



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LAS PRESTACIONES DEL SERVICIO DE IMAGEN EN EL HOSPITAL PADRE CAROLLO

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

Profesor/a Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora:

Lcda. Adriana Elizabeth Cruz Carrillo

Año:

2024



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LAS PRESTACIONES DEL SERVICIO DE IMAGEN EN EL HOSPITAL PADRE CAROLLO

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

Profesor/a Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora:

Lcda. Adriana Elizabeth Cruz Carrillo

Año:

2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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

ADRIANA ELIZABETH CRUZ CARRILLO

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta el proyecto de investigación aplicada realizado en el Hospital Padre Carollo de la ciudad de Quito, establecimiento de salud que enfrenta desafíos en la prestación de servicios en el área de Imagenología debido a una limitada capacidad resolutive, lo que ocasiona inconformidad en los usuarios. En este sentido, es crucial implementar un plan de gestión gerencial enfocado en la optimización de los servicios y la mejora de la calidad de la atención para proporcionar un diagnóstico y tratamiento adecuado para los pacientes.

En el **Capítulo I** se describe al Hospital objeto de estudio lo que implicó realizar un análisis situacional, analizar su estructura orgánico funcional, así como, la oferta y demanda de servicios, con lo cual se identificó entre otras alternativas de solución, la necesidad de adquisición de un equipo tomográfico más moderno que genere la ampliación de la cartera de servicios. En el **Capítulo II** se define la metodología, además las herramientas a ser aplicadas para la recolección de información que permita conocer las capacidades funcionales del establecimiento de salud, con lo cual es posible abordar las oportunidades de mejora para ampliar la cartera de servicios. En el **Capítulo III** se desarrolla el plan de gestión gerencial, con el planteamiento de las alternativas de solución bajo un proceso de monitoreo y control a través de la elaboración de indicadores, medios de verificación y metas a cumplir además de instancias responsables. Finalmente, en el **Capítulo IV** se analizaron las limitaciones y/o restricciones para la implementación integral del plan de gestión gerencial.

Palabras clave: imagenología, gestión, diagnóstico, indicadores.

ABSTRACT

This paper presents the applied research project conducted at the Padre Carollo Hospital in the city of Quito, a health facility that faces challenges in the provision of services in the area of Imaging due to a limited resolution capacity, which causes dissatisfaction among users. In this sense, it is crucial to implement a management plan focused on optimizing services and improving the quality of care to provide adequate diagnosis and treatment for patients.

Chapter I describes the Hospital under study, which implied performing a situational analysis, analyzing its organic and functional structure, as well as the supply and demand of services, which identified, among other solution alternatives, the need to acquire more modern tomographic equipment that would generate the expansion of the portfolio of services. **Chapter II** defines the methodology, as well as the tools to be applied for the collection of information that will make it possible to know the functional capacities of the health facility, with which it is possible to address the opportunities for improvement to expand the portfolio of services. In **Chapter III**, the management plan is developed, with the proposal of the solution alternatives under a monitoring and control process through the elaboration of indicators, means of verification and goals to be met, as well as responsible instances. Finally, in **Chapter IV**, the limitations and/or restrictions for the integral implementation of the management plan were analyzed.

Keywords: imaging, management, diagnosis, indicators.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Análisis Ambiental Situacional	1
1.1.1 Introducción.....	1
1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	1
1.1.3 Estructura Administrativa, Financiera, Operativa	2
1.1.4 Oferta y Demanda de Servicios	7
1.1.5 Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	11
1.1.6 Oferta de Servicios Hospital Padre Carollo.....	13
1.1.7. Población Atendida.....	13
1.1.8 Demanda de Servicios Insatisfecha	14
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.2.1 Justificación del planteamiento del problema	14
1.3 Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	16
1.4.1. Matriz de evaluación de alternativas de solución	16
CAPÍTULO II	17
2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	17
2.1 Justificación de la Metodología.....	17
3. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	21
3.1. Gestión Gerencial de la Dirección	21
3.2. Gestión Estratégica de Marketing.....	21
3.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	21
3.4. Gestión Financiera	22
3.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	22
3.6. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	22
CAPÍTULO III	23
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	23

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	23
3.1.1 Análisis del Entorno Social	23
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	25
3.1.3. Análisis FODA	27
3.1.4. Cadena de Valor de la Organización	28
3.1.5. Planificación Estratégica	29
3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	31
3.2.1. Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial	31
CAPÍTULO IV.....	35
4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	35
4.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	35
4.2. Conclusiones	35
4.3. Recomendaciones	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Prestaciones que ofrece el Servicio de Imagenología del Hospital Padre Carollo	13
Tabla 2. Evaluación de alternativas de solución.....	16
Tabla 3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	26
Tabla 4. Gestión Gerencial- Implementar un comité para la mejora de la calidad del Servicio de Imagen	31
Tabla 5. Gestión Gerencial - Designación de un representante de marketing.....	32
Tabla 6 Gestión Administrativa y Recursos Humanos - Contratación de personal	32
Tabla 7. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística - Adquisición de tomógrafo de 128 cortes.....	33
Tabla 8. Gestión Financiera - Elaboración de presupuesto	33
Tabla 9. Gestión de los Servicios Clínicos y de Hospitalización - Pacientes que requieren de radiodiagnóstico.....	34
Tabla 10. Gestión de los Servicios Clínico y de Hospitalización - Informes radiológicos realizados.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Administrativa del Hospital Padre Carollo.....	4
Figura 2. Estructura Financiera del Hospital Padre Carollo.....	5
Figura 3. Instituciones públicas y privadas que colaboran con el Hospital Padre Carollo .	8
Figura 4. Modelo de los determinantes sociales de salud	9
Figura 5. Imagen ilustrativa del Hospital Padre Carollo	11
Figura 6. Ubicación del Hospital Padre Carollo.....	12
Figura 7. Pregunta 1. ¿Cuál es su género?	18
Figura 8. Pregunta 2. ¿Cómo calificaría la calidad de atención que brinda actualmente el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo?.....	18
Figura 9. Pregunta 3. ¿Considera que el equipo tomográfico actual cumple con la demanda de estudios solicitados?.....	19
Figura 10. Pregunta 4. ¿Considera necesario la adquisición de un equipo tomográfico más actualizado del que se mantiene actualmente?.....	19
Figura 11. Pregunta 5. ¿Cuáles son los estudios que se podría realizar con un equipo actualizado y de más cortes?	20
Figura 12. Pregunta 6. ¿Cree que el actual número de personal médico es suficiente para cubrir la demanda del servicio?.....	20
Figura 13. Análisis FODA.....	27
Figura 14. Cadena de Valor del Hospital Padre Carollo	28

CAPÍTULO I

1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Análisis Ambiental Situacional

1.1.1 Introducción

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), “La calidad de la atención es el grado en que los servicios de salud para las personas y las poblaciones aumentan la probabilidad de resultados de salud deseados”. (Organización Mundial de la Salud, s.f.)

En este sentido, la calidad de atención se refiere a la capacidad que tienen los servicios de salud para proporcionar una atención segura, efectiva, oportuna y accesible para contribuir a la mejora de la salud en general de una persona.

El Hospital Padre Carollo, es una institución privada de salud, que se enfrenta a desafíos significativos en la prestación de servicios de Imagenología, debido a una limitada capacidad resolutive, que ocasiona inconformidad en el usuario, por lo cual, la optimización de los servicios y la mejora de la calidad de la atención es crucial para proporcionar un adecuado radiodiagnóstico y tratamiento a los pacientes.

En este contexto, es importante implementar un plan de gestión gerencial para asegurar la mejora continua de la calidad de las prestaciones proporcionadas en el Servicio de Imagenología. Este plan se basa en el análisis de la situación actual del servicio identificando las principales áreas de mejora, planteando estrategias para mejorar el servicio y en consecuencia, la satisfacción de los pacientes, esto con el propósito de contribuir a la sostenibilidad del Hospital y a mantener el prestigio del mismo en la comunidad.

1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Hospital Padre Carollo es parte de la Fundación Tierra Nueva, organización con propósito social, creada por el Padre José Carollo para dar servicios de salud, educación y protección social a la comunidad.

En el año 1988, se abrió el Centro Médico Tierra Nueva con los Servicios de Rehabilitación, Terapia Física y del Lenguaje, Consulta Externa de Pediatría, Ginecología y Medicina General. El 18 de marzo de 1998 se inauguró la Maternidad Tierra Nueva y se realizaron las primeras brigadas médicas internacionales con apoyo de la Organización Medical Mission For Children; posteriormente se incorporaron los Servicios de Salud Comunitaria y Homeopatía.

La cantidad de pacientes cada vez era mayor, por lo que se inició la construcción de un hospital digno para el sector sur de la ciudad de Quito, capital de la República, con donaciones de amigos e instituciones de Ecuador, Estados Unidos, Italia y Alemania. En noviembre del año 2000, se colocó la primera piedra del nuevo hospital con la visita de la brigada médica Timmy Global Health.

Actualmente está ubicado al sur de la ciudad de Quito, en la Av. Rumichaca y Matilde Álvarez (frente al parque Las Cuadras).

Esta institución es un hospital privado docente y de acuerdo a la tipología de los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud pertenece a un hospital de segundo nivel de atención.

Cuenta con modernas y cómodas instalaciones, equipamiento tecnológico actualizado, dispone de más de 30 especialidades médicas, equipos de radiodiagnóstico, cuatro quirófanos equipados, servicio de emergencia, farmacia y ambulancia 24 horas, servicios que han permitido brindar una atención de calidad, eficiente y oportuna a toda la comunidad del sector sur de la ciudad.

1.1.3 Estructura Administrativa, Financiera, Operativa

1.1.3.1 Estructura Administrativa

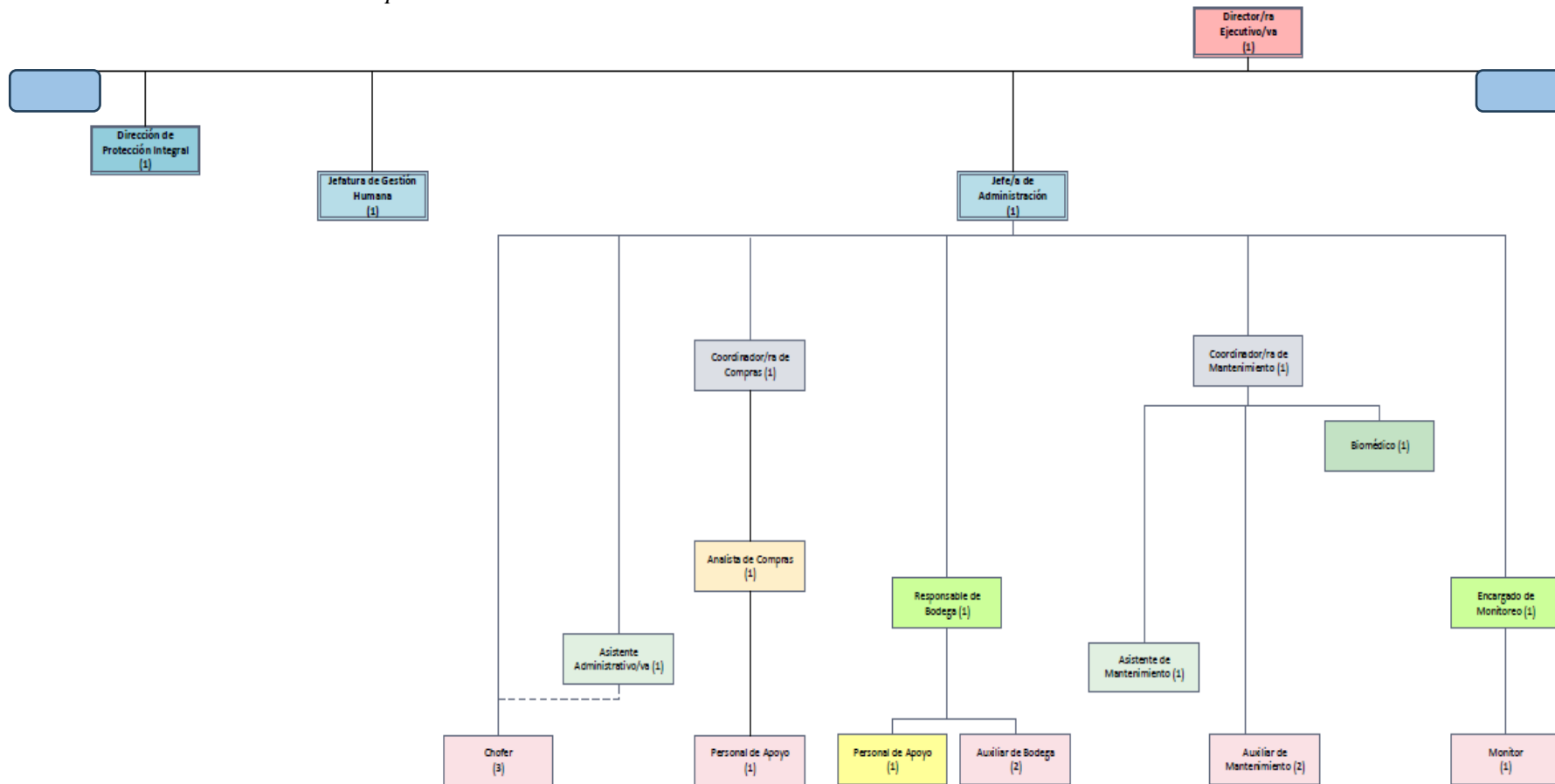
Dentro de su estructura orgánico funcional, el Hospital Padre Carollo cuenta con un Director Ejecutivo, quien tiene la responsabilidad de supervisar todas las operaciones del Hospital a fin de asegurar el que se brinden servicios de calidad de manera eficiente, efectiva y oportuna. Es quien debe velar por el correcto funcionamiento de la institución

garantizando el uso adecuado de los recursos y proporcionando las herramientas necesarias para el desempeño óptimo de cada servicio del establecimiento de salud.

Así mismo es el responsable de llevar a cabo decisiones estratégicas alineadas a la visión y misión del Hospital.

Figura 1

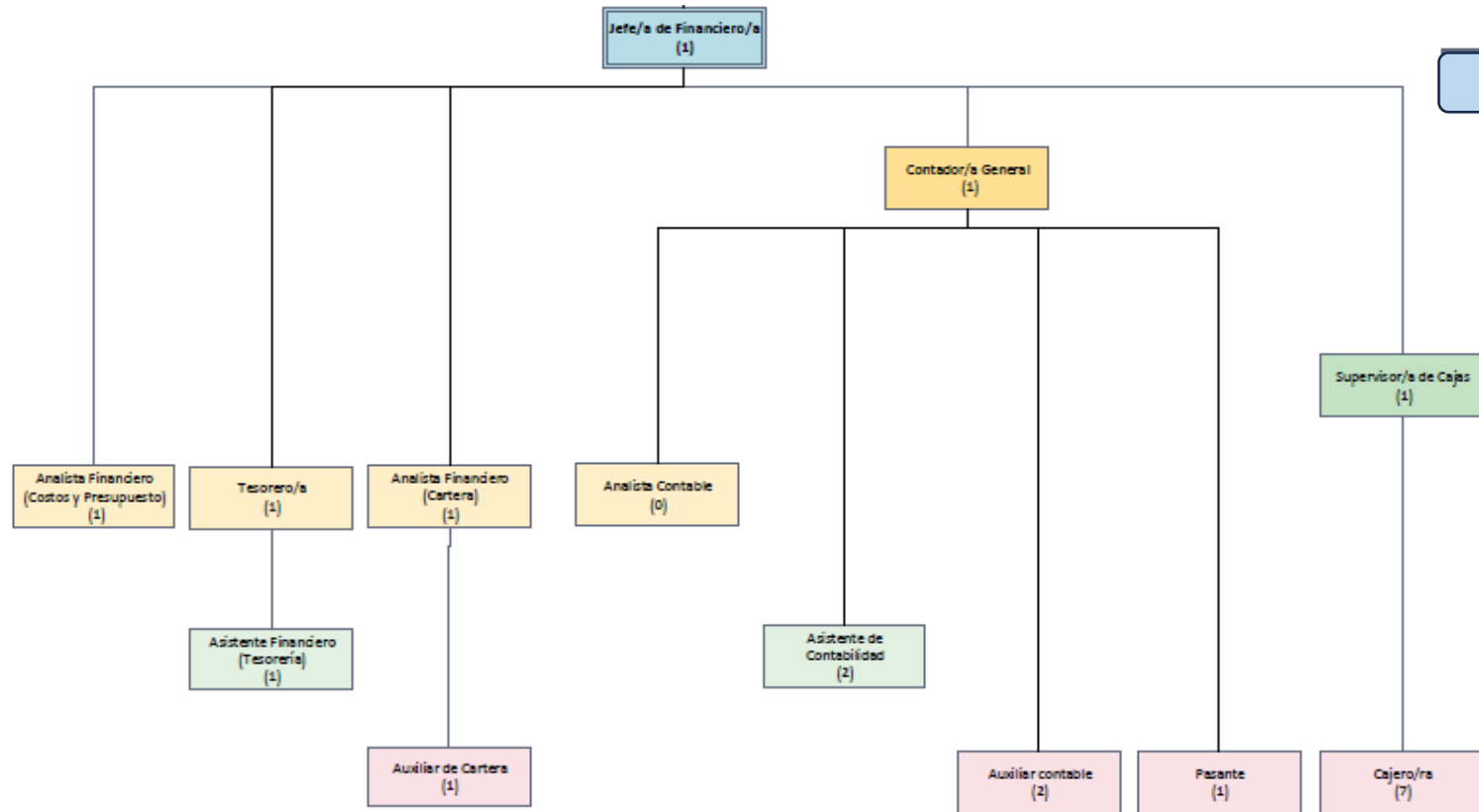
Estructura Administrativa del Hospital Padre Carollo



Nota. En la figura se muestra la estructura administrativa del Hospital Padre Carollo
 Fuente: Jefatura Administrativa del Hospital Padre Carollo

Figura 2

Estructura Financiera del Hospital Padre Carollo



Nota. En la figura se muestra la estructura financiera del Hospital Padre Carollo
 Fuente: Jefatura Financiera del Hospital Padre Carollo

1.1.3.2 Estructura Financiera

Dentro de su estructura orgánico funcional, el Hospital Padre Carollo cuenta con un Jefe Financiero, quien es el encargado del presupuesto del Hospital y cuya responsabilidad es asegurar la sostenibilidad financiera y gestionar las fuentes de financiamiento.

El Hospital Padre Carollo al ser una institución privada de salud, de segundo nivel de atención ofrece servicios de salud de especialidad, ambulatoria y de hospitalización, apoyo diagnóstico, prevención de enfermedades, rehabilitación, entre otros; y, para poder cubrir estos servicios es fundamental contar con recursos necesarios para su correcto funcionamiento. Los ingresos provienen de dos fuentes: a) del área médica: que incluye todos los servicios que se presta al público en general en todas las especialidades, de ahí provienen el 98,5% del total de los ingresos; y, b) del área de protección social donde se atienden todos los proyectos de carácter social de la Fundación y se financia con donaciones o aportaciones, que representan el 1,5% del total de los ingresos, garantizando la sostenibilidad y la capacidad de proporcionar un servicio de calidad.

La estructura financiera del Hospital Padre Carollo contempla además un Contador General que se encarga de mantener actualizada y de forma consistente la información contable del Hospital, esta posición es clave dado que como toda entidad debe tener claridad en sus cifras de ingresos, gastos y estados financieros. Para la ejecución de las actividades contables intervienen también: 1) auxiliares y asistentes contables que se encargan de registrar cada uno de los ingresos y gastos que experimenta el Hospital; y, 2) analistas contables que se encargan del análisis y preparación de los estados financieros.

Para complementar la estructura financiera, se dispone de un área de recaudación, la cual se operativiza con el trabajo de los Cajeros, quienes se encargan del cobro de los honorarios y demás, a los pacientes; finalmente un Supervisor de Cajas quien consolida y rinde cuentas sobre los montos recaudados en el Hospital.

1.1.3.3 Estructura Operativa

El Hospital Padre Carollo cuenta con una infraestructura diseñada para ofrecer servicios de salud de calidad para la comunidad, alberga áreas clínicas, quirúrgicas, de apoyo y administrativas. Cuenta con áreas de espera, recepción, jardines, cafetería mejorando la experiencia de los usuarios; también cuenta con accesos diseñados para todos los pacientes, incluido los que poseen discapacidades; así mismo dispone de acceso vehicular para emergencias.

El Hospital cuenta con el Servicio de Imagenología, área indispensable en una institución de salud ya que constituye un servicio de apoyo diagnóstico y tratamiento, y en consecuencia ayuda al seguimiento de numerosas condiciones médicas. En este sentido, el Servicio de Imagen representa una herramienta clave para la toma de decisiones médicas y brinda apoyo en las investigaciones.

Desde la perspectiva técnica, es por tanto de fundamental importancia el contar con un óptimo servicio de Tomografía ya que proporciona imágenes detalladas, precisas y ayuda en la planificación de los tratamientos, reduce la necesidad de procedimientos invasivos, por tal razón ofrece atención médica de calidad, mejora significativamente los resultados y la eficiencia operativa del Hospital.

Dispone de un área de talento humano, instancia importante para el funcionamiento eficiente y de excelencia en una institución de salud, gestiona las contrataciones, garantiza el cumplimiento de las regulaciones laborales, el desarrollo y bienestar del personal, promoviendo un ambiente de trabajo ético, en fin, colabora para que la institución cuente con un equipo competente y motivado.

1.1.4 Oferta y Demanda de Servicios

El término oferta se define como “la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio y condiciones dadas, en un determinado momento”, así mismo el término demanda se define como “la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor” (Redalyc, 2008).

1.1.4.1 Oferta (Red)

El Hospital Padre Carollo está ubicado al sur de la ciudad de Quito, en una zona urbana de gran afluencia de personas; en el sector existen varias instituciones de salud tanto públicas como privadas, permitiendo una articulación con el propósito de proporcionar una atención integral y de calidad a los pacientes.

En la figura 3 se pueden observar las instituciones públicas y privadas que colaboran con el Hospital Padre Carollo.

Figura 3

Instituciones públicas y privadas que colaboran con el Hospital Padre Carollo



Nota. En la figura se pueden observar instituciones públicas y privadas que colaboran con el Hospital Padre Carollo

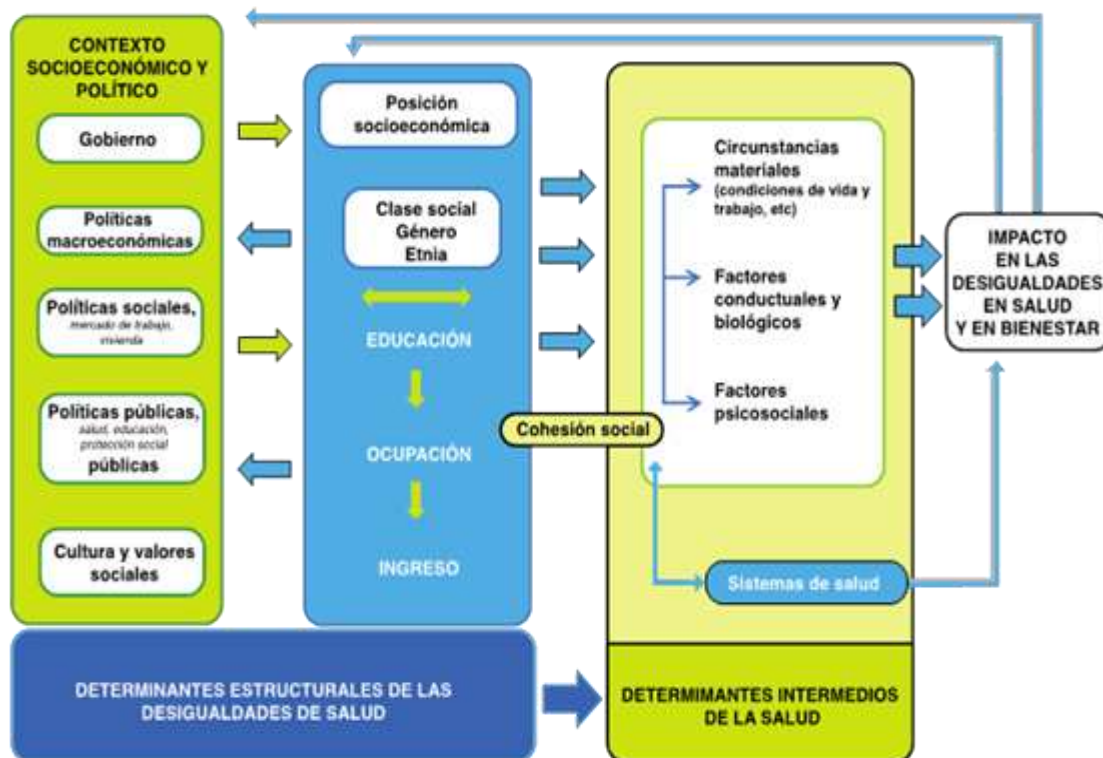
Elaboración propia

1.1.4.2 Oferta de Servicios de Imagenología

El Hospital Padre Carollo presenta una oferta de servicios que tiene como premisa universal los determinantes sociales de la salud, cuya definición según la literatura es “Los determinantes del estado de salud de la población han estado sometidos a las contingencias históricas de la especie humana, abarcan desde factores ambientales, biológicos, conductuales, sociales, económicos, laborales, culturales y, por supuesto los servicios sanitarios como respuesta organizada y especializada de la sociedad para prevenir la enfermedad y restaurar la salud” (SCIELO, 2020)

Figura 4

Modelo de los determinantes sociales de salud



Nota. En la figura se muestra el modelo conceptual de los determinantes sociales de la salud y su impacto en salud.

Fuente: SCIELO España, 2020.

En este contexto, el Hospital Padre Carollo a fin de favorecer el acceso ofrece una amplia gama de servicios que pretenden cubrir las necesidades en salud de la población en base al análisis de sus determinantes sociales, lo que permite comprender cómo se gestionan los recursos y se definen estrategias para garantizar la satisfacción de los usuarios atendidos.

1.1.4.3 Demanda de Servicios de Imagenología

En base a los determinantes de la salud en términos socioeconómicos, la población atendida por el Hospital Padre Carollo enfrenta varios desafíos como el desempleo, la pobreza, la falta de acceso a los servicios básicos y los limitados recursos económicos que constituyen barreras financieras para acceder a la atención médica.

En cuanto a las condiciones ambientales, la falta de agua potable, el saneamiento adecuado solo en algunos sectores, la exposición diaria a contaminantes ambientales, exponen a la comunidad a padecer enfermedades de tipo infecciosas.

El nivel de educación también es un determinante de la salud muy importante, ya que limita la comprensión de la información sobre prevención, promoción, tratamientos, estilos de vida saludables y el cumplimiento de las recomendaciones médicas.

El crecimiento demográfico de la ciudad de Quito aumenta la demanda de los servicios de salud en el Hospital ya que más personas necesitan atención médica, así mismo el incremento de accidentes de tránsito, laborales, domésticos, deportivos entre otros, requieren una atención médica inmediata.

En cuanto al Servicio de Imagen los determinantes sociales de la salud, la oferta y demanda están interrelacionados con las prestaciones proporcionadas por esta área, pues el tipo de estudio radiodiagnóstico realizado es una herramienta crucial para el manejo de las diversas condiciones médicas de la población atendida, entre las que se destacan: enfermedades cardíacas y vasculares, traumatismos, enfermedades neurológicas, enfermedades pulmonares, enfermedades del sistema musculoesquelético, evaluaciones pre y post operatorias. Sin embargo, al tener inconvenientes al acceso al servicio resulta una población desatendida, sin diagnósticos, sin tratamientos y en consecuencia, con insatisfacción en general.

1.1.5 Análisis Geoespacial y Geopolítico

1.1.5.1 Geoespacial

El Hospital Padre Carollo se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, localizada en la región Sierra, hacia el norte del territorio ecuatoriano.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2010) la provincia de Pichincha tiene una población de 2.576.287 habitantes, de estos aproximadamente 1.320.576 son mujeres y 1.255.711 corresponden a hombres.

El Hospital se encuentra situado en una zona urbana de la provincia, al sur de la ciudad de Quito, es fundamental comprender su ubicación estratégica y su alcance a los servicios de salud. Pues en el sector que tiene la capacidad de atender tanto a los residentes del lugar como a las personas que provienen de áreas circundantes, inclusive ofrece atención a comunidades de otras provincias cercanas que no cuentan con el servicio de Tomografía. Su ubicación privilegiada permite el acceso a través de transporte público y privado.

Figura 5

Imagen ilustrativa del Hospital Padre Carollo



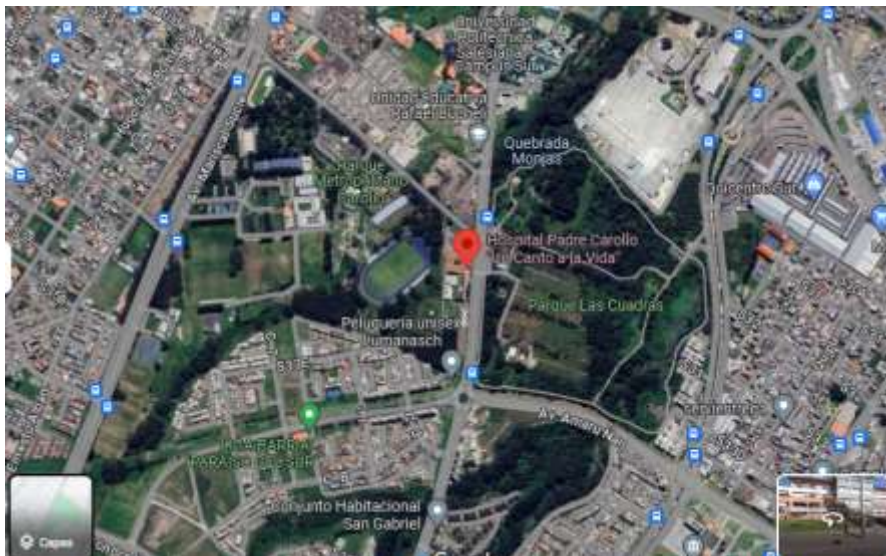
Nota. En la figura se muestra una imagen ilustrativa del Hospital Padre Carollo

Fuente: Página Institucional Hospital Padre Carollo

Además su ubicación permite planificar áreas de expansión y mejora del Hospital, su accesibilidad y capacidad permite satisfacer las necesidades de atención médica de la población que está en constante cambio.

Figura 6

Ubicación del Hospital Padre Carollo en el sector sur de la ciudad de Quito



Nota. Se muestra con icono rojo la ubicación del Hospital Padre Carollo.

Fuente: Google Maps. Todos los derechos reservados 2024

1.1.5.2 Geopolítico

Toda persona tiene derecho a la atención médica, ya sea en entidades públicas como privadas como es el caso del Hospital Padre Carollo.

La Ley Orgánica de Salud, en su “Art. 3, determina:

La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado; y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables (Ministerio de Salud Pública [MSP], 2016)

Es en cumplimiento de la misma que el Hospital Padre Carollo ofrece sus instalaciones, personal operativo y de apoyo para efectivizar uno de los derechos fundamentales del ciudadano ecuatoriano que es el derecho a la salud y, por tanto, a recibir atención médica digna, eficiente y oportuna.

1.1.6 Oferta de Servicios del Hospital Padre Carollo

El Hospital Padre Carollo tiene como visión la ayuda social, salud y educación especial generando un impacto en la transformación e inclusión ciudadana, por esta razón proporciona servicios de salud eficientes y oportunos a la población.

Dentro del Servicio de Imagenología ofrece los siguientes servicios:

Tabla 1

Prestaciones que ofrece el Servicio de Imagenología del Hospital Padre Carollo

Servicio de Imagen
Radiología Convencional
Tomografía
Ecografía

Nota. En la tabla se muestran las prestaciones del Servicio de Imagen
Fuente Servicio de Imagen Hospital Padre Carollo

El staff médico del Servicio de Imagen está conformado por trece médicos radiólogos, cinco licenciados radiólogos y un biofísico.

1.1.7. Población Atendida

El Hospital Padre Carollo atiende una población diversa que incluye pacientes de diferentes edades, género, etnia y condiciones socioeconómicas. La ubicación del Hospital permite la accesibilidad a personas que viven en el sector, en las áreas periféricas y en comunidades cercanas de otras provincias.

El Servicio de Imagen atiende a pacientes con una amplia variedad de condiciones médicas, la demanda de tomografía es alta debido a la necesidad de diagnósticos y tratamientos precisos. Es crucial contar con personal médico y técnico capacitados, quienes pueden ofrecer estudios para diagnósticos precisos atrayendo a pacientes que buscan estudios especializados.

El Hospital Padre Carollo está en la capacidad de colaborar con otras instituciones de salud, públicas o privadas, que derivan sus pacientes para estudios de imagen que no puedan ser realizados en sus instalaciones, ampliando así la población atendida.

1.1.8 Demanda de Servicios Insatisfecha

El principal motivo de insatisfacción puede ser la alta demanda y la capacidad limitada del personal técnico para realizar los estudios tomográficos, así mismo los largos tiempos de espera para obtener un turno para realizarse un estudio tomográfico o para recibir los resultados de los estudios de imagen.

A su vez, la insatisfacción proviene de los tipos de estudios que no se realizan en el Servicio de Imagen como estudios cardíacos, vasculares, perfusión, enterotc, entre otros, que lamentablemente debido a que el equipo disponible tiene limitaciones para la realización de este tipo de estudios, no es posible efectuarlos en la institución, generando una percepción negativa del servicio y desconfianza en la comunidad.

1.2 Planteamiento del Problema

El principal problema que este proyecto pretende resolver está relacionado con la deficiente calidad de las prestaciones en el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo de la ciudad de Quito. El acceso a este servicio es fundamental para el diagnóstico preciso y un tratamiento efectivo de los pacientes. En este sentido, esta casa de salud se enfrenta con una cartera de servicios limitada, debido a la falta de actualización del equipo tomográfico con el que actualmente cuenta, el cual no permite realizar estudios más complejos.

Sumado a ello, el Servicio de Imagen afronta la falta de profesionales: médicos radiólogos que realicen los diagnósticos, así como licenciados radiólogos que realicen los estudios, generando la demora en la atención, así como la subutilización del equipo.

1.2.1 Justificación del planteamiento del problema

El plan de gestión gerencial que se presenta en este proyecto de investigación aplicada tiene como principal objetivo establecer estrategias que permitan resolver las deficiencias identificadas en el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo, con la

finalidad de mejorar la calidad en la atención y garantizar la disponibilidad de estudios con tecnología de punta.

La tecnología en los equipos tomográficos mejora constantemente, es por ello fundamental para el Hospital Padre Carollo, contar con equipos de última tecnología a fin de brindar un servicio oportuno y óptimo a los pacientes, garantizando la calidad de los estudios.

Al contar con equipos de mayor tecnología, que brinden una amplia y variada gama de prestación de servicios, la demanda incrementará, mejorando así la imagen y el prestigio institucional; además, traerá consigo beneficios económicos y finalmente permitirá que la comunidad acceda a servicios de salud de calidad.

Un servicio de imagen moderno y eficiente coadyuvará a atraer pacientes, a fortalecer la confianza, a crear alianzas con otras instituciones para atender a mayor número de pacientes, aumentando su competitividad en el mercado de la salud y el reconocimiento institucional.

1.3 Objetivos General y Específicos del plan para la prestación de servicios

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan de gestión gerencial para la optimización y mejora de la calidad de las prestaciones del Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la factibilidad de adquirir un equipo tomográfico con mayor tecnología para el Servicio de Imagen.
- Ampliar la cartera de servicios tomográficos
- Analizar la conveniencia de incrementar el personal en el Servicio de Imagen para satisfacer la demanda.

1.4 Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios

La mejora continua de la calidad de las prestaciones de servicios de imagen representa una tarea que debe ser realizada de manera constante en el Hospital. Esta responsabilidad recae principalmente en el Director Ejecutivo, quien es el que debe identificar y evaluar los nudos críticos estructurales y operativos y en función de ello implementar los cambios que sean necesarios para solucionar la problemática que ocasiona una inadecuada calidad de las prestaciones en el Servicio de Imagen.

1.4.1. Matriz de evaluación de alternativas de solución

Tabla 2

Evaluación de alternativas de solución

“PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LAS PRESTACIONES DEL SERVICIO DE IMAGEN EN EL HOSPITAL PADRE CAROLLO” Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Deficiente calidad de las prestaciones del Servicio de Imagen del Hospital	Equipo con limitada tecnología	Demanda insatisfecha por limitada cartera de servicios	Abarcar la demanda insatisfecha	Incrementar cartera de servicios	Dirección Médica, Servicio de Imagen, Jefatura Financiera
	Alto costo de arrendamiento del equipo	Baja rentabilidad para el Hospital	Contar con recursos, establecer un mecanismo o ubicar fuente de financiamiento que permita actualizar el equipo; ubicar equipo acorde a las necesidades	Actualización de equipo tomográfico	Jefatura Financiera
	Insuficientes recursos humanos	Reducido número de estudios realizados y entregados	Contar con recursos para contrataciones	Incrementar personal	Jefatura Financiera y Dirección Médica
	Tiempo de estudio prolongados	Elevado tiempo de espera por estudio	Contar con equipo capacitado y recursos	Actualización de equipo e incremento personal	Dirección Médica Jefatura Financiera

Nota. Estrategias propuestas como alternativa de mejora / Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

2.1 Justificación de la Metodología

En la presente investigación se utilizó una metodología cualitativa para la recolección de información que se basó en la necesidad de comprender las dinámicas internas, las percepciones del personal médico y las expectativas de la comunidad respecto a la problemática identificada y las posibles alternativas de solución, entre otras, la actualización del tomógrafo que actualmente tiene el Hospital, la contratación de más profesionales, que son los factores que afectan la eficiencia y calidad del servicio.

La herramienta de investigación que se usó fue la entrevista estructurada, a través de seis preguntas como se observa en el Anexo 1, realizada en el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo, herramienta que permitió obtener información detallada sobre los aspectos prioritarios para mejorar el servicio y los desafíos que se debe enfrentar para estas mejoras.

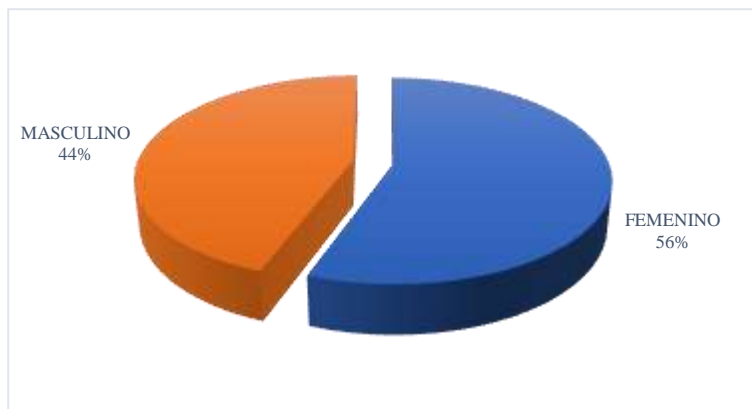
Para delimitar el número de personas a entrevistar se utilizó un muestreo no probabilístico. La entrevista fue realizada al personal médico y permitió captar perspectivas individuales y colectivas sobre cómo las contrataciones nuevas pueden beneficiar la carga laboral, la calidad de atención al paciente y el ambiente laboral en general. Este tipo de metodología es esencial para que el proyecto apoye las decisiones gerenciales y sean efectivas al ser aceptadas por el personal médico y en pro de los pacientes, maximizando el impacto positivo de la actualización del equipo tomográfico y el crecimiento del equipo humano en el Servicio de Imagen.

Los resultados de las entrevistas realizadas a nueve médicos radiólogos, se analizaron a través de tabla con las respuestas que se pueden observar en el Anexo 2.

Análisis de Datos:

Figura 7

Pregunta 1. ¿Cuál es su género?

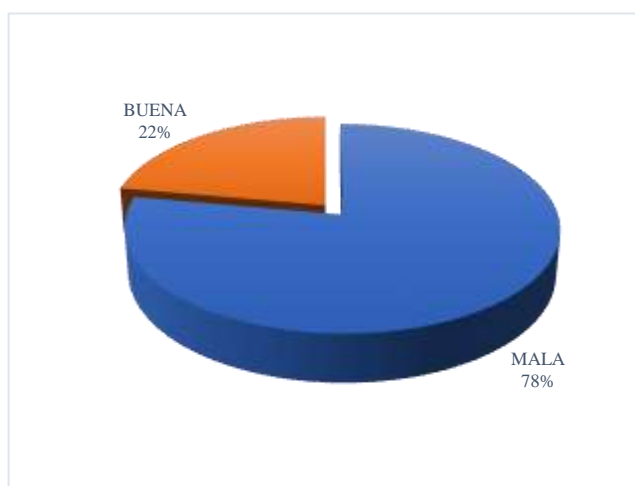


Nota. Distribución del tipo de género de los encuestados

Los datos obtenidos en la primera pregunta nos permiten identificar que la mayoría del personal médico del Servicio de Imagen es de género femenino representando un 56% del total de entrevistados.

Figura 8

Pregunta 2. ¿Cómo calificaría la calidad de atención que brinda actualmente el servicio de imagen del Hospital Padre Carollo?

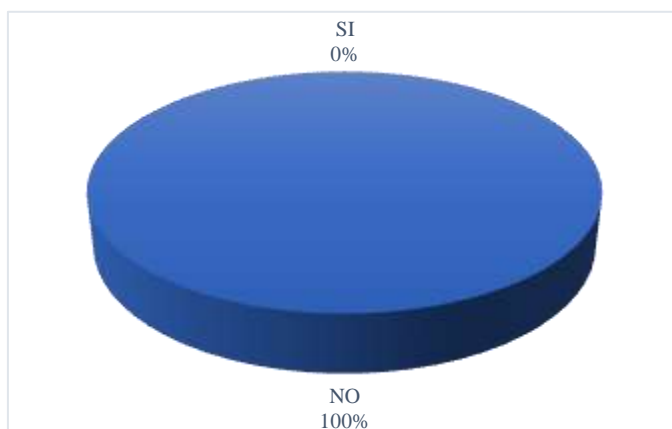


Nota. Cómo perciben la calidad de la atención.

Analizando los datos podemos observar que la mayoría de los entrevistados con el 78 % tiene una percepción Mala sobre la calidad de la atención brindada por el Servicio de Imagen.

Figura 9

Pregunta 3. ¿Considera que el equipo tomográfico actual cumple con la demanda de estudios solicitados?

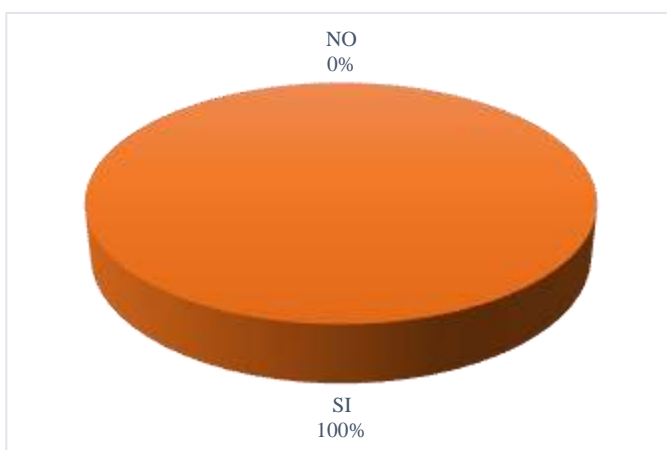


Nota. Distribución de la información respecto de la insatisfacción de la demanda de estudios tomográficos.

Observamos que el 100% de los entrevistados consideran que el equipo tomográfico actual no cumple con la demanda de estudios solicitados por los pacientes que acuden al Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo.

Figura 10

Pregunta 4. ¿Considera necesaria la adquisición de un equipo tomográfico más actualizado del que se mantiene actualmente?

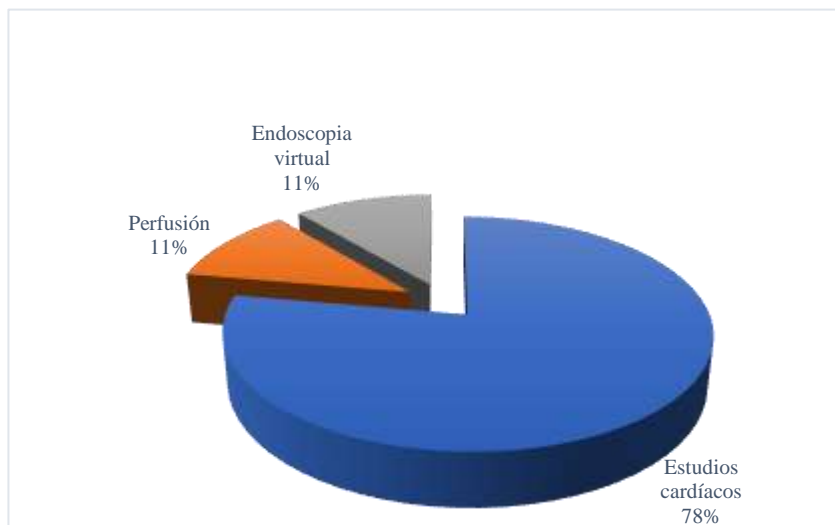


Nota. Distribución de la percepción de los entrevistados respecto de la necesidad de adquirir un equipo actualizado.

Los datos obtenidos evidencian que el 100% de los entrevistados están de acuerdo con que el Servicio necesita adquirir un equipo tomográfico con mayor tecnología.

Figura 11

Pregunta 5. ¿Cuáles son los estudios que se podría realizar con un equipo actualizado y de más cortes?

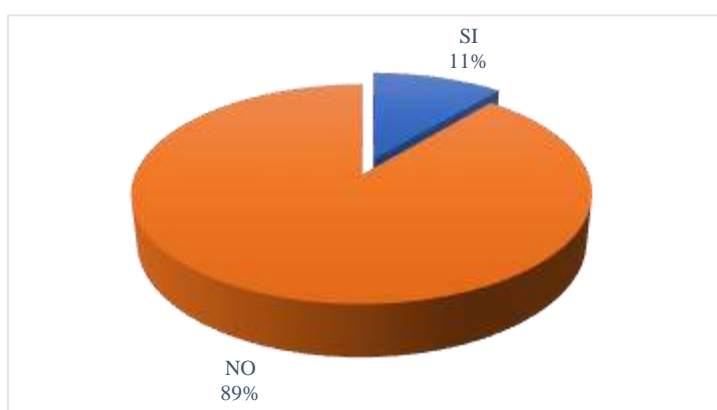


Nota. Distribución de la percepción de los entrevistados respecto de los estudios que se podría realizar con un equipo más moderno.

Observamos que los estudios cardíacos con un 78% son los más solicitados y se podrían realizar con un equipo más moderno, seguidos de estudios de perfusión con un 11%; y, finalmente un 11% estudios endoscópicos virtuales.

Figura 12

Pregunta 6. ¿Cree que el actual número de personal médico es suficiente para cubrir la demanda del Servicio?



Nota. Porcentaje de la percepción de los entrevistados respecto de la necesidad de contratar personal.

Finalmente, en la última pregunta podemos observar que el 89% de los entrevistados opinan que existe la necesidad de contratar personal para poder cubrir la demanda del Servicio.

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

3.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial del Hospital Padre Carollo está liderada por la Dirección Ejecutiva la cual es la instancia encargada de establecer las acciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales trazados por el Hospital para el corto y mediano plazo, al mismo tiempo los mismos deberán estar alineados a las estrategias de mejora de la calidad de los servicios.

3.2. Gestión Estratégica de Marketing

Esta gestión en el Hospital Padre Carollo se enfoca en los aspectos fundamentales del marketing, como:

- a. Producto
- b. Precio
- c. Plaza
- d. Promoción

Esto implica una gestión tanto hacia lo interno como hacia lo externo para entender en todo momento las capacidades intrínsecas del Hospital y su alineación con las necesidades de los pacientes. Y finalmente, el monitoreo constante de la forma en que agregan valor los productos del Hospital Padre Carollo y los canales de distribución hacia los pacientes.

Actualmente, el Hospital Padre Carollo cuenta con esta Unidad, aunque le hace falta adecuarse a las actuales tendencias comerciales para vender productos de salud, asimismo ampliar las características de los productos.

3.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Unidad encargada de la coordinación del talento humano del Hospital, que implica garantizar que cuente con los recursos humanos suficientes para solventar los requerimientos de operación de la institución (médicos, enfermeras y auxiliares) y los

requerimientos administrativos (secretarías, financieros, contadores, atención al cliente, etc.) contemplando al mismo tiempo el pago de los haberes de los trabajadores.

Desde la perspectiva propiamente administrativa se encarga de garantizar que el Hospital cuente en todo momento con servicios básicos e insumos médicos, hospitalarios y administrativos para brindar una atención de calidad.

3.4. Gestión Financiera

Esta Unidad actualmente se encarga de la gestión financiera de corto plazo y de mediano plazo. Por una parte, esto implica el manejo de flujo de caja, relación con proveedores, ventas de productos de salud. En el mediano y largo plazo constituye la planificación financiera del Hospital en función los objetivos estratégicos planteados.

Actualmente, la gestión financiera del Hospital Padre Carollo enfrenta un entorno desafiante debido a la falta de liquidez de las entidades de salud del sector público, que requieren servicios de salud de las entidades privadas, pero que presentan muchos retrasos en el pago de sus obligaciones.

3.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Esta gestión se realiza a través del área administrativa que tiene a su cargo las funciones de adquirir y abastecer a cada una de las unidades del Hospital Padre Carollo con los insumos, materiales, medicamentos, dispositivos y cualquier otro elemento que se requiera para que el Hospital ejecute sus operaciones de la mejor manera.

Actualmente esta Unidad se maneja de forma eficiente con indicadores de rotación de inventarios, planificación de compras, stocks mínimos de determinados bienes, etc.

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

Actualmente esta Unidad se encarga de la coordinación de las actividades, de los planes estratégicos, de los servicios ofrecidos en el Hospital como emergencia, consulta, hospitalización, etc., y de los recursos para el funcionamiento del hospital.

Esta Unidad es importante para el correcto funcionamiento asegurando una atención de calidad y precautelando la sostenibilidad financiera del hospital.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1 Análisis del Entorno Social

Para el análisis estratégico del entorno social del Hospital Padre Carollo se empleó la herramienta PEST para analizar los factores externos que afectan a la institución.

- **Factor Político**

En el Ecuador, la salud es un derecho consagrado a nivel constitucional, de conformidad con el Art. 32 de la Constitución de la República. (Constitución de la República del Ecuador, 2018)

Si bien es cierto, el Ecuador está gobernado bajo un régimen democrático, no es menos cierto que el país experimenta un periodo de inestabilidad política, lo que genera que en el ámbito sanitario no se logre fortalecer la cobertura y acceso universal.

De hecho, actualmente las casas de salud atraviesan una situación altamente compleja por la falta de liquidez de las entidades del sector público, lo que a su vez ha generado que establecimientos privados de salud eviten atender a pacientes derivados del Instituto de Seguridad Social (IESS) o del Ministerio de Salud Pública.

Lo anterior afecta a las personas en su calidad de pacientes, a los empresarios del sector salud, a los trabajadores de la salud, a los productores y comercializadores de fármacos e insumos médicos y a cualquier otra persona vinculada de forma directa o indirecta con la prestación de servicios de salud.

En conclusión, desde la perspectiva política el sector de la salud y las casas de salud como el Hospital Padre Carollo enfrentan un escenario desafiante sin mayor soporte a nivel político.

- **Factor Económico**

El Ecuador atraviesa una situación económica altamente complicada con un déficit fiscal para el año 2024 que alcanza los USD 4.810, (Boletín Macroeconómico, 2024). Para el año 2024, el Estado previó en su presupuesto USD 4.301,39 para el sector salud. (Proforma del Presupuesto General del Estado, 2024).

Sin embargo, con un presupuesto desfinanciado, es natural que no se espere que todas las personas puedan acceder a servicios de salud y peor aún de calidad.

En el caso del Hospital Padre Carollo, al ser la salud un derecho está obligado atender pacientes de emergencia; además de que al tener un convenio vigente con el IESS también está obligado a recibir pacientes que son derivados desde tal entidad. En este contexto, si bien el Hospital Padre Carollo es una institución privada sin fines de lucro, en lo económico está expuesto y recibe directamente el impacto negativo de la falta de recursos del Estado y del IESS, ya que no recibe los pagos que le corresponden a la hora de atender a los pacientes del sector público.

Para contener lo antes expuesto, el Hospital Padre Carollo busca incrementar su cartera de servicios hacia pacientes privados y con seguro privado, para de esta forma incrementar sus ingresos y suplir la falta de liquidez ocasionada por la falta de pago de las entidades del sector público. Cabe señalar que los pacientes privados son la principal fuente de ingresos del Hospital Padre Carollo. Una ampliación en la cartera de servicios de imagen, mayor tecnología y velocidad, se traducirá en un servicio de mayor calidad que atraerá a nuevos pacientes.

- **Factor Social**

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2024) en el Ecuador, el 26,0% de la población vive en situación de pobreza y el 9,8% vive en situación de extrema pobreza, esto significa que estas personas tienen una barrera de acceso a salud, por lo que, en caso de sufrir alguna patología no tendrán recursos para financiar los gastos de su enfermedad.

Por otra parte, la tasa de desempleo en el Ecuador en el año 2023, a nivel nacional, fue de 3,8%. ([INEC], 2024) lo cual implica que este porcentaje de la población no tiene cobertura por parte del IESS para contingencia por enfermedad.

Lo indicado en el párrafo precedente sumado a los aspectos legales en el ámbito de la salud, hacen que exista una alta vulnerabilidad en la población que necesita servicios de salud cuando el país enfrenta dificultades económicas.

Por su parte, el Hospital Padre Carollo al ser parte de la Fundación Tierra Nueva, oferta servicios de salud a toda la población, con tarifas bastante económicas dado que no tiene fin de lucro y buscar servir a la población más vulnerable.

- **Factor Tecnológico**

En el caso del Hospital Padre Carollo al ser una institución de salud privada un factor importante es contar con un presupuesto disponible para adquirir nueva tecnología en materia de equipos de radiodiagnóstico para la mejora del servicio de imagen, técnicas más avanzadas como el RIS/PACS, sistema de información que permite la gestión de archivo, transmisión, integración y diagnóstico; y, demás equipos modernos acorde a las necesidades de la demanda actual del servicio.

Así mismo, la implementación de tecnologías para la atención sanitaria que se lleve a cabo a través del uso de canales tecnológicos permitiendo proporcionar atención a distancia entre las distintas áreas y/o servicios del Hospital, así como a diferentes proveedores de servicios de salud, factores que ayudarán a mejorar la eficiencia y efectividad de la atención sanitaria.

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

Con el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter se puede identificar el entorno competitivo de la institución prestadora de servicios de salud, evaluando las cinco fuerzas claves para determinar la rentabilidad potencial del sector y desarrollar estrategias al respecto.

Tabla 3

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

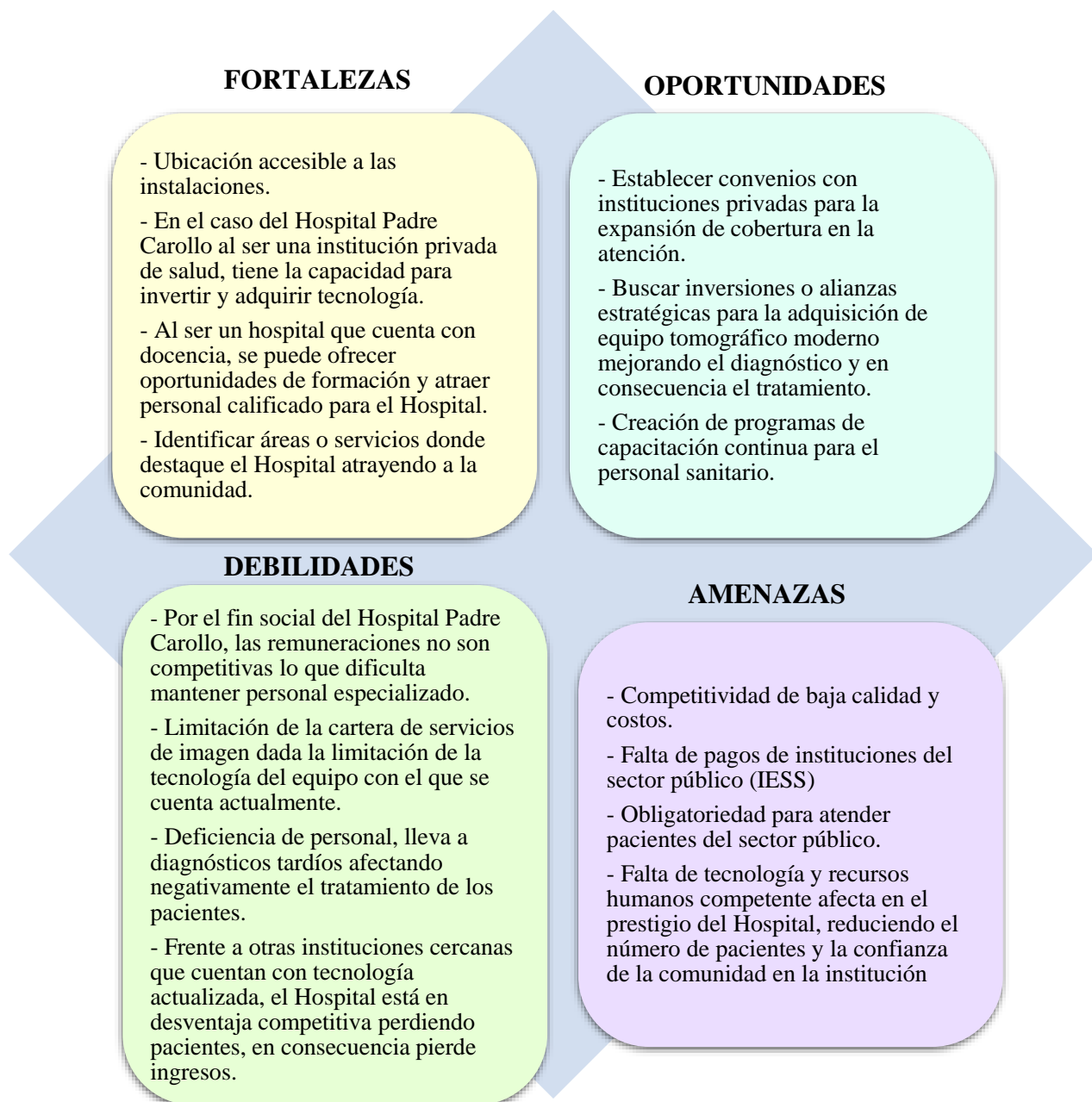
FACTOR	ANÁLISIS
Poder de Negociación del Cliente	En el caso del Hospital Padre Carollo al ser una institución de salud privada los precios van a depender de la demanda que existe en el servicio y en el mercado. Una solución es ofrecer servicios a los usuarios a través de paquetes personalizados y también de acuerdo a la fidelidad de los pacientes. Incrementar la promoción de la cartera de servicios recalcando la calidad y precisión del servicio brindado a diferencia de las demás instituciones.
Poder de Negociación de los Proveedores	La dependencia de proveedores de equipos médicos, software y consumibles llevan al incremento de costos y afectan a la rentabilidad de la institución. Es posible negociar contratos a largo plazo asegurando precios competitivos y contar con varios proveedores para no depender de uno solo.
Amenaza de Entrada Potencial de Nuevos Competidores	La presencia de nuevos hospitales y centros privados especializados en imagenología pueden aumentar la competencia reduciendo los costos e ingresos del Servicio de Imagen en el hospital. Se debe invertir en tecnología, en personal capacitado, en establecer alianzas estratégicas con los médicos especialistas y con empresas.
Amenaza de Productos Sustitutos	El creciente desarrollo de la población promueve a la oferta de nuevos servicios ya que aumenta la demanda de los servicios especializados, lo que lleva a la búsqueda de atención sanitaria alternativa, para este caso se podría implementar nuevas tecnologías como equipos más modernos, más actualizados acorde a las necesidades del mercado, así mismo diversificar la cartera de servicios donde se incluyan opciones más avanzadas.
Rivalidad entre Competidores	El Hospital Padre Carollo tiene una alta rivalidad con varias instituciones de salud públicos y privados que ofrecen servicios de imagen diagnósticas similares. Se podría diferenciar a través de la adquisición de equipos de última tecnología, en este caso un tomógrafo de mayor número de cortes que proporcionen estudios más completos mejorando la calidad, la atención y tiempo de respuesta.

Nota: Elaboración propia

3.1.3. Análisis FODA

Figura 13

Análisis FODA



Nota. Elaboración propia

3.1.4. Cadena de Valor de la Organización

Figura 14

Cadena de Valor Hospital Padre Carollo



Nota: Representación gráfica de la cadena de valor del Hospital Padre Carollo

Elaboración propia

3.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.5.1. Misión

El Hospital Padre Carollo se basa en administrar servicios de alta calidad humana en protección social, salud y educación. Utilizando la tecnología radiodiagnóstica conjuntamente con personal calificado para dar servicios eficientes a los pacientes.

3.1.5.2. Visión

Ser una organización de acción social que a través de la gestión de servicios sostenibles e implementación de equipos modernos en imagen contribuyan a la transformación de la institución y brinden servicio de calidad a la comunidad.

3.1.5.3. Valores

- Solidaridad: brindar apoyo tanto al paciente, al personal y a la comunidad, trabajando en equipo para brindar atención de calidad mediante conocimientos y recursos.
- Honestidad y transparencia: un factor esencial es la relación que debe existir entre los médicos, los pacientes y sus familias. Proporcionando información veraz sobre diagnósticos y tratamientos sin ocultar sus riesgos.
- Servicio: más allá de brindar atención médica, se busca el bienestar integral del paciente a través del trato humanizado, personalizado y respetuoso.
- Opción por los pobres: al ser un hospital de salud privado su enfoque es comercial, sin embargo, su interés primordial es brindar atención médica a personas de bajos recursos mediante programas de altruismo, alianzas con organizaciones benéficas asegurando que todos tengan acceso a la atención médica.

3.1.5.4. Objetivos Institucionales

- Mejorar la precisión diagnóstica: a través de un equipo tomográfico moderno que proporcione imágenes con mayor detalle y que sea más rápido, reduciendo el tiempo de espera para los pacientes y obtenido un diagnóstico más preciso, en consecuencia, un tratamiento eficaz.

- Ampliar la cartera de servicios: adquiriendo un equipo con mayor tecnología del que ya se tiene, se pueden generar más servicios de acuerdo a la demanda, atrayendo una mayor cantidad de pacientes que se puedan beneficiar del equipo.
- Capacitar al personal médico y técnico: acorde a las tecnologías del mercado asegurándose que el personal tenga la capacidad de utilizar un equipo moderno para poder interpretar, diagnosticar y proporcionar resultados confiables.
- Desarrollar estrategias de sostenibilidad: implementar estrategias financieras para invertir en adquisición de tecnologías avanzadas, garantizando servicios a largo plazo.

3.1.5.5. Principios Éticos

- Bienestar del paciente: garantizar que las acciones médicas tengan beneficios en los pacientes minimizando sus riesgos.
- Confidencialidad: proteger la privacidad de la información médica y diagnóstica de los pacientes.
- Transparencia: sostener una comunicación abierta, clara y honesta sobre los procedimientos, beneficios y riesgos entre los pacientes, el personal médico y las familias.
- Responsabilidad: como institución asumir la responsabilidad ante cualquier acción y decisión que se tome con respecto a la atención médica de los pacientes.

3.1.5.6. Políticas Institucionales

- Políticas de Seguridad del paciente: implementar protocolos que garanticen la seguridad y bienestar del paciente respecto de procedimientos médicos.
- Política de atención centrada en el paciente: brindar un trato respetuoso y personalizado a los pacientes.
- Política de consentimiento informado: garantizar que todos los pacientes y sus familias reciban información completa, clara y comprensible sobre los procedimientos médicos, sus riesgos y beneficios.

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1. Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial

El presente plan de gestión gerencial del Hospital Padre Carollo se centra en la implementación de estrategias para resolver la problemática identificada como la optimización de los recursos, la mejora de la calidad de los servicios de imagen y la satisfacción del paciente.

Es importante definir objetivos claros y medibles alineados a la misión y visión del Hospital, así mismo implementar un organigrama que refleje las actualizaciones en las incorporaciones de talento humano y la adquisición de un equipo tomográfico actualizado.

De la misma manera se deben implementar sistemas de control interno para monitorear el rendimiento y la eficiencia operativa en el Servicio de Imagen y realizar auditorías internas para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

3.2.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Para la ejecución del plan de gestión gerencial lo primero es que, a través de la Dirección Ejecutiva y Jefatura Financiera se implementen estrategias para la mejora de la calidad de las prestaciones del Servicio de Imagen incrementando la cartera de servicios con la adquisición de un equipo tomográfico moderno.

- **Actividad 1:** Implementar un comité para la mejora de la calidad de las prestaciones del Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo.

Tabla 4

Gestión Gerencial - Implementar un comité para la mejora de la calidad de las prestaciones del Servicio de Imagen

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Implementar un comité para la mejora de la calidad de las prestaciones del Servicio de Imagen	Número	Comité instaurado / Comité planificado	Acta de reunión para la conformación del comité con firmas de responsabilidad	Uno

Elaboración propia

Mejoramiento Continuo de la Calidad

Dentro del plan institucional para el mejoramiento continuo, se considera pertinente designar a una persona que sea la encargada de socializar y difundir los tipos de estudios que realiza el Servicio de Imagen, para incrementar los ingresos del Hospital.

- **Actividad 2:** Designar un responsable del plan de marketing del Hospital Padre Carollo

Tabla 5

Gestión Gerencial - Designación de un responsable de marketing.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Designar un responsable del plan de marketing del Hospital Padre Carollo	Número	Número de responsables designados / Número de responsables propuestos	Designación del responsable Notificación formal de la designación	Uno

Elaboración propia

3.2.1.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Como parte del plan institucional es necesario evaluar la contratación de talento humano para el Servicio de Imagen: médicos radiólogos y licenciados en radiología.

- **Actividad 2:** Contratación de personal para el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo.

Tabla 6

Gestión Administrativa y Recursos Humanos - Contratación de personal

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Contratación de personal para el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo	Número	Número de contratos ejecutados / Número de contratos planificados	Informe del proceso de selección	Cuatro

Elaboración propia

3.2.1.3. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Dentro del área de operativa se prevé la adquisición de un equipo tomográfico más moderno del que se dispone actualmente en el Servicio de Imagen, el cual debe contar con 128 cortes para poder ampliar la cartera de servicios aumentando los ingresos.

- **Actividad 1:** Adquirir un tomógrafo moderno para el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo.

Tabla 7

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística - Adquisición de tomógrafo de 128 cortes.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Adquirir un tomógrafo moderno para el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo	Número	Número de equipos adquiridos / Número de equipos evaluados	Factura de adquisición del equipo tomográfico de 128 cortes	Uno

Elaboración propia

3.2.1.4. Gestión Financiera

Una de las responsabilidades del área financiera es asignar presupuesto que va a servir para invertir en publicidad, en adquisición de equipo moderno y en contratación de personal.

- **Actividad 1:** Elaboración de presupuesto para el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo.

Tabla 8

Gestión Financiera - Elaboración de presupuesto

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaboración de presupuesto para el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo	Número	Informe de presupuesto elaborado / Informe de presupuesto planificado	Informe de presupuesto presentado	Uno

Elaboración propia

3.2.1.5. Gestión de los Servicios Clínicos y de Hospitalización

Identificar y valorar a los pacientes que requirieron realizarse una tomografía, usuarios de los servicios de emergencia, hospitalización y consulta externa utilizando los protocolos establecidos por la institución.

- **Actividad 1:** Identificar a los pacientes que requirieron del Servicio de Imagen, usuarios tanto de emergencia, hospitalización y consulta externa en el Hospital Padre Carollo.

Tabla 9

Gestión de los Servicios Clínicos y de Hospitalización - Pacientes que requieren de radiodiagnóstico

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Identificar a los pacientes que requirieron del Servicio de Imagen tanto de emergencia, hospitalización y consulta externa en el Hospital Padre Carollo	Número	Número de pacientes de emergencia, hospitalización y consulta externa que requirieron del Servicio de Imagen en un periodo	Informes de historias clínicas de los Servicios de emergencia, hospitalización y consulta externa	100%

Elaboración Propia

Proporcionar informes radiológicos de manera oportuna para los distintos servicios del Hospital, lo cual permitirá un correcto tratamiento y una atención de calidad.

- **Actividad 2:** Proporcionar informes radiológicos oportunos en el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo.

Tabla 10

Gestión de los Servicios Clínico y de Hospitalización - Informes radiológicos realizados.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Proporcionar informes radiológicos oportunos en el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo	Número	Número de informes entregados / Número de informes planificados	Estudios de tomografía realizados y almacenados en el sistema	100%

Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

La implementación de estrategias depende de la aprobación de la Dirección Ejecutiva y Jefatura Financiera, si no existe una priorización de la problemática a ser solucionada con objetivos claros y falta de comunicación por parte de estos niveles jerárquicos para la toma de decisiones, el plan propuesto no podría implementarse.

Debe existir una evaluación íntegra al asignar una persona responsable de marketing ya que, si no cuenta con los conocimientos necesarios, los objetivos institucionales propuestos podrían tener dificultades a la hora de la generación y difusión de la publicidad afectando a la institución.

La contratación de personal puede enfrentar desafíos debido a la limitada disponibilidad de profesionales especializados y a la competencia que existe con otras instituciones.

El proceso de adquirir un tomógrafo moderno puede representar un proceso de licitación largo y complejo.

La asignación y disponibilidad de presupuesto puede verse afectada por cambios en las prioridades del Hospital.

La disponibilidad de los informes radiológicos oportunos va a depender de la eficiencia y conocimiento del personal y de la tecnología utilizada.

4.2. Conclusiones

La optimización y mejora de la calidad de las prestaciones del Servicio de Imagen dependen del liderazgo del Director Ejecutivo y Jefe Financiero, pues representan roles fundamentales para el éxito del plan de gestión gerencial y para el desarrollo de

estrategias que incrementen la cartera de servicios mediante la adquisición de equipo tomográfico más moderno.

Una publicidad efectiva es fundamental para aumentar los ingresos del Hospital, la publicidad respecto de los distintos tipos de estudio que se realizan en el Servicio de Imagen, lo que puede atraer a más pacientes y por consecuencia generar más ingresos.

Para garantizar un servicio de calidad es importante implementar estrategias de reclutamiento competitivas para la selección y contratación de personal médico calificado.

La adquisición de un tomógrafo con una mayor tecnología en este caso de 128 cortes representa una inversión necesaria para la ampliación de la cartera de servicios que mejorará de la calidad de las prestaciones. No solo permitirá realizar estudios avanzados, sino que también incrementará los ingresos para el Hospital.

La asignación de presupuesto para publicidad, adquisición de recursos, de equipo moderno y contratación de personal es una responsabilidad clave del área financiera, un manejo adecuado asegura que todas las áreas críticas sean debidamente atendidas.

4.3. Recomendaciones

- ✓ Implementar reuniones periódicas y una comunicación efectiva entre los directivos y el equipo que toma decisiones en el Hospital para asegurar el seguimiento constante, es de fundamental importancia.
- ✓ Aumentar y mantener capacitaciones periódicas al personal designado para socializar y difundir la cartera de servicios del Hospital, dotándole de recursos para el desarrollo de sus actividades permitirá cumplir los objetivos institucionales
- ✓ Generar e implementar estrategias atractivas para la contratación del personal, incluyendo beneficios competitivos, proporcionando espacios para el desarrollo profesional y que exista un buen ambiente laboral.
- ✓ Desarrollar un análisis costo-beneficio, buscar fuentes de financiamiento interno y externo para la adquisición de recursos.

REFERENCIAS

- ASOBANCA. (marzo de 2024). *Boletín Macroeconómico*. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2024/03/Boletin-macroeconomico-Marzo-2024.pdf>
- Ecuadorencifras. (enero de 2024). *Boletín Técnico No.02-2024- ENEMDU, Pobreza y Desigualdad*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2023/Diciembre/202312_Boletin_pobreza_ENEMDU.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Proforma del Presupuesto General del Estado*. https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/02/Presentacion-PROFORMA-2024_formato-ciudadano-vf.pdf
- INEC. (2010). *Población Demográfica*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (29 de febrero de 2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Anual 2023*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/anual/Boletin_tecnico_anual_enero-diciembre_2023.pdf
- Prefectura de Pichincha. (30 de agosto de 2017). *Datos de la Provincia*. <https://www.pichincha.gob.ec/pichincha/datos-de-la-provincia>
- REDALYC. (2008). *Análisis de la Oferta y Demanda del Servicio de Internet*. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46140215.pdf>
- Ley Organica de Salud. (18 de diciembre de 2015). *Ley Organica de Salud*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- SCIELO. (29 de junio de 2020). *La salud y sus determinantes, promoción de la salud y educación sanitaria*. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2529-850X2020000100081



ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de entrevistas para personal médico del servicio de Imagenología Hospital Padre Carollo

ENTREVISTA

Pregunta 1.

¿Cuál es su género?

..... Femenino

..... Masculino

Pregunta 2.

¿Cómo calificaría la calidad de atención que brinda actualmente el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo?

..... Excelente

.....Muy Buena

..... Buena

..... Mala

Pregunta 3.

¿Considera que el equipo tomográfico actual cumple con la demanda de estudios solicitados?

..... Si

..... No

Pregunta 4.

¿Considera necesaria la adquisición de un equipo tomográfico más actualizado del que se dispone actualmente?

..... Si

..... No

Pregunta 5.

¿Cuáles son los estudios que se podría realizar con un equipo actualizado y de más cortes?

.... Estudios cardíacos

.... Endoscopia virtual

.... Perfusión cerebral

.... Estudios vasculares

Pregunta 6.

¿Cree que el actual número de personal médico es suficiente para cubrir la demanda del servicio?

..... Si

..... No

Anexo 2

Entrevistas Realizadas a médicos del Servicio de Imagenología – Hospital Padre Carollo

	Pregunta 1.	Pregunta 2	Pregunta 3.	Pregunta 4.	Pregunta 5.	Pregunta 6.
Entrevista	¿Cuál es su género?	¿Como calificaría la calidad de atención que brinda actualmente el Servicio de Imagen del Hospital Padre Carollo?	¿Considera que el equipo tomográfico actual cumple con la demanda de estudios solicitados?	¿Considera necesaria la adquisición de un equipo tomográfico más actualizado del que se dispone actualmente?	¿Cuáles son los estudios que se podría realizar con un equipo actualizado y de más cortes?	¿Cree que el actual número de personal médico es suficiente para cubrