.

Tabla 17. Actividad 8. Marketing publicitario para promocionar la cartera de servicios. a través de las redes sociales.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Identificar al público objetivo a quien se dirige la publicidad.	35%	Número de gente alcanzada Número de gente requerida.	100%	Informe a la gerencia sobre el resultado sobre el público objetivo a alcanzar la publicidad.
Solicitar proformas para la adquisición del servicio de marketing.	35%	Número de proformas obtenidas/ número de proformas requeridas		Oficio con al menos 4 proformas para su análisis.
Preparar contratos de servicio de internet.	40%	Contratos ejecutados/ Total de contratos requeridos		Contratos firmados.

3.2. Cronograma de actividades previstas

Tabla 18. El cronograma para todas las actividades previstas, se detalla a continuación:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACION											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTION ADMINISTRATIVA	Crear los procesos sobre la preparación de los estudios realizados en el servicio y la capacitación de estos.	Elaborar los procesos sobre preparación e indicaciones de estudios realizados en el servicio.	X	X										
		Capacitar al personal de recepción sobre el proceso.		X	X									
		Verificar la implementación de los procesos de preparación de estudios				X	X							
Delimitar el perfil para asignar las responsabilidades a cada uno de los funcionarios.				X	X									
		Capacitar al personal sobre las funciones.		X	X									

GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
GESTION ADMINISTRATIVA	Identificar los ingresos y costos de los procedimientos realizados.	Obtener los ingresos del servicio a nivel de los procedimientos médicos.	X												
		Obtener los costos del servicio a nivel de los procedimientos médicos.	X												
		Alineación del ingreso y el costo.		X											
GESTION ADMINISTRATIVA	Gestionar los procesos para la contratación de los mantenimientos de los equipos de imagen.	Levantar los inventarios de los equipos del servicio de imagen e identificar aquellos que requieren mantenimiento.	X												
		Preparar contratos de mantenimiento.		X											
GESTION ADMINISTRATIVA	Crear una base de datos estadísticos, de la producción de los servicios médicos.	Identificar la productividad del servicio acorde con la cartera de servicios.	X												
		Identificar las necesidades en cantidades de los productos requeridos.		X											
		Determinar el presupuesto requerido para cubrir las necesidades planificadas de dispositivos y medicamentos			X										

GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Crear la necesidad de contratación del personal	Identificar la carga laboral del personal actual.	X												
		Definir la existencia de brechas.		X											
		Identificar la productividad del servicio			X										
GESTION DE TICS	Incrementar la velocidad de conexión en tiempo real	Identificar la productividad del servicio.	X	X											
		Solicitar proformas para la adquisición del internet.			X										
		Preparar contratos de servicio de internet.				X									
GESTION DE MARKETING	Realizar marketing publicitario para promocionar la cartera de servicios. a través de las redes sociales.	Identificar al público objetivo a quien se dirige la publicidad.	X												
		Solicitar proformas para la adquisición del servicio de marketing..		X											
		Preparar contratos de servicio de internet.			X										

3.3. Planificación financiera del Plan de Gestión Gerencial.

Tabla 19. Para poder llevar a cabo el plan de Gestión Gerencial del mejoramiento del servicio de Imagen de la clínica Gadytra, se necesita de un presupuesto para su implementación.

RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Líder del Servicio	8	5	40	20	800
		Médico	4	5	20	15	300
		Técnico Radiólogo	8	5	40	10	400
		Secretaria	4	5	20	3,7	74
						0	0
						0	0
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	800
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	5	2500	0,01	25
	Material de oficina	lápices	10	5	50	0,18	9
Material de oficina	esferos	5	5	25	0,78	19,5	
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	34	
Equipo de computo	Laptop	1			1200	1200	
Muebles de oficina	Escritorio	1			150	150	
Equipo de computo	Impresora	1			200	200	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	1350	
Imprevistos						218,4	
TOTAL, DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL						2402,4	

CAPITULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Es importante realizar evaluaciones o monitoreos sobre el avance del plan de gestión, con la finalidad de ver progresos o detectar problemas para una corrección o prevención a pro de culminar el plan de Gestión Gerencial.

