



MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PROYECTO

**TEMA: Plan estratégico para la intervención en el servicio de imagen del hospital
San Luis de Otavalo**

PANAMA HERRERA EVELYN ESTEFANIA

TUTORA: Msc. SANDRA OBANDO

NOVIEMBRE 2023

Tabla de Contenidos.

Resumen Ejecutivo.	2
Executive Summary.	4
Introducción.	6
Revisión de la literatura relacionada al problema.	7
Identificación Del Objeto De Estudio, Planteamiento Del Problema U Oportunidad De Mejora.	18
Objetivo General:	19
Objetivos Específicos:	19
Propuesta y Justificación de Alternativas de Solución.	20
Justificación y Aplicación de la Metodología.	21
Enfoque participativo	24
Propuesta de Solución del Problema Identificado.	35
Conclusiones y Recomendaciones.	50
Bibliografía.	53
Anexos.	¡Error! Marcador no definido.

Resumen Ejecutivo.

El Hospital San Luis de Otavalo como unidad de segundo nivel, se esfuerza por brindar una amplia gama de servicios a Otavalo y sus alrededores. Sin embargo, los servicios de radiología y ecografía enfrentan importantes limitaciones, especialmente durante las horas de la noche y la madrugada. La falta de personal capacitado en estas áreas ha creado la necesidad de encontrar soluciones efectivas para garantizar una atención de calidad las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

En este trabajo se aborda este problema, donde la falta de personal especializado está impactando la continuidad de la atención a los usuarios. Se identificaron dos posibles soluciones: Incrementar personal interno o contratar servicios externos.

El estudio incluyó un análisis de costos detallado, basado en la realidad de hospital y sus estadísticas hospitalarias. Los resultados sugieren que, desde una perspectiva económica, contratar servicios externos es la opción más eficiente, lo que conlleva importantes ahorros de costes en comparación con la contratación de personal interno a corto plazo ya que a largo plazo se evidencia que sería mejor y más rentable potencializar estas áreas de manera interna con la contratación de personal.

Considerando la situación actual y los resultados del análisis, se proponen algunas recomendaciones estratégicas. Inicialmente, se propone una implementación por fases, comenzando con el uso de servicios externos para evaluar el impacto. Esto permite una transición sin problemas y le permite ajustar su estrategia según sea necesario. El informe también hace referencia a la necesidad de optimizar los recursos logísticos, especialmente en lo que respecta al transporte.

Se enfatiza la importancia de la evaluación continua y la mejora de la calidad. Se recomienda un sistema de retroalimentación directa de los usuarios y un comité de calidad como medio para garantizar un soporte óptimo y mantener altos estándares de calidad.

La perspectiva del usuario es un aspecto importante en la toma de decisiones sanitarias. La mayoría de los usuarios claramente aspiran observar más personal interno como solución al problema de la falta de continuidad de la atención en radiología y ecografía. Estas preferencias se basan en percepciones de familiaridad y atención más personalizada por parte de los equipos internos.

Sin embargo, es importante reconocer que las decisiones sanitarias no se basan necesariamente únicamente en las preferencias del usuario. La eficiencia financiera y la sostenibilidad a largo plazo son factores importantes que deben equilibrarse con las expectativas de la comunidad. Se pueden lograr ahorros significativos incorporando servicios externos a corto plazo, lo que permite reasignar recursos a otras áreas críticas del hospital, pero también se debe enfatizar en el desarrollo interno de estas áreas de manera interna como prioridad.

La implementación de servicios externos no está exenta de desafíos. La resistencia al cambio por parte del personal y la comunidad puede ser una barrera importante. La comunicación eficaz y la transparencia en el proceso de transición son esenciales para abordar estas preocupaciones. Las estrategias de gestión del cambio deben implementarse cuidadosamente para garantizar una transición sin problemas y la implementación de nuevas modalidades.

Del mismo modo, es fundamental evaluar continuamente la calidad de los servicios prestados por los contratistas externos. Mantenemos altos estándares de atención estableciendo indicadores de desempeño y realizando auditorías periódicas. Los comentarios continuos de los usuarios también son valiosos en este proceso, ya que nos permiten realizar ajustes en función de las necesidades y expectativas de nuestra comunidad.

El director general del hospital debe tomar la decisión final, considerando tanto la economía como el impacto en la calidad de la atención y la satisfacción del cliente.

En resumen, este trabajo proporciona una visión completa de los problemas del Hospital San Luis de Otavalo y proporciona una solución económicamente viable mediante el uso de servicios externos a corto plazo y una posibilidad de mantener factible la opción de potencializar internamente esta área contratando más personal. Estas recomendaciones estratégicas, respaldadas por un análisis detallado, ayudarán a los directores ejecutivos del hospital a tomar decisiones informadas, mejorar la atención al cliente y garantizar la sostenibilidad financiera a corto y largo plazo.

Executive Summary.

The San Luis de Otavalo Hospital as a second level unit, strives to provide a wide range of services to Otavalo and its surroundings. However, radiology and ultrasound services face significant limitations, especially during the night and early morning hours. The lack of trained personnel in these areas has created the need to find effective solutions to ensure quality care 24 hours a day, 7 days a week.

This problem is addressed in this work, where the lack of specialized personnel is impacting the continuity of care for users. Two possible solutions were identified: Increase internal staff or hire external services.

The study included a detailed cost analysis, based on the reality of the hospital and its hospital statistics. The results suggest that, from an economic perspective, hiring external services is the most efficient option, which entails significant cost savings compared to hiring internal staff in the short term since in the long term it is evident that it would be better and more profitable enhance these areas internally with the hiring of personnel.

Considering the current situation and the results of the analysis, some strategic recommendations are proposed. Initially, a phased implementation is proposed, starting with the use of external services to evaluate the impact. This allows for a smooth transition and allows you to adjust your strategy as needed. The report also refers to the need to optimize logistics resources, especially with regard to transportation.

The importance of continuous evaluation and quality improvement is emphasized. A direct user feedback system and a quality committee are recommended as a means to ensure optimal support and maintain high quality standards.

The user perspective is an important aspect in healthcare decision making. Most users clearly aspire to see more in-house staff as a solution to the problem of lack of continuity of care in radiology and ultrasound. These preferences are based on perceptions of familiarity and more personalized attention from internal teams.

However, it is important to recognize that healthcare decisions are not necessarily based solely on user preferences. Financial efficiency and long-term sustainability are important factors that must be balanced with community expectations. Significant savings

can be achieved by incorporating external services in the short term, which allows resources to be reallocated to other critical areas of the hospital, but the internal development of these areas internally should also be emphasized as a priority.

Implementing external services is not without challenges. Resistance to change from staff and the community can be a significant barrier. Effective communication and transparency in the transition process are essential to address these concerns. Change management strategies must be carefully implemented to ensure a smooth transition and implementation of new modalities.

Likewise, it is essential to continually evaluate the quality of services provided by external contractors. We maintain high standards of care by establishing performance indicators and conducting periodic audits. Ongoing user feedback is also valuable in this process, allowing us to make adjustments based on the needs and expectations of our community.

The hospital CEO must make the final decision, considering both economics and the impact on quality of care and customer satisfaction. In summary, this work provides a complete vision of the problems of the San Luis de Otavalo Hospital and provides an economically viable solution through the use of external services in the short term and a possibility of keeping the option of internally potentiating this area by hiring more staff feasible. These strategic recommendations, supported by detailed analysis, will help hospital CEOs make informed decisions, improve customer service, and ensure short- and long-term financial sustainability.

Introducción.

En la compleja red de la medicina, la radiología y la ecografía desempeñan un papel central a la hora de proporcionar diagnósticos críticos para el tratamiento. Como institución comprometida con la protección de la salud de la población, el Hospital San Luis de Otavalo enfrenta el gran desafío de la falta de continuidad de la atención en estas dos especialidades. La urgente necesidad de servicios de radiología y ultrasonido las 24 horas del día, los 7 días de la semana es un tema apremiante en la atención médica.

Este problema se manifiesta en la escasez de personal especializado en radiología y ecografía, lo que provoca interrupciones en el tratamiento, especialmente durante las noches y los días festivos. La atención sanitaria ininterrumpida es fundamental para afrontar las emergencias, proporcionar un diagnóstico rápido y garantizar una atención sanitaria de calidad. Ante este escenario, los hospitales se encuentran en una encrucijada estratégica y deben tomar decisiones fundamentales para superar estos obstáculos y mejorar la atención al paciente.

Esta propuesta tiene como objetivo proporcionar un análisis detallado de las opciones disponibles para abordar la escasez de servicios médicos en el Hospital San Luis de Otavalo. Se consideran desde una perspectiva holística los aspectos económicos, de gestión de recursos humanos, logísticos y estratégicos. En este contexto, la toma de decisiones es importante no sólo para abordar la actual escasez de talento, sino también para planificar estructuras sólidas y sostenibles para el futuro.

En este punto del análisis queda clara la magnitud del problema que enfrenta el Hospital San Luis de Otavalo en cuanto a la continuidad de la oferta y demanda de procedimientos radiológicos y ecográficos. Se expresó claramente la necesidad urgente de un servicio especializado las 24 horas, al igual que el impacto en la calidad de la atención y la confianza de la comunidad. La falta de personal especializado no sólo afecta la capacidad del hospital para responder a las emergencias, sino que también reduce la cantidad de pacientes tratados durante la noche. Este descenso registrado en las estadísticas hospitalarias pone de relieve la urgencia de encontrar soluciones que no sólo aborden la escasez actual, sino que también sienten las bases para una mejora sostenida y continua.

Revisión de la literatura relacionada al problema.

La mejora continua de los servicios de salud, particularmente en áreas especializadas como radiología y ultrasonido, ha recibido atención en la literatura académica y profesional. Brindar servicios de imágenes de manera eficiente y efectiva es fundamental para el diagnóstico y tratamiento precisos de diversas afecciones médicas. A través de una revisión integral de la literatura relacionada con los problemas identificados en el Hospital San Luis de Otavalo, intentamos comprender el contexto del problema, explorar las mejores prácticas y sugerir enfoques innovadores.

1. Desafíos de la continuidad de la atención en radiología y ecografía:

La falta de continuidad de la atención en radiología y ecografía no es un fenómeno único, como se observa en el Hospital San Luis de Otavalo. Las investigaciones han descubierto que los hospitales de diferentes partes del mundo carecen de servicios especializados en determinados momentos del día. Estos desafíos incluyen la disminución de la calidad de la atención, el aumento de los tiempos de espera y la insatisfacción del paciente. Se ha demostrado que la atención 24 horas al día, 7 días a la semana en áreas críticas como la radiología es esencial para garantizar una respuesta rápida y adecuada a las emergencias.

2. Estrategias para mejorar la continuidad de la atención:

La subcontratación de servicios profesionales ha demostrado ser una estrategia eficaz para superar la escasez de personal interno. Hospitales de todos los tamaños optan por asociarse con centros médicos de terceros para garantizar un servicio las 24 horas. Las investigaciones muestran que esta estrategia no solo tiene sentido económico, sino que también mejora los tiempos de respuesta y la accesibilidad de los pacientes. Además, la introducción de la tecnología de telemedicina ha mostrado resultados prometedores al facilitar las consultas remotas con especialistas y agilizar el proceso de diagnóstico.

3. Impacto de la escasez de personal en la calidad de la atención:

La disponibilidad limitada de personal especializado tiene un impacto directo en la calidad de la atención. Las investigaciones han revelado un vínculo entre la carga de trabajo del personal médico y la calidad de los servicios prestados. La escasez de expertos puede provocar retrasos en el diagnóstico, tratamientos inadecuados y, en última instancia, mala salud del paciente. La literatura destaca la importancia de abordar la

escasez de personal como una prioridad para mejorar la eficacia y eficiencia de la atención sanitaria.

4. Alianzas estratégicas y redes de atención médica:

La colaboración entre instituciones de atención médica públicas y privadas ha demostrado ser una estrategia eficaz para abordar los desafíos relacionados con la escasez de personal y recursos. La creación de redes médicas permite una distribución justa de la carga de trabajo, facilita el intercambio de conocimientos y recursos y mejora la coordinación en situaciones de emergencia. La literatura destaca la importancia de estas alianzas para mejorar la capacidad de respuesta de los sistemas de salud a las fluctuaciones en la demanda de servicios.

5. Evaluación económica de alternativas:

La comparación económica entre la contratación de personal interno y la subcontratación de servicios es un tema candente en la literatura sobre gestión hospitalaria. Las investigaciones muestran que la subcontratación suele ser más rentable, especialmente si se consideran los costos a largo plazo asociados con la contratación y capacitación de empleados internos. Sin embargo, enfatiza la importancia de evaluar cada situación individualmente, teniendo en cuenta factores como la disponibilidad de servicios externos, la calidad de la atención y el impacto en la comunidad.

6. Tecnología y mejora de procesos:

El uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se ha convertido en un importante catalizador para mejorar la prestación de atención sanitaria. Se están implementando sistemas de información hospitalaria, registros médicos electrónicos y plataformas de telemedicina para agilizar los procesos, mejorar la eficiencia y garantizar una atención de calidad. La literatura destaca la necesidad de una infraestructura tecnológica sólida y estrategias de capacitación efectivas para maximizar los beneficios de estas innovaciones.

7. Evaluación de la calidad de la atención médica:

La calidad de los servicios de atención médica es un elemento importante de mejora continua. Los modelos de evaluación de la calidad, como el modelo Donabedian, proporcionan un marco para comprender y mejorar la calidad de la atención sanitaria. La literatura enfatiza la importancia del compromiso del paciente, la seguridad del paciente

y la efectividad del servicio como elementos clave de la calidad en el campo de las imágenes.

8. Gestión de Recursos Humanos y Continuidad de Respuesta:

Un análisis de la gestión de recursos humanos en el Hospital San Luis de Otavalo revela la necesidad urgente de incrementar el personal de radiología y ecografía. La contratación de dos especialistas adicionales en cada área garantizará una atención continua las 24 horas del día, los 7 días de la semana para satisfacer las necesidades continuas de los pacientes que requieren estos servicios esenciales. La gestión eficaz de los recursos humanos también incluye la creación de un entorno de trabajo propicio que fomente el crecimiento profesional, profesional y personal.

9. Logística y Transporte de Emergencia:

El hospital cuenta con dos ambulancias para el transporte de pacientes, un recurso valioso pero limitado, especialmente en horario nocturno. La escasez de paramédicos del turno de noche pone de relieve la importancia de fortalecer la capacidad de los hospitales para responder a situaciones de crisis. Aumentar el número de ambulancias y desplegar personal capacitado en horario nocturno son medidas esenciales para optimizar los recursos logísticos y garantizar la pronta atención de los pacientes en caso de emergencia.

10. Planificación estratégica y análisis FODA:

La solución propuesta debe incorporarse a un marco de planificación estratégica que tenga en cuenta los resultados del análisis FODA. Reconocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas. La incorporación de esta información al plan estratégico de un hospital facilita la coordinación de recursos, la gestión de riesgos y la adaptación continua a un entorno sanitario en constante cambio.

11. Cadena de suministro y planificación estratégica:

La cadena de suministro de servicios de ultrasonido y radiología que se muestra en la Figura 6 es importante para comprender cómo se integran estos servicios en la prestación de atención médica general de un hospital.

La planificación estratégica debe considerar no sólo la prestación de servicios profesionales, sino también la optimización de procesos, la coordinación efectiva entre departamentos y la mejora continua de la calidad en toda la cadena de atención.

12. Misión, Visión, Valores y Metas Organizacionales:

La misión, visión, valores y metas de una organización forman el marco ético y motivacional que guía las acciones del hospital. Los objetivos fundamentales son mejorar la calidad y calidez en la prestación de los servicios médicos, asegurar la eficiencia operativa, promover el desarrollo del recurso humano e incrementar el uso eficiente del presupuesto. La implementación de la solución propuesta debe estar alineada con estos principios básicos para garantizar la coherencia y eficacia en el logro de los objetivos de la organización.

13. Principios éticos y directrices organizativas:

Los principios éticos y directrices organizativas forman el marco regulatorio que rige las acciones y decisiones dentro de un hospital. Promover el respeto por los derechos y responsabilidades de los pacientes, la planificación y gestión de la gestión, la gestión y formación de recursos humanos, la gestión financiera y la auditoría son elementos importantes que deben integrarse en una estrategia general de mejora continua.

14. Propuesta de solución y evaluación económica:

La propuesta de solución demuestra la eficiencia económica de la subcontratación de servicios en comparación con la contratación de empleados internos. La evaluación económica presentada en la Tabla 6 proporciona una descripción clara de los costos asociados con ambas opciones. La toma de decisiones debe considerar no sólo consideraciones financieras de corto plazo, sino también el impacto a largo plazo sobre la sostenibilidad y la calidad de la atención.

15. Gestión y evaluación general:

La gestión desempeña un papel central en la dirección y gestión del hospital. Las proyecciones a cinco años para mejorar la continuidad de la atención en radiología y ecografía incluyen indicadores de gestión específicos. Estas métricas van desde el tiempo de atención por paciente hasta la implementación.

En conclusión, los problemas identificados en el Hospital San Luis de Otavalo respecto a la continuidad de la atención en las áreas de radiología y ecográfica requieren de un abordaje integral y estratégico. Un análisis detallado de la situación reveló la necesidad urgente de incrementar el personal profesional, mejorar la gestión logística y optimizar la planificación estratégica. Las limitaciones y restricciones, como la capacidad de transporte adecuado y la disponibilidad de recursos financieros se presentan como desafíos que deben abordarse de manera efectiva.

La solución propuesta está respaldada por una evaluación económica detallada, que demuestra la viabilidad de subcontratar servicios en comparación con la contratación de empleados internos. Sin embargo, la decisión final recae en la dirección del hospital, a la que se anima a considerar no sólo consideraciones financieras a corto plazo, sino también beneficios a largo plazo para la sostenibilidad y la calidad de la atención. La Gestión juega un papel clave en la implementación exitosa de la solución propuesta. La previsión a cinco años, que incluye métricas de gestión específicas, crea un marco para la mejora continua y la adaptación al entorno sanitario en constante evolución. La integración de la planificación estratégica, el respeto a los principios éticos y la consideración de los objetivos organizacionales son elementos fundamentales para asegurar la coherencia y eficacia de la estrategia propuesta.

En última instancia, esta conclusión enfatiza la importancia de abordar este problema de manera integral y colaborativa. Mejorar la continuidad de la atención en radiología y ecografía no solo beneficia a los pacientes, sino que también fortalece la posición del hospital como un centro médico integrado de alta calidad. La implementación de estas medidas propuestas contribuirá significativamente a la realización de la misión, visión y valores del Hospital San Luis de Otavalo, establecerá estándares más altos de atención médica y fortalecerá su papel en la comunidad.

16. Análisis De La Situación Actual de la Gestión Gerencial:

El liderazgo profesional actual en el contexto de la Gestión Gerencial está comprometido a brindar los mejores servicios de salud a los usuarios y pacientes que lo necesitan para cubrir los requerimientos, exigencias y necesidades de éstos las 24 horas del día, los siete días de la semana y los 365 días del año. El Hospital San Luis de Otavalo al ser el único hospital de referencia en la ciudad de Otavalo, debe tener todos los servicios de especialidades con un número suficiente de profesionales con tal fin de que pueda dar

atención continua las 24 horas del día. Sin embargo, actualmente existen limitaciones en el Hospital en relación con la gestión y seguimiento de la demanda, ya que hay mucha demanda insatisfecha, especialmente en las especialidades de servicio de imagenología (ecografía) y radiología, debido el número insuficiente de personal.

Actualmente solo se dispone de un profesional en cada una de estas especialidades, y ambos especialistas solamente laboran 8 horas al día, dejando sin atención a los usuarios en horas de la noche y madrugada. Los pacientes que requieren de este tipo de servicios tienen que ser derivados al centro de salud u Hospital de referencia en la ciudad de Ibarra. Esto a su vez genera costos de transporte entre el Hospital San Luis de Otavalo hasta el Hospital de referencia en Ibarra, y otros costos logísticos.

Como organización sanitaria, se realiza continuamente esfuerzos por alcanzar objetivos estratégicos los cuales incluyen:

- Garantizar la igualdad de acceso a la atención de todos los servicios ofertados durante los 365 días del año.
- Disponer de personal suficientemente capacitado para cubrir los requerimientos, necesidades y exigencias de los usuarios y pacientes.
- Trabajar de manera integrada con otras instituciones de salud tanto públicas como privadas.
- Reducir los tiempos de espera para recibir atención médica y priorizar a las poblaciones vulnerables.
- Gestionar, proteger y utilizar eficientemente los recursos públicos con una excelente calidad de servicio en todas sus especialidades.

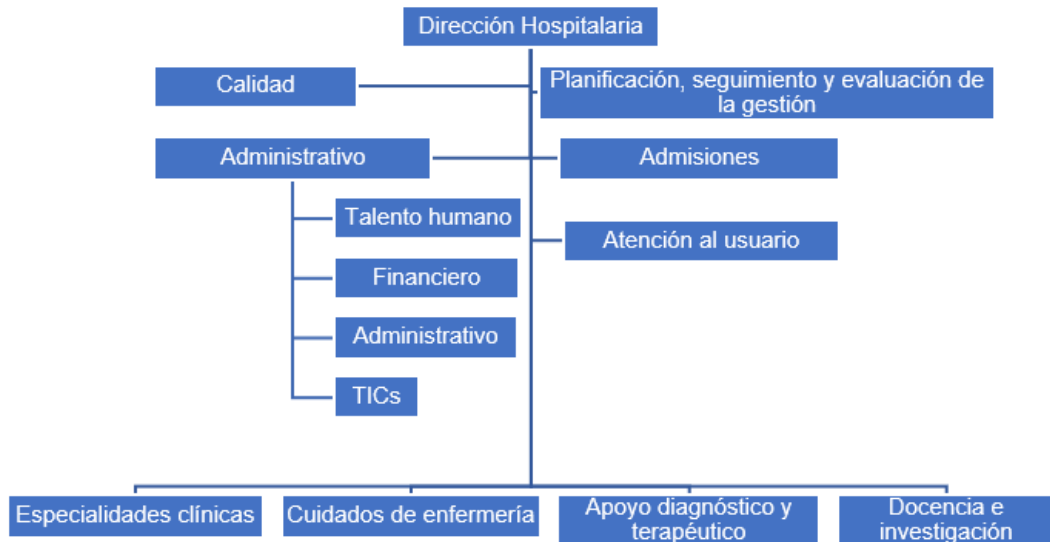
16.1. Estructura Administrativa, Financiera y Administrativa.

El Hospital San Luis de Otavalo dispone de una organización administrativa-financiera similar a los Hospitales del sector público (Figura 1). Así se tiene al director y Codirector del Hospital en la Dirección Hospitalaria, seguido de empleados en sus departamentos de Calidad y Planificación, Seguimiento y Evaluación de Gestión. En sus departamentos inferiores se tiene al área administrativa con sus respectivas subáreas (talento humano, financiero, administrativo, TICs) y a los departamentos de Admisiones y Atención al

Usuario. Finalmente, en su eslabón más inferior se encuentran las distintas especialidades clínicas que oferta el hospital, junto con otras áreas asociadas como cuidados de enfermería, apoyo terapéutico y diagnóstico y de docencia e

Figura 1

Estructura orgánica



Fuente: Estefanía Panamá (2023). [En](#) base a información facilitada por el Hospital

investigación.

16.2. Oferta y Demanda de Servicios.

Debido a la amplia gama y alto calibre de los servicios de salud que se ofrecen en el Hospital San Luis de Otavalo, los pacientes son remitidos desde los Centros de Salud cercanos, así como de toda la provincia de Imbabura, incluido Pichincha. El director del hospital reporta las siguientes especialidades disponibles en la clínica con una visión de inclusión social: cirugía general, anestesiología, ecografía, ginecología, rehabilitación, laboratorio clínico, medicina interna, traumatología, atención a partos, entre otras. La Tabla 1 muestra las diferentes ofertas de los servicios de especialización del Hospital con el número de profesionales, así como las demandas más comunes de los usuarios en cada servicio.

Tabla 1

Oferta de servicios de salud



ÁREA QUIRÚRGICA

Oferta	Demanda	Profesionales
Cirugía general	Quirófanos disponibles las 24 horas	4
Traumatología	Emergencias traumatológicas	1
Anestesiología	Operaciones	4
Total		9



MATERNO INFANTIL

Especialidades	Demanda	Profesionales
Ecografía	Emergencias pediátricas	2
Ginecología y obstetricia	Cesáreas programadas y de emergencia	4
Partera	Partos programados y de emergencia	1
Total		7



ÁREA CLÍNICA

Especialidades	Demanda	Profesionales
Medicina interna		2
Psiquiatría y fisioterapia	Citas programadas	2
Psicología	Citas programadas	1
Odontología	Emergencias odontológicas	2
Total		7



CUIDADOS CRÍTICOS

Especialidades	Demanda	Profesionales
Emergencia	Emergencia más completa	2
Total		2



DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO

Especialidades	Demanda	Profesionales
Imagenología	Ecografía	1
Laboratorio Clínico	Completo	9
Rayos X	Radiografías	1
Farmacia		4
Rehabilitación		2
Ropería		1
Total		19

Fuente: Estefanía Panamá (2023). En base a información facilitada por el Hospital

16.2.1. Análisis Geoespacial y geopolíticos.

Imbabura es una provincia de la región Sierra-Norte del Ecuador. Hay muchos lagos grandes dentro de esta provincia, como el lago San Pablo, Cuicocha y Yahuarcocha, y otras lagunas menores como San Marcos, Pinán, Mojanda y Laguna Negra. La capital de la provincia es Ibarra, y las principales ciudades son Cotacachi, Otavalo, Atuntaqui y Urququí.

Una de sus ciudades principales es Otavalo, la cual está ubicada en la región sureste de Imbabura. Según las nuevas restricciones anunciadas por el gobierno provincial de Otavalo, su superficie es de 579 km² cuadrados. Otavalo, también conocida como San Luis de Otavalo, es la capital de la provincia y la segunda ciudad más grande y poblada de Imbabura, a orillas del río Chota atravesado por el río Tejar, con una elevación promedio de 2,250 m sobre el promedio. El clima es de 16°C.

La provincia de Otavalo limita con las provincias de Cayambe y Pedro Moncayo, provincias de Pichincha y Cotacachi y con las provincias de Antonio Ante e Ibarra y se ubica geoespacialmente en las siguientes coordenadas: 78° 15' 49" O y - 0° 13' 43" N. La provincia de Otavalo está compuesta por la ciudad del mismo nombre, con 11 parroquias; dos áreas urbanas y nueve áreas rurales que son Eugenio Espejo, San Pablo del Lago, González Suárez, San Rafael, San Juan de Iluman, Dr. Miguel Egas Cabezas, San José del Quichinche, Selva Alegre y San Pedro de Pataki.

En la Figura 3 se puede visualizar la ubicación geoespacial del Hospital San Luis de Otavalo, el cual se encuentra dentro de la ciudad de Otavalo en las calles Sucre y Estados Unidos.

Figura 3

Localización geoespacial del Hospital



Fuente: Extraído de Google maps

16.2.2. Oferta de Servicios.

El Hospital San Luis de Otavalo oferta diferentes servicios de salud para beneficio de los ciudadanos de la ciudad de Otavalo y de otras ciudades cercanas. En la Figura 4 se visualiza los diferentes servicios.

Figura 4

Cartera de servicios del Hospital San Luis de Otavalo



Fuente: Estefanía Panamá (2023). En base a información facilitada por el Hospital

16.2.3. Población atendida.

De acuerdo con estadísticas y registros del Hospital San Luis de Otavalo, la población atendida a 2022 fue de un total de 174,928 usuarios, correspondientes a los cantones de Otavalo y Antonio Ante. Dentro de Otavalo se atendió a 45,612 pacientes distribuidos en diferentes distritos, mientras que en Antonio Ante se atendió a 22,881 en diferentes distritos. En relación con los distintos grupos etarios la población atendida se puede visualizar en la Tabla 2.

Tabla 2

Población atendida

Sexo	# pacientes	Grupo	# pacientes	Raza	% pacientes
Masculino	19,328	Niños (0-9 años)	12,251	Indígena	37,1
Femenino	35,328	Adolescentes (10-19 años)	8,083	Mestiza	56,6
		Adultos (20-64 años)	28,669	Afro	1,1
		Adulto mayor (+65 años)	5,653	Otras	5,2

Fuente: Estefanía Panamá (2023). En base a información de rendición de cuentas del Hospital

Por su parte, en servicios de imagenología se atendieron a un total de 14,783 usuarios en el año 2022 con un promedio mensual de 1,232 pacientes.

Tabla 3

Indicadores hospitalarios

Indicadores de internación	Año 2022
Total egresos al año	4024
Tasa de mortalidad + 48 horas	0,9
Total de placas radiográficas/año	1933
Dotación normal de camas	83
Promedio atención/paciente/día	40
Promedio diario de egresos	11
Porcentaje de ocupación (%)	48
Promedio días estadía por paciente	3,3
Giro de camas	48
Partos hospitalarios / año	1436

Fuente: Estefanía Panamá (2023). En base a información facilitada por el Hospital

16.2.4. Demanda de servicios insatisfechas.

Actualmente, el hospital San Luis de Otavalo no responde a las necesidades de todos los usuarios, concretamente en su especialidad de imagen, concretamente en el servicio de ecografía y radiología. Esto se debe al hecho de que existe insuficiente personal para cada servicio, siendo un profesional para cada especialidad. Ambos especialistas solamente laboran en horas de la mañana y de la tarde, dejando sin servicio en las horas de la noche y la madrugada. Esto provoca a su vez que los usuarios y pacientes que llegan en horas no laborales tengan que ser trasladados a otro centro de atención en la ciudad de Ibarra, perdiendo tiempo y aumentando gastos de traslado y logística. De los 1,232 pacientes que se atienden en promedio mensualmente, cerca del 8% son pacientes que llegan en horas de la noche y madrugada que requieren por lo menos un examen complementario de imagen. Es decir, la demanda insatisfecha es de alrededor de 98 pacientes mensuales.

Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.

El foco de la investigación está en el Hospital San Luis de Otavalo, una unidad médica que desempeña un rol importante en la salud de la comunidad de toda la región y con los antecedentes descritos de aproximadamente el 8% de demanda insatisfecha del servicio de imagen nace el tema específico de la investigación que es la continuidad de la atención en el área de la radiología y la ecografía, dos servicios importantes que requieren un enfoque estratégico para optimizar las operaciones. Esta pregunta surge de una evaluación exhaustiva de las operaciones hospitalarias actuales ya que este servicio solo está habilitado 8 horas diarias (8:00 a 16:30) de lunes a viernes. La atención médica, especialmente en áreas críticas como radiología y ultrasonido, debe brindarse de manera continua para garantizar rapidez y eficacia en situaciones de emergencia. Actualmente, los hospitales enfrentan limitaciones en términos de contar con personal especializado durante la noche y la capacidad logística para transportar pacientes y responder a emergencias.

Las oportunidades de mejora radican en la necesidad de establecer sistemas que garanticen la continuidad de los tratamientos de radiología y ultrasonido y al mismo tiempo aborden los desafíos de logística y dotación de personal. La falta de mano de obra calificada en estas áreas y las inusuales limitaciones de capacidad han llevado a una disminución en la calidad y eficiencia del servicio. Esta situación presenta una oportunidad estratégica para implementar soluciones que no solo resuelvan el problema inmediato, sino que también fortalezcan la posición del hospital en términos de calidad y sostenibilidad a largo plazo.

Por tanto, el tema de estudio se presenta como un elemento importante en el rompecabezas de la gestión hospitalaria. La falta de continuidad de la atención en radiología y ecografía impacta directamente a los servicios de emergencia y la capacidad del hospital para brindar atención de calidad. Este problema no sólo afecta la eficiencia operativa, sino también la percepción de la comunidad sobre la calidad de los servicios de salud disponibles.

Las posibilidades de mejora significan no sólo resolver los problemas operativos inmediatos, sino también sentar una base sólida para el desarrollo futuro del hospital. La implementación de soluciones efectivas no sólo abordará la escasez de recursos humanos calificados y capacidades logísticas, sino que también sentará las bases para una gestión más eficiente y adaptable en el futuro.

Objetivo General:

Elaborar un plan de mejora de calidad de atención en el servicio de Imagen del Hospital San Luis de Otavalo.

Objetivos Específicos:

- Analizar la factibilidad económica de aumentar el número de personal o contratar servicios externos para las especialidades de radiología y ecografía como alternativas de mejora en atención al cliente.
- Optimizar tiempos de atención y recursos económicos al optar por una decisión la cual mejore la atención al usuario en las especialidades de radiología y ecografía.

Propuesta y justificación de alternativas de solución.

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD Plan estratégico para la intervención en el servicio de imagen del hospital San Luis de Otavalo MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</p>					
Problema	Causa/s	Efecto/s	Desafío/s	Solución/es	Unidad de Gestión Responsable
Falta de atención continua (horario)	Falta de personal en las especialidades de radiología y ecografía	Traslado a otros centros médicos lejanos	Cubrir satisfactoriamente las necesidades de los usuarios en horarios continuos de 24 horas con rotación de personal	Incrementar el número de personal de salud	Talento Humano
Sensación de insatisfacción de los usuarios por falta de médicos especialistas	Lejanía de Hospitales para atención de especialidades	Demora en la resolución de problemas de salud	Resolver oportunamente las demandas de salud en las especialidades de radiología y ecografía	Contratar servicios externos cercanos	Departamento de Planificación, seguimiento y evaluación
Elaboración: Estefanía Panamá Fecha: 15 octubre 2023					

Considerando los problemas identificados respecto a la continuidad del tratamiento en las áreas de radiología y ultrasonido en el Hospital San Luis de Otavalo, se presentan dos alternativas de solución, que serían: Contratación de personal en ambas disciplinas dentro del hospital y servicios externos en radiología y ecografía. Cada opción tiene implicaciones económicas, logísticas y administrativas únicas, y la elección que usted haga dependerá de una variedad de factores.

- 1. Emplear personal en ambas áreas dentro del hospital:** Esta alternativa incluye profesionales médicos, específicamente dos especialistas en radiología y dos especialistas en ultrasonido, esto incluye la contratación de técnicos en imágenes para cada campo. Emplear personal local proporciona mayor estabilidad y control directo de los servicios, lo que permite una atención más individualizada y adaptable para satisfacer las necesidades del hospital y la comunidad.

Justificación: Contratar su personal de radiología y ultrasonido internamente tiene la ventaja de tener control directo sobre sus servicios, lo que resulta en una atención más personalizada y la capacidad de responder de inmediato a las necesidades únicas de su hospital. La adaptabilidad y la coordinación interna son las principales fortalezas de esta opción, permitiendo una gestión más eficiente de los recursos y una asistencia sanitaria de mayor calidad.

- 2. Contratación de servicios externos de radiología y ecografía:** Esta alternativa consiste en contratar un centro de salud externo para brindar servicios de radiología y pediatría de manera subcontratada. Esto incluye la subcontratación de ciertos servicios según sea necesario, evitando así los costos fijos del personal interno.

Justificación: La decisión de utilizar un servicio externo proporciona una solución más flexible y económica a corto plazo. Al subcontratar estos servicios, los hospitales pueden evitar los costos fijos del personal interno y ajustar la cantidad de servicios según sea necesario. Esto puede resultar en una gestión menos directa, pero también proporciona acceso a profesionales altamente calificados y reduce la carga financiera de contratar personal local. Esta alternativa se centra en la flexibilidad operativa y el ahorro de costos.

Justificación y aplicación de la metodología.

Elegir la metodología adecuada es fundamental para abordar eficazmente los desafíos y objetivos analíticos del Hospital San Luis de Otavalo. En este contexto, se justifica el uso del análisis de costo-beneficio. Esta metodología permite determinar cuál es la mejor opción para el Hospital San Luis de Otavalo; si contratar mayor personal para los servicios de radiología y ecografía dentro del mismo hospital, o contratar servicios

externos para estas dos especialidades. Para ello, es necesario considerar los costos directos (materiales, equipos, personal) y los costos indirectos (servicios de radiología y ecografía, transporte).

Una vez, identificados estos tipos de costos, se establece los valores de cada uno de ellos. Los valores de cada costo se encuestan en función del mercado (por ejemplo, salarios de radiólogos, y ecógrafos, servicios externos, transporte, entre otras). Finalmente, se realiza el análisis de costos versus beneficios a fin de determinar la solución más factible en beneficio del Hospital San Luis de Otavalo.

Se justifica la utilización de esta metodología debido a que representa una herramienta para la toma de decisiones que contribuye a elegir las mejores acciones para beneficio de la organización. Su objetivo es determinar si una próxima inversión o decisión es rentable o no para una empresa. Además, el análisis de costo-beneficio es un proceso que se lleva a cabo para evaluar la relación entre los costos de una inversión y los beneficios que genera.

Se disponen dos alternativas de solución que son:

- ❖ Contratación de especialistas para ambas áreas (radiología y ecografía) y un tecnólogo dentro del Hospital San Luis de Otavalo (Tabla 4).
- ❖ Contratación de servicios externos de radiología y ecografía (Tabla 5).

Enfoque Cuantitativo:

Las metodologías cuantitativas juegan un papel central en la recopilación y análisis de datos numéricos relacionados con la demanda de servicios de radiología y ultrasonido. Se realiza un análisis detallado de las estadísticas hospitalarias centrándose en la cantidad de pacientes tratados en estas áreas, los períodos pico y las tendencias a lo largo del tiempo. Al utilizar una investigación de usuarios estructurada, puede obtener datos cuantificables sobre la satisfacción del paciente, los tiempos de espera y las percepciones generales de los servicios de atención médica.

La recopilación de datos cuantitativos también incluyó una evaluación financiera detallada de las dos alternativas de solución propuestas. Los costos asociados con la contratación de empleados internos y la subcontratación de servicios se analizan

considerando factores como salarios, beneficios, costos operativos y pronósticos a largo plazo. Este enfoque cuantitativo proporciona una base sólida para la toma de decisiones financieras y operativas.

Enfoque Cualitativo:

Además del análisis cuantitativo, se utilizan enfoques cualitativos para obtener una comprensión más profunda de los aspectos subyacentes de la gestión hospitalaria. Se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con personal médico, administrativo y de servicios generales para brindar información cualitativa sobre los desafíos operativos, las oportunidades de mejora y las posibles barreras para la implementación de las soluciones propuestas.

Las revisiones de la literatura desempeñan un papel importante en los enfoques cualitativos y proporcionan información sobre las mejores prácticas en la gestión de servicios de salud, la contratación de personal médico y la subcontratación de servicios en entornos hospitalarios similares. Se analizarán estudios de casos, investigaciones previas y evaluaciones de políticas de salud para informar decisiones estratégicas y proporcionar una perspectiva contextual.

Proceso de Aplicación:

El proceso metodológico se divide en varias fases interconectadas. Primero, consideramos exhaustivamente los datos internos y externos y analizamos el estado actual del hospital. Esto incluye una revisión de informes hospitalarios, estadísticas de atención al paciente, estados financieros y toda la documentación relevante disponible.

A continuación, llevamos a cabo la recopilación de datos cuantitativos a través de un análisis financiero detallado. El análisis financiero se centra en la comparación de costos de las dos alternativas propuestas y evalúa completamente la viabilidad económica de cada opción.

Después de la recopilación de datos, los resultados cuantitativos y cualitativos se analizan juntos. Este análisis ayuda a desarrollar recomendaciones específicas e identificar áreas clave de mejora.

Consideración de Factores Externos:

En el entorno de la atención médica, factores externos como cambios en las políticas gubernamentales, avances tecnológicos y tendencias demográficas pueden tener un impacto significativo en la gestión hospitalaria. La metodología aplicada tiene en cuenta estos factores externos para predecir posibles cambios en la demanda de servicios de salud y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las soluciones implementadas. La revisión de la literatura examina las tendencias actuales de la atención médica y proporciona información contextual sobre cómo otros hospitales han abordado desafíos similares en un entorno cambiante.

Enfoque participativo:

La participación activa del personal y la comunidad es esencial para identificar y resolver problemas. La metodología incluye sesiones de consulta y talleres participativos con personal médico, personal administrativo y representantes de la comunidad para garantizar que se incluyan diversas perspectivas en el proceso de toma de decisiones. La participación de múltiples partes interesadas contribuye a la legitimidad y aceptabilidad de la solución propuesta y facilita su implementación efectiva.

Monitoreo continuo:

La implementación exitosa de la solución no finaliza el proceso. Para evaluar la eficacia a largo plazo, es importante establecer mecanismos de seguimiento continuo. Esta metodología desarrolla indicadores clave de desempeño que permiten medir el impacto de las mejoras implementadas, asegurando la adaptabilidad al cambio y la capacidad de abordar nuevas oportunidades y desafíos que puedan surgir.

Ética de la investigación:

La metodología incorpora principios éticos sólidos, teniendo en cuenta la confidencialidad de la información médica y la participación de las personas. Seguimos los más altos estándares éticos en la recopilación, almacenamiento y uso de datos, garantizando la confidencialidad y respetando los derechos de los pacientes y el personal del hospital.

Resultados generalizables:

La metodología está diseñada para que los resultados obtenidos puedan aplicarse más allá del contexto específico del Hospital San Luis de Otavalo. Nos esforzamos por recopilar lecciones y mejores prácticas que puedan compartirse con otras organizaciones de atención médica que enfrentan desafíos similares. Esto contribuye a la creación de conocimiento compartido y a la mejora continua en el ámbito de la gestión hospitalaria.

Adaptabilidad al cambio tecnológico:

La tecnología juega un papel importante en el dinámico campo de la atención sanitaria. Esta metodología tiene como objetivo identificar y evaluar soluciones tecnológicas innovadoras que mejoren la eficiencia y calidad de los servicios de salud. Se está considerando la introducción de sistemas avanzados de información hospitalaria, herramientas de telemedicina y otras tecnologías nuevas que puedan mejorar las capacidades de diagnóstico y tratamiento.

Incorporación de perspectivas interculturales:

Considerando la diversidad cultural del Ecuador, esta metodología está diseñada para incorporar perspectivas transculturales en la toma de decisiones. Esto incluye comprender las creencias y prácticas culturales asociadas con la atención médica y garantizar que la solución propuesta respete y sea consistente con las diversas identidades culturales de las comunidades atendidas por el Hospital San Luis de Otavalo.

Cooperación interinstitucional:

Esta metodología aboga por la colaboración efectiva con otras instituciones médicas y agencias gubernamentales. Se establecerán mecanismos para la coordinación interinstitucional y el intercambio de recursos y conocimientos para abordar los desafíos comunes del sistema de salud. La colaboración con los centros médicos cercanos podría ampliarse a acuerdos para garantizar un apoyo adecuado en caso de emergencia.

Capacitación continua del personal:

Reconociendo la importancia de los recursos humanos en la prestación de servicios de salud, la metodología toma en cuenta programas de capacitación continua para el personal hospitalario. Estos programas se enfocan en desarrollar habilidades específicas, actualizar la tecnología médica y promover prácticas de atención centradas

en el paciente. Invertir en el desarrollo de recursos humanos ayuda a mejorar la calidad de la atención.

Sostenibilidad financiera:

Esta metodología tiene como objetivo asegurar la sostenibilidad financiera de las mejoras propuestas. Se realiza un análisis detallado de los flujos de ingresos y gastos del hospital para identificar áreas de eficiencia y fuentes potenciales de financiación adicional. Además, se están explorando modelos de asociación público-privada que puedan mejorar el desempeño financiero de un hospital sin comprometer su misión sin fines de lucro.

Evaluación del impacto socioeconómico:

Una evaluación integral se centra no sólo en los aspectos médicos sino también en el impacto socioeconómico de la solución propuesta. Esta metodología evalúa cómo las mejoras en la prestación de atención médica impactan la calidad de vida de las comunidades atendidas, reduciendo los costos a largo plazo y mejorando la productividad y el bienestar general.

La aplicación de esta metodología refleja un firme compromiso con la mejora continua y la adaptación a los retos cambiantes del campo médico. Los rápidos avances en la tecnología médica resaltan la necesidad de metodologías que no solo resuelvan los problemas actuales, sino que también preparen para los desafíos futuros. La integración de soluciones tecnológicas avanzadas, como los sistemas integrados de información hospitalaria, no solo optimiza los procesos existentes, sino que también sienta las bases para una mayor innovación en la atención sanitaria.

La consideración de perspectivas transculturales en la metodología tiene en cuenta la diversidad cultural de la población que recibe atención de salud en el Hospital San Luis de Otavalo. La atención culturalmente competente es esencial para generar confianza entre los proveedores de atención médica y los pacientes. Al comprender y respetar las creencias, los valores y las prácticas culturales, esta metodología garantiza que las soluciones propuestas sean culturalmente sensibles y receptivas, mejorando así la calidad y la aceptabilidad de la atención médica. La cooperación interinstitucional es un pilar fundamental para abordar los complejos desafíos que enfrentan los sistemas de salud.

Al establecer colaboraciones efectivas con otras instituciones de atención médica y agencias gubernamentales, el Hospital San Luis de Otavalo puede beneficiarse de recursos, experiencia y conocimientos compartidos. Esta colaboración no solo fortalece la capacidad de los hospitales para responder a emergencias, sino que también facilita el intercambio de mejores prácticas y sinergias entre instalaciones. La formación continua del personal es una inversión estratégica en la excelencia sanitaria. A través de programas de capacitación especializados, nuestros empleados adquieren las habilidades y competencias necesarias para brindar un servicio de alta calidad y mantenerse al tanto de los avances médicos. Esta capacitación contribuye al desarrollo de una fuerza laboral altamente capacitada y comprometida que mejora directamente la atención al paciente y la eficiencia operativa.

La sostenibilidad financiera es un factor importante para garantizar que las mejoras propuestas sean viables a largo plazo. Esta metodología se centra en identificar eficiencias y explorar modelos de financiación que no sólo respalden las inversiones iniciales, sino que también permitan a los hospitales mantener una posición financiera saludable. El análisis detallado de los flujos de ingresos y gastos proporciona una descripción clara del desempeño financiero de su hospital, lo que le permite tomar decisiones informadas.

Finalmente, las evaluaciones de impacto socioeconómico son esenciales para comprender cómo una mejor atención médica impacta a la comunidad en su conjunto. Más allá de los indicadores médicos tradicionales, se evaluará el impacto en la calidad de vida, la productividad y otros aspectos socioeconómicos. Esta evaluación integral garantiza que las mejoras no solo aborden las necesidades inmediatas de atención médica, sino que también contribuyan al bienestar general de la comunidad.

En conclusión, la metodología propuesta va más allá del análisis de problemas superficiales e integra un enfoque progresivo y holístico para mejorar la atención médica en el Hospital San Luis de Otavalo. Este enfoque incluye tanto los desafíos actuales como la preparación para el futuro, garantizando que el hospital no sólo cumpla con las expectativas actuales, sino que también se posicione como líder en la prestación de atención médica en la región.

Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

Gestión Gerencial de la Dirección

El director general del Hospital San Luis de Otavalo como máxima autoridad y representante legales el encargado de tomar la decisión de optar por la contratación de mayor personal para los servicios de radiología y ecografía dentro del mismo Hospital, o por la contratación de servicios externos para estas mismas especialidades. Esta decisión estará en función del análisis costo-beneficio, de indicadores hospitalarios (promedio de atención de pacientes/día, número de placas radiográficas), y del presupuesto con el que cuenta el Hospital. A continuación, en la Tabla 3 se presenta indicadores de internación del Hospital.

Tabla 3

Indicadores hospitalarios

Indicadores de internación	Año 2022
Total, egresos al año	4024
Tasa de mortalidad + 48 horas	0,9
Total, de placas radiográficas/año	1933
Promedio de camas disponibles	83
Dotación normal de camas	83
Promedio atención/paciente/día	40
Promedio diario de egresos	11
Porcentaje de ocupación (%)	48
Promedio días estadía por paciente	3,3
Giro de camas	48
Partos hospitalarios / año	1436

Fuente: Estefanía Panamá (2023). En base a información facilitada por el Hospital

Estos indicadores presentan información general sobre la internación de pacientes en el Hospital. Toda esta información se extrajo de la gestión de pacientes de Consulta Externa del Hospital y respecto a años anteriores ha mejorado en todos los aspectos. Por ejemplo, en el año 2021 la tasa de mortalidad fue en promedio de 1,1 pacientes comparado con 0,9 pacientes en 2022. Otro caso ha sido el porcentaje de ocupación que en 2021 fue del 46% mientras que en 2022 se incrementó a 48%. El promedio día/estadía por paciente se ha mantenido en 3,3, así como la dotación de camas en 83. El promedio de atención diaria de pacientes pasó de 38 a 40 pacientes por día y el promedio diario de egresos se elevó de 10 días en 2021 a 11 días en 2022. Es decir, comparado con el año 2021, los indicadores

hospitalarios han mejorado ligeramente lo daría cuenta de una mejora en la atención y gestión de los pacientes.

Gestión financiera

Actualmente, el Hospital San Luis de Otavalo, contó con presupuesto de \$4'048.478 asignado para el 2023, de los cuales se ha ocupado el 87% para gastos de personal, bienes y servicios, medicamentos, entre otros. Por lo cual, al momento el Hospital contaría con \$519,621 para terminar el año. Tomando en cuenta que en el mercado un especialista en radiología percibe un sueldo mensual de \$1.800 dólares y un especialista en ecografía percibe un sueldo de \$2000 mensuales, el Hospital requeriría de \$3800 para cubrir estas vacantes. Adicionalmente, debido a la ausencia de suficientes especialistas en ambas áreas, sería adecuado contar un tecnólogo como apoyo al especialista en radiología para que realice la toma de rayos X. Un tecnólogo para radiología percibe un sueldo de \$1500 mensuales. En base a ello, el Hospital debiera contar con un estimado de \$5000 mensuales para poder contratar tres vacantes (2 especialistas y 1 tecnólogo), sin contar con otros gastos complementarios (seguro, personal de limpieza). Si se desea contratar dos especialistas por cada área más el tecnólogo, el Hospital necesitaría un estimado de \$10000 mensuales, sin contar con otros gastos complementarios.

Por otra parte, en del Hospital San Luis de Otavalo, los servicios que se brindan tanto para la especialidad de radiología y ecografía no tienen costo alguno para los usuarios, sin embargo, los costos de servicios de contratación externa en ecografía pueden rondar entre \$20 a \$30 dólares para un procedimiento eco-abdominal, \$35 para un procedimiento obstétrico y \$50 para un eco-fast. En el caso del servicio de radiología, un rayo X de tórax tiene un precio de \$15, de pelvis y extremidades de \$20 con una sola proyección, y de \$40 para dos o tres proyecciones.

En base al presupuesto con el que cuenta el Hospital San Luis de Otavalo y a los costos de servicios externos de ambas especialidades, en cualquiera de las dos opciones, el Hospital si cuenta con suficiente presupuesto para la contratación de dos especialistas más en cada área (radiología y ecografía) junto la contratación de un tecnólogo como apoyo para el área de radiología. También contaría con presupuesto para contratar servicios externos.

Costeo de la solución

Se disponen dos alternativas de solución que son:

- ❖ Contratación de especialistas para ambas áreas (radiología y ecografía) y un tecnólogo dentro del Hospital San Luis de Otavalo (Tabla 4).
- ❖ Contratación de servicios externos de radiología y ecografía (Tabla 5).

Tabla 4

Contratación de personal para el área de radiología y ecografía dentro del Hospital durante la noche y madrugada

Gastos	Valor (dólares) al mes
Seguros (responsabilidad por negligencia, propiedad)	\$1200
Utilidades (electricidad, agua, gas)	
❖ Electricidad	\$41
❖ Agua	\$25
❖ Gas	\$21
Salarios y beneficios del personal	\$2600 (un especialista de radiología) \$5200 (dos especialistas de radiología) \$2000 (un especialista de ecografía) \$4000 (dos especialistas de ecografía) \$1200 (1 tecnólogo en imagenología)
Instrumentos e insumos quirúrgicos	\$2000
Soporte y mantenimiento de TI	\$900
Servicio de limpieza	\$450 (una persona)
Valor total radiología y ecografía	\$10,437 (contratando un especialista más en cada área con un ayudante) para atender dos pacientes/día en ecografía y un paciente/día en radiología \$15,037 (contratando dos especialistas más en cada área con un ayudante) para atender tres pacientes/día en ecografía y dos pacientes/día en radiología

Fuente: Estefanía Panamá (2023) en base a información de rendición de cuentas del Hospital

Tabla 5*Contratación de servicios externos para el área de radiología y ecografía*

Gastos	Valor (dólares)
Procedimiento eco-abdominal de ecografía	\$20
Procedimiento obstétrico	\$35
Eco fast	\$50
Rayos X de tórax	\$15
Total, servicio de ecografía	\$120 (por paciente/noche)
Rayos X de pelvis y extremidades	\$20
Rayos X para dos o tres proyecciones	\$40
Total, servicio de radiología	\$60 (por paciente/noche)
Combustible	\$150 /mes
Seguro vehicular	\$100 /mes
Mantenimiento vehicular	\$120 /mes
Total, movilización ambulancia para traslados al Centro de Radiología externo	\$370 /mes
Auxiliar que acompañe al paciente en el traslado al Centro de Radiología externo	\$600 /mes
Total, personal	\$600 /mes
Valor total servicio ecografía y radiología	\$8,170 /mes (considerando dos pacientes/día en radiología y un paciente/día en ecografía)
	\$13,570 /mes (considerando tres pacientes/día en radiología y dos pacientes/día en ecografía)

Fuente: Estefanía Panamá (2023) en base a información de rendición de cuentas del Hospital.

Según estadísticas del Hospital, en promedio se reportan dos pacientes/día que llegan por emergencia para requerir el servicio de radiología y un paciente para el servicio de ecografía. Tomando en cuenta estos datos, en el mes, se necesitaría un presupuesto de \$8,170 mensuales para el servicio de pediatría y para el servicio de radiología en el caso de contratación externa.

Como se muestra en la Tabla 5, se evidencia que la contratación de servicios externos de radiología y pediatría representa un menor gasto mensual con respecto a la propuesta de la Tabla 4, sin embargo se debe tomar en cuenta que en el traslado de pacientes al Centro

de Radiología externo los gastos proyectados corresponden a la atención de tres pacientes por día; un incremento en el número de pacientes generaría mayor tiempo de espera por disponibilidad de ambulancia e incluso podría requerir la adquisición de una ambulancia adicional. De acuerdo con lo publicado por (IESS, 2023) “el costo unitario de las ambulancias equipadas es de \$49,046”. Difiriendo el valor de la ambulancia a una tasa de interés bancario del 14,99% anual, el costo ascendería a \$56,400 lo que correspondería a un gasto mensual adicional de \$4,700.

Tabla 6

Resumen del análisis económico de las dos alternativas de solución.

Escenario 1. Primer y segundo año.

Atendidos al día: dos pacientes radiología y una paciente ecografía.

Propuesta de solución	Inversión	Observaciones
Contratación de personal para ambas áreas dentro del hospital	\$10,437 /mes	Contratación de un especialista en radiología en cada área con un tecnólogo en imagenología
Servicios externos de radiología y pediatría	\$8,170 /mes	

Fuente: Estefanía Panamá (2023)

Escenario 2. A partir del tercer año.

Atendidos al día: tres pacientes radiología y ecografía.

Propuesta de solución	Inversión	Observaciones
Contratación de personal para ambas áreas dentro del hospital	\$15,037 /mes	Contratación de dos especialistas en radiología en cada área con un tecnólogo en imagenología
Servicios externos de radiología y pediatría	\$15,370 /mes	

Fuente: Estefanía Panamá (2023)

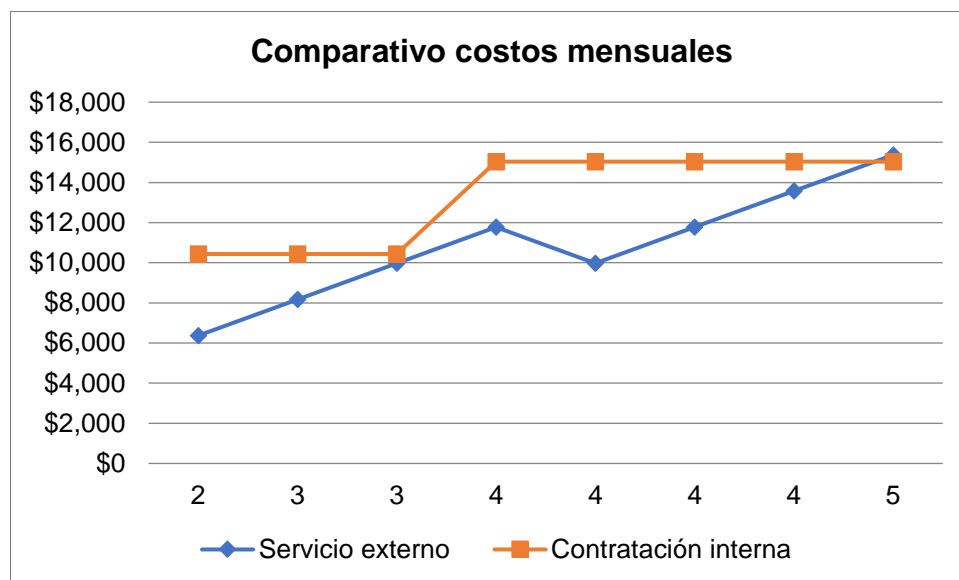
Tabla 7*Comparativo de las dos alternativas con incremento de pacientes.*

Contratación servicio externo								
Pacientes atendidos al día								
Ecografía	1	1	2	2	1	2	3	3
Radiología	1	2	1	2	3	2	1	2
Costo estimado al mes (\$)								
Ecografía							10.80	10.80
\$120/paciente	3.600	3.600	7.200	7.200	3.600	7.200	0	0
Radiología								
\$60/paciente	1.800	3.600	1.800	3.600	5.400	3.600	1.800	3.600
Gasto movilización	370	370	370	370	370	370	370	370
Gasto acompañamiento	600	600	600	600	600	600	600	600
Total, estimado	6.370	8.170	9.970	11.770	9.970	11.770	13.570	15.370
Contratación personal interno								
Pacientes atendidos al día								
Ecografía y radiología	2	3	3	4	4	4	4	5
Costo estimado al mes (\$)								
Total, estimado	10.437	10.437	10.437	15.037	15.037	15.037	15.037	15.037

Fuente: Estefanía Panamá (2023)

Figura 5

Comparativos costos mensuales de las dos alternativas.



Fuente: Estefanía Panamá (2023).

Al analizar los dos escenarios se observa que la contratación de personal interno implica un costo fijo que a medida que se incrementa el número de pacientes atendidos se mantiene; lo contrario ocurre en la contratación de servicio externo donde implica un costo variable que a medida que se incrementa el número de pacientes atendidos se incrementa, y la diferencia entre ambas alternativas se reduce (\$15,037 versus \$15,370 como es el caso de atención a cinco pacientes al día).

Gestión de talento humano

Actualmente, el hospital cuenta con un solo médico para el área de ecografía y un médico en el área de radiología que cubren la atención de los usuarios en horarios de la mañana (6:00 am a 12:00 am) y la tarde (11:00 am a 14:00 pm), respectivamente, y con cita previa. Por ello, la dirección general del Hospital requeriría contratar dos especialistas más en cada área, para que se pueda dar atención continua a los usuarios durante las 24 horas del día, y los 365 días del año.

Gestión logística

En temas logísticos, el Hospital dispone de dos ambulancias para realizar traslados de pacientes desde el Hospital hacia el sitio del siniestro y en casos de que se necesite trasladar a pacientes desde el hospital hacia el hospital de referencia en la ciudad de Ibarra. En este aspecto, el hospital optimizaría recursos económicos por concepto de transporte de pacientes.

Propuesta de solución del problema identificado.

La propuesta de solución al problema identificado en el Hospital San Luis de Otavalo incluye una estrategia integral que incluye aspectos organizacionales, de recursos humanos, logísticos y financieros. La implementación de esta propuesta tiene como objetivo mejorar continuamente el procedimiento radiológico y ecográfico, teniendo en cuenta la necesidad de brindar servicios de alta calidad las 24 horas del día, los 365 días del año.

La estrategia central de la propuesta para mejorar la atención de salud en el Hospital San Luis de Otavalo se encamina en la contratación con proveedores externos de servicios en las áreas de radiología y ecografía, pero sin olvidar la posibilidad principal de potencializar el servicio de manera interna. Esta selección se basa en un análisis detallado de costos, eficiencia operativa y viabilidad financiera con el objetivo de brindar soluciones sostenibles y efectivas a los desafíos identificados.

Análisis económico y viabilidad:

Como se puede observar en los costeos de la Tabla 4, 5, 6 y 7 resultaría mucho más económico y factible contratar los servicios externos tanto de radiología como de ecografía, ya que gastaría un monto estimado total de \$8,170 dólares mensuales por estos servicios tomando un promedio de atención de tres pacientes por noche (Escenario 1), versus los \$10,437 dólares por contratar personal dentro del mismo hospital, un ahorro de \$2,267 al mes se convierte en un ahorro significativo de \$27,204 al año. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que a medida que se incrementa el número de pacientes la diferencia entre ambas alternativas se reduce por el comportamiento de los costos fijos y costos variables. Si los pacientes atendidos se incrementan a cinco (Escenario 2) la

contratación de personal interno y los servicios externos se nivelan a un costo aproximado de \$15,000 mensual.

En la Tabla 8 se propone iniciar el primer año con la contratación de servicio externo para atender la demanda actual de 3 pacientes/día, y a medida que se vaya incrementando el número de pacientes implementar la contratación de personal, lo cual permitirá mejorar el nivel de servicio.

Tabla 8

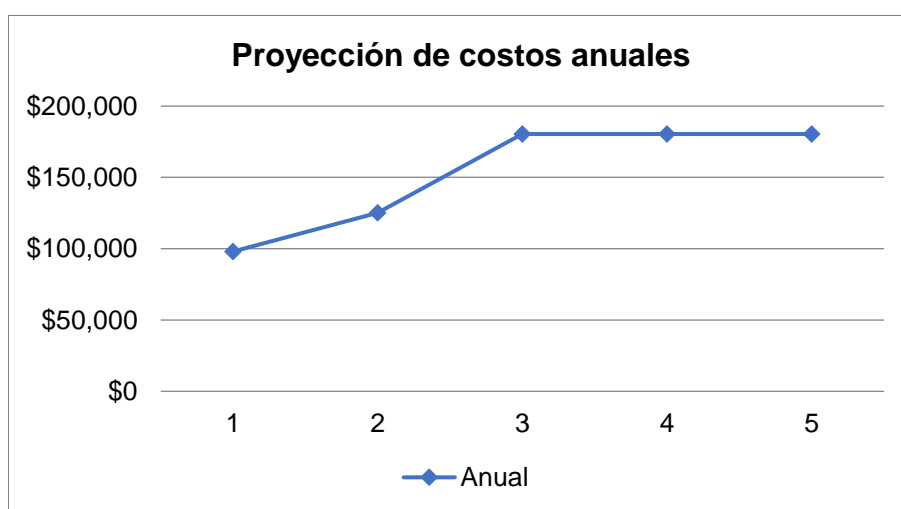
Propuesta de solución con dos alternativas a una proyección de 5 años.

	Servicio externo	Contratación interna	Contratación interna	Contratación interna	Contratación interna
Costo	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Mensual	\$8.170	\$10.437	\$15.037	\$15.037	\$15.037
Anual	\$98.040	\$125.244	\$180.444	\$180.444	\$180.444

Fuente: Estefanía Panamá (2023)

Figura 8

Proyección de costos anuales con dos alternativas.



Fuente: Estefanía Panamá (2023)

Flexibilidad operativa:

La subcontratación proporciona una valiosa flexibilidad operativa. Esto es especialmente cierto en el campo médico, donde la demanda puede variar significativamente según el momento del día o de la semana. La flexibilidad operativa también se refleja en la capacidad de adaptarse a circunstancias excepcionales, como cambios estacionales o una afluencia de pacientes durante eventos locales o emergencias de salud pública. La capacidad de adaptar los servicios internos como externos a la situación permite una mayor flexibilidad para responder a las necesidades cambiantes, lo que beneficia tanto a los hospitales como a los usuarios.

Énfasis en la calidad del servicio:

El enfoque en la calidad del servicio está directamente relacionado con el objetivo organizacional del hospital de mejorar la calidad y calidez en la prestación de servicios de atención médica. Los proveedores de atención médica externos a menudo cuentan con tecnología de punta y prácticas modernas, lo que resulta en un diagnóstico más preciso y un tratamiento más efectivo. Sin embargo, se debe buscar ofrecer el mismo servicio de manera interna sin tener que movilizar al paciente a un proveedor externo para comodidad del paciente. Además, hay que asegurar que la experiencia obtenida pueda enriquecer la capacitación y el desarrollo del talento interno, y tener un impacto positivo a largo plazo en la capacidad de un hospital para brindar atención de alta calidad.

Aliviar las limitaciones logísticas:

El uso de servicios internos también alivia algunas de las limitaciones logísticas identificadas dentro del hospital. Dada la actual cantidad limitada de ambulancias y la escasez de paramédicos nocturnos, el uso de servicios internos reducirá la carga logística asociada con el transporte de pacientes. Los proveedores externos pueden coordinar sus propios recursos de transporte y responder de manera más eficiente en situaciones de emergencia, pero eso conllevaría a un gasto adicional y tiempo de traslado.

Evaluación continua y toma de decisiones informadas:

Los hospitales pueden monitorear de cerca el desempeño de los proveedores externos utilizando métricas de gestión específicas, como las horas de servicio y la satisfacción del usuario.

La gestión efectiva de los recursos humanos es un elemento importante en el proceso de implementación de la propuesta de potencialización interna en el área de radiología y ecografía en el Hospital San Luis de Otavalo. Este aspecto se extiende desde la contratación de profesionales especializados hasta el desarrollo continuo de los servicios, asegurando que la asistencia sanitaria cumpla con los más altos estándares de calidad y eficiencia.

Contratación y desarrollo de expertos:

Uno de los aspectos fundamentales de la gestión de recursos humanos es el proceso de contratación de expertos en el área de la radiología y la ecografía. Al aumentar el personal en estas áreas, el hospital pretende no sólo satisfacer las necesidades actuales sino también prepararse para futuros aumentos en la demanda de servicios. Reclutar no se trata sólo de cubrir vacantes; también se trata de seleccionar profesionales altamente calificados y comprometidos con la misión y visión de su organización.

El profesional contratado debe tener sólidas habilidades técnicas y un conocimiento integral de la práctica médica moderna en los campos de la radiología y la ecografía. Además, la capacidad de trabajar las 24 horas del día, los 7 días de la semana en un entorno hospitalario requiere gestión del tiempo, trabajo en equipo y habilidades eficientes para tomar decisiones. La gestión del talento humano interviene directamente en la identificación y contratación de profesionales que no sólo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se alineen con los valores y objetivos del hospital.

Capacitación continua y desarrollo profesional:

Después de contratar personal, los gerentes de recursos humanos deben implementar un programa de capacitación continua y desarrollo profesional. Esto es esencial para garantizar que nuestros profesionales se mantengan actualizados sobre las últimas tecnologías y avances médicos y puedan brindar servicios de vanguardia. La capacitación también puede abordar aspectos específicos de la atención al paciente, la comunicación efectiva y el manejo del estrés, contribuyendo al desarrollo integral de los profesionales médicos. El desarrollo profesional no sólo beneficia a los empleados, sino

que también impacta positivamente en la calidad de los servicios prestados. Los profesionales bien capacitados están mejor equipados para manejar situaciones y emergencias complejas, lo que resulta en una atención más efectiva y segura para los usuarios del hospital. La gestión del talento juega un papel clave a la hora de identificar oportunidades de formación, diseñar programas eficaces y monitorizar el progreso individual de cada profesional.

Gestión de Turnos y Atención Sostenida:

Otro aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos es la planificación de turnos para asegurar una atención continua y consistente. La propuesta de contratar significa que ambas áreas necesitarán personal 24 horas al día, 7 días a la semana. La gestión eficaz de turnos incluye no sólo la capacidad de distribuir los horarios de manera justa, sino también la capacidad de adaptarse a cambios inesperados y garantizar que los especialistas estén disponibles en los momentos críticos.

La gestión de recursos humanos debe implementar un sistema eficiente de asignación de turnos, teniendo en cuenta las necesidades del hospital y la salud de los empleados. Esto puede incluir implementar turnos rotativos, establecer protocolos para emergencias e implementar tecnología que facilite la comunicación y la coordinación entre los empleados. La continuidad de la atención no sólo mejora la calidad de los servicios, sino que también contribuye al bienestar general de los trabajadores sanitarios, previniendo el agotamiento y aumentando la satisfacción laboral.

Gestión de Ambulancias:

Uno de los aspectos logísticos más importantes es la gestión de ambulancias. Como el hospital cuenta actualmente con dos ambulancias, es importante optimizar el uso de las ambulancias para garantizar un movimiento eficiente de los pacientes, especialmente por la noche y temprano en la mañana. Las propuestas para contratar servicios externos sugieren una mayor dependencia de las ambulancias para transportar pacientes a otros centros de salud o realizar traslados especiales en emergencias.

La gestión de logística debe diseñar procedimientos claros para el despliegue y despacho de ambulancias, teniendo en cuenta la urgencia de cada situación. Además, es importante establecer una comunicación efectiva entre el personal médico y los

conductores de ambulancias para coordinar el transporte de manera oportuna. La optimización de la gestión de las ambulancias contribuye directamente a la eficacia médica y a la rápida respuesta a las emergencias.

Introducción de la tecnología de la información:

La optimización logística también se beneficia de la introducción de la tecnología de la información. La implementación de sistemas de información hospitalaria y plataformas de comunicación digital contribuye a la eficiencia operativa y la toma de decisiones informadas. Esto agiliza la gestión logística y mejora la coordinación entre las diferentes áreas del hospital.

La tecnología facilita la programación de turnos, el monitoreo en tiempo real de la disponibilidad de ambulancias, la gestión de la fuerza laboral y las comunicaciones internas. La gestión de la logística debe liderar la implementación de estas tecnologías, garantizando que el personal esté capacitado para utilizarlas y que puedan integrarse perfectamente en los procesos hospitalarios existentes. Esto no sólo mejora la eficiencia logística, sino que también contribuye a mejorar la calidad general de los servicios médicos.

Gestión del flujo de pacientes:

La implementación de un sistema eficiente de registro y derivación de pacientes permite una gestión más precisa de la demanda y una asignación más justa de los recursos. Además, se pueden crear protocolos para priorizar el tratamiento en situaciones de emergencia, garantizando que los pacientes reciban el tratamiento adecuado en el momento adecuado.

La gestión del flujo de pacientes también es relevante para la logística del campo de radiología y ecografía. La programación y asignación eficaz del tiempo de procedimiento contribuye al uso óptimo de los recursos, evita retrasos innecesarios y mejora la satisfacción del paciente. En este contexto, significa una cuidadosa planificación e implementación de procesos estandarizados para garantizar la eficiencia en todas las etapas de la atención al paciente y que los resultados de los exámenes realizados sean entregados instantáneamente sin retrasar la decisión terapéutica.

Evaluación y Mejora Continua:

El elemento final de la optimización logística es la evaluación y la mejora continuas. La gestión de la logística debe establecer indicadores clave de desempeño y sistemas de retroalimentación para identificar áreas de oportunidad. La recopilación y el análisis de datos son esenciales para ajustar los procesos, mejorar la eficiencia y anticipar posibles desafíos logísticos.

Introducir un ciclo de mejora continua garantiza que la optimización logística se convierta en un proceso dinámico y adaptable. La gestión de la logística se convierte en un agente de cambio, liderando esfuerzos no solo para satisfacer las necesidades actuales sino también para preparar a los hospitales para los desafíos futuros y las demandas cambiantes de servicios de atención médica.

Planificación Estratégica y Análisis FODA en el Hospital San Luis de Otavalo:

La planificación estratégica en el Hospital San Luis de Otavalo juega un papel importante para asegurar la correspondencia entre las metas institucionales y las acciones concretas tomadas. Además, el análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) proporciona una visión holística para guiar la toma de decisiones estratégicas.

Misión y Visión:

Una estructura de planificación estratégica determina la dirección y el propósito de la instalación al definir claramente la misión y la visión del hospital. La misión descrita en el informe destaca el compromiso del Ecuador con la gestión, regulación, planificación, coordinación y gestión de la salud pública. Por un lado, esta visión apunta a tomar el control total del sistema nacional de salud y convertirse en un referente en América Latina.

Estos principios básicos proporcionan una base sólida para estrategias futuras. La misión establece el "por qué" de la existencia del hospital y la visión establece objetivos a largo plazo y orienta las decisiones y acciones estratégicas.

Valores y metas organizacionales:

Los valores y metas de la organización descritos en el informe sirven como pautas éticas y metas concretas. Para lograr la misión y visión del hospital, el compromiso con

la calidad, la calidez en la prestación de los servicios médicos, la eficiencia operativa y el desarrollo del recurso humano son fundamentales. La planificación estratégica es un proceso mediante el cual todas las iniciativas y acciones están alineadas con estos valores y objetivos. Cualquier estrategia propuesta debe contribuir directamente a mejorar la calidad, la eficiencia operativa y el desarrollo de recursos humanos. La planificación se convierte en un ejercicio estratégico que integra estos principios en todos los ámbitos del hospital.

Objetivos institucionales

- Incrementar la calidad, calidez en la prestación de los servicios de salud
- Garantizar la eficiencia operacional



- Trabajar en el desarrollo de talento humano
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto



Fuente: Estefanía Panamá (2023) en base a información de rendición de cuentas del Hospital

Principios éticos



Fuente: Estefanía Panamá (2023) en base a información de rendición de cuentas del Hospital

Análisis FODA:

El análisis FODA que se muestra en la Figura 5 del informe proporciona una evaluación crítica de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el Hospital San Luis de Otavalo.

- **Fortalezas:**

Las fortalezas mencionadas en el informe incluyen la presencia de personal médico profesional y el compromiso con la calidad y calidez de la atención. Estas fortalezas sirven como base para construir una estrategia exitosa. Para aprovechar estas fortalezas, es esencial mantener y desarrollar el personal médico y mejorar continuamente la calidad.

- **Oportunidades:**

Las oportunidades identificadas brindan oportunidades de crecimiento y mejora, como la capacidad de mejorar la calidad y la amabilidad de la prestación de servicios. La planificación estratégica se convierte en el proceso de maximizar estas oportunidades, incluso mediante inversiones en tecnología médica, expansión de servicios y colaboración con otras instituciones.

- **Debilidades:**

Las debilidades, como la falta de personal capacitado en áreas críticas como radiología nocturna y ultrasonido, requieren estrategias especiales. La contratación de personal adicional propuesta por la solución será una medida estratégica importante para abordar estas vulnerabilidades.

- **Amenazas:**

Amenazas como: Ejemplos de mala atención debido a la escasez de personal en momentos específicos ilustran áreas importantes que deben abordarse de manera proactiva. La planificación estratégica consiste en anticipar y mitigar estas amenazas mediante la contratación de personal, la optimización de la logística y la mejora de la gestión de recursos.

Figura 6

Análisis FODA del Hospital



Fuente: Estefanía Panamá (2023)

Plan estratégico en acción:

Implementación de la estrategia descrita en la propuesta. Los contratos con servicios externos son una expresión concreta del plan estratégico. Cada acción está diseñada para abordar específicamente las áreas identificadas en el análisis FODA y alinearse con la misión, visión, valores y objetivos organizacionales del hospital.

Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión son herramientas esenciales para evaluar el desempeño hospitalario y garantizar que las medidas implementadas sean consistentes con los objetivos estratégicos. En el contexto del Hospital San Luis de Otavalo se proponen indicadores específicos para mejorar la eficiencia y calidad de la atención.

1. Tiempo de Atención:

El tiempo necesario para atender a un paciente desde su llegada hasta su salida es un indicador importante de eficiencia. La propuesta pretende reducir los tiempos de tratamiento en dos especialidades, radiología y ecografía, a 10 minutos por paciente, especialmente en los periodos punta. Este indicador es consistente con nuestro objetivo de mejorar la calidad y calidez en la prestación de servicios y permitir una atención más rápida y efectiva.

2. Número adecuado de personal médico:

Para mantener la calidad de la atención médica, es importante contar con un número suficiente de personal médico. Este indicador se centra en la relación entre la carga de trabajo y el número de trabajadores calificados disponibles en ambos sectores. Este parámetro está directamente relacionado con el objetivo de trabajar en el desarrollo del recurso humano y asegurar un apoyo integral.

3. Horario de atención continua (365 días al año):

Para los hospitales, la disponibilidad constante de servicios médicos es fundamental. La implantación de un horario de atención diario continuo durante todo el año tiene como objetivo mejorar el acceso de los usuarios y garantizar que reciban atención cuando la necesiten. Este indicador contribuye al objetivo institucional de utilizar el presupuesto de manera más eficiente.

4. Encuesta de calidad de atención:

La percepción de los usuarios sobre la calidad de la atención que reciben es un indicador importante para evaluar el desempeño hospitalario. La propuesta también incluye entrevistas directas con pacientes en salas de espera y quienes reciben servicios. Esta métrica es consistente con el objetivo de mejorar la calidad y la integridad de la prestación de servicios y proporciona comentarios valiosos al departamento de calidad.

5. Relaciones con establecimientos de salud cercanos:

Establecer relaciones con establecimientos de salud cercanos es un indicador estratégico para garantizar la disponibilidad de servicios externos en caso de emergencia. La colaboración con los centros de salud cercanos es un parámetro importante para medir la capacidad de un hospital para brindar atención de calidad en momentos críticos.

6. Ingresos y recursos:

Monitorear los ingresos y los recursos es importante para evaluar la sostenibilidad financiera de un hospital. Se propone una métrica para verificar que se espera que los ingresos aumenten un 40% para 2024. Este indicador contribuye al objetivo de evaluar adecuadamente las necesidades presupuestarias, los ingresos y los gastos.

Implementación de indicadores:

La implementación de estos indicadores requiere la creación de sistemas y procesos que permitan que los datos se recopilen, analicen y utilicen de manera efectiva. Implementar una plataforma tecnológica para registrar los comentarios de los usuarios, monitorear continuamente el horario comercial y trabajar con agencias externas requiere un enfoque sistemático.

Evaluación continua:

La implementación del indicador no es un proceso estático. Requiere evaluación y ajuste continuo. Los comentarios recopilados a través de encuestas, el seguimiento de las horas de servicio y la revisión de la proporción entre personal y carga de trabajo pueden ayudarle a mejorar su estrategia con el tiempo.

La implementación de mejoras en la eficiencia y calidad de la atención en el Hospital San Luis de Otavalo no solo tiene un impacto directo en la atención médica, sino que también tiene un impacto socioeconómico significativo en la comunidad circundante.

Reducir los períodos de atención e implementar horarios continuos puede ayudar a mejorar el acceso de las personas a los servicios de salud.

La respuesta rápida y el acceso continuo a la atención médica pueden ayudar a los miembros de la comunidad a acceder a un diagnóstico y tratamiento oportunos, lo que podría reducir la propagación y la gravedad de la enfermedad. Además, se crean oportunidades de empleo dentro de la comunidad mediante la contratación de personal adicional a través de servicios internos o externos.

Centrarse en el desarrollo de recursos humanos no sólo mejora la calidad de la atención sanitaria, sino que también contribuye al desarrollo profesional y personal de los trabajadores sanitarios. La colaboración con instalaciones médicas cercanas no solo mejora la capacidad de un hospital para responder en situaciones de emergencia, sino que también fortalece las relaciones interinstitucionales en el campo médico. Este tipo de colaboración puede conducir al intercambio de conocimientos, recursos y mejores prácticas.

Desde una perspectiva financiera, mejorar la eficiencia y la calidad de la atención tiene un impacto positivo tanto en los hospitales como en las comunidades. Los ingresos adicionales del aumento previsto del 40% en la autogestión hospitalaria se pueden reinvertir en nuevas mejoras de los servicios de salud y la infraestructura hospitalaria.

Realizar encuestas y buscar activamente comentarios de los usuarios puede ayudar a mejorar las percepciones de la comunidad sobre los servicios de salud. Las comunidades satisfechas tienen más probabilidades de recibir atención médica cuando sea necesaria y participar activamente en la promoción de la salud.

En general, las evaluaciones de impacto socioeconómico resaltan la importancia de considerar no solo las necesidades de salud inmediatas, sino también cuestiones más amplias que impactan la calidad de vida y el bienestar de la comunidad. Este enfoque integral refleja el compromiso del Hospital San Luis de Otavalo con la mejora continua y contribuir al desarrollo sostenible de la región.

La gestión financiera juega un papel importante en la sostenibilidad a largo plazo del Hospital San Luis de Otavalo. La diversificación de las fuentes de ingresos, como la optimización de la autogestión de los hospitales, no sólo mejora la independencia financiera de los hospitales, sino que también contribuye a su sostenibilidad.

La autofinanciación brinda a los hospitales flexibilidad en la toma de decisiones y mejora continua. Identificar y aprovechar fuentes de ingresos adicionales, como la colaboración con instalaciones médicas cercanas, fortalece aún más la posición financiera del hospital.

Esta diversificación de los ingresos actúa como amortiguador frente a posibles fluctuaciones económicas y garantiza la estabilidad financiera necesaria para mantener y mejorar la atención sanitaria. La evaluación periódica de la gestión financiera mediante auditorías periódicas garantiza la transparencia y la rendición de cuentas.

Alinear las prácticas financieras con los principios y directrices éticos establecidos garantiza que la gestión financiera sea ética y esté centrada en el logro de los objetivos de la organización. Promover la eficiencia en la gestión financiera requiere una evaluación cuidadosa de las necesidades, los ingresos y los gastos con el objetivo de equilibrar eficazmente el presupuesto.

Esto no sólo garantiza la supervivencia financiera a corto plazo, sino que también sienta las bases para el crecimiento y la expansión planificados del hospital. La sostenibilidad financiera está directamente relacionada con la capacidad de un hospital para responder a las necesidades cambiantes de su comunidad. La gestión eficiente de los recursos financieros permite a los hospitales mantener y mejorar continuamente los servicios y adaptarse a los nuevos desafíos y oportunidades en el sector sanitario.

La propuesta de solución integral para el Hospital San Luis de Otavalo aborda cada aspecto crítico identificado en el análisis del problema con enfoque estratégico y atención meticulosa.

Desde la subcontratación hasta la gestión financiera y la sostenibilidad, cada paso está diseñado teniendo en cuenta la eficiencia operativa, la mejora continua de la calidad del servicio y la adaptabilidad a las necesidades cambiantes de la comunidad. La contratación de servicios externos en el campo de la radiología y la ecografía se presenta como una alternativa práctica y económicamente racional.

Este enfoque no sólo optimiza los recursos económicos, sino que también garantiza un soporte continuo y de alta calidad a los usuarios las 24 horas del día. La recomendación de aumentar el número de ambulancias fortalecerá la capacidad logística

de los hospitales, facilitará el traslado oportuno de pacientes y garantizará una respuesta eficaz en situaciones de emergencia.

Gestión del Talento Humano está abordando las necesidades de atención continua mediante la contratación de especialistas adicionales en radiología y ultrasonido. Las propuestas incluyen la introducción de indicadores de gestión para evaluar la calidad y eficiencia de la atención sanitaria, así como estrategias para fortalecer la comunicación y la colaboración entre los profesionales sanitarios. La optimización logística, manifestada en el uso eficiente de las ambulancias y la coordinación con otros centros de salud, tiene como objetivo mejorar la movilidad de los pacientes y garantizar una atención integral.

Además, la implementación de métricas de planificación estratégica y gestión financiera basadas en el análisis FODA proporciona a los hospitales una dirección clara y sostenible. Las evaluaciones de impacto socioeconómico son importantes para comprender el impacto más amplio de las propuestas y cómo las mejoras propuestas no solo benefician directamente a los usuarios, sino que también contribuyen al desarrollo económico local y regional. La gestión financiera y la sostenibilidad se abordan mediante la diversificación de ingresos y una gestión presupuestaria eficiente para ayudar a los hospitales a cumplir objetivos a corto plazo y prepararse para desafíos futuros.

En términos generales, esta propuesta tiene como objetivo establecer al Hospital San Luis de Otavalo como un referente en la prestación de servicios de salud con un enfoque de calidad, accesibilidad y sostenibilidad. Al centrarse en la mejora continua, la eficiencia operativa y la adaptabilidad, la propuesta tiene como objetivo mejorar los estándares de atención médica y contribuir positivamente al bienestar de la comunidad local.

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Limitaciones y restricciones en la Gestión Gerencial

A juicio personal y en base al análisis de costos resultaría más factible contratar servicios externos para ambas especialidades a corto plazo, sin embargo, deben tomarse en cuenta las limitaciones de esta opción.

Al optar por la solución de contratar los servicios externos se presentan ciertas limitaciones y/o restricciones:

- ❖ El Hospital San Luis de Otavalo cuenta solamente con dos ambulancias para el traslado de pacientes por lo que movilizarse con pacientes a realizar un examen de imagen es un verdadero reto si estas unidades se encuentran atendiendo emergencias o existe un daño eventual.
- ❖ Durante las horas de la noche y madrugada, solo se tiene la presencia de dos residentes, pero no de personal de emergencia propiamente, en casos que se requiera exámenes de imagen en una casa externa se debería proveer de personal adicional.
- ❖ Debido a que el paciente ingresa al Hospital y tiene que ser trasladado al Centro de Imagen externo, implica incomodidad para el paciente, mayor riesgo de complicaciones, mayor tiempo de atención e incertidumbre del nivel de servicio ya que este depende de todos estos factores.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones:

En primer lugar, destaca como solución económicamente prudente la opción preferida de subcontratar los servicios de radiología y ecografía. Los importantes ahorros de costos se complementan con una mayor flexibilidad operativa, lo que permite a los hospitales adaptarse a las fluctuaciones de la demanda y optimizar los recursos disponibles. Esta opción también facilita la colaboración con otros centros de salud, asegurando una red de apoyo vital en situaciones de emergencia. Invertir en recursos humanos y contratar profesionales adicionales es esencial para garantizar la continuidad de la atención.

Esta propuesta reconoce la importancia de contar con personal adecuado de profesionales de radiología y ultrasonido para satisfacer las necesidades de los pacientes las 24 horas del día, los 7 días de la semana. La implementación de métricas de gestión proporciona un marco estructurado para evaluar y mejorar continuamente el desempeño

de los empleados. La optimización logística, reflejada en el aumento del número de ambulancias, aborda limitaciones significativas en la capacidad de los hospitales para movilizar pacientes, especialmente a altas horas de la noche y temprano en la mañana.

Este enfoque ayuda a reducir el tiempo de respuesta en situaciones de emergencia y facilita el transporte eficiente de pacientes entre centros de atención médica. La planificación estratégica basada en el análisis FODA sienta las bases para una toma de decisiones informada y una gestión proactiva. En el ámbito financiero, diversificar las fuentes de ingresos y una gestión presupuestaria eficiente son esenciales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los hospitales. La propuesta reconoce la necesidad de equilibrar las fuentes de financiación, recurriendo a recursos tanto fiscales como autónomos para garantizar la estabilidad económica.

En base al análisis de costos, es más económico contratar un servicio externo tanto para radiología como para ecografía, ya que el monto total estimado gastado en estos servicios es de \$8,170 por mes, atendiendo a un promedio de tres pacientes por noche, en comparación con los costos de contratar personal en el mismo Hospital por \$10,437 por mes (dos especialistas y un tecnólogo).

El incremento en el número de pacientes al día podría requerir de una ambulancia adicional en la alternativa de servicio externo, y de dos especialistas más en la alternativa de contratación interna.

Al optar por la solución de contratar servicios externos, se recomienda incrementar el número de ambulancias para permitir el traslado oportuno de pacientes y usuarios durante las horas de la noche y madrugada. Además, se recomienda mantener una comunicación y trabajo integrado entre el personal de salud de ambos centros médicos para manejar eficientemente el traslado de pacientes y cumplir con los procedimientos que requieran en tiempos oportunos.

Al contratar servicios externos, a medida que el número de pacientes incrementa el nivel de servicio disminuye, debido a que el paciente ingresa al Hospital y tiene que ser trasladado al Centro de Radiología externo, aparte de ser una incomodidad para el paciente, implica: mayor tiempo de respuesta, disponibilidad de una ambulancia para el traslado y de un auxiliar médico que acompañe al paciente, gastos de movilización y riesgo inherente en el traslado. Además, por el comportamiento de costos fijos y costos

variables el costo de ambas alternativas tiende a igualarse a partir de una atención promedio de cinco pacientes/día.

Debido a que el objetivo propuesto en este plan de gestión es mejorar la calidad del servicio de imagenología, se sugiere valorar no solamente el monto más bajo de la inversión, sino también evaluar los indicadores de gestión correspondientes al nivel de servicio y satisfacción del paciente, que se logra cuando se potencializa el servicio en el Hospital con personal interno y no solo focalizando el apoyo en centros médicos externos.

Recomendaciones:

Las recomendaciones resultantes de este análisis integral se centran en implementar de manera efectiva propuestas de mejora y abordar desafíos específicos para optimizar la calidad de los servicios de salud del Hospital San Luis de Otavalo. En primer lugar, se propone establecer un equipo de implementación dedicado dirigido por un coordinador de proyecto con experiencia en gestión hospitalaria. Este equipo supervisa la implementación de la propuesta, garantizando que se cumplan los plazos, que los recursos se asignen de manera eficiente y que los obstáculos que puedan surgir durante el proceso de cambio se aborden de manera proactiva.

La capacitación continua de los empleados es esencial para garantizar una transición fluida y eficiente a nuevas prácticas y procesos. Se recomienda implementar programas de capacitación que aborden tanto aspectos técnicos como procedimientos operativos estándar e incluyan la participación activa de profesionales médicos y personal administrativo. Es importante desarrollar un sistema sólido de métricas de gestión para evaluar el impacto de las mejoras propuestas y realizar los ajustes necesarios. Estas métricas deben ser claras, mensurables y alineadas con los objetivos de la instalación, lo que permite un seguimiento eficaz del desempeño del personal, la satisfacción del paciente y la eficiencia operativa.

Se recomienda establecer una comunicación bidireccional transparente entre los administradores del hospital, el personal médico y los pacientes. La implementación de un sistema que captura comentarios en tiempo real de los pacientes y el personal proporciona información valiosa sobre la efectividad de las mejoras y permite realizar ajustes rápidos según las necesidades y expectativas del usuario final.

Al utilizar servicios externos, recomendamos negociar acuerdos contractuales claros y detallados que definan adecuadamente las expectativas, responsabilidades y estándares de servicio, pero sin dejar de lado primero potencializar de manera interna al Hospital.

La transparencia en estos contratos fomenta la colaboración y garantiza la calidad de los servicios. Para optimizar la logística, se recomienda implementar un sistema de gestión de transporte que coordine eficientemente el despliegue de ambulancias y asegure una respuesta rápida y efectiva en situaciones críticas.

Bibliografía.

Andrade, F., Alejo Machado, O. J., Armendariz, C. R.(2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado*, 14(63), 117-122.

Burgo, O. B., León, J. L., Cáceres, M. L., Pérez, C. J., Espinoza, E. E.(2019). Algunas reflexiones sobre investigación e intervención educativa. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48.

Cabrera, L. A. (2007). Lineamientos de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio brindado en el Hospital Militar Central de Lima [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3307>

Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., Cruz-Morales, F. del R. de la, & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: Un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617.

Chong, I. R., Macías, I. F., & Parrales, J. D. (2019). Plan estratégico para mejorar el proceso de atención en el Hospital Básico Jipijapa. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 670-723.

- Linarez, X. Y., y Huanca, R. F. (2015). Plan estratégico institucional del hospital de clínicas [Tesis, Universidad Mayor de San Andrés.]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24399>
- Martínez, L. P. (2016). Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios médicos de la clínica hospital Kennedy del cantón Buena Fe, periodo 2015-2019 [Tesis de Grado, UTEQ]. <http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/1382>
- Muñoz, J. V. (2014). Plan estratégico para el Hospital Básico Dr. José Garcés Rodríguez del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, 2014 – 2018 [Tesis de Grado, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2014]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1303>
- Padilla, J. C. S. (2021). Políticas Públicas para mejorar la calidad de servicios de salud. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 253-266. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.223
- Palacios-Vega, P. P., Álvarez-Gavilanes, J. E., y Ramírez-Valarezo, C. F. (2021). Gestión de calidad del proceso de Atención al Usuario. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 67-96. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.421>
- Proaño, T. V. (2017). Plan estratégico de comunicación para posicionar la imagen del nuevo hospital gineco obstétrico de nueva aurora «luz Elena Arismendi» ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito [Tesis de Maestría, Quito: Universidad de las Américas]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/7502>
- Rivadeneira, C. M. (2018). Plan estratégico de comunicación para fortalecer la imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo [Tesis de Maestría, Quito: Universidad de las Américas]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10224>
- Tahua, A. U. (2019). Plan de mejora de la calidad del servicio de atención al usuario del Hospital Víctor Ramos Guardia, Huaraz—2018. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 6(2), 43-57. <https://doi.org/10.24265/iggp.2019.v6n2.04>

