



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA DISMINUIR EL TIEMPO DE ESPERA PARA PROCEDIMIENTOS QUIRÚRGICOS VASCULARES DE PACIENTES EN TERAPIA DE SUSTITUCIÓN RENAL EN UN CENTRO PRIVADO DE LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

PATRICIA ALEXANDRA MANCERO ZAMBONINO

AÑO

2023



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para disminuir el tiempo de espera para procedimientos quirúrgicos vasculares de pacientes en terapia de sustitución renal en un centro privado de la ciudad de Quito.

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

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora:

Patricia Alexandra Mancero Zambonino

Año:

2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Patricia Alexandra Mancero Zambonino



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a mis padres, por su apoyo constante y desinteresado, por ser mis alas y permitirme volar. A mis hermanos que siempre han estado junto a mí en mis procesos de aprendizaje.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primeramente a Dios y a la Virgen María, por la vida y el amor de cada día. A mis padres que me han enseñado el valor del esfuerzo y la perseverancia ante los obstáculos y han sido mi apoyo incondicional. A mi sobrino Aarón, por ser la alegría de mis días y el amor más puro.

RESUMEN

El presente Proyecto de Investigación se desarrolla en el Instituto Cardiovascular Falconí, un centro privado de la ciudad de Quito, que es el primer centro especializado del país en la confección de accesos vasculares, con un tercer nivel de atención ambulatorio y primer nivel de complejidad. Cuenta con el Director Administrativo como máximo líder, seguido del Gerente Financiero, Gerente Administrativo y Jefe de Recursos Humanos.

La problemática identificada no se relaciona con la atención médica o de enfermería, ni con el diagnóstico ni el tratamiento, más bien trata sobre el tiempo de espera prolongado para los procedimientos quirúrgicos vasculares en pacientes con terapia de sustitución renal, la misma que se debió a varios factores tales como: dificultad con la asignación de citas para los procedimientos quirúrgicos, comunicación ineficaz entre el Centro y los pacientes, alta demanda de pacientes a nivel nacional, ser el primer y único centro especializado del país, protocolos de bioseguridad en la atención limitados en su ejecución y pacientes de otras provincias con dificultad de movilización.

El objetivo principal de este proyecto es disminuir el tiempo de espera para procedimientos quirúrgicos vasculares en el Instituto Cardiovascular Falconí mediante varias estrategias, la metodología que se empleó para la investigación tuvo un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo. Se buscó recopilar y analizar datos para comprender opiniones o experiencias de los pacientes que acuden al Centro y estos resultados emitirlos a través de palabras que se convirtieron en información y conocimiento para mejorar la calidad de atención. De esta manera se determinó la importancia de intervenir en procesos tales como: agendamiento de pacientes, conformación de Comité de Calidad, capacitación al personal sobre bioseguridad, cumplimiento de las normas de bioseguridad, entre otras.

Finalmente, se concluye que el aporte de todo el personal y el trabajo en equipo para el cumplimiento del presente Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la calidad de atención del Instituto Cardiovascular Falconí fue de suma importancia para lograr los objetivos trazados.

ABSTRACT

This Research Project is developed at the Falconí Cardiovascular Institute, a private center in the city of Quito, which is the first specialized center in the country for the creation of vascular access, with a third level of outpatient care and a first level of complexity. It has the Administrative Director as the top leader, followed by the Financial Manager, Administrative Manager and Head of Human Resources.

The identified problem is not related to medical or nursing care, nor to diagnosis or treatment, rather it is about the prolonged waiting time for vascular surgical procedures in patients with renal replacement therapy, which was due to several factors such as: difficulty with assigning appointments for surgical procedures, ineffective communication between the Center and patients, high patient demand nationwide, being the first and only specialized center in the country, limited biosafety protocols in care in its execution and patients from other provinces with difficulty in mobilization.

The main objective of this project is to reduce the waiting time for vascular surgical procedures at the Falconí Cardiovascular Institute through several strategies. The methodology used for the research had a mixed approach, both qualitative and quantitative. The aim was to collect and analyze data to understand opinions or experiences of patients who come to the Center and to express these results through words that became information and knowledge to improve the quality of care. In this way, the importance of intervening in processes such as: patient scheduling, formation of a Quality Committee, training of personnel on biosafety, compliance with biosafety standards, among others, was determined.

Finally, it is concluded that the contribution of all staff and teamwork to comply with this Management Management Plan to improve the quality of care at the Falconí Cardiovascular Institute was of utmost importance to achieve the set objectives.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

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.....	3
1.1.3. Estructura Administrativa, financiera y operativa.....	3
Estructura Administrativa	3
1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios	4
1.1.5. Oferta (Red).....	6
1.1.6. Análisis geoespacial y geopolítico	6
1.1.7. Población atendida.....	7
1.1.8. Demanda de servicios insatisfecha	7
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA	8
1.2.1. Planteamiento del problema	8
1.2.2. Justificación del planteamiento del problema.	8
1.2.3. Objetivos General y específicos del Plan para la Prestación de Servicios	9
Objetivos Específicos	9
1.2.4. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	9
1.3. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	10
CAPÍTULO II.....	12
2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A ANALIZAR	12
2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	13
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	13
2.2.2. Gestión estratégica de Marketing	14
2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	14
2.2.4. Gestión Financiera.....	15
2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	15
2.2.6. Gestión de la Tecnologías de la Información y Comunicaciones	16
2.2.7. Gestión de los Servicios de la Clínica y/u Hospitalización.....	17
CAPÍTULO III	19
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	19
3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	19

3.1.1. Análisis del Entorno Social	19
3.1.2. Análisis de la industria de servicios de salud. (m. Porter)	21
3.1.3. Análisis FODA	22
3.1.4. Cadena de Valor de la Organización.....	23
3.1.5. Planificación estratégica.....	23
3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	26
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	26
3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección	26
3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	29
3.2.3. Gestión Financiera.....	31
3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	31
3.2.5. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	32
3.2.6. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	33
CAPÍTULO IV.....	34
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	34
4.1. Limitaciones y/o restricciones de la gestión gerencial	34
4.2.1. Conclusiones	34
4.2.2. Recomendaciones.....	35
Referencias Bibliográficas	36
ANEXOS.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de alternativas de solución.....	10
Tabla 2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud. 5 fuerzas de Porter.....	22
Tabla 3. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	23
Tabla 4. Actividad 1. Análisis de la pertinencia de ampliar la organización a otras provincias del país.....	27
Tabla 5. Actividad 2. Capacitación al personal del Instituto Cardiovascular Falconí.....	28
Tabla 6. Actividad 3. Conformación del Comité de Calidad del Instituto.....	28
Tabla 7. Actividad 4. Conocimiento y cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, según la Normativa del MSP.....	29
Tabla 8. Actividad 5. Evaluación del cumplimiento de las normas de bioseguridad.....	30
Tabla 9. Actividad 6: Capacitación del personal administrativo sobre calidad de atención.....	30
Tabla 10. Actividad 7. Distribución adecuada de la carga horaria tanto del personal médico como administrativo.....	31
Tabla 11. Actividad 8. Realización de encuestas de satisfacción de los pacientes del Instituto.....	32
Tabla 12. Actividad 9. Usuarios del Instituto satisfechos con la atención del Instituto.....	32
Tabla 13. Actividad 10. Informe sobre valores comparativos de procedimientos quirúrgicos del Instituto y otros centros privados.....	33
Tabla 14. Actividad 11. Informe sobre insumos médicos necesarios en el Instituto.....	34
Tabla 15. Actividad 12. Creación de un programa informático para asignación de citas...34	
Tabla 16. Actividad 13. Elaboración de un informe del presupuesto requerido para la adecuación de un área de hospitalización y cuidados intermedios.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Estructura Administrativa Centro Cardiovascular Falconí.....	3
Figura 2. Ejemplo de charlas virtuales del Instituto Cardiovascular Falconí.....	15
Figura 3. Mapeo de fístula arteriovenosa autóloga.....	17
Figura 4. Procedimiento quirúrgico vascular en el Instituto Cardiovascular Falconí.....	19
Figura 5. Cadena de Valor de la Organización.....	24

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.1. Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (<https://www.who.int/es>) define a la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.

Tomando en cuenta la definición de la OMS, es posible concluir que todos los pacientes atendidos en el Instituto Cardiovascular Falconí, que tienen como patología de base la Enfermedad Renal Crónica en estadio 5D, con necesidad de terapia de sustitución renal, no forman parte de la población ecuatoriana con salud. Es necesario considerar que esta patología acarrea un estado de cansancio y alteración mental relacionados con todas las complicaciones existentes en el progreso de la enfermedad; y, además, repercusiones sociales, pues muchos de estos pacientes se encuentran aislados y fuera del entorno social, por las largas horas que deben concurrir a las sesiones de hemodiálisis.

En este contexto y partiendo de varios conceptos, se establece que la enfermedad renal crónica (ERC) es un síndrome clínico secundario al cambio definitivo en la función y/o estructura del riñón y se caracteriza por su irreversibilidad y evolución lenta y progresiva (Ammirant, 2020). Muchos de los pacientes, no presentan sintomatología previa, por lo que no son atendidos ni llevan un control regular, y solo llegan a las casas de salud cuando presentan una urgencia o emergencia dialítica, es decir que su vida depende de la terapia de sustitución renal.

La enfermedad renal crónica (ERC) se define por una tasa de filtración glomerular estimada (TFGe) <60 ml/min/1,73 m² y afecta al 10% de los adultos. La ERC se asocia con una mayor morbilidad, mortalidad y costos sustanciales de atención médica (Elliot et al. 2017).

En el Ecuador, aproximadamente un 10% de la población presenta algún estadio de insuficiencia renal crónica, pero solo un porcentaje bajo llega a requerir terapia de sustitución renal en su vida, ya sea mediante diálisis peritoneal o hemodiálisis.

Existen varios estadios de la ERC, sin embargo, abordaremos solamente la ERC estadio 5D, que corresponde a pacientes con necesidad de terapia de sustitución renal, y específicamente hemodiálisis, ya sea mediante accesos vasculares tipo fístulas arteriovenosas autólogas o protésicas, catéteres para hemodiálisis tunelizados o no tunelizados, que son los pacientes atendidos en el Instituto Cardiovascular Falconí, desafortunadamente ningún paciente en estadio previo llega a controles o confección de accesos vasculares, o conocimiento claro de la progresión de la enfermedad.

La decisión sobre el tipo y ubicación de un acceso vascular para hemodiálisis es un desafío. Se recomienda la fístula arteriovenosa (FAV) como acceso de primera línea, pero no siempre es factible. (Almasri et al. 2016). En el Instituto Cardiovascular Falconí, lamentablemente la mayoría de los pacientes, más del 95%, han recurrido a un acceso vascular de emergencia por medio de un catéter de hemodiálisis, por lo que son derivados al Instituto para la confección de un acceso vascular permanente, situación que se repite en cada uno de los hospitales del país.

Un acceso vascular que funcione bien es un pilar de fundamental importancia para realizar un procedimiento de hemodiálisis eficiente. Existen tres tipos principales de accesos: fístula arteriovenosa nativa (FAV), injerto arteriovenoso y catéter venoso central (CVC) (Santoro et al. 2014). Los 3 principales accesos creados en el Instituto Cardiovascular Falconí se realizan siguiendo adecuados protocolos, por médicos especializados, para que el acceso funcione adecuadamente y mejore la calidad de vida de los pacientes con ERC estadio 5D.

Es así que, el presente trabajo de investigación aplicada, busca mediante un Plan de Gestión Gerencial, disminuir el tiempo de espera para procedimientos quirúrgicos vasculares en pacientes en terapia de sustitución renal en un centro privado de Quito, el Instituto Cardiovascular Falconí, que es el primer centro especializado en confección de accesos vasculares para hemodiálisis en pacientes con ERC estadio 5D, en donde su atención es

indiscutiblemente excelente, pero los tiempos de espera de los pacientes son demasiado prolongados a causa de la alta demanda de todo el país.

Según la OMS (<https://www.who.int/es>), uno de los beneficios de la atención médica de calidad en los servicios de salud es que deben ser oportunos, es decir reducir los tiempos de espera pues afectan la evolución del problema de salud, debiendo contar con servicios equitativos, integrados y eficientes. Además, el servicio de salud debe ser eficaz, seguro y centrado en las personas.

1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Instituto Cardiovascular Falconí es el primer centro privado especializado del país en confección de accesos vasculares, con un tercer nivel de atención ambulatorio – primer nivel de complejidad, liderado por el Director Ejecutivo.

1.1.3. Estructura Administrativa, financiera y operativa

Estructura Administrativa

La estructura administrativa cuenta con el Director Ejecutivo como máximo líder, seguido de Gerente Financiero, Gerente Administrativo, Director de Recursos Humanos. (Figura 1)

Figura 1

Organigrama de la Estructura Administrativa Centro Cardiovascular Falconí



Nota: El presente gráfico representa la estructura administrativa de Centro Cardiovascular Falconí.

Elaboración propia.

Estructura Financiera

La estructura financiera del Instituto Cardiovascular Falconí es una sociedad anónima, que es un tipo de sociedad mercantil en la que la responsabilidad de los socios se limita al capital que han aportado.

Al momento cuenta con un Contador, los activos son provenientes de procedimientos quirúrgicos de pacientes privados y de pacientes atendidos como prestador externo de la Red Pública Integral de Salud (RPIS), es decir, a través de convenios con el Ministerio de Salud Pública (MSP), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL); y, pasivos por pagos de préstamos utilizados para la infraestructura del Instituto, así como los insumos y el instrumental.

Estructura Operativa

Es un centro especializado de tercer nivel de atención ambulatorio y primer nivel de complejidad. Es un establecimiento de salud que presta servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico, recuperación y/o rehabilitación en Cirugía Vascul ar – accesos vasculares para hemodiálisis sin internación.

Cuenta con Servicio de Docencia e Investigación.

1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios

Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

La cartera de servicios del Instituto corresponde a la de un centro especializado con un tercer nivel de atención ambulatorio y primer nivel de complejidad, que presta servicios de apoyo diagnóstico, terapéutico y quirúrgico, y, de manera puntual, la confección de accesos vasculares y salvatajes de fístulas arteriovenosas autólogas, fístulas arteriovenosas protésicas, colocación de catéteres para hemodiálisis tunelizados y no tunelizados.

La atención es de lunes a sábado, de 8h00 a 17h00 y emergencias las 24 horas del día con excepción del domingo.

Cuenta con 2 cirujanos vasculares de planta y 4 cirujanos vasculares rotativos y de llamada, 4 médicos generales con turnos rotativos y 6 médicos de llamada, 2 auxiliares de enfermería con turnos rotativos y 2 recepcionistas con turnos rotativos y además la planta administrativa.

El Instituto cuenta con:

- Consulta externa con 2 consultorios para valoración de pacientes con enfermedad renal crónica estadio 5D.
- Sala de ecografías (cuenta con 2 ecógrafos) para la realización de ecografías en pacientes con enfermedad renal crónica estadio 5D.
- Quirófanos (cuenta con 2 quirófanos) para la confección de accesos vasculares en pacientes con enfermedad renal crónica estadio 5D.

Talento humano:

- Cuenta con 2 cirujanos vasculares de planta y 4 cirujanos vasculares rotativos y de llamada.
- Cuenta con 4 médicos generales con turnos rotativos y 6 médicos generales que se encuentran de llamada.
- Cuenta con 2 auxiliares de enfermería con turnos rotativos.

Personal administrativo

- Cuenta con 1 contadora.
- Cuenta con 2 recepcionistas con turnos rotativos.
- Cuenta con 1 Director de Recursos Humanos

Demanda de servicios:

El Instituto Cardiovascular Falconí es prestador externo de la Red Pública Integral de Salud (RPIS), esto es, para pacientes del Ministerio de Salud Pública, Instituto Ecuatoriano de

Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y del Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional.

Al tratarse del primer centro especializado, recibe pacientes con necesidad de algún tipo de acceso vascular de todas las provincias del país (con excepción de la provincia de Galápagos) y debido a que es un centro privado especializado, con un tercer nivel de atención ambulatorio – primer nivel de complejidad, en caso de necesidad de hospitalización o complicaciones graves realiza derivaciones al Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

En el Ecuador, según el Registro Nacional de Diálisis y Trasplantes (REDT), en el año 2022 existían 21394 personas con ERC estadio 5D. El Instituto Cardiovascular Falconí es el primer centro especializado de este tipo, por lo que la demanda definitivamente supera la oferta, pues un porcentaje importante, necesita un nuevo acceso vascular por diferentes causas y además existen pacientes de nueva aparición, por la incidencia anual.

1.1.5. Oferta (Red)

No existe al momento otro centro especializado de este tipo en el país. Sin embargo, la confección de accesos vasculares y colocación de catéteres de hemodiálisis se realiza en menor proporción en establecimientos de segundo y tercer nivel de atención, pues son procedimientos que se encuentran dentro de la cartera de servicios tanto del MSP como de la Seguridad Social como IESS, ISSFA e ISSPOL y centros privados.

1.1.6. Análisis geoespacial y geopolítico

Análisis Geoespacial

El Instituto Cardiovascular Falconí, se encuentra ubicado en Ecuador, en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito, parroquia Distrito Metropolitano de Quito, en la calle General Vicente Aguirre Oe1-96 y Avenida 10 de Agosto.

Se encuentra en el centro norte de la ciudad de Quito, con fácil acceso y varios servicios de transporte público cercanos, cuenta con parqueadero privado en subsuelo.

Análisis Geopolítico

La enfermedad renal crónica es una enfermedad no transmisible, considerada como enfermedad catastrófica en nuestro país.

La OMS (<https://www.who.int/es>) define a una enfermedad catastrófica como aquella enfermedad cuyo tratamiento involucra un costo directo mayor al 40% del ingreso del hogar.

La Corte Constitucional del Ecuador con Sentencia Nro. 16-16-JC/20 determinó el derecho a la salud de las personas con insuficiencia renal crónica que requieren tratamiento de hemodiálisis y estableció parámetros constitucionales para la adopción de una política integral que garantice el derecho a la salud y la vida de las y los pacientes con insuficiencia renal, la última revisión fue aprobada el 30 de septiembre del 2020.

1.1.7. Población atendida

Los pacientes atendidos en el período comprendido entre 01 de junio del 2022 y el 31 de diciembre del 2022, fueron un total de 279 pacientes, con una edad que oscila entre los 18 años a 99 años, tanto de sexo masculino como femenino, con diagnóstico de enfermedad renal crónica estadio 5D y necesidad de confección de un acceso vascular permanente o salvataje de un acceso ya existente, procedentes de las 23 provincias del país, con excepción de la provincia de Galápagos.

1.1.8. Demanda de servicios insatisfecha

Pacientes con enfermedad renal crónica estadio 5D, que presentan complicaciones con sus accesos vasculares ya sea fístulas arteriovenosas autólogas o protésicas o catéteres para hemodiálisis que ameritan observación u hospitalización mayor de 12 horas y pacientes con necesidad de diálisis peritoneal.

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

1.2.1. Planteamiento del problema

Tiempo de espera prolongado para procedimientos quirúrgicos vasculares de pacientes en terapia de sustitución renal mediante hemodiálisis en un centro privado de la ciudad de Quito.

1.2.2. Justificación del planteamiento del problema.

Según la OMS, la atención médica de calidad en los servicios de salud debe ser oportuna, es decir reducir los tiempos de espera y los retrasos dañinos; por tanto, los servicios deben ser equitativos, integrados y eficientes.

La percepción del tiempo de espera es uno de los factores determinantes de la satisfacción global de los pacientes, tanto en la atención de enfermería como en la visita médica. (Fontova et al., 2015). Es decir, a pesar de que la atención, el diagnóstico y el tratamiento es adecuado y eficaz, y, en este caso el procedimiento quirúrgico, los pacientes consideran que el tiempo de espera es un determinante para la calificación de la atención en un centro o en un hospital.

La percepción del tiempo de espera, y no el tiempo real de espera, es el factor que más influye en la satisfacción del paciente, y un tiempo percibido como corto o aceptable se relaciona positivamente con la satisfacción. (Fontova et al., 2015)

Los pacientes con enfermedad renal crónica en terapia de sustitución renal son considerados como pacientes con enfermedad catastrófica en nuestro país y por tanto, deben ser tratados con calidad y calidez. Parte de la buena atención consiste en tener tiempos definidos y disminuir los tiempos de espera prolongados, pues provoca malestar tanto a los pacientes como a sus familiares.

1.2.3. Objetivos General y específicos del Plan para la Prestación de Servicios

Objetivo General

- Disminuir el tiempo de espera para procedimientos quirúrgicos vasculares de pacientes en terapia de sustitución renal mediante hemodiálisis en un centro privado de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Capacitar al personal administrativo sobre el conocimiento de los tiempos de los procedimientos quirúrgicos vasculares para poder emitir una información veraz.
- Obtener un programa de asignación de citas para conocer los tiempos estimados de procedimientos quirúrgicos vasculares y realizar los agendamientos.
- Definir horarios de cada uno de los procedimientos vasculares, tanto consultas, procedimientos quirúrgicos y emergencias.

1.2.4. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

- Disminución en los tiempos de espera.
- Capacitación del personal administrativo.
- Obtención de un programa de asignación de citas.
- Definición y establecimiento de horarios.
- Conformar un Comité de Seguridad y Calidad

1.3. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 1

Matriz de evaluación de alternativas de solución.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD Plan Gerencial para disminuir el tiempo de espera prolongado para procedimientos quirúrgicos vasculares de pacientes en terapia de sustitución renal mediante hemodiálisis en un centro privado de la ciudad de Quito MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Dificultad con la asignación de citas para procedimientos quirúrgicos	Falta de programa informático automatizado	Errores en la asignación de tiempos de la cita	Mejorar la asignación de citas para procedimientos quirúrgicos	Incluir un programa informático de asignación de citas funcional.	Dirección Ejecutiva
Comunicación ineficaz entre el Centro y los pacientes	Falta de capacitación del personal administrativo	Tiempo de espera mayor de 120 minutos	Mejorar la comunicación entre el Centro y los pacientes	Capacitar al personal administrativo del Centro	Dirección Ejecutiva Dirección de Recursos Humanos

Alta demanda de pacientes a nivel nacional	Primer y único centro especializado ambulatorio	Sobredemanda de pacientes	Atención oportuna y eficaz	Mejorar la infraestructura y ampliación de la misma	Dirección Ejecutiva Gerencia Financiera
Primer y único centro especializado del país	Múltiples referencias de las 23 provincias del país y limitado personal médico y de enfermería	Cirugías posteriores a las 22h00	Mejorar la calidad y cantidad de atenciones diarias	Contratación de un mayor número de personal médico y de enfermería	Dirección Ejecutiva Gerencia Financiera
Protocolos de bioseguridad en la atención limitados en su ejecución	Alta demanda de pacientes	Aumento de infecciones posquirúrgicas	Mejorar los protocolos de bioseguridad	Conocer y cumplir los protocolos de bioseguridad según la normativa del MSP	Dirección Ejecutiva Gerencia Financiera
Pacientes de otras provincias con dificultad de movilización	Primer y único centro especializado ambulatorio ubicado en Quito, en la capital del país	Insatisfacción de los pacientes	Disminuir y acortar distancias con el Centro	Crear sucursales del Centro en otras provincias del país	Dirección Ejecutiva Gerencia Financiera

Nota: Esta tabla nos muestra la insatisfacción presentada por el tiempo de espera prolongado en el Centro y varias alternativas de solución.

Fuente: Centro Cardiovascular Falconí, Junio a Diciembre 2022.

Elaboración: Patricia Alexandra Mancero Zambonino

Fecha: Septiembre 2023

CAPÍTULO II

2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A ANALIZAR

La metodología que se empleó para la investigación tuvo un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo. Se busca recopilar y analizar datos para comprender opiniones o experiencias de los pacientes que acuden al Instituto Cardiovascular Falconí y estos resultados emitirlos a través de palabras que se convertirán en información y conocimiento para mejorar la calidad de atención.

El método de recolección de datos se llevó a cabo mediante una entrevista semiestructurada realizada a 20 pacientes que han sido atendidos en el Instituto Cardiovascular Falconí, para determinar las principales dificultades en la atención recibida.

Luego de realizar las 20 entrevistas a los pacientes en el Instituto Cardiovascular Falconí, mediante una entrevista semiestructurada de 8 preguntas (Anexo 1), se obtuvo los siguientes resultados.

En la pregunta 1, en relación a la opinión del Instituto, 19 de los 20 pacientes que corresponde a un 95%, dieron reseñas positivas sobre la atención y los procedimientos en general, y solo 1 de los 20 pacientes indicó que ha tenido inconvenientes y problemas con su procedimiento.

En la pregunta 2, acerca de la atención del Instituto, 14 de los 20 pacientes respondieron que se sienten muy bien con la atención que corresponde al 70%, 4 de los 20 pacientes respondieron bien, que corresponde al 20% y solamente 2 de los 20 pacientes respondieron mal, que corresponde al 10%.

En la pregunta 3, acerca de la atención del personal de recepción, ninguno de los pacientes respondió excelente, 5 de los pacientes indicó que la atención es buena, correspondiendo al 25%. 10 de los 20 pacientes respondieron que la atención es regular, que corresponde al 50%. 5 de los 20 pacientes respondieron que la atención es mala, que corresponden al 25%.

En referencia a la pregunta 4, sobre la atención del personal de enfermería y médico, 18 de los 20 pacientes respondieron que la atención es excelente, que corresponde al 90%. Solo 2 de los 20 pacientes respondieron que la atención es buena, que corresponde al 10%.

En la pregunta 5, sobre las dificultades en la atención, 15 de los 20 pacientes respondieron que sí han tenido problemas con la atención que corresponde al 75%, mientras que solo 5 de los 20 pacientes respondió que no, y corresponde al 25%.

En la pregunta 6, en referencia al tiempo de espera, 19 de los 20 pacientes respondieron que han esperado más de 60 minutos que corresponden al 95%, y solo 1 de los 20 pacientes respondió que ha esperado menos de 60 minutos, que corresponde al 5%.

En la pregunta 7, sobre si ha tenido que esperar mucho tiempo en la atención, 18 de los 20 pacientes respondieron que sí, que corresponde al 90%. Solo 2 de los 20 pacientes respondieron que no, que corresponde al 10%.

En la última pregunta, que corresponde a la pregunta 8, que se trata de una pregunta abierta, más del 50% de los pacientes respondieron que les gustaría que el tiempo de espera disminuya y mejorar la comunicación con el servicio de recepción y secretaría.

Como conclusión luego de la revisión de la entrevista realizada, la mayoría de inconvenientes son en relación al tiempo de espera y la atención y comunicación con recepción o secretaría. En cuanto a los procedimientos y el personal médico y de enfermería no existieron inconvenientes importantes.

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

2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La Dirección del Instituto Cardiovascular Falconí, que es un centro especializado ambulatorio, de tipo privado, está bajo la responsabilidad del Director Ejecutivo, que es un especialista en Cirugía Vasculare, que además forma parte del personal médico que realiza los procedimientos quirúrgicos, desempeña su cargo y aplica reglamentos, estrategias y protocolos, y gestiona las actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos planteados desde la creación del Instituto. Sin embargo, debido a la alta demanda de pacientes y su alta experiencia como cirujano vascular, solo puede conceder pocas horas a su función de Director, y esto provoca una serie de inconvenientes.

2.2.2. Gestión estratégica de Marketing

Respecto a la Gestión Estratégica de Marketing, el Instituto Cardiovascular Falconí lo hace mediante redes sociales como Facebook e Instagram, donde se coloca información referente a la enfermedad renal crónica, procedimientos quirúrgicos vasculares, prevención de complicaciones, entre otras cosas. Además se realiza charlas programadas con los Centros de Diálisis y pacientes tanto virtualmente (Figura 2) como presencial, lo que hace que se conozca cada uno de los procedimientos realizados por el Instituto con invitados y personajes de renombre. No existe inconvenientes en esta área.

Figura 2

Ejemplo de charlas virtuales del Instituto Cardiovascular Falconí



Nota: Webinar Virtual Internacional y abierto al público en general.

2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Esta área es la encargada de gestionar los aspectos relacionados con talento humano, la prestación de servicios, gestión de calidad y toda la planificación del Instituto.

Al tratarse de un centro privado, tanto las contrataciones del personal de salud como administrativo se lo realiza en función de las necesidades. Como un claro ejemplo fue la necesidad imperiosa de personal médico, por lo que la última contratación fue de 3 médicos generales en turnos rotativos.

Sin embargo, no se ha trabajado en conjunto con el personal de recepción y secretaría, para que conozcan más a fondo sobre los procedimientos quirúrgicos y el tiempo de duración de cada uno de ellos, y esto ha ocasionado problemas relacionados con los pacientes, como el tiempo de espera prolongado y mala comunicación en general.

2.2.4. Gestión Financiera

Esta gestión comprende los aspectos relacionados con la infraestructura, presupuestos, contabilidad, inversión, análisis de costos.

Al tratarse de un centro privado, ha logrado posicionarse en el mercado nacional con los costos más bajos de procedimientos quirúrgicos para pacientes con enfermedad renal crónica estadio 5D, tanto colocación de catéteres tunelizados como no tunelizados, creación de accesos vasculares permanentes y salvataje de los mismos, no solo para las distintas dializadoras, sino también para pacientes de tipo privado. Al momento ningún otro centro ofrece precios tan bajos y asequibles, por lo que lo referente a esta Gestión se encuentra dentro de lo esperado.

2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

El Instituto Cardiovascular Falconí en cuanto a su gestión operativa, capacita continuamente a su personal médico y de enfermería, y este a su vez a los pacientes, quienes posterior a cualquier procedimiento reciben indicaciones clave para su manejo y cuidados.

Por ejemplo posterior a la confección de una fístula arteriovenosa humerocefálica en un paciente, se explica e indica el funcionamiento de la misma mediante la palpación del thrill (flujo turbulento palpable en el trayecto venoso), en caso de no sentirlo debe acudir inmediatamente al centro para su revisión. Se realiza un control posterior a los 15 días, para retiro de puntos y a las 8 semanas de confeccionado el acceso, se realiza un mapeo y control ecográfico, y en el mapeo se realiza la indicación exacta de las punciones tanto arteriales como venosas y los trayectos donde se los puede realizar. (Figura 3)

Existen dificultades, pues no ha existido capacitaciones para el personal de recepción y secretaría.

Figura 3

Mapeo de fístula arteriovenosa autóloga.



Nota: Se trata de una fístula arteriovenosa humerocefálica izquierda.

En lo que respecta al abastecimiento y logística de los insumos y dispositivos médicos utilizados, medicamentos, entre otras cosas, al tratarse de un centro privado, se realiza revisión y abastecimiento mensual y se mantiene los mismos en una bodega a temperatura ambiente y con chequeo continuo de fechas de caducidad y control de esterilización, por lo que los procedimientos quirúrgicos no se retrasan cuando un paciente no acude con sus insumos o dispositivos enviados de su dializadora.

2.2.6. Gestión de la Tecnologías de la Información y Comunicaciones

En esta gestión se contempla lo relacionado a marketing y tecnologías de información. Todas las computadoras del Instituto poseen una base de datos conectada mediante internet, que permite la actualización constante y en línea de todos los documentos de los pacientes atendidos, tanto historia clínica, como protocolos quirúrgicos y medicamentos utilizados, y puede ser revisada por todo el personal del Instituto.

2.2.7. Gestión de los Servicios de la Clínica y/u Hospitalización

Al tratarse de un Instituto para procedimientos vasculares para confección de accesos para hemodiálisis, ya sea temporales como permanentes, tanto el personal médico como de enfermería, en función de sus perfiles profesionales, realizan las siguientes funciones:

Personal de recepción y secretaría:

- Conocimientos de tiempos en relación a procedimientos quirúrgicos del Instituto Cardiovascular Falconí.
- Revisa papeles enviados por dializadora para confección de accesos vasculares.
- Planifica horarios para procedimientos quirúrgicos.
- Realiza llamadas para la confirmación de pacientes y horarios para la confección de sus accesos vasculares.

Personal de enfermería:

- Permite el ingreso a vestidores, entrega a paciente y familiares la vestimenta apropiada para el quirófano.
- Coloca monitorización continua y acceso periférico en caso de necesidad.
- Colocación de medicamentos intravenosos e intramusculares.
- Permite la salida de quirófano del paciente, y posteriormente paso a vestidores con su familiar para el alta.

Personal de medicina general:

- Realización de historia clínica completa.
- Realiza asepsia y antisepsia de sitio quirúrgico.
- Realiza retiro de puntos a los 15 días del procedimiento.

Cirujano vascular:

- Evalúa a paciente para confección de acceso vascular mediante ecografía.
- Confección de acceso vascular en quirófano con todas las normas y protocolos. (figura 4)

- Realiza mapeo de acceso vascular 8 semanas posteriores a confección del mismo.
- Autorización de uso de los accesos vasculares para hemodiálisis.

Figura 4

Procedimiento quirúrgico vascular en el Instituto Cardiovascular Falconí.



Nota: Procedimiento realizado: fistula humerocefálica izquierda por 2 cirujanos vasculares.

Todo el personal del Instituto Cardiovascular Falconí conoce a cabalidad sus derechos y deberes, sin embargo el personal de Recepción y Secretaría, al no formar parte del personal médico y de enfermería, debe capacitarse para conocer todo sobre accesos vasculares, tiempos quirúrgicos y complicaciones de la confección de accesos vasculares, pues es el personal que tiene el primer contacto con el paciente y debe solucionar dudas existentes, además al realizar la programación y planificación de cirugías, debe conocer los tiempos de las mismas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

Para el desarrollo del análisis estratégico es necesario conocer el entorno externo e interno, que influye en la gestión del Centro, en el logro de los objetivos institucionales y en la toma de decisiones para el Instituto.

Para dicho análisis, se utilizó la herramienta metodológica: PESTEL.

El análisis PESTEL (factores **Políticos**, **Económicos**, **Sociales**, **Tecnológicos**, **Ecológicos** y **Legales**), nos permite un análisis del entorno externo del Instituto Cardiovascular Falconí.

Político: Dentro de este análisis, es necesario recordar que el Instituto Cardiovascular Falconí es un centro privado, por lo que no recibe ninguna gestión o acompañamiento del Distrito Metropolitano de Quito. Sin embargo, algunos pacientes enviados de varias provincias del Ecuador, al tener una enfermedad catastrófica, son apoyadas de forma directa por la organización política de cada comunidad (Alcaldías, Tenencia Política, etc), por ejemplo, con el transporte hacia el Instituto, cuando se trata sobre todo de lugares muy alejados.

Económico: Al tratarse de un centro privado, los recursos se obtienen tanto de las cirugías provenientes de las dializadoras con convenios con la Red Pública Integral de Salud, mediante facturas de todos los pacientes atendidos y con procedimientos realizadas cada mes o cada 3 meses (depende de la dializadora); así como también de las cirugías privadas. Una amenaza son los precios muy bajos en comparación con el resto del mercado, lo que ocasiona dificultades para solventar los gastos generados.

Social: Se realiza atención a los pacientes de todo el país (con excepción de la provincia de Galápagos), los mismos que tienen fácil acceso y precios asequibles, pero existen dificultades como la distancia y las zonas de difícil acceso de la residencia de algunos pacientes, lo que ha provocado demoras y complicaciones graves.

Tecnológico: El Instituto necesita un nuevo programa con asignación de citas automatizado, que además permita asignar horarios de acuerdo a cada procedimiento quirúrgico según su nivel de complejidad, a través de mecanismos virtuales o por vía telefónica. Al momento solo cuenta con la asignación de citas de manera presencial a cargo de la recepcionista, lo que ocasiona inconvenientes y además dificulta la realización de procedimientos quirúrgicos el mismo día en pacientes que acuden de provincias lejanas a la ciudad de Quito y que necesitan ser valoradas al siguiente día, aumentando de manera exponencial los costos.

Ecológico: Existen en la zona amenazas por la contaminación ambiental propia del Distrito Metropolitano de Quito. Además, es una zona con alto riesgo de inundaciones, catástrofes naturales que ya han ocurrido con anterioridad, pero como fortaleza, el Instituto al momento funciona en el cuarto piso, lo cual disminuye el riesgo de afectaciones.

Legal: El Instituto no cuenta con asesoría legal directa, y hasta el momento no posee una protección de datos adecuada para las historias clínicas de los pacientes y sus protocolos quirúrgicos.

3.1.2. Análisis de la industria de servicios de salud. (m. Porter)

Tabla 2

Análisis de la Industria de Servicios de Salud. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

IDENTIFICACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	
FACTORES	ANÁLISIS
Rivalidad entre competidores	Es el primer centro de salud privado del país en confección de accesos vasculares del país. Sin embargo, los precios y la experiencia del personal, al momento lo convierten en un centro sin competencia real.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	No existen centros similares, sin embargo, ya existen profesionales ofertando la misma cartera de servicios, pero al momento los precios son inigualables.
Amenaza de desarrollo de entrada de productos sustitutos	Al momento es el único centro especializado en accesos vasculares, pues no se han creado nuevos centros similares en el país. Existen hospitales de segundo nivel público que ofertan la misma prestación, pero con una larga lista de espera, o profesionales que lo hacen de manera privada, pero con costos mucho más elevados.
Poder de negociación de los proveedores	Alto poder de negociación en compras de insumos y dispositivos médicos, debido a la alta demanda, aumentan las compras y disminuyen los precios.
Poder de negociación de los clientes	El usuario o paciente es el encargado de determinar la satisfacción del servicio y debido a los buenos resultados y larga duración de los accesos, los pacientes solicitan su atención en el Instituto, incluso a pesar de la distancia al acudir desde otras provincias.

Elaboración propia

3.1.3. Análisis FODA

Para el abordaje de los problemas y soluciones del Instituto Cardiovascular Falconí, se presenta el análisis FODA, lo cual nos permitirá analizar de forma más completa todos los factores para mejorar la calidad de atención.

Tabla 3

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas

- Personal médico y profesionales especialistas en Cirugía Vascular capacitados y con mucha experiencia.
- Ubicación urbana, de fácil acceso.
- Primer Centro Especializado del país.
- Los precios más bajos del mercado, no tienen competencia.
- Convenios con Red Pública Integral de Salud.
- Procedimientos quirúrgicos con resultados mejores a los esperados.

Oportunidades

- Alianzas estratégicas con proveedores de insumos y dispositivos médicos.
- Mejora en la calidad del servicio.
- Educación continua al talento humano del Instituto.
- Reestructuración del Plan Estratégico Institucional.
- Mejorar la capacitación al personal y a los pacientes.

Debilidades

- Falta de capacitación del personal de recepción respecto de la cartera de servicios.
- Falta de comunicación entre personal de recepción y los pacientes.
- Larga espera para la realización de procedimientos quirúrgicos.
- No se cuenta con un programa de asignación de citas.

Amenazas

- Insatisfacción de los usuarios por el tiempo de espera prolongado.
- Alta demanda de pacientes y limitado personal para resolverlo.
- Alta carga laboral para el personal médico y de enfermería.
- Incidencia en aumento de pacientes con Enfermedad Renal Crónica y necesidad de hemodiálisis.

Elaboración propia

3.1.4. Cadena de Valor de la Organización

Figura 5

Cadena de Valor de la Organización



Elaboración propia

3.1.5. Planificación estratégica

3.1.5.1. Misión

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los pacientes con Enfermedad Renal Crónica con necesidad de hemodiálisis, mediante la confección de accesos vasculares permanentes, creando un ambiente de confianza y calidad en el servicio. Además, mantener una constante educación del paciente para el cuidado de sus accesos vasculares.

3.5.1.2. Visión

Ser el único y el mejor centro especializado en confección de accesos vasculares para hemodiálisis, contando con los mejores cirujanos vasculares del Ecuador para lograr el mayor tiempo de duración de los accesos vasculares.

3.5.1.3. Valores

El Instituto Cardiovascular Falconí promueve entre sus colaboradores y pacientes los siguientes valores:

- Respeto
- Solidaridad
- Entrega
- Compromiso
- Lealtad
- Justicia
- Inclusión
- Integridad
- Ética

3.5.1.4. Objetivos Institucionales

- Ofertar la confección de accesos vasculares a los mejores precios del mercado y con los insumos y dispositivos médicos de la mejor calidad.
- Contribuir a mejorar la calidad de vida de los pacientes en hemodiálisis.
- Asegurar una atención de calidad y calidez para los usuarios.
- Fortalecer el aprendizaje y cuidados de los accesos vasculares por parte de los usuarios.
- Ser el centro privado con los mejores resultados de accesos vasculares, tanto en su confección como en su tiempo de vida útil.
- Atención ágil, disminuyendo tiempo de espera innecesario.

3.5.1.5. Principios éticos

El Instituto Cardiovascular Falconí, es un centro privado que tiene como principios éticos la equidad, es decir acceso a la población según las necesidades de cada uno de sus usuarios. Igualmente, siempre teniendo como principio la igualdad, donde todos los usuarios son tratados con la misma cordialidad y eficiencia, sin importar su género, edad, residencia, etc., ni tampoco su lugar de procedencia.

El Instituto además tiene como principio la Universalidad, es decir garantizar el acceso a sus servicios sin condición alguna.

3.5.1.6. Políticas

Algunas de las políticas utilizadas como centro privado, tenemos las siguientes:

- Política de atención integral al usuario
- Política de uso racional de antibióticos
- Política de seguridad del paciente
- Política de protección de datos e información

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Dentro del Plan de Gestión Gerencial del Instituto Cardiovascular “Falconí”, será de suma importancia el generar un pensamiento estratégico institucional, es decir, de todo el personal, tanto médico como administrativo, pues la ejecución del plan de acción será mucho más sencilla y además los cambios serán palpables y visibles en la mejora de la atención de calidad.

3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Actividad 1: Análisis de la pertinencia de ampliar la organización a otras provincias del país.

Tabla 4.

Actividad 1. Análisis de la pertinencia de ampliar la organización a otras provincias del país.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Conformación del Comité para la evaluación de la pertinencia de ampliar la organización a otras provincias del país.	Número	Comité evaluador para la ampliación del Instituto a otras provincias conformado/ Comité evaluador para la ampliación del Instituto a otras provincias planificado	Acta de conformación del Comité y emisión del informe y análisis	6 meses	1

Elaboración propia.

Actividad 2: Conformación del Comité de Calidad del Instituto para la mejora de la calidad de la atención que precautele el cumplimiento de normas en los procesos administrativos y médicos.

Tabla 5.

Actividad 2. Conformación del Comité de Calidad del Instituto

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Conformación del Comité de Calidad con la designación del personal a ser responsable del mismo: 1 personal administrativo y 1 profesional médico	Número	Comité de Calidad conformado / Comité de Calidad planificado	Acta de conformación del Comité	1 mes	1

Elaboración propia

Actividad 3: Capacitación del personal del Instituto Cardiovascular Falconí (tanto personal médico como administrativo) sobre la Enfermedad Renal Crónica y sus estadios y la definición específica de cada una de sus labores como personal del Instituto.

Tabla 6.

Actividad 3. Capacitación del personal del Instituto Cardiovascular Falconí.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Capacitación del personal del Instituto Cardiovascular Falconí (tanto personal médico como administrativo) sobre la Enfermedad Renal Crónica y sus estadios y sus roles en la atención del paciente	Porcentaje	Personal capacitado / Personal del Instituto	Listado de participantes con firmas Registro fotográfico de la capacitación	2 meses	100%

Elaboración propia

Actividad 4: Capacitación para el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad según la normativa del Ministerio de Salud Pública por parte de todo el personal del Instituto (2 veces por año).

Tabla 7.

Actividad 4. Capacitación para el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad según la normativa del Ministerio de Salud Pública

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Capacitación para el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad según la normativa del Ministerio de Salud Pública	Número	Capacitación realizada / Capacitación planificada	Listado de participantes con firmas Registro fotográfico de la capacitación	3 meses	2

Elaboración propia

Actividad 5: Evaluación del cumplimiento de las normas de bioseguridad por parte del personal administrativo y de los profesionales de la salud.

Tabla 8.

Actividad 5. Evaluación del cumplimiento de las normas de bioseguridad.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Evaluación del cumplimiento de las normas de bioseguridad por parte del personal administrativo y de los profesionales de la salud.	Porcentaje	Evaluación sobre las normas de bioseguridad por parte del personal realizada / Evaluación sobre las normas de bioseguridad por parte del personal planificada	Listado de participantes (tanto personal administrativo como médico) con notas superiores al 70%.	3 meses	90%

Elaboración propia.

3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Actividad 6: Capacitación del personal administrativo sobre calidad de atención, para de esta manera disminuir los tiempos de espera y mejorar la satisfacción de los usuarios.

Tabla 9.

Actividad 6: Capacitación del personal administrativo sobre calidad de atención y comunicación efectiva.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Capacitación al personal administrativo sobre calidad de atención y comunicación efectiva.	Porcentaje	Personal administrativo capacitado / Número de personas que trabajan en el área administrativa.	Listado de participantes con firmas Registro fotográfico de la capacitación	2 meses	100%

Elaboración propia.

Actividad 7: Distribución adecuada de la carga horaria tanto del personal médico como administrativo.

Tabla 10.

Actividad 7. Distribución adecuada de la carga horaria tanto del personal médico como administrativo.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Distribución adecuada de la carga horaria del personal	Número	Cronograma de horarios elaborados / Cronograma de horarios planificados	Cronograma de horarios del personal publicados en cartelera	1 mes	1

Elaboración propia

Actividad 8: Realización de encuestas de satisfacción de los pacientes del Instituto, tanto de la atención del personal médico como administrativo, con el fin de determinar la satisfacción y las áreas a mejorar en el futuro.

Tabla 11.

Actividad 8. Realización de encuestas de satisfacción a los pacientes del Instituto.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Encuestas de satisfacción a los usuarios del Instituto.	Número	Encuestas de satisfacción realizadas / Encuestas de satisfacción planificadas	Encuestas realizadas y tabuladas	1 mes (la primera 2023)	3

Elaboración propia

Actividad 9: Usuarios del Instituto satisfechos con la atención del Instituto, tanto del personal administrativo como del personal médico y de enfermería.

Tabla 12.

Actividad 9. Usuarios del Instituto satisfechos con la atención del Instituto.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Usuarios del Instituto satisfechos con la atención del Instituto.	Porcentaje	Encuestas de satisfacción realizadas / encuestas de satisfacción planificadas.	Encuestas realizadas, tabuladas y evaluando el porcentaje de satisfacción.	6 meses	1

Elaboración propia.

3.2.3. Gestión Financiera

Actividad 10: Revisión de los valores de los procedimientos quirúrgicos en el Instituto y comparación con otros centros privados similares, para lograr mantener precios adecuados y con materiales apropiados.

Tabla 13.

Actividad 10. Informe sobre valores comparativos de procedimientos quirúrgicos del Instituto y otros centros privados.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Informe sobre valores comparativos de procedimientos quirúrgicos del Instituto y otros centros privados	Número	Informe de valores comparativos elaborado / Informe de valores comparativos planificado	Informe presentado en el Instituto	2 meses	1

Elaboración propia

3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Actividad 11: Informe sobre insumos médicos necesarios en el Instituto según los procedimientos quirúrgicos del año anterior para evitar problemas o retrasos en la atención de los pacientes (semestral).

Tabla 14.

Actividad 11. Informe sobre insumos médicos necesarios en el Instituto

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Informe sobre insumos médicos necesarios para procedimientos quirúrgicos en el Instituto	Número	Informe sobre insumos médicos necesarios para procedimientos quirúrgicos en el Instituto elaborado / Informe sobre insumos médicos planificado	Informe presentado en el Instituto	2 meses	2

Elaboración propia

3.2.5. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Actividad 12: Creación de un programa informático para asignación de citas según cada procedimiento quirúrgico y su duración para evitar tiempos de espera prolongados en el Instituto, y de esta manera mejorar la calidad de la atención.

Tabla 15.

Actividad 12. Creación de un programa informático para asignación de citas.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Programa informático para asignación de citas según cada procedimiento quirúrgico y su duración disponible	Número	Programa informático de asignación de citas contratado / Programa informático de asignación de citas planificado	Programa informático de asignación de citas funcional	4 meses	1

Elaboración propia

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

Actividad 13: Elaboración de un informe del presupuesto requerido para la adecuación de un área de hospitalización y cuidados intermedios, con el fin de que, en caso de necesidad, los pacientes puedan ser manejados inicialmente en el Instituto a fin de evitar complicaciones por las demoras ocasionadas para la recepción de pacientes en la Red Pública Integral de Salud.

Tabla 16.

Actividad 13. Elaboración de un informe del presupuesto requerido para la adecuación de un área de hospitalización y cuidados intermedios.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Plazo	Meta
Elaboración de un informe del presupuesto requerido para la adecuación de un área de hospitalización y cuidados intermedios	Número	Informe de presupuesto requerido para la adecuación de un área de hospitalización y cuidados intermedios elaborado / Informe de presupuesto requerido para la adecuación de un área de hospitalización y cuidados intermedios planificado	Informe de presupuesto requerido para la adecuación de un área de hospitalización y cuidados intermedios presentado al Director Ejecutivo	2 meses	1

Elaboración propia

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1. Limitaciones y/o restricciones de la gestión gerencial

El desarrollo de un Plan de Gestión Gerencial en una institución privada nos permite el cumplimiento de metas y objetivos claros para mejorar la calidad de atención de los usuarios, sin embargo, en el camino se pueden encontrar varios obstáculos, tales como la resistencia al cambio por parte del personal tanto médico como administrativo, a pesar de ser un cambio para mejorar, requiere tiempo y entrega, por lo que los planteamientos deben ser claros en el Instituto y de ser posible entregar incentivos pro el cumplimiento de objetivos institucionales.

Hay que tomar en cuenta que la mayoría de los problemas se dieron en el ámbito administrativo, por lo que se debe poner énfasis a este nivel, pero sin olvidar que el Instituto se trata de un todo y que el trabajo en equipo siempre será mejor.

Existen algunas otras limitaciones como el presupuesto, a pesar de ser un centro privado, maneja precios muy bajos del mercado, lo que no permite la disponibilidad de recursos para la mejora.

4.2. Conclusiones y recomendaciones

4.2.1. Conclusiones

La calidad de atención y los precios más bajos del mercado han posicionado al Instituto Cardiovascular Falconí, no solo como el único centro especializado en confección de accesos vasculares, sino también como el mejor del país, por lo que las continuos planes y objetivos le permitirán tener una estabilidad a lo largo de los años.

Al realizar la matriz FODA, se pudo evidenciar que existen más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas, que uno de los problemas más importantes es la calidad de atención, debido al tiempo de espera prolongado que provocó malestar entre los usuarios por lo que el presente Proyecto contribuirá de manera sustancial para mejorar estos indicadores.

Para la realización de este Plan Estratégico se establecieron indicadores para cada actividad que deben ser monitoreados constantemente para el cumplimiento de las metas para mejorar la calidad de atención en el Instituto Cardiovascular Falconí.

4.2.2. Recomendaciones

Recomendar el presente Plan de Gestión Gerencial en el Instituto Cardiovascular Falconí, como el punto de partida para lograr mejorar la calidad de atención al disminuir el tiempo de espera de los pacientes.

Recordar y proveer las herramientas necesarias no solo al personal médico sino también al personal administrativo, sobre el manejo de pacientes con Enfermedad Renal Crónica, sus cuidados, los procedimientos quirúrgicos, con el fin de que exista un compromiso de unidad y trabajo en equipo por el bienestar de estos pacientes.

Referencias Bibliográficas

Ammirant A. Chronic Kidney Disease. Rev Assoc Med Basi 2020; 66(Suppl 1): S3-S9.

[https:// DOI: 10.1590/1806-9282.66.S1.3](https://doi.org/10.1590/1806-9282.66.S1.3)

Elliot M., Gil S., Hemmelgarn B., Manns B., Tonelli M., Jun M., Donald M. A scoping review of adult chronic kidney disease clinical pathways for primary care. Nephrol Dial Transplant (2017) 32: 838–846. [https://DOI: 10.1093/ndt/gfw208](https://doi.org/10.1093/ndt/gfw208).

Almasri J., Alsawas M., Mainou M., Mustafa R., Wang Z., Woo K., Cull D., Murad H. Outcomes of vascular access for hemodialysis: A systematic review and meta-analysis. J Vasc Surg 2016; 64:236-43. [https:// DOI: 10.1016/j.jvs.2016.01.053](https://doi.org/10.1016/j.jvs.2016.01.053)

Santoro D., Benedetto F., Mondello P., Pipito N., Barilla D., Spinelli F., Ricciardi C., Cernaro V., Buemi M. vascular access for hemodialysis: current perspectives. International Journal of Nephrology and Renovascular Disease 2014;7 281–294. [https:// DOI: 10.2147/IJNRD.S46643](https://doi.org/10.2147/IJNRD.S46643)

Fontova A., Juvinya D., Suñer R. Influencia del tiempo de espera en la satisfacción de pacientes y acompañantes. Rev Calid Asist. 2015; 30(1) :10-16. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cali.2014.12.009>



ANEXOS

Anexo 1. Entrevista semiestructurada realizada a 20 pacientes del Instituto Cardiovascular Falconí.

ENTREVISTA ICCVF

Introducción

El propósito de la presente entrevista es conocer su opinión y tiempo de espera sobre un centro privado de Quito.

Características de la entrevista

Confidencialidad: solo se utilizarán los datos con fines de información y no se revelarán los nombres.

Duración aproximada: 8 minutos

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistado:

Iniciales del nombre:

Edad:

Género:

Entrevistador: Patricia Mancero Zambonino

Pregunta 1 ¿Cuál es su opinión del Instituto?				
Pregunta 2 ¿Cómo se siente con la atención en el Instituto?	MUY BIEN	BIEN	MAL	
Pregunta 3 ¿Cómo es la atención del personal de recepción?	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
Pregunta 4 ¿Cómo es la atención del personal de enfermería y médico?	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
Pregunta 5 ¿Ha tenido dificultades con la atención?				
Pregunta 6 ¿Cuál ha sido el tiempo de espera para la atención?	MÁS DE 60 MINUTOS	MENOS DE 60 MINUTOS		
Pregunta 7 ¿Considera que ha tenido que esperar mucho tiempo para la atención?	SÍ	NO		
Pregunta 8 Según su criterio, ¿qué opciones se podría implementar para disminuir el tiempo de espera y mejorar la calidad de atención?				

