



Maestría en: GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE TERAPIA BIOLÓGICA AMBULATORIA
EN EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO**

PROYECTO DE TITULACIÓN

DOCENTE: Sandra Salazar Obando

AUTOR: Carla Verónica Arias Manciatí

2023

ÍNDICE	
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Análisis de la Situación Actual	7
1.3 Planteamiento del Problema.....	13
1.4 Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios	16
1.5 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	16
1.6 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	17
CAPÍTULO II	20
JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA A UTILIZAR.....	20
2.1 Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.	20
2.2 Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades funcionales en la Unidad de Salud	24
2.3 Descripción de los Servicios, Recursos y Capacidades funcionales Actuales para la aplicación de Terapia Biológica en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.....	36
CAPITULO III	38
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	38
III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	38
III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	44
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL ...	44
CAPITULO IV	52
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....	52
GLOSARIO	54
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXOS	56
ANEXO N°1.- ORGANIGRAMA HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.....	56
ANEXO N°2.- ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN MÉDICA ASISTENCIAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.....	57

ANEXO N°3.- UBICACIÓN GEOESPACIAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.	58
ANEXO N°4.- UBICACIÓN GEOPOLITICA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	17
Tabla N°2: Gestión Gerencial de la Dirección (FODA).....	25
Tabla N°3: Gestión Gerencial de la Dirección (CAME).....	26
Tabla N°4: Gestión Estratégica de Marketing (FODA)	27
Tabla N°5: Gestión Estratégica de Marketing (CAME)	28
Tabla N°6: Gestión Administrativa y de Recursos Humanos (FODA)	29
Tabla N°7: Gestión Administrativa y de Recursos Humanos (CAME)	30
Tabla N°8: Gestión Financiera (FODA)	31
Tabla N°9: Gestión Financiera (CAME)	32
Tabla N°10: Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística (FODA)	33
Tabla N°11: Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística (CAME)	34
Tabla N°12: Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización (FODA)	35
Tabla N°13: Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización (CAME)	36
Tabla N°14: Análisis FODA – Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria	40
Tabla N°15: Presupuesto por financiar para adecuación de Unidad	46
Tabla N°16: Indicadores de gestión clínica y hospitalaria.	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Gráfico N°1: Porcentaje de Pacientes NO Oncológicos que reciben Terapia Biológica por Especialidad Médica en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.....	22
Gráfico N°2: Análisis de Servicios de Salud. (M. Porter)	39
Gráfico N°3: Cadena de Valor – Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria.....	42
Gráfico N°4: Propuesta de Distribución de la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria...51	
Gráfico N°5: Cronograma Propuesta de Actividades y Plazos de Ejecución para la Implementación de la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria.....	52

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente proyecto se realiza el análisis y propuesta de implementación de la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, el cual es uno de los hospitales más grandes y relevantes del Sistema de Salud Pública del Ecuador siendo centro de referencia nacional para tratamiento de especialidad en el Tercer Nivel de Atención. Se atienden a pacientes adultos, mayores a los 15 años, no afiliados al Instituto de Seguridad Social (IESS), de forma gratuita y que residan en el Ecuador, sean nacionales o extranjeros.

Por lo antes mencionado, el hospital tiene una gran demanda de atención para los pacientes de consulta externa como para el área de hospitalización; encontrándose incluso listas de espera para ingreso hospitalario. Siendo necesario el implementar diversas formas para mejorar la gestión de camas hospitalarias, brindar atención y tratamientos de especialidad de forma segura y disminuir los tiempos de espera por atención y tratamiento oportuno.

En el siguiente proyecto se plantea una alternativa costo efectiva que mejorará la disponibilidad de camas hospitalarias, disminuye los ingresos menores a 72 horas de duración, que puede ser aprovechada por las diferentes especialidades del hospital, que brinda tratamientos seguros a los pacientes y tiene oportunidad de expansión y crecimiento.

Se realizó un análisis situacional de la Institución y se plantea un plan estratégico y plan de gestión gerencial junto a una propuesta de solución que demuestra la factibilidad del proyecto de para implementar una Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria además de sus beneficios. Se usó las metodologías FODA y CAME para la elaboración.

Como conclusión se identificó que la administración ambulatoria de terapia biológica es una alternativa segura y efectiva, y se debería contemplar dentro de la planificación presupuestaria anual para la realización de intervenciones, mantenimiento, mejoras y cambios de infraestructurales dentro del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo; además las infecciones asociadas a los servicios de salud significan altos costos hospitalarios, por lo cual deben evaluarse alternativas que ayuden a disminuir su incidencia y riesgo de exposición a pacientes.

ABSTRACT

The following project presents the analysis and implementation proposal of an Ambulatory Biological Therapy Unit at the Eugenio Espejo Specialty Hospital, which is one of the largest and most relevant hospitals in the Public Health System of Ecuador, being a national reference center for specialty treatments at the Third Level of Care. Adult patients, over 15 years of age, not affiliated with the Social Security Institute (IESS) and who reside in Ecuador, are treated free of charge.

Due to this, the hospital has a great demand for care and treatments for outpatient patients as well as for the inpatient area; There are even waiting lists for hospital admission. It is mandatory to implement several ways to improve the management of hospital beds, provide care and specialty treatments safely and reduce waiting times for care and treatment.

The following project, a cost-effective alternative is proposed to improve the availability of hospital beds, reduce admissions of less than 72 hours, it can be used by the different specialties of the hospital, provides safe treatments to patients, and could causes expansion and growth.

A situational analysis of the Institution was conducted, and a strategic and management plan were proposed along with a solution proposal that demonstrates the feasibility of the project to implement an Ambulatory Biological Therapy Unit in addition to its benefits. The SWOT and CAME methodologies were used for the preparation.

In conclusion, it was identified that the outpatient administration of biological therapy is a safe and effective alternative, and should be considered within the annual budget planning for carrying out interventions, maintenance, improvements and infrastructural changes within the Eugenio Espejo Specialty Hospital; In addition, infections associated with health services mean high hospital costs, so alternatives that help reduce their incidence and risk of exposure to patients must be evaluated.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

La salud es uno de los derechos fundamentales de las personas. En el Ecuador las atenciones en salud, brindadas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP) son de carácter gratuito.

El Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, es uno de los hospitales públicos más grandes y relevantes del Ecuador que ofrece atención especializada de tercer nivel a sus pacientes, siendo un Hospital de referencia Nacional que atiende de forma gratuita a cualquier persona residente en el Ecuador mayor a 15 años que padezca de patologías no obstétricas correctamente referidas al tercer nivel en las áreas de hospitalización, emergencias y consulta externa.

Acorde al Ministerio de Salud Pública del Ecuador, el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo beneficia a 16776977 habitantes, 7322972 beneficiarios directos, y 9454005 beneficiarios indirectos³, siendo su mayor área de influencia los pacientes provenientes del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9 de atención en salud y zonas aledañas. El Hospital cuenta con una capacidad instaurada de 415 camas hospitalarias y 110 consultorios de consulta externa donde atienden en promedio 500 a 750 pacientes diariamente.

Al ser un Hospital de tal relevancia Nacional y gratuito, es común grandes listas de espera por atención e incluso espera para ingresos hospitalarios y tratamientos especializados propios del tercer nivel como son quimioterapia, terapia biológica, cirugías y procedimientos especializados, etc.

Ante esta problemática, se plantea la implementación de la “UNIDAD DE TERAPIA BIOLÓGICA AMBULATORIA” en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo; la cual permitirá un uso más eficiente de las camas hospitalarias, disminuir hospitalizaciones menores a 72 horas sólo para la aplicación de terapia endovenosa, brindar un espacio seguro y monitorizado para la aplicación de terapia biológica ambulatoria, mejorar los tiempos de espera y accesibilidad, tanto para los pacientes que deben esperar por

disponibilidad de cama e ingreso para recibir terapia biológica, como para los pacientes que esperaban disponibilidad de cama por otras patologías, adicionalmente el riesgo de exposición a contraer infecciones asociadas a los servicios de salud (IASS) también disminuye.

La implementación de esta Unidad y modalidad de atención planteada en este proyecto beneficiará inicialmente a mas de 100 paciente mensualmente de las diferentes especialidades del Hospital, con opción de crecimiento a corto y mediano plazo y también una mejor optimización de recursos, menores costos en comparación con la hospitalización actual de estos pacientes y mejor servicio a los pacientes, cubriendo la demanda insatisfecha.

Palabras Clave: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, terapia biológica, Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria, tratamiento ambulatorio, hospitalización.

1.2 Análisis de la Situación Actual

1.2.1 Estructura General del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

El Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, en su distribución estructural y organigrama consta de 7 unidades principales y dos direcciones; las mismas que se encuentran bajo la gerencia hospitalaria, adicionalmente existen comités técnico-administrativos.¹

Las unidades y direcciones reconocidas son las siguientes:

1. Unidad de Asesoría Jurídica
2. Unidad de Comunicación
3. Unidad de Calidad
4. Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión
5. Unidad de Admisiones
6. Unidad de Atención al Usuario
7. Unidad de Gestión de Red
8. La Dirección Administrativo – Financiera
9. La Dirección Médico Asistencial

Se divide en funciones administrativas, financieras, operativas y servicios generales.

(Véase Anexos 1 y 2.)

1.2.1.1 Estructura Administrativa

La estructura administrativa principal del Hospital se encuentra dentro de la dirección administrativa- financiera, pero además mantiene estrecha relación con el resto de las Unidades de este.

Las subunidades que la componen son

- Mantenimiento
- Ingeniería Biomédica
- Control Documental
- Servicios Generales

1.2.1.2 Estructura Financiera

La estructura financiera del Hospital se encuentra dentro de la dirección administrativa-financiera, pero también además mantiene relación con el resto de Las unidades de la Institución.

Es la encargada del manejo de los recursos financieros, provenientes de asignación presupuestaria del Ministerio de Salud Pública u obtenidos mediante propia gestión.

Las Subunidades que la componen son:

- Contabilidad
- Administración de Caja
- Recaudación
- Presupuesto

1.2.1.3 Estructura Operativa

La estructura Operativa del Hospital de especialidades Eugenio Espejo se encuentra inmediatamente por bajo la Gerencia Hospitalaria y corresponde a la Dirección Médica Asistencial.

Es la encargada de proveer atención directa a los usuarios – pacientes que acudan a la institución.

A su vez la Dirección Médica se divide en 6 coordinaciones.

- Coordinación Clínica y Áreas Críticas
- Coordinación Quirúrgica
- Coordinación de Enfermería
- Coordinación de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico
- Coordinación de Medicamentos e Insumos Médicos
- Coordinación de Docencia e Investigación

En cada coordinación están los servicios de atención médica de especialidad y subespecialidad, además de la atención de enfermería y atención de otros servidores de salud como tecnólogos, fisioterapeutas y bioquímicos.

1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

1.2.2.1 Oferta de Servicios

La oferta de Servicios del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo comprende el brindar atención médica, odontológica, enfermería y fisioterapéutica de especialidad y subespecialidad correspondientes al tercer nivel de atención de salud en Ecuador en relación con el Acuerdo Ministerial Nro. 00030-2020, artículo 32², para los Hospitales de Especialidades.

Brinda atención especializada de forma ambulatoria y/o con internación / hospitalización, distinguiéndose así tres grandes áreas de atención; atención por el servicio de emergencias, atención por la consulta externa y la atención hospitalaria.

Las prestaciones que brinda son de promoción de salud, prevención de enfermedades, recuperación del estado de salud, rehabilitación y cuidados paliativos.

El Hospital ofrece atención médica de especialidad y subespecialidad a toda la población ecuatoriana a partir de 15 años, que haya sido correctamente referida, exceptuando las atenciones gineco-obstétrica y patologías derivadas del estado de embarazo.

El acceso a la atención de salud se provee únicamente por medio de referencias al Hospital Eugenio Espejo desde las Instituciones de Salud Pública provenientes de los otros niveles de atención de salud, a través de la Red Pública Integral de Salud (RPIS) o por necesidad y demanda espontánea de los pacientes (usuarios) que acuden por la Emergencia.

Cuenta con una capacidad instaurada de 415 camas hospitalarias para las diferentes especialidades, 110 consultorios en consulta externa, los cuales se atienden en promedio entre 500 a 750 pacientes diarios, 13 quirófanos para cirugías programadas, 2 quirófanos de emergencias, 12 estaciones para hemodiálisis, 5 camas para pacientes coronarios, unidad de terapia respiratoria intensiva de 6 camas, cuidados intermedios 9 con camas, 47 camillas en la emergencia, 23 camas en la Unidad de Terapia Intensiva y los servicios de laboratorio de especialidad, imágenes, terapia física y rehabilitación, servicio de medicina transfusional, clínica de mama, clínica de VIH (VIRUS DE LA INMUNODEFICIENCIA HUMANA), unidad de arritmias, y unidad de quimioterapia ambulatoria.

Aunque dentro de su mayor área de influencia y atención están los pobladores del Distrito Metropolitano de Quito, la población de la Coordinación Zonal 9 (nueve) de Salud y en menor afluencia los pobladores de las Coordinaciones Zonales aledañas, 1,2,3 y 4 que requieran de atención médica de especialidad y subespecialidad.

Acorde al Ministerio de Salud Pública del Ecuador, el Hospital Eugenio Espejo beneficia a 16776977 habitantes, 7322972 beneficiarios directos, y 9454005 beneficiarios indirectos.³ Algunos de los servicios del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo ofrecen el tratamiento de enfermedades raras o poco comunes que ameritan el uso de terapia biológica para mejoría de las patologías, actualmente el número de pacientes que han podido acceder a esta prestación es de 200 pacientes anualmente, pero se espera un incremento anual de entre el 7 a 10% como se visto en los años anteriores⁶.

1.2.2.2 Demanda de Servicios

La demanda por atención en Salud corresponde a la población referencial y a la población que puede ser potencialmente referida al Hospital; es decir toda persona ecuatoriana o extranjera mayor a 15 años que se encuentre dentro del territorio ecuatoriano y que necesite atención médica de especialidad y subespecialidad de tercer nivel en el sector público de la Salud que sea referida al Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

En el Distrito Metropolitano de Quito, la población estimada para atención en salud para el año 20222 fue de 3 millones de habitantes, de la cual entre un 5% a 10% se estima necesitarían de atención médica especializada.⁴

La demanda por atención en salud de los diferentes servicios del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo es grande, servicios como Reumatología, Gastroenterología, Endocrinología, Medicina Interna, Neurología, entre otros tienen listas de espera; el tiempo de espera por primera vez menor a 15 días representa más del 50% de las atenciones en estos servicios y el tiempo promedio de espera es 30 a 60 días la mayoría de los casos.

1.2.3 Análisis geoespacial y geopolíticos

1.2.3.1 Análisis Geoespacial

El Hospital de Especialidades Eugenio Espejo se encuentra en el sector La Alameda, de la Parroquia Itchimbía, dentro el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito, Cantón Quito Provincia de Pichincha, Ecuador.

Su dirección es: Av. Gran Colombia S/N y Yaguachi.

Código Postal: 170136/ Quito – Ecuador

El Hospital de Especialidades Eugenio Espejo limita al norte con locales comerciales ubicados en la calle Gran Colombia farmacias y restaurantes, al Sur con la Facultad de Medicina de la Universidad Central del Ecuador, El museo de Medicina Eugenio Espejo y el Instituto Nacional de Órganos y Tejidos (INDOT), al Este con locales Comerciales y cercano al Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas (Hospital Militar Quito) y al Oeste con la Maternidad Isidro Ayora. El sector en donde se encuentra el Hospital es de gran relevancia por su cercanía con otras instituciones de salud y la Asamblea Nacional. El Hospital cuenta con gran accesibilidad, existe una línea de metro cuya parada se encuentra en la zona norte de la institución, pasan varias líneas de bus por el sector y hay varias paradas a menos de 20 metros del Hospital, también hay parqueaderos públicos a menos de 3 cuadras y zona azul en las cercanías y hay una cooperativa de taxis que sirve a los pacientes y personas que acuden a la maternidad Isidro Ayora y al Hospital Eugenio Espejo.

(Véase Anexos 3.)

1.2.3.2 Análisis Geopolítico

Institución Hospitalaria de Especialidad del Sector Público Nacional de Salud del Ecuador, perteneciente al tercer nivel de atención en salud, ubicado en el distrito 17D04 de los 140 distritos del Ministerio de Salud Pública (MSP) y Zona 9 de las nueve Coordinaciones Zonales de Salud.

(Véase Anexos 4.)

1.2.4 Oferta de Servicios Terapia Biológica

La terapia biológica, corresponde a un grupo de sustancias biológicas, utilizadas en el tratamiento de enfermedades autoinmunes y oncológicas que modulan la respuesta inmune, entre las principales patologías en las que se indica el uso de esta terapia están las enfermedades oncológicas y las reumatológicas.

En el Sector público la oferta de terapia biológica es poca debido a los altos costos de la medicación y el mantenimiento del tratamiento, su uso está limitado al tercer nivel de atención hospitalario y seleccionados centros hospitalarios del segundo nivel de atención en Salud. Entre ellos podemos mencionar en el sector público al Hospital Vicente Corral Moscoso en Cuenca, El Hospital de Especialidades Guayaquil Dr. Abel Gilbert Pontón, El

Hospital de Especialidades Eugenio Espejo de Quito, y de segundo nivel en la región metropolitana a los hospitales Enrique Garcés y Hospital Pablo Arturo Suarez.

En las instituciones de atención para los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), están Hospital Teodoro Maldonado Carbo de Guayaquil y El Hospital Carlos Andrade Marín de Quito, del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador (ISSFA) o El Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) con su representación en la región metropolitana de Quito con el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas Quito y el Hospital Quito N°1 de la Policía Nacional.

Dentro del sector privado del distrito metropolitano de Quito tenemos a los Hospitales que brindan atención de especialidad y subespecialidad de Reumatología y Oncología, podemos nombrar al Hospital Metropolitano de Quito, Hospital Vozandes Quito, Hospital Axxis, Hospital NARET Reumatología, Clínica ReumaSalud y Hospital de los Valles; los cuales a pesar de poder suministrar terapia biológica debido al elevado costo del tratamiento son poco o nada accesibles para los pacientes y la población general.

1.2.5 Población atendida

Actualmente, el número de pacientes no oncológicos recibiendo diferentes medicamentos de terapia biológica endovenosa en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo es de 200 pacientes anuales⁶. Los médicos especialistas de Reumatología, Gastroenterología, Endocrinología, Medicina Interna y Neurología, quienes previo análisis de caso han decidido prescribir esta terapia. Las patologías para las cuales está aprobado el uso de terapia biológica por el comité de “Farmacovigilancia” y el comité de “Terapia Biológica” del hospital son encefalitis autoinmune, miastenia gravis, esclerosis múltiple, neuromielitis óptica, neuritis óptica, colitis ulcerosa, enfermedad de Crohn, síndrome de Castelman, Arteritis de Takayasu, artritis reumatoidea, espondilitis anquilosante, anemia hemolítica autoinmune, granulomatosis de Wegener y psoriasis en revisión. Estas enfermedades corresponden al menos del 2 % del total de patologías que se atienden en el Hospital.⁶

1.2.6 Demanda de servicios insatisfecha

Debido al elevado costo de los medicamentos biológicos y su uso restringido, previo análisis de cada caso y selección de pacientes; no todos los pacientes que padecen de las enfermedades antes mencionadas se encuentran recibiendo terapia biológica a pesar de ser posibles candidatos.

Los pacientes diagnosticados con estas patologías, tanto del Hospital Eugenio Espejo como de la Red Pública integral de Salud son pacientes que potencialmente podrían recibir el tratamiento, y aunque no se disponen de datos nacionales se estima que en los países de América Latina estas afectan aproximadamente entre el 0.5 a 1% de la población adulta.⁷ Se estima que, de la población nacional, al menos 50.000 habitantes padecerían de alguna de estas patologías y un 60 a 50% de ellos se beneficiaría de la terapia biológica.

Dentro de la demanda de servicios insatisfecha, se encuentran también aquellos pacientes de otras especialidades que no pueden ser hospitalizados o deben esperar para ser ingresados debido a que no se cuenta con espacio físico en el Hospital; espera secundaria a la necesidad actual de ingresar a los pacientes de terapia biológica para la colocación de la medicación endovenosa. Considerando que cada paciente que actualmente recibe terapia biológica debe ingresar un promedio de 2 veces al año y su estancia media es de 48 horas, son 800 días al año de ocupación de camas hospitalarias que no pueden ser ofertadas a otros paciente⁶. Semanalmente no se pueden recibir entre 1 a 5 pacientes provenientes de la Red Pública de Salud para internación en cama hospitalaria debido a la falta de espacio físico acorde a datos de encargado de Gestión de Red.

1.3 Planteamiento del Problema

El Hospital de Especialidades Eugenio Espejo es un centro de referencia a nivel Nacional en el Sector Público de la Salud, que brinda atención y tratamiento hospitalario a pacientes que padecen de patologías complejas pertenecientes al tercer nivel de atención en salud.

Al ser un hospital de especialidades y de alta complejidad que brinda tratamiento gratuito y considerando que en el país hay pocas Unidades con la misma capacidad resolutoria del Hospital Eugenio Espejo, tiene una muy alta demanda de pacientes para ser atendidos tanto en la emergencia, la consulta externa y en el área de hospitalización.

Existe tiempo de espera para que los pacientes puedan ser admitidos e ingresados a hospitalización; sea que su orden de ingreso se haya indicado desde el área de

Emergencias o por la Consulta Externa en el caso de ingresos programados. El hospital mantiene un índice de ocupación de entre el 90 a 95%, y servicios con alta demanda por camas hospitalarias, como lo son medicina interna, reumatología, gastroenterología, neurología, oncología, nefrología y neurocirugía que mantienen índices de ocupación de camas de entre el 98 al 110%, y en ocasiones llegando al 130%⁸, al ocupar camas que pertenecen a otros servicios; y causando retrasos en los diagnósticos y tratamientos de los pacientes que ameritan internación, mismos pacientes que incluso durante la espera por ser ingresados han llegado a complicarse o fallecer.

Además de la espera para internación de los propios pacientes del Hospital Eugenio Espejo, la falta de espacio físico (camas hospitalarias disponibles), aumenta la demanda insatisfecha desde otras instituciones de la red pública de salud ya que el Hospital no cuenta con el espacio para aceptar las referencias y estos alargan su estadía en las unidades de base al no poder ser dados de alta por sus condiciones de salud y al no poder recibir el tratamiento especializado que necesitan para la resolución de sus patologías; las camas del área de Emergencias también se mantienen ocupadas, encareciendo los costos de atención y disminuyendo la eficiencia y eficacia de este servicio.

La cartera de servicios del tercer nivel de atención que oferta el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo no puede ser solventada actualmente por las instituciones de los otros niveles de atención, ya que estas carecen de los recursos necesarios para lograrlo. El Tratamiento con Terapia Biológica es una de estas prestaciones, pues se necesitan de médicos especialistas y subespecialistas con experiencia en el manejo y prescripción de los fármacos, así como las indicaciones para las patologías que se pueden tratar exitosamente con esta terapia, se necesita de enfermeras que conozcan el cómo aplicar la medicación y los signos tempranos de efectos adversos al tratamiento que de no ser identificados y tratados podrían incluso llegar a causar la muerte, además de esto muchos de los medicamentos deben ser almacenados y preparados bajo condiciones y protocolos específicos. Actualmente se opta por hospitalizar a los pacientes durante 24 a 48 horas para recibir la terapia biológica; pero la aplicación de esta se ve retrasada entre 3 a 4 semanas, a la espera de disponibilidad de camas en los servicios de base y poder realizar ingresos programados; aunque los pacientes no deben ser hospitalizados necesariamente y la aplicación de la terapia biológica se podría realizar de forma ambulatoria y segura con personal entrenado.

1.3.1 Justificación del planteamiento del problema

El sistema de Salud Pública del Ecuador es total mente gratuito y brinda atención médica a toda la población no afiliada al Instituto de Seguridad Social del Ecuador, a pacientes nacionales y extranjeros de todas las edades, por lo cual tiene muy alta demanda por atención en todas las instituciones de salud, el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo es una de ellas.

Actualmente existen listas de espera por atención en todas las áreas del hospital, para las atenciones en consulta externa hay hasta 5 meses de espera en algunas especialidades, hay un lista de espera para resolución de patologías quirúrgicas de 3 a 4 años de espera con más de 3 mil pacientes actualmente y en varias ocasiones en el servicios de Emergencias los pacientes esperan por una cama hospitalaria hasta 7 días a pesar de ser un servicio de transición y la estancia de los pacientes no debería ser mayor de 6 horas.⁹

El optimizar el uso de las camas hospitalarias es necesario dentro de la gestión hospitalaria, para lo cual se deben revisar constantemente los procesos de atención. Entre las causas identificadas en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo se encuentra el alta demanda por atención debido al gran número de pacientes que ameritan hospitalización, problemas y retrasos en los procesos de alta de los pacientes usualmente secundarios a situaciones sociales propias del núcleo familiar de los pacientes, prolongación de los días de estada por infecciones asociadas a los servicios de salud, prolongación de los días de estada secundarios a la necesidad de exámenes, procedimientos y otras prestaciones externas de salud con las que no cuenta el Hospital, y en menor medida pero igual de relevante es la hospitalización de pacientes estables que necesitan recibir tratamientos endovenosos.

La aplicación de Terapia Biológica es un procedimiento que no amerita hospitalización en los pacientes estables, puede realizarse de forma ambulatoria; disminuyendo los costos de atención y permitiendo que esas camas hospitalarias se encuentren libres para ser designadas a otros de pacientes, por lo cual el continuar con la modalidad actual de aplicación del tratamiento es desactualizada e innecesaria, contribuyendo a la sobredemanda de camas hospitalarias y listas de espera para hospitalizaciones programadas.

1.4 Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta para la implementación de la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, disminuyendo el tiempo de espera para ingreso por cama hospitalaria y el retraso en inicio y aplicación de la terapia biológica en los pacientes; además de mejorar la disponibilidad de cama para otros pacientes.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Crear un espacio cómodo y seguro para la aplicación de tratamiento de terapia biológica ambulatoria.
2. Disminuir los costos asociados a la hospitalización de los pacientes que ingresan para recibir terapia biológica.
3. Evitar el riesgo de infecciones asociadas a los servicios de salud de los pacientes que son ingresados a hospitalización para recibir terapia biológica.
4. Disminuir el número de ingresos hospitalarios menores a 72 horas en servicios de alta demanda por camas del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, como lo son Reumatología, Gastroenterología, Endocrinología, Medicina Interna y Neurología.
5. Disminuir el tiempo de espera para ingreso hospitalario de los pacientes.

1.5 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

1. Mejorar la accesibilidad a la atención al disminuir el tiempo de espera para los ingresos hospitalarios programados.
2. Mejorar la accesibilidad de atención para recibir tratamiento de terapia biológica al cambiar a la aplicación del tratamiento a forma ambulatoria.
3. Mejorar la oportunidad de atención y cama hospitalaria para otros pacientes del Hospital Eugenio Espejo y pacientes provenientes de la RPIS al disminuir la necesidad de camas hospitalarias de los pacientes que recibían terapias biológicas de forma hospitalaria.

4. Mejorar la eficiencia y eficacia del Servicio de Emergencias al disminuir la demanda y necesidad de camas hospitalarias de los pacientes que recibían terapias biológicas de forma hospitalaria.
5. Mejorar la calidad de atención de enfermería que se brinda a los pacientes que reciben terapia biológica al designar personal propio y con experiencia para esta actividad.

1.6 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Tabla N°:1 - MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS					
ESCUELA DE NEGOCIOS					
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
"IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE TERAPIA BIOLÓGICA AMBULATORIA EN EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO"					
MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
1. Tiempos de espera prolongados para ingresos hospitalarios programados	Alto índice de ocupación Hospitalaria	Sobredemanda por camas hospitalarias	Aumentar la disponibilidad de camas hospitalarias	Compra de camas adicionales para el área de Hospitalización	Planificación Hospitalaria y Unidad Administrativo -Financiera
2. Tiempos de espera prolongados para ingresos hospitalarios	Alto índice de ocupación Hospitalaria	Disminución de la eficiencia y eficacia del Servicio de	Aumentar la disponibilidad de camas hospitalarias	Compra de camas adicionales para el área de	Planificación Hospitalaria y Unidad Administrativo -Financiera

desde la Emergencia		Emergencias		Hospitalización	
3. Ingresos Hospitalarios menores a 72 horas para tratamiento de terapia biológica	Hospitalización innecesaria de pacientes al haber otras alternativas	Sobredemanda por camas hospitalarias	Cambio de modalidad de la aplicación de la terapia biológica	Contratación de servicios privados para la colocación de terapia biológica de forma ambulatoria	Planificación Hospitalaria y Unidad Administrativo -Financiera
4. Ingresos Hospitalarios menores a 72 horas para tratamiento de terapia biológica	Hospitalización innecesaria de pacientes al haber otras alternativas	Sobredemanda por camas hospitalarias	Cambio de modalidad de la aplicación de la terapia biológica	Implementación de la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo	Planificación Hospitalaria, Unidad Administrativo -Financiera, Dirección Médica y Comité de farmacovigilancia
5. Aumento del riesgo de contraer infecciones asociadas a los servicios de Salud	Hospitalización innecesaria de pacientes al haber otras alternativas	Aumento de la incidencia de Infecciones Asociadas a los servicios de Salud.	Disminuir la hospitalización innecesaria de pacientes	Implantación de nuevas modalidades para la aplicación de tratamientos, de forma ambulatoria por vía intravenosa o subcutánea	Planificación Hospitalaria, Unidad Administrativo -Financiera, Dirección Médica, Comité de Infecciones y Comité de

					farmacovigilancia
6. Demanda insatisfecha de recepción de pacientes desde la RPIS para hospitalización	Alto índice de ocupación Hospitalaria	Rechazo de aceptación a referencias desde otras instituciones	Aumentar la disponibilidad de camas hospitalarias	Redireccionar las solicitudes de internación a otros miembros de la RPIS y la red Privada Complementaria de Salud.	Unidad de Gestión de Red.
Notas:	Se plantean las alternativas de solución más factibles a corto y mediano plazo. Hospital de Especialidades Eugenio Espejo				
Fuente:	Espejo				
Elaboración:	Carla Verónica Arias M				
	05 de agosto				
Fecha:	2023				

CAPÍTULO II

JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA A UTILIZAR

2.1 Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.

En este proyecto se realizó una investigación del tipo descriptiva observacional, de metodología cualitativa y cuantitativa.

La información obtenida para la elaboración de proyecto fue obtenida de los diferentes servicios del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, entre ellos neurología, endocrinología, medicina interna, reumatología y gastroenterología, que son los servicios que actualmente ingresan pacientes a hospitalización para la aplicación de terapia biológica, por medio de reuniones y entrevistas con los líderes de los servicio, líderes de enfermería y personal del departamento de Estadísticas y Agendamiento de Pacientes.

Mediante la información recolectada se ha podido estimar el alcance de la propuesta, el impacto esperado y su potencial crecimiento futuro.

2.1.1 Principales preguntas y respuestas obtenidas de las reuniones con los líderes de los servicios y enfermería.

- ¿Considera la aplicación de la terapia biológica de forma ambulatoria una práctica segura?
 - Si, no es necesaria la hospitalización si se realiza de forma correcta y bajo normas de bioseguridad.
 - 15 encuestados, entre médicos y enfermeras.
- ¿Cuál es el tiempo de espera promedio para los pacientes, para poder acceder a una cama hospitalaria para la aplicación de terapia biológica?
 - Entre 5 a 7 días de espera.
 - 15 encuestados, entre médicos y enfermeras.
- Cuantos días en promedio pasan los pacientes hospitalizados.
 - Al menos 48 horas.
 - 15 encuestados, entre médicos y enfermeras.

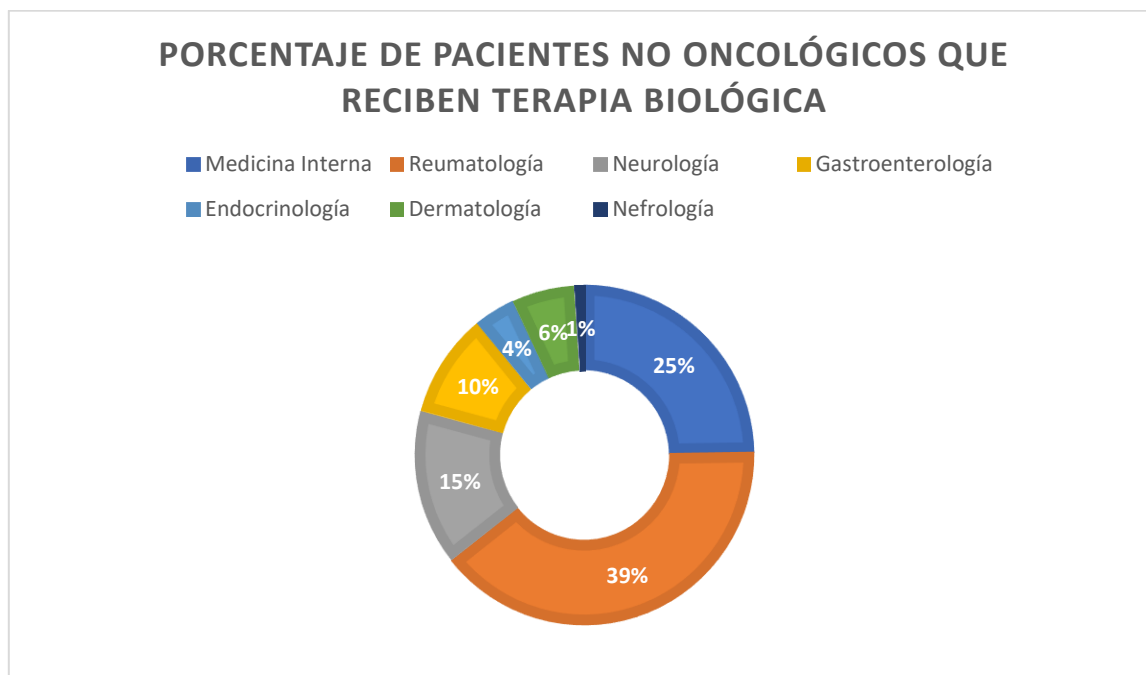
- Cree que la creación de una Unidad para la aplicación de Terapia Biológica Ambulatoria es una Buena idea.
 - Si, pues ahorrarse costos y permitiría que esas camas sean utilizadas por otros pacientes
 - 15 encuestados, entre médicos y enfermeras.
- Cuantos pacientes se beneficiarían actualmente de esta idea.
 - 200 pacientes en promedio actualmente
 - 15 encuestados, entre médicos y enfermeras.