La evaluación para la implementación de este plan de Gestión Gerencial, será mensual, ya que la duración del mismo es de 5 meses, con el trabajo arduo del equipo, estará a cargo del Líder del servicio de Imagen.

Para ello utilizaremos las siguientes métricas según la Figura 3, la semaforización adaptada de Morozov (2015).

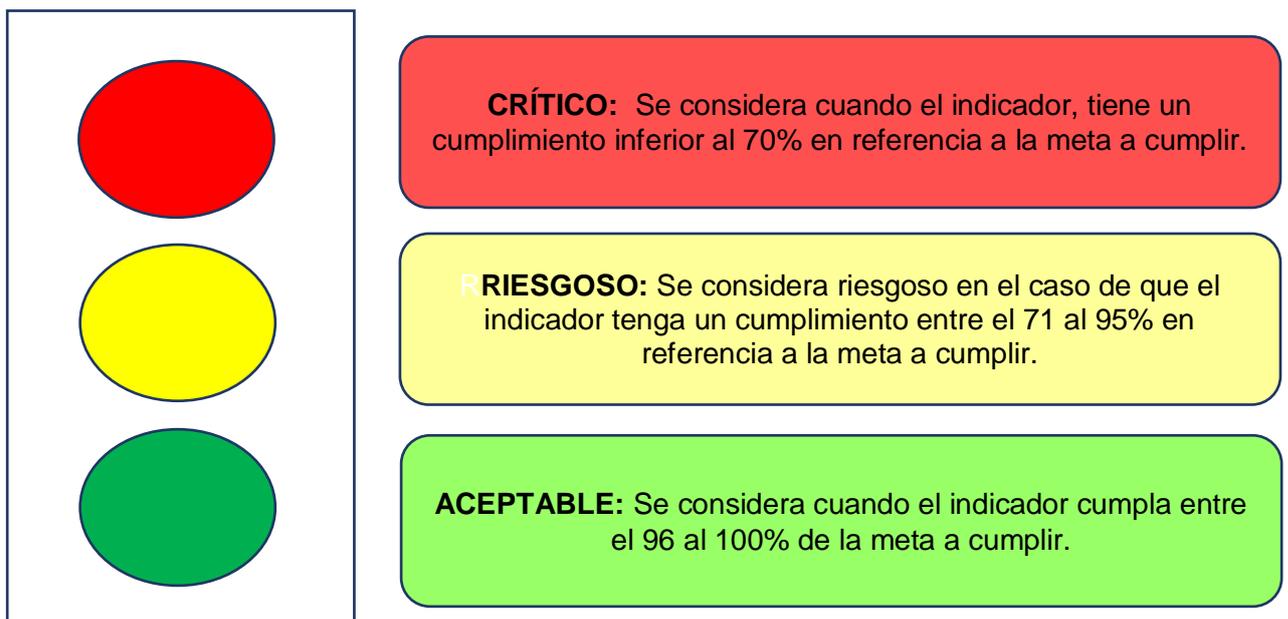


Figura 6. Semaforización de seguimiento a las actividades.

Fuente: Adaptado de (Morozov, 2015).

Autor: Adriana Cisneros Salazar

Ante la diversa categorización de las actividades, se plantea las siguientes actividades correctivas o preventivas de acuerdo sea el caso.

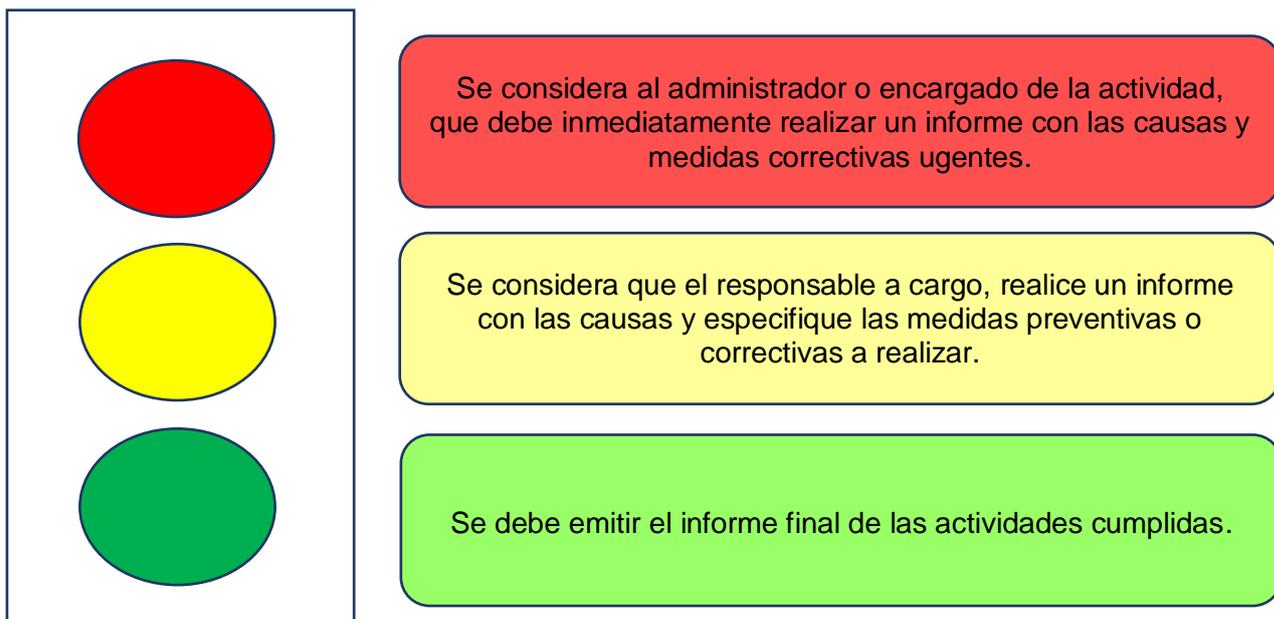


Figura 7. Acciones correctivas o preventivas de acuerdo a la semaforización de seguimiento a las actividades.

*Fuente: Adaptado de (Morozov, 2015).
 Autor: Adriana Cisneros Salazar*

4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.

Tiempo, en cuanto al tiempo, de cumplimiento del plan gerencial, podrían convertirse en una limitación importante, relacionada ya sea con la falta de un buen liderazgo, al no brindar un adecuado seguimiento; otra causa relacionada con el tiempo, que falte la verificación de los procesos realizados acorde con el cronograma, sea por falta de personal o a su vez por falta de compromiso de las personas a cargo; retraso en realizar las capacitaciones.

Costo, podría darse si hay un cambio en la gerencia, que no este de acuerdo quizá con el tema de este plan de gestión gerencial, para el servicio de imagen.

Alcance, cuando se escapa alguna actividad o tarea dentro de la planificación, siendo esta insuficiente para poder concluirlo, dejando a medias o sin finalizarlo.

4.2 Conclusiones y Recomendaciones.

CONCLUSIONES

Con este trabajo sobre la propuesta de diseñar un plan de gestión gerencial, nos invita a reflexionar acerca de las actividades del servicio de Imagen, proporcionar un diagnóstico, con el propósito de mejorar continuamente el trabajo realizado, de ahí que podemos concluir lo siguiente:

- Es necesario crear un plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la calidad del servicio de Imagenología de la Clínica de especialidades Gadytra, para el año 2023; con el propósito ferviente de poder mejorar la atención de los pacientes que visitan el servicio y con el afán de ser eficientes en el menor tiempo posible y con resultados certeros, que sirvan para tomar conductas terapéuticas con los pacientes.
- Este plan ayudará al servicio a construir los protocolos relacionados con la atención de acuerdo con el perfil y las capacidades del personal, con ello se pretende tener una atención más personalizada hacia el paciente y con el propósito de brindar adecuadas indicaciones, preparaciones e información necesaria para los estudios a realizarse.
- Con este plan se pretende incrementar el número de atenciones en el servicio, usando el marketing como estrategia para llegar a más lugares dentro de la Amazonía y zona centro del país.
- Con este plan se pretende marcar un inicio, para a posterior ejecutar nuevos planes de gestión gerencial en otros servicios de la Clínica de Especialidades Gadytra.
- Para la ejecución de este Plan es necesario que la Gerencia asigne un adecuado presupuesto para el servicio, que exista la colaboración de todo el personal relacionado y que se cumpla con la misión y visión a la que está encaminada la organización.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que son necesarias:

- Dar seguimiento al Plan de trabajo que se realiza para cumplir con todas las actividades y tareas en el tiempo establecido, con el fin de satisfacer las necesidades de los pacientes que acuden al servicio de imagenología.
- Crear registro de evaluaciones periódicas al personal del servicio de Imagen, con el fin de satisfacer sus requerimientos en innovación y mantenimiento de equipos especializados, para una mejor atención al paciente.
- Realizar evaluaciones de calidad para ver la atención del usuario, en los servicios de salud que brinda la Clínica de Especialidades Gadytra.

GLOSARIO

Gerencia de la Salud: es una de las áreas más importantes de todo **centro hospitalario** o de cuidado humano, pues es la cabeza desde donde se lidera y organiza las **prestaciones de servicio** del más alto nivel.

Oferta: se define como **todos los bienes y servicios disponibles en el mercado** que los socios comerciales pueden adquirir a cambio de dinero, bienes materiales u otros servicios.

Demanda: la **necesidad real** de determinados bienes o servicios que tienen potenciales socios comerciales como empresas u hogares particulares.

Tiempo de espera: Este término se refiere al tiempo que tarda la empresa en completar un pedido o proyecto. El concepto tiene en cuenta el período desde el momento en que recibe el pedido o la solicitud de un cliente, o comienza una actividad, hasta el momento en que se completa y se entrega.

REFERENCIAS

- Ministerio de Salud Pública (1998). Ley N° 8 . *Ley que regula las empresas privadas de salud y medicina prepagada*. Registro Oficial 12 de 26 de agosto 1998 (Ecuador). Recuperado de: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Normativa-Ley-que-Regula-las-Empresas-Privadas-de-Salud-y-Medicina-Prepagada.pdf>.
- Cruz Aguilar, P. L. y Durán Peralta, j. (2020). *Análisis estructural del sector de la salud de Colombia con el modelo de las cinco fuerzas de Porter*. En: Andrade Agudelo, D. L. (ed. científica). Estudios institucionales, empresariales y económicos. (pp. 165-189). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.
- David F (2013), *Conceptos de administración estratégica*. México. PEARSON.
- Bardales C (2018), *Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención del servicio de imagenología del Hospital I Buen Samaritano EsSalud-Bagua Grande*. Perú. Recuperado de: file:///D:/USER/Documents/MAESTRIA/TITULACION%20DE%20PROYECTO/bardales_mc.pdf
- García M, Sánchez M, (2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>.
- Lloret M, Ballesta A, Chavarría M (2015). *Gestión del Servicio de Radiodiagnóstico*. Recuperado de: <file:///D:/USER/Documents/MAESTRIA/TITULACION%20DE%20PROYECTO/gestion%20de%20servicio%20radiodiagn%C3%B3stico.pdf>
- Del Alcazar J, (2018). *Medición de calidad del servicio al cliente*. Artículos Management.
- Carnota O, (2013). Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (3). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/214/21428801008.pdf>

ANEXOS

Matriz de evaluación de alternativas de solución

Se ha considerado varios espacios, que deben ser analizados como alternativas de solución, para la mejora del servicio de Imagenología por lo tanto se propone el desarrollo, de lo que se detalla en la siguiente matriz.

Anexo 1.

Tabla 20. Matriz de evaluación de alternativas de solución.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la calidad del servicio de Imagenología de la Clínica de Especialidades Gadytra para el año 2023. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1 Realización de estudios tardíamente.	Falta de personal técnico en Radiología, que cumple un horario fijo y otro de llamada.	Personal desmotivado.	Personal motivado y actitud proactiva.	Contratar más personal para realizar turnos rotativos y este cubierto las 24 horas el servicio.	Talento Humano
2 Falta de control del personal de talento humano, al personal que brinda la atención en el Servicio de Imagen	Falta de indicadores de producción individual	Bajo nivel de producción del personal Imagenología.	Implementar bitácoras para control de la producción del personal.	Hacer que el personal que brinda la atención en el Servicio de Imagen sea operativo, según sus competencias	Talento Humano

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
3 Falta de protocolos para la toma de estudios radiológicos.	Realización de estudios sin tener una guía clara de cómo proceder.	Demora en la obtención de imágenes, lo que produce un retraso en la entrega del estudio.	Diseñar procesos para reducir tiempos de entrega de resultados.	Realizar protocolos, de cada uno de los estudios que se hacen en el servicio de Imagen	Servicio de Imagen
4 No hay suficiente información al usuario, desde recepción.	Falta de un plan de capacitación al personal de secretaria para mejorar la atención del usuario	Calidad de la atención ineficiente para los usuarios.	Creación de un plan de capacitación para mejorar la atención al cliente.	Capacitación para el personal de recepción, donde se mejore la manera de dar información	Servicio de Imagen
5 Tardanza en la entrega de los informes de los estudios radiográficos.	Ausencia de un plan para el reporte y la entrega oportuna de los informes y estudios radiográficos	Pacientes se sienten inconformes con la calidad de atención.	Contar con recursos para tercerizar la ejecución de informes con mayor prontitud.	Contratación con un centro de diagnóstico que realice informes radiológicos online.	Gerencia
Notas:					
Fuente:	Adriana Cisneros Salazar				
Elaboración:	Autónoma				
Fecha:	09/09/2022				

Anexo 2

La matriz que se presenta a continuación, nos indica la factibilidad de poder cumplir con las alternativas de solución, para los problemas planteados, vemos que al ser una institución privada hay una mejor factibilidad de poder cumplir con casi todas las alternativas.

Tabla 21. Factibilidad de cumplimiento con las alternativas de solución

MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	PUNTAJE TOTAL
Realización de estudios tardíamente.	Contratar más personal, para realizar turnos rotativos y este cubierto las 24 horas el servicio.	5	5	4	14
Falta de control administrativo al personal del servicio de Imagen	Hacer que el personal que brinda la atención en el Servicio de Imagen sea operative, según sus competencias	5	5	5	15
Falta de protocolos para la realización de estudios radiológicos.	Realizar protocolos, de cada uno de los estudios realizados en el servicio.	5	5	5	15
Falta de información al usuario, desde recepción	Capacitación para el personal de recepción, para mejorar la información.	5	5	5	15
Demora en la entrega de los informes de los estudios radiológicos.	Contratación con un centro de diagnóstico que realice informes radiológicos online.	5	3	3	11
Fuente:	Adriana Cisneros Salazar				
Elaboración:	Autónoma				
Fecha:	9/9/2022				

Anexo 3

Entrevista

DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN EL SERVICIO DE IMAGENOLOGÍA DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES GADYTRA

Fecha..... Hora.....

Lugar.....

Nombres y apellidos.....

Edad..... Genero.....

Puesto de Trabajo.....

1. ¿Cómo percibe usted la gestión gerencial de la institución en relación al Servicio de Imagen?

2. ¿ Conoce qué estrategias de Marketing se emplean en el servicio de Imagen para promocionar la cartera de servicios ?

3. ¿Sabe cómo se realiza el agendamiento de las citas para el Servicio de Imagen?

4. ¿ Considera que los pacientes obtienen buena información con respecto a la entrega de estudios con informe?

5. ¿Cómo es la distribución de la carga horaria de trabajo en el Servicio?

6. ¿Cuáles son las actividades que realizan los responsables de la atención de pacientes en el Servicio de Imagen?

7. ¿Considera que existe una asignación adecuada de presupuesto, para el Servicio de Imagen?

8. ¿Cuáles son los medios Operativos, de Abastecimiento y de Logística para la provisión de insumos y materiales para el Área?

9. ¿Cree que el equipamiento tecnológico del Servicio es el adecuado para realizar los estudios complementarios solicitados?

10. ¿Existe un proceso para la entrega de los estudios e informes de los estudios realizados en el servicio?

11. ¿Cómo está coordinado el trabajo del servicio de Imagen en la Consulta Externa y Hospitalización de la Institución?