2.1.2 Datos Obtenidos del Departamento de Estadísticas y Admisiones.

- Al mes, se administra a un promedio de 100 pacientes mensuales, terapia biológica, de las diversas especialidades.
 - 60% Pacientes oncológicos
 - Hematología – 30%
 - Terapia Endovenosa 80%
 - Terapia Subcutánea 20%
 - Oncología – 70%
 - Terapia Endovenosa 100%
 - 40% pacientes NO oncológicos
 - Medicina Interna – 25%
 - Terapia Endovenosa 80%
 - Terapia Subcutánea 20%
 - Reumatología – 40%
 - Terapia Endovenosa 70%
 - Terapia Subcutánea 30%
 - Neurología – 15%
 - Terapia Endovenosa 70%
 - Terapia Subcutánea 30%
 - Gastroenterología – 10%
 - Terapia Endovenosa 100%
 - Endocrinología – 4%
 - Terapia Endovenosa 100%

- Dermatología – 6%
 - Terapia Subcutánea 100%
- Nefrología
 - Terapia Endovenosa 100%

Gráfico N°1 – Porcentaje de Pacientes NO Oncológicos que reciben Terapia Biológica por Especialidad Médica en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.



Hospital de Especialidades Eugenio Espejo – Departamento de Estadísticas

Fuente: y Admisiones

Elaboració

n: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

- La estancia media actual de los pacientes ingresados para recibir terapia biológica en hospitalización fue de 48 horas, mínimo 24 horas y máxima de 96 horas (fines de semana y feriados).
- El tiempo de espera promedio para ingreso hospitalario y recibir terapia biológica es de 5 días, mínimo de 24 horas y máximo de 10 días.
- Los pacientes no Oncológicos que reciben terapia biológica presentan un mínimo de 2 hospitalizaciones anuales para recibir el tratamiento y un

máximo de 6 hospitalizaciones anuales; esto es dependiente de la patología y esquema planteado por médico tratante.

- Las patologías para la cual se ha prescrito terapia biológica de administración endovenosa, en los pacientes no oncológicos más comunes son las siguientes:
 - Encefalitis Autoinmune
 - Miastenia Gravis
 - Esclerosis múltiple
 - Neuromielitis óptica
 - Colitis ulcerosa
 - Enfermedad de Crohn
 - Arteritis de Takayasu
 - Artritis reumatoidea
 - Espondilitis anquilosante
 - Granulomatosis de Wegener
- Los fármacos de terapia biológica de administración endovenosa, utilizados en los pacientes no oncológicos son los siguientes:
 - RITUXIMAB
 - OCRELIZUMAB
 - TOCILIZUMAB
 - INFLIXIMAB
 - CICLOFOSFAMIDA
 - ALGLUCOSIDASA ALFA
 - METILPREDNISOLONA
- El tiempo de duración de la infusión endovenosa va desde 2 horas hasta 5 horas habitualmente.
- En los últimos 5 años sólo se ha reportado una defunción como efecto adverso grave de la administración endovenosa de terapia biológica con Rituximab.

La implementación de una sala para terapia biológica ambulatoria es una modalidad de atención y aplicación de medicación ya vigente, aprobada y puesta en práctica en otros países; ayuda a resolver varios problemas y ofrece ventajas significativas para las instituciones de salud y también para los pacientes como los son un uso más eficiente de

las camas de hospitalización y el espacio físico, horas laboradas más efectivas por el servicio de enfermería, mejora el acceso al tratamiento de los pacientes que antes debían esperar por una cama para recibir la medicación, disminuye el riesgo de adquirir infecciones asociadas a los servicios de salud en pacientes que usualmente están bajos de defensas, permite una planificación más ordenada de la aplicación de tratamientos, disminuye los costos de internación de los pacientes, en el caso de los familiares de pacientes que como acompañamiento debían alquilar cuartos de hoteles y faltar al trabajo varios días para estar presentes se disminuye este tiempo, permite llevar un mejor control de insumos y dispositivos utilizados, entre otros.

El innovar y adoptar diferentes y más eficientes modalidades y vías de administración de medicamentos, que cada vez son más seguras, generará cambios en cómo se ofertan y se prestan los servicios de salud, los cuales también se van adaptando a la siempre creciente demanda por atención y a los cambiantes estilos de vida de los pacientes y sus necesidades: En donde inicialmente un diagnóstico de una enfermedad autoinmune, neurológica, hematológica u oncológica significaba al paciente desde pasar internado largos periodos de tiempo hasta su diagnóstico, perder sus fuentes de empleo e ingresos o hasta una sentencia de muerte prematura; a la actualidad en donde los pacientes pueden realizarse estudios, exámenes y terapias de forma ambulatoria sin necesidad de optar por largos permisos de trabajo o modificar enormemente sus rutinas.

Basándose en la investigación descriptiva, en la cual se analiza las características poblacionales se ha desarrollado este proyecto.

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

Diagnóstico realizado con ayuda de las herramientas de análisis FODA y CAME con información obtenida a través de las reuniones y entrevistas previamente mantenidas con personal de la institución.

2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Tabla N°2: Gestión Gerencial de la Dirección (FODA)

Gestión Gerencial de la Dirección			
FORTALEZAS	Personal Experimentado con Estudios en Gerencia Hospitalaria	Cuerpo médico multidisciplinario	Estructura y Organización Definida
OPORTUNIDADES	Apoyo Interinstitucional	Alianzas Estratégicas con Terceros	Apoyo de entidades Universitarias
DEBILIDADES	Personal que no conoce el funcionamiento propio de la institución	Poca colaboración desde líderes de servicios	Comunicación entre gerencia y cuerpo médico
AMENAZAS	Cambios del sistema de Salud	Cambios de personal con el cambio de gobierno	Intereses de la Coordinación Zonal y Planta Central no alineada con los nuevos proyectos planteados

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

Tabla N°3: Gestión Gerencial de la Dirección (CAME)

Gestión Gerencial de la Dirección			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
CORREGIR DEBILIDADES	Mantener reuniones periódicas para informes de gestión. Compartir y conocer el funcionamiento institucional.	AFRONTAR AMENAZAS	Plantear un plan y una visión institucional que pueda ser mantenida a pesar del cambio de autoridades, Compartir los planes y proyectos planteados a la coordinación zonal para incentivar su apoyo y participación.
MANTENER FORTALEZAS	Mantener y fortalecer los programas actuales, fomentar la actualización continua, implementar nuevas tecnologías	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	Crear y firmar acuerdos y convenios con actores estratégicos y universidades para fomentar programas nuevos y capacitaciones, del sector público y privado acorde a la ley.

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing

Tabla N°4: Gestión Estratégica de Marketing (FODA)

Gestión Estratégica de Marketing			
FORTALEZAS	Posicionamiento Histórico, Historia de la Institución y Relevancia Nacional	Nivel de popularidad e importancia de la Institución.	Buena percepción general de la institución por el público en general.
OPORTUNIDADES	Mercado de marketing en salud pública poco promocionado	Socialización de los proyectos y avances realizados en la institución	Socialización de las capacidades y destrezas de los trabajadores de la institución.
DEBILIDADES	Necesidad de aprobación de todas las campañas por coordinación zonal.	Más susceptible de críticas y publicidad negativa al ser una institución tan relevante.	Poco presupuesto asignada a la gestión de marketing en la institución.
AMENAZAS	Asociación de la imagen institucional con el gobierno.	Nuevos centros públicos y privados con presencia creciente en el mercado	

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

Tabla N°5: Gestión Estratégica de Marketing (CAME)

Gestión Estratégica de Marketing			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
CORREGIR DEBILIDADES	Planificación anual de campañas y estrategias de marketing en conjunto con coordinación zonal, mejorar el presupuesto interno asignado, fomentar una imagen positiva de la institución.	AFRONTAR AMENAZAS	En caso de presentar una mala imagen asociada al gobierno, corregirlo con nuevas campañas publicitarias y reconociendo la labor de los profesionales que laboran en le institución.
MANTENER FORTALEZAS	Continuar con campañas y estrategias para compartir la importancia e historia de la institución en los medios.	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	Crear campañas de concientización y campañas para publicitar a nuestro equipo de profesionales y los grandes logros que se realizan continuamente en la institución.

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa y de recursos humanos del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo es la encargada de los procesos de planificación, organización, dirección y control de los planes, objetivos y proyectos institucionales; además del manejo de los recursos estatales y personal a cargo asignado desde el gobierno y la coordinación zonal. Es una parte vital de la institución para su funcionamiento e implementación de nuevos proyectos.

Tabla N°6: Gestión Administrativa y de Recursos Humanos (FODA)

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos			
FORTALEZAS	Estructura Organizacional Definida	Profesionales éticos con experiencia y gran desempeño en las diferentes áreas	Reconocimientos y certificación de la calidad.
OPORTUNIDADES	Creación de nuevos comités y unidades de funcionamiento	Incorporación de nuevos profesionales a la institución	Oportunidad de Crecimiento y expansión del área hospitalaria
DEBILIDADES	Contratación y apertura de plazas supeditada a los cupos administrados del por el Ministerio del Trabajo.	Inflexibilidad de horarios y diferentes modalidades de contratación de profesionales.	Inequidad e ignorancia en relación con los deberes y derechos laborales.
AMENAZAS	Intereses individuales de los Sindicatos que se contraponen a los planes institucionales.	Recortes presupuestarios para la contratación de personal y pago de sueldos de trabajadores del sector público.	Deserción de profesionales a otras instituciones por más estabilidad laboral.

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

Tabla N°7: Gestión Administrativa y de Recursos Humanos (CAME)

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
CORREGIR DEBILIDADES	Creación, capacitación y socialización continua del reglamento institucional y de los deberes y derechos para los profesionales, Informes de brechas de personal al Ministerio de trabajo y solicitud de horarios especiales para áreas específicas.	AFRONTAR AMENAZAS	Apertura al diálogo bidireccional con los sindicatos y asociaciones laborales, Informes técnicos del funcionamiento institucional para justificar el personal a las otras instancias, realizar planes de nombramientos en los diferentes servicios
MANTENER FORTALEZAS	revisar y mantener la estructura organizacional, reconocer la labor de los profesionales mediante asambleas o premiaciones, socializar las certificaciones y reconocimientos recibidos.	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	Creación de nuevos comités multidisciplinares, capacitaciones técnicas continuas, apertura de plazas para prácticas docentes, formar alianzas con universidades, crear proyectos de expansión y nuevas áreas.

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

2.2.4 Gestión Financiera

La Gestión financiera en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo, es la encargada de conseguir y administrar los recursos económicos del Hospital, asignándolos a las otras áreas y servicios para su correcto funcionamiento y obtención de los objetivos institucionales. Está encargada además del rendimiento de cuentas a los entes rectores y rendición de cuentas públicas. Maneja actualmente un presupuesto histórico de 80 – 90 millones de dólares anualmente, sin embargo, se estima que las necesidades institucionales ascienden al doble de este monto, adicionalmente se tiene un arrastre de deudas y pago a proveedores pendientes.

Tabla N°8: Gestión Financiera (FODA)

Gestión Financiera			
FORTALEZAS	Tiene garantizada la asignación presupuestaria a través del Gobierno Nacional	Aseguramiento de bienes.	
OPORTUNIDADES	Recepción de ayuda económica por otras instituciones y fundaciones.	Ahorro al mejorar los procesos internos	
DEBILIDADES	Presupuesto limitado a asignación históricas	Fiscalización y Auditoria de gastos deficiente.	Pago a proveedores de servicios en segundo plano.
AMENAZAS	Corrupción a nivel nacional	Crisis Económica Nacional	Inestabilidad política y gubernamental, que limita la asignación presupuestaria

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

Tabla N°9: Gestión Financiera (CAME)

Gestión Financiera			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
CORREGIR DEBILIDADES	Realizar análisis y propuestas para mejorar la asignación presupuestaria en base a las gestiones realizadas, necesidades institucionales y oportunidad de crecimiento y demanda actual; Implementar un sistema de costos y mejorar la auditoria de historias clínicas y recursos utilizados; plantear un plan de pago a proveedores y cancelación de deudas.	AFRONTAR AMENAZAS	Transparencia y socialización de la gestión financiera realizada, rendición de cuentas públicas, plantear planes y objetivos institucionales que se mantengan a pesar de los cambios de gobierno.
MANTENER FORTALEZAS	Continuar con el aseguramiento de bienes, realizar las gestiones necesarias para garantizar la asignación presupuestaria planteada.	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	Publicitar el hospital para recepción y creación de alianzas estratégicas con fundaciones interesadas en invertir acorde a la ley; revisión y plan para cambios de procesos internos para ahorro y mejora de eficiencia.

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Tabla N°10: Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística (FODA)

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística			
FORTALEZAS	Personal farmacéutico y de bodega con horarios extendidos	Manejo de Dosis Unitarias	Departamento especializado en el proceso de compras públicas
OPORTUNIDADES	Realización de contratos plurianuales para asegurar el abastecimiento de medicinas	Implementaciones de nuevos medicamentos ya aceptados por el cuadro básico	
DEBILIDADES	Algunos medicamentos son dependientes de compras centralizadas, por lo cual sus entregas y abastecimiento es heterogéneo y muchas veces se retrasa	No se cuenta con un presupuesto contable permanente para la compra inmediata de medicamentos a gran escala	Proceso para realizar compras públicas es complejo y engorroso causando agotamiento en el personal y frustración
AMENAZAS	La corrupción a nivel nacional y de algunas casas farmacéuticas	El incumplimiento de los proveedores, retraso de las entregas.	Poca acción participativa de proveedores en las publicaciones de subastas.

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

Tabla N°11: Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística (CAME)

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
CORREGIR DEBILIDADES	Solicitar la compra de medicamentos descentralizada para mejorar su abastecimiento, gestionar presupuesto previo al desabastecimiento de medicación, capacitaciones obligatorias para el manejo adecuado de los procesos de compras públicas y sus consecuencias.	AFRONTAR AMENAZAS	Realizar procesos transparentes de compras públicas, pagar a los proveedores pendientes mediante un plan de cancelación de deudas, apertura de los términos de referencias de medicamentos y dispositivos.
MANTENER FORTALEZAS	Mantenimiento del personal actual de las áreas de compras públicas y farmacia, implementar y capacitar en el uso del sistema informático para bodegas. Continuar el manejo de dosis unitarias.	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	Levantamiento y gestión de realización de contratos plurianuales, Implantación de medicamentos recientemente añadidos al cuadro básico que sean de utilidad para el tratamiento de los pacientes.

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

2.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Tabla N°12: Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización (FODA)

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización			
FORTALEZAS	Múltiples servicios clínicos y quirúrgicos para el ingreso de pacientes	Personal experimentado en el cuidado del paciente Hospitalizado	
OPORTUNIDADES	Por la alta demanda por hospitalización hay gran oportunidad de crecimiento del área de hospitalización	Áreas y salas donde podrán colocarse más camas hospitalarias.	Cambio de la modalidad de atención y administración de medicamentos.
DEBILIDADES	Mal estado de las camas hospitalarias actuales que llevan a ser bloqueadas	Personal limitado para las guardias médicas	Tiempo de espera para ingreso hospitalario por falta de disponibilidad de camas.
AMENAZAS	Recortes de personal y presupuestos	Falta de visión para la expansión de los servicios por los entes reguladores de la Institución.	

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

Tabla N°13: Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización (CAME)

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
CORREGIR DEBILIDADES	Propuesta de plan para compra de nuevas camas hospitalarias, tanto para expansión como para reemplazo de las ya dañadas. Cálculo de personal óptimo y reporte para búsqueda de recursos.	AFRONTAR AMENAZAS	Crear y socializar visión y plan de expansión de servicios y crecimiento institucional.
MANTENER FORTALEZAS	Mantener atención y variedad de servicios clínicos y quirúrgicos de la institución. Capacitaciones continuas de personal en relación con el cuidado y seguridad del paciente.	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	Plan para expansión de servicios y compra de mobiliario hospitalario. Cambio de modalidad de atención y aplicación de medicación y otros servicios.

Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

2.3 Descripción de los Servicios, Recursos y Capacidades funcionales Actuales para la aplicación de Terapia Biológica en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

Actualmente la aplicación de medicamentos biológicos endovenosos en el Hospital de Especialidades se lleva a cabo de dos modalidades diferentes.

La primera modalidad, la cual la aplican los servicios de gastroenterología, neurología y nefrología, en la cual los pacientes son ingresados a hospitalización por 24 a 72 horas para realización de exámenes y recibir la terapia biológica endovenosa, una vez recibido el tratamiento son dados de alta y se les entrega una cita por consulta externa para

seguimiento. A veces no hay camas disponibles a pesar de que es la fecha para la aplicación del tratamiento y el paciente debe esperar a que lo llamen para poder ser ingresado, en otras ocasiones los exámenes de control se encuentran alterados y el paciente es tratado y luego dado de alta para un posterior ingreso y administración de la medicación. Los insumos, medicamentos, dispositivos y personal a cargo del paciente es el personal propio de piso en el cual se halla internado. En esta modalidad está el 60% de los pacientes que actualmente están recibiendo terapia biológica. El crecimiento y expansión de esta modalidad está relacionada directamente con la demanda por camas de todo el hospital.

La segunda modalidad de administración de terapia biológica endovenosa, es llevada a cabo por los servicios de Medicina Interna, Reumatología y Endocrinología del Hospital, bajo esta modalidad se encuentra el 40% de los pacientes que reciben la terapia biológica; se ha adecuado en el décimo piso del edificio de hospitalización en el servicio de medicina interna en una cuarto que previamente fue una bodega, la colocación de 4 sillones para la aplicación ambulatoria de medicación, los pacientes que son atendidos en la consulta externa posteriormente se dirigen a esta sala para recibir la medicación; sin embargo el personal que se encarga de esta tarea es el mismo que el de la hospitalización general y a veces no supervisaban la aplicación del tratamiento, los tiempos de espera pueden ser prologados dependiendo el día y la demanda, no hay un horario específico para la aplicación del tratamiento, no se lleva un control de insumos separado a los ocupados en la hospitalización, no todo el personal de piso se encuentra entrenado para la correcta preparación y aplicación de la terapia biológica. A pesar del potencial de crecimiento, no se ha realizado debido a la limitación del espacio físico de la sala actual.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Análisis del Entorno Social

- ANÁLISIS PESTEL

Factores políticos: Posición gubernamental sobre la Salud Pública, Políticas de Salud Pública del Ecuador, Ayuda a enfermedades crónicas, oncológicas, raras y huérfanas en el Ecuador. El cambio de gobierno y la incertidumbre en relación con el presupuesto de inversión anual para la salud Pública son factores desestabilizantes para el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Factores económicos: Cambios en la normativa fiscal, la crisis económica actual, la inflación y el presupuesto Nacional anual para gastos en inversión en Salud.

Factores sociales: Culturales, visión sobre nuevos tratamientos puede ser de rechazo inicialmente. Valores compartidos sobre la salud.

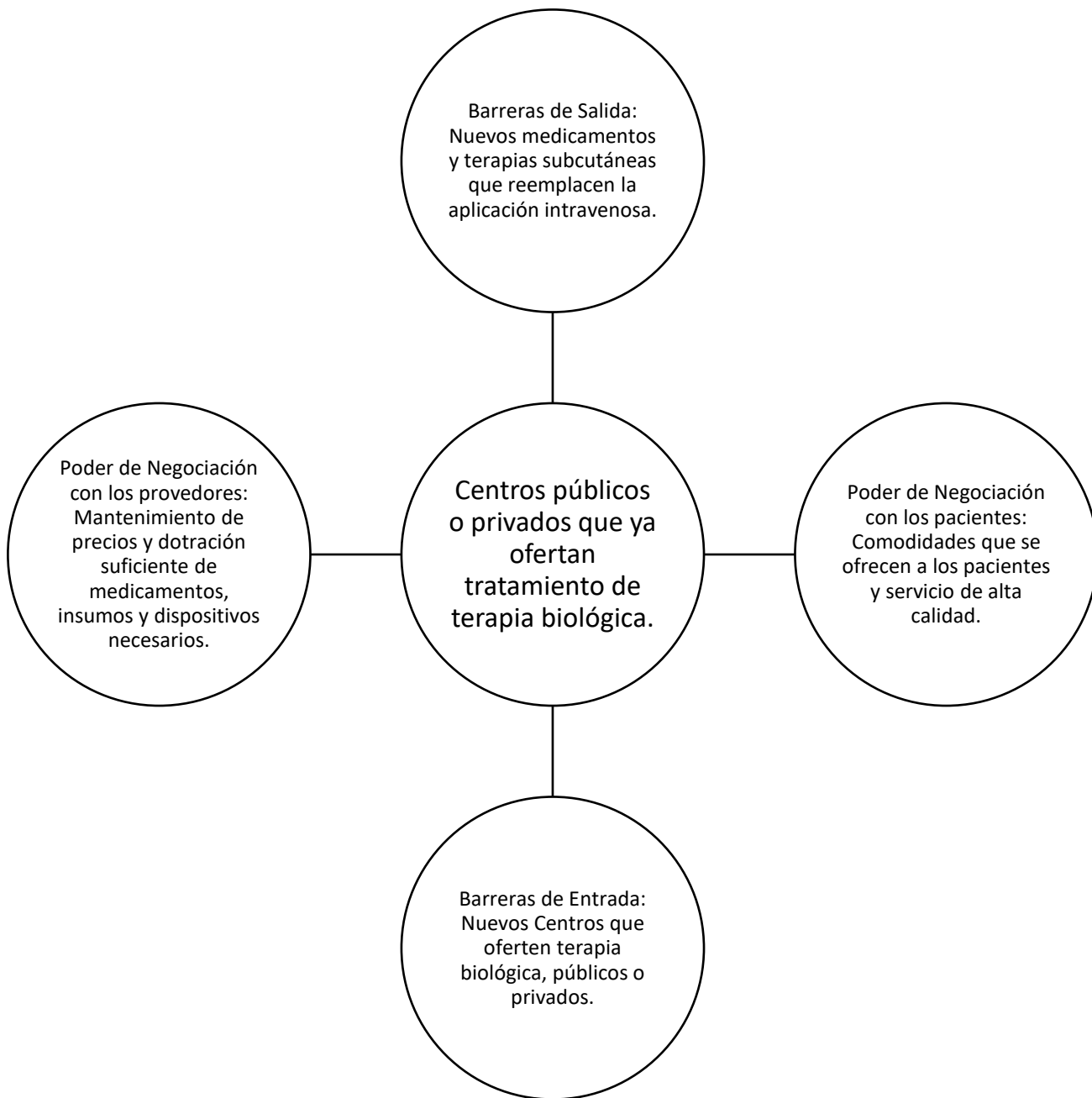
Factores tecnológicos: Las actualizaciones tecnológicas y cambios en el modo de la aplicación de medicamentos, dosis y precios de los proveedores son factores de riesgo.

Factores ecológicos: Aspectos relacionados con la preservación del medioambiente entre los principales problemas son la eliminación de dispositivos e insumos médicos, contaminación ambiental y gestión de desechos hospitalarios.

Factores legales: Sujeta a las Leyes de la Constitución del Ecuador y a la Ley orgánica de la Salud, Además se contempla el acuerdo Ministerial 118.

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

Gráfico N°2: Análisis de Servicios de Salud. (M. Porter)



Elaborado por: Carla Verónica Arias M.

Fuente: Datos propios del Hospital Eugenio Espejo - 2023

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Implantación de una Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Tabla N°14: Análisis FODA – Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria

UNIDAD DE TERAPIA BIOLÓGICA AMBULATORIA			
FORTALEZAS	Uso eficiente de recursos y espacios hospitalarios	Práctica Médica Segura	Oportunidad de adaptación y crecimiento de la Unidad
OPORTUNIDADES	Apoyo Interinstitucional	Alianzas Estratégicas con Terceros	Apoyo de entidades Universitarias
DEBILIDADES	Personal que no está entrenado para la aplicación de la terapia actualmente	Poca colaboración desde líderes de servicios	Número limitado actual de pacientes que reciben terapia biológica
AMENAZAS	Nuevos tipos de medicamentos y vías de administración.	Presupuesto que se Asigne al gasto e inversión en la Salud Pública.	

Elaborado por: Carla Verónica Arias M.

Fuente: Datos propios del Hospital Eugenio Espejo - 2023

Cadena de Valor de la organización

Actividades Primarias

- Logística Entrante: Compuesta tanto por empresas estatales y privadas de todo el país, pero sobre todo de Pichincha, Guayas y Manabí, que proveen suministros y dispositivos médicos al tercer nivel de atención. Establecen actividades de promoción del tratamiento, ventajas sanitarias, económicas y personal sanitario.

- Operaciones / Actividades directas sanitarias: Procedimientos médicos que influyen en la prestación de servicios como consultas externas, hospitalización, pruebas diagnósticas, aplicación de tratamientos y medicamentos como los biológicos, entre otros.
- Logística de Salida: Pacientes que necesiten de tratamiento con medicamentos biológicos. Pacientes que estén a la espera de cama hospitalaria para el ingreso a hospitalización en el Hospital Eugenio Espejo.
- Beneficiarios: Los pacientes.
- Marketing y ventas: Promoción del tratamiento ambulatorio para terapia biológica, apertura a la RPIS de esta modalidad de atención. Creación y difusión de material educativo que enfatice en las ventajas de las terapias ambulatorias.
- Servicio: Atención médica continua para los pacientes. Programa de fidelización para pacientes.

Actividades de Apoyo

- Infraestructura: Gestión general, administrativa, jurídica, financiera, contable, personal médico, personal de enfermería, gestión de calidad, etc. **(Véase Anexo 1)**.
- Gestión de recursos humanos: Personal de enfermería y personal médico relacionado.
- Desarrollo de tecnología: Automatización de procesos y uso pleno del sistema médico informático, HOSVITAL.
- Compras: Adquisición de medicamentos, dispositivos e insumos, inversión en servicios, edificios, mobiliario.

Gráfico N°3: Cadena de Valor – Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria.

CADENA DE VALOR						
de Actividades Apoyo	Infraestructura		Organigrama del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo			biológicos. MARGEN DE BENEFICIO: Mayor Disponibilidad de Camas, Menos ingresos de menores a 48 horas, más accesibilidad a la atención y aplicación de tratamientos biológicos.
	Recursos humanos		Médicos que prescriben y enfermeras que administran terapia biológica			
	Desarrollo de tecnología		Sistema Informático HOSVITAL, Dispositivos médicos (bombas de infusión)			
	Compras		Medicamentos biológicos, mobiliario, dispositivos, insumos, adecuación de área física			
Actividades Primarias	Logística Entrante	Operaciones directas sanitarias	Logística de Salida	Beneficiarios	Marketing y ventas	Servicios
	Empresas que proveen suministros y dispositivos médicos	Hospitalización, Consulta Externa, Aplicación de tratamientos y medicamentos biológicos	Pacientes que necesitan de tratamiento biológico. Pacientes a la espera de cama hospitalaria.	Pacientes.	Promoción del tratamiento ambulatorio para terapia biológica, apertura a la RPIS de esta modalidad de atención.	Atención médica continua. Programa de Fidelización de Pacientes. Atención de Calidad,

Elaborado por: Carla Verónica Arias M.

Fuente: Datos propios del Hospital Eugenio Espejo - 2023

Planificación Estratégica

- **Misión**

Ejercer como Autoridad Sanitaria Nacional, la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza, vigilancia de la salud pública, provisión de servicios de atención integral, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología y la articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud.¹⁰

Elevar el nivel de atención para los pacientes que acuden al hospital mediante la implementación de áreas y unidades nuevas que puedan brindar servicios eficientes y de la más alta calidad y seguridad para la aplicación de tratamientos biológicos para las distintas especialidades del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

- **Visión**

Será la Institución que ejerce plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.¹⁰ Ser un hospital de referencia nacional eficiente que brinde atención plena a pacientes que ameriten el uso de terapia biológica.

- **Valores**

- Respeto
- Inclusión
- Integridad
- Justicia
- Lealtad
- Compromiso
- Transparencia
- Ética

- **Objetivos Institucionales**

- Mejorar la accesibilidad a la aplicación de terapia biológica en los pacientes del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.
- Incrementar la efectividad del uso de camas hospitalarias en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.
- Garantizar un trato adecuado en los servicios de salud que brinda el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.
- Fortalecer el Sistema de Salud.
- Incrementar la calidad en la prestación de servicios.

- **Principios Éticos**

- **Equidad:** Generar los mecanismos normativos, administrativos, técnicos y financieros que permitan el acceso a la atención integral de salud a toda la población que necesite de la aplicación de terapia biológica en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo¹¹.
- **Igualdad y no discriminación:** Atención integral de salud inclusiva y provista a toda la población que amerite el uso de terapia biológica, sin distinción de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, orientación sexual, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socioeconómica, condición migratoria, estado de salud, discapacidad, diferencia física o cualquier otra, temporal o permanente¹¹.
- **Universalidad:** El Hospital de Especialidades Eugenio Espejo garantizará el ejercicio del derecho a la salud para los ecuatorianos; así como las personas residentes en territorio ecuatoriano, que posibilitará el acceso a los servicios de terapia biológica, de manera equitativa, igualitaria, oportuna, integral y de calidad¹¹.
- **Bioética:** La consideración del uso creativo del diálogo inter y transdisciplinar entre ciencias de la vida y valores humanos para resolver algunos de los problemas planteados por la investigación y la intervención sobre la vida¹¹.

- **Políticas**

Presentar un enfoque colaborativo para mejorar la salud mediante la incorporación de decisiones que permitan desarrollar la capacidad de los profesionales, políticas de salud y objetivos de salud.

III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Gerencial de la Dirección

Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

- **Rendimiento de Costos:** Comparación entre los costos de atención de paciente en la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria versus el costo de la Hospitalización de 48 horas para aplicación actual de terapia biológica.
 - **Costo Referencial de la aplicación de Medicación y tratamientos ambulatorios:** \$ 150.00 (costo basado en COSTOS PERC 2023¹²)

- **Costo Referencial por un día de Hospitalización más alimentación y alta médica:** \$200.00 (costo basado en COSTOS PERC 2023¹²)

Mejoramiento Continuo de la Calidad

Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

- **Cobertura:** Número de Pacientes que reciben terapia biológica en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo sobre el Número de pacientes que solicitan terapia biológica por medio de la RPIS.
- **Satisfacción del cliente:** Tasa de abandono de los pacientes al tratamiento con terapia biológica ambulatoria.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

- Porcentaje de pacientes satisfechos con el servicio: En base a una encuesta de satisfacción del cliente, se tomará semestralmente al menos 50 encuestas, por la unidad de atención al cliente. El indicador se calculará mediante el número de pacientes satisfechos atendidos sobre el número de pacientes atendidos.

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

- Integración de la prestación de servicios de terapia biológica ambulatoria a los servicios ofertados por el Hospital y a través de la RPIS.

Gestión Financiera

Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

Se plantea una inversión adicional de al menos \$ 8550 dólares por financiar, para la creación e implementación de la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria en el Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

Tabla N°15: Presupuesto por financiar para adecuación de Unidad

Evaluación de Presupuesto por Financiar	
ÁREA	PRESUPUESTO REFERENCIAL
Infraestructura	3800
Tecnologías	900
Compras	3850
TOTAL	8550

Elaborado por: Carla Verónica Arias M.

Fuente: Datos propios del Hospital Eugenio Espejo - 2023

➤ **Infraestructura:**

- Adecuación de la Sala para la formación de la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria.
 - Instalación de Paredes de vidrio templado y puerta de acceso a Unidad de Medicamentos biológicos: Pared de vidrio templado de 8.00 metros de largo por 2.10 metros de alto, con puerta de acceso.
 - Precio Referencial: \$150.00 por metro cuadrado, más instalación – \$2.600 por obra.
 - Instalación de lavamanos: lavamanos de acero inoxidable e instalación de este.
 - Precio Referencial: \$ 200.00 – 300.00
 - Instalación de mesón para la preparación de medicación: mesón de cerámica para la preparación de medicamentos de 2.00 metros de largo por 0.70 metros de ancho.
 - Precio Referencial: \$600.00 con instalación.
 - Instalación de gabinetes para bodega de medicamentos: gabinetes de aglomerado con puertas de bisagra.
 - Precio Referencial: \$300.00 con instalación.

➤ **Recursos Humanos:**

- Enfermera Universitaria: Enfermera Universitaria que trabajara 160 horas al mes en horario de 09:00 a 18:00 horas.
 - Salario Referencial: \$ 1212.00 dólares mensuales.

Recurso Humano ya asegurado con presupuesto anual, enfermera será reasignada a la unidad, no es necesaria nuevas contrataciones.

➤ **Tecnologías:**

- Computadora: Computadora de escritorio
 - Precio Referencial: \$ 600.00
- Impresora: Impresora digital
 - Precio Referencial: \$ 300.00

➤ **Compras:**

- Mobiliario: Sillones tipo butaca para pacientes, 8 sillones tipo butaca.
 - Precio Referencial: \$300.00 dólares por unidad - \$2400.00
- Mobiliario: Camilla tipo Sheylon.
 - Precio Referencial: \$300.00 dólares por unidad - \$600.00
- Mobiliario: Escritorio para computadora.
 - Precio Referencial: \$200.00 dólares
- Mobiliario: Silla de oficina giratoria.
 - Precio Referencial: \$150.00 dólares
- Dispositivos: Bombas de Infusión, 10 bombas de infusión
 - Precio Referencial: \$900.00 dólares por unidad

Bombas de infusión ya financiadas en contrato anual del hospital, no es necesario inversión de más monto monetario.

- Mobiliario: Porta sueros, 10 porta sueros.
 - Precio Referencial: \$50.00 dólares por unidad - \$500.00
- Medicación e Insumos: Medicamentos biológicos. Equipos de venoclisis, gasas, jeringuillas, suero de solución salina para la preparación de medicamentos, etc.

Medicación e insumos son comprados acordes a necesidad hospitalaria y no implica gastos mayores a lo previamente planificado.

Evacuación de Políticas de Crédito y Cobranzas

Se plantea el financiamiento del proyecto mediante la realización de dos ínfimas, una para la adquisición de “compras” y otra ínfima para la realización de las readecuaciones de infraestructura previamente detalladas.

El tiempo de ejecución presupuestaria una vez aprobado el proyecto para financiamiento promedio en el Hospital es de al menos 30 días.

Recaudaciones

Al ser una entidad pública sin fines de lucro, en la cual no se produce ningún cobro a los pacientes no se calcula un monto de recaudaciones, sin embargo, se puede calcular el ahorro esperado tras la implementación del proyecto.

- Ahorro esperado por paciente atendido: \$250.00 dólares americanos por atención al paciente (costo basado en COSTOS PERC 2023¹²).

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Capacidad Instalada

Mediante la implementación del Proyecto se podrán atender a 10 pacientes simultáneamente, con una capacidad de atención de 20 pacientes al día considerando 4 horas de infusión intravenosa de los medicamentos, 5 días a la semana, por lo cual se tiene una capacidad de atención de al menos 400 pacientes mensualmente.

- 8 pacientes en sillones tipo Sheylon
- 2 pacientes en camillas
- 2 turnos de Pacientes al día

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

- Indicador de abastecimiento de medicamentos:

$$\frac{\text{Número de tratamientos aplicados}}{\text{Número de tratamientos solicitados}} \times 100$$

Indicador a cargo de Gestión de Medicamentos, se mide actualmente todos los meses y es reportado a Dirección Médica y Gerencia, valor esperado mayor al 95%.

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

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

- Indicador del registro de la información:

$$\frac{\text{Número de atenciones registradas en el sistema informático HOSVITAL}}{\text{Número de tratamientos administrados.}} \times 100$$

Indicador a cargo de Gestión de Enfermería, se medirá mensualmente y será reportado a Dirección Médica y Gerencia, valor esperado mayor al 95%.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

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

Tabla N°16: Indicadores de gestión clínica y hospitalaria.

GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN				
INDICADORES	PARÁMETROS MEDIDOS	RESULTADO ESPERADO	TEMPORALIDAD DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN Y REPORTE
Pacientes atendidos en la Unidad de Terapia Biológica	(Pacientes Atendidos en la Unidad de Terapia Biológica/ Pacientes que usan medicamentos biológicos) X 100	Mayor al 80%	A los 3 meses de la implementación de la sala y luego mensualmente	Personal de Enfermería y Unidad de Medición Estadística
Incremento del número de pacientes que reciben terapia biológica	(Pacientes que usan medicamentos biológicos actualmente en el hospital/	Aumento del 20% del número actual de pacientes	A los 3, 6 y 12 meses posteriores a la implementación de la sala. Luego trimestralmente.	Dirección Médica y Servicios Médicos que prescriben Terapia Biológica

	Pacientes que reciben terapia biológica posterior a la implementación de la Unidad)			
Aumento de la accesibilidad a terapia biológica	Número de Pacientes a la espera de iniciar tratamiento de terapia biológica	Lista de Espera menor a 20 pacientes	A los 3, 6 y 12 meses posteriores a la implementación de la sala. Luego trimestralmente.	Dirección Médica y Servicios Médicos que prescriben Terapia Biológica
Días de Espera para Hospitalización	Número de Días de Espera para ingreso a Hospitalización en los Servicios que prescriben terapia biológica	Número de días de espera para hospitalización menor a 7 días	A los 3, 6 y 12 meses posteriores a la implementación de la sala. Luego trimestralmente.	Dirección Médica

Elaborado por: Carla Verónica Arias M.

Fuente: Datos propios del Hospital Eugenio Espejo - 2023

Gráfico N°4: Propuesta de Distribución de la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria



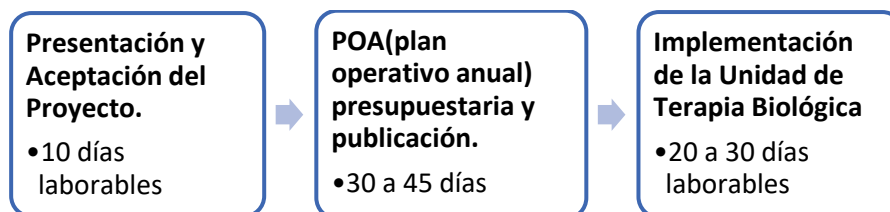
CAPITULO IV

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

CRONOGRAMA PROPUESTO DE ACTIVIDADES

- **Presentación y Aceptación del Proyecto.**
 - 10 días laborables
 - Presentación del Proyecto a Gerencia Médica
 - Solicitud de Presupuesto a DAF (dirección administrativa financiera).
- **POA presupuestaria y publicación.**
 - 30 a 45 días
 - Presentación de solicitud de ínfimas y aprobación de presupuesto en compras públicas
 - Publicación en Portal de Compras Públicas de Necesidad y etapa de Oferentes
- **Implementación de la Unidad de Terapia Biológica**
 - 20 a 30 días laborables
 - Compra de Mobiliario
 - Adecuación de Espacio Físico
 - Movimientos y Capacitación a Personal.
 - Creación de Protocolo de Funcionamiento con unidad de Calidad Hospitalaria
 - Inicio de agendamiento de pacientes en la Unidad.

Gráfico N°5: Cronograma Propuesta de Actividades y Plazos de Ejecución para la Implementación de la Unidad de Terapia Biológica Ambulatoria



Fuente: Hospital de Especialidades Eugenio Espejo

Elaboración: Carla Verónica Arias M

Fecha: septiembre 2023

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

- Existencia de un presupuesto anual limitado en el cual no se contempla la creación de nuevas unidades.
- Financiamiento directo desde el Estado comprometido en otras actividades y compra de otros recursos.
- Inestabilidad Política y rotación de personal secundaria, la cual dificulta la aplicación de planes de mejora a mediano y largo plazo.
- Falta de estudios de investigación sobre el tema nacionales.
- No se tienen análisis de costos de atención previos, información desactualizada por tarifario nacional data del año 2014 con ultima actualización en el año 2017.
- Reciente inicio de la aplicación de Sistema de Costeo por Absorción (PERC v 2.0 2023).
- Información estadística fiable sobre los pacientes que utilizan terapia biológica que está disponible es relativamente reciente, 5 años.
- Infraestructura actual que debe ser intervenida.
- Falta de capacitación a personal.

Conclusiones y Recomendaciones

- La implementación de una Unidad de terapia biológica ambulatoria es una opción costo efectiva que mejorará la accesibilidad a tratamiento para los pacientes que la utilizan y la disponibilidad de camas a nivel general en las diferentes especialidades.
- La aplicación de terapia biológica de forma ambulatoria es una alternativa segura y efectiva de tratamiento.
- Debe contemplarse presupuestos para intervenciones, mantenimiento, mejoras y cambios de infraestructura dentro del plan anual de gastos del Hospital Eugenio Espejo.
- Las infecciones asociadas a los servicios de salud significan altos costos hospitalarios, por lo cual deben evaluarse alternativas que ayuden a disminuir su incidencia y el riesgo de exposición a pacientes; como los son hospitalizaciones más cortas y tratamientos ambulatorios supervisados.

GLOSARIO

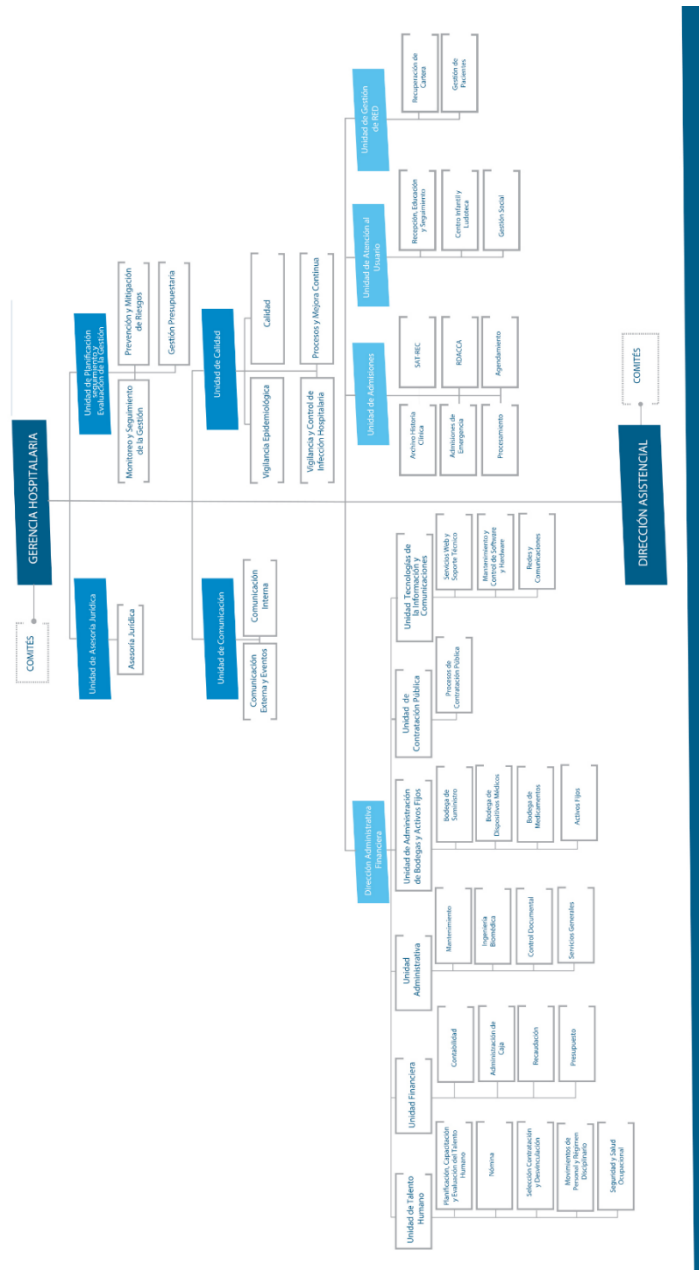
- Tercer Nivel de atención: Corresponde a los establecimientos que prestan servicios de atención de salud de especialidad y subespecialidad, en forma ambulatoria o con internación/hospitalización; e incluye prestaciones de promoción de la salud, prevención de enfermedades, recuperación de la salud, rehabilitación y cuidados paliativos. Además, tiene apoyos diagnósticos y terapéuticos de alta complejidad, acorde a las especialidades y subespecialidades de que posee.
- Hospital de Especialidades: Establecimientos de salud de la más alta complejidad con infraestructura adecuada, equipamiento de alta tecnología y talento humano especializado y acorde a su perfil de prestaciones de salud, servicios de consulta externa, emergencia, hospital del día e internación en las especialidades y subespecialidades clínicas y quirúrgicas reconocidas de conformidad con la ley, servicio de docencia e investigación². (“TIPOS DE HOSPITALES Y NIVELES DE ATENCIÓN - Arquitectura Hospitalaria”)
- Terapia Biológica: Es el uso de sustancias biológicas, como proteínas, anticuerpos y células, para tratar enfermedades y trastornos específicos; son sustancias diseñadas para interactuar con componentes específicos del sistema inmunológico o del organismo para modular respuestas inmunológicas, controlar el crecimiento de células anormales o regular procesos inflamatorios.⁵

BIBLIOGRAFIA

1. Organigrama. (n.d.). Gob.ec. Página Web Oficial del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo. Retrieved from https://hee.gob.ec/?page_id=241.
2. Acuerdo Ministerial Nro. 00030-2020, artículo 32.
3. *Hospital de Especialidades Eugenio Espejo – Ministerio de Salud Pública*. (n.d.). Gob.ec. Retrieved from <https://www.salud.gob.ec/hospital-de-especialidades-eugenio-espejo/>
4. Informe de Rendición de Cuentas Fase tres, Coordinación Zonal 9 (N.d.). Gob.Ec. Retrieved from https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/07/9.3FASE-2_PPT_FINAL_-RC_2022_CZ9-.pdf.
5. Diseases, B. T. in. (2013). *Terapia biológica en enfermedades reumatológicas*. Org.Pe. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v24n2/v24n2r1.pdf>
6. Datos obtenidos del área de Estadísticas del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo en Julio 2023.
7. Ministerio de Salud Pública. Artritis reumatoide. Guía de Práctica Clínica. Primera edición. Quito: Dirección Nacional de Normatización; 2016. Disponible en: <http://salud.gob.ec>.
8. Visor Institucional del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo 2022 y Visor Institucional del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo 2023. Retrieved from <https://hee.gob.ec>.
9. Datos obtenidos del área de Estadísticas del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo en agosto 2023.
10. *Misión y Visión*. (n.d.). Gob.ec. Retrieved from https://hee.gob.ec/?page_id=239
11. *Misión, Visión, Principios y Valores – Ministerio de Salud Pública*. (n.d.). Gob.ec. Retrieved September 3, 2023, from <https://www.salud.gob.ec/valores-mision-vision-principios-valores/>
12. Metodología de la Gestión Productiva de los Servicios de Salud. COSTOS PERC V 2.0 de OMS/OPS, Hospital de Especialidades Eugenio Espejo 2023. Retrieved September 2023, from <https://perc.paho.org/parametrization/users/>.

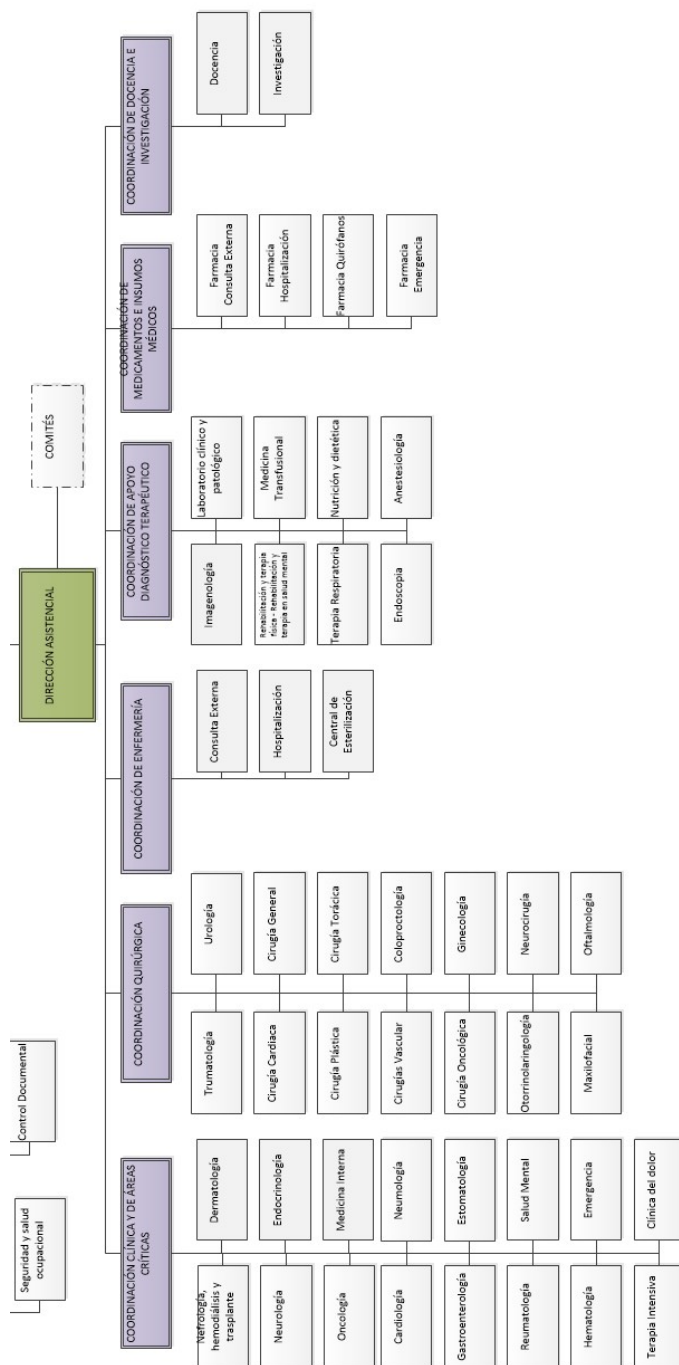
ANEXOS

ANEXO N°1.- ORGANIGRAMA HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.



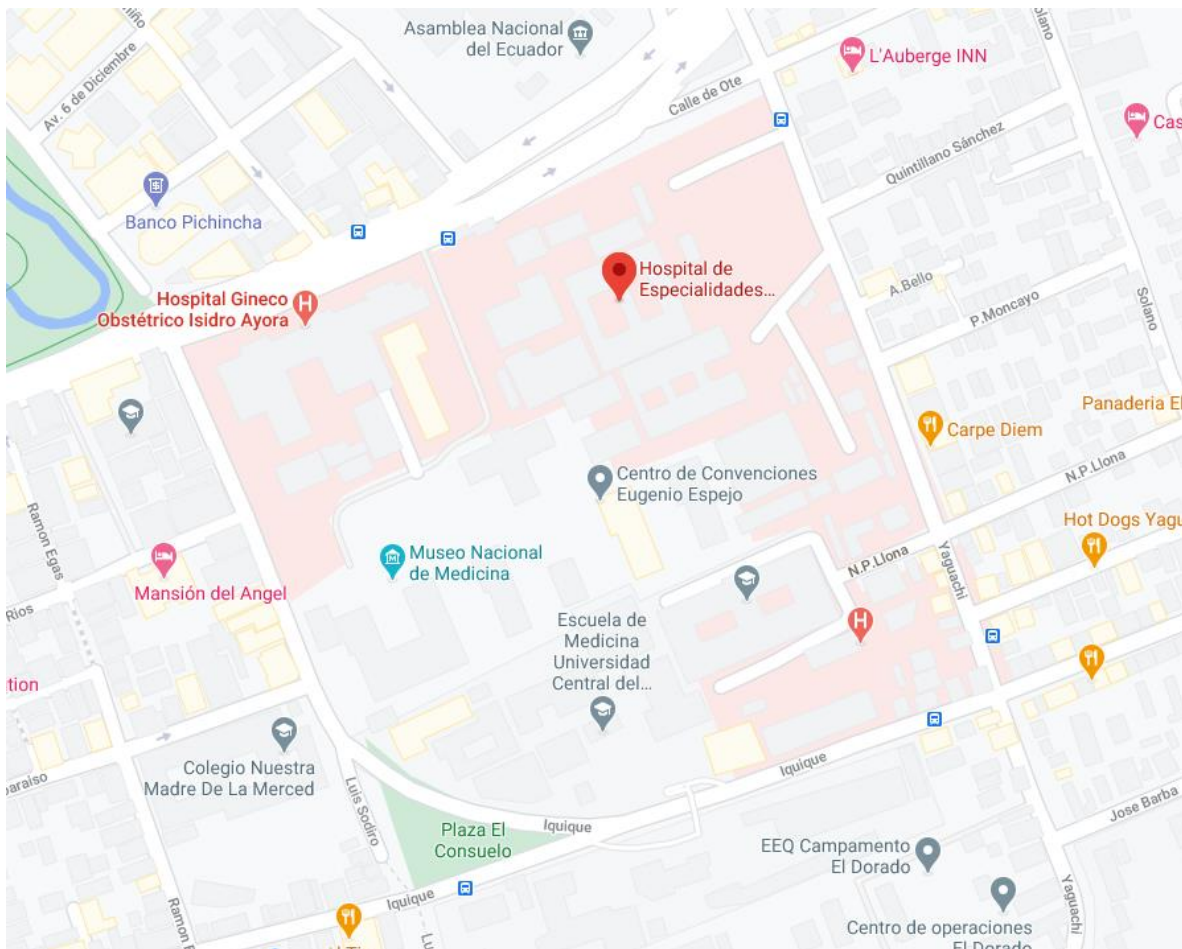
Fuente: <https://hee.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL-HEEE.png>

ANEXO N°2.- ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN MÉDICA ASISTENCIAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.



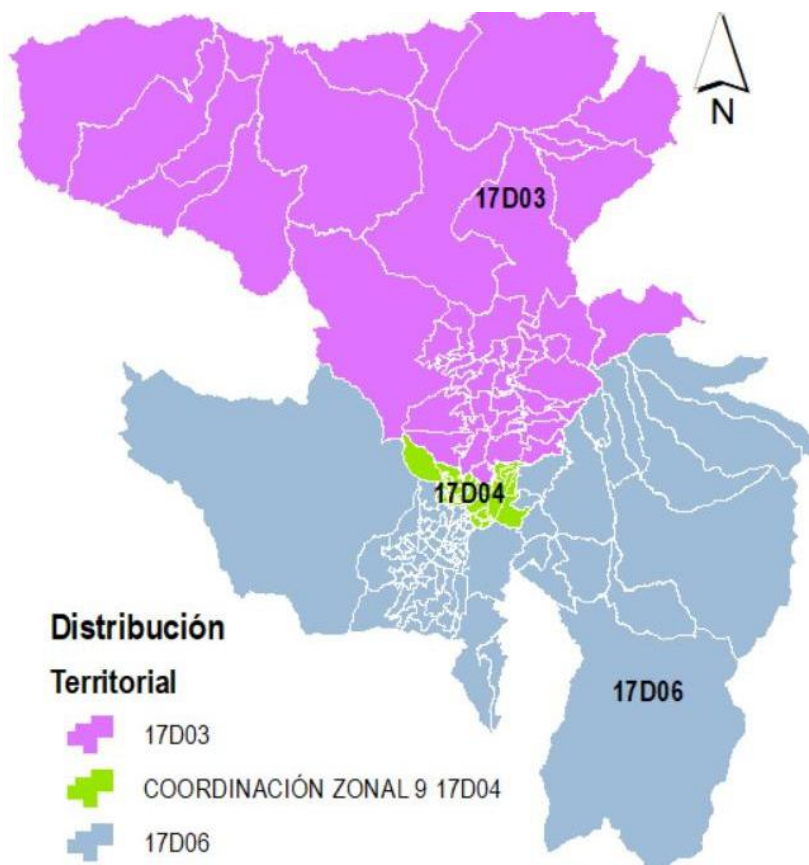
Fuente: Elaboración Dirección Médica Asistencial del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo.

ANEXO N°3.- UBICACIÓN GEOESPACIAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.



Fuente: Google Maps.

ANEXO N°4.- UBICACIÓN GEOPOLITICA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO.



Fuente: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Presentaci%C3%B3n-Coordinaci%C3%B3n-Zonal-9-SALUD.pdf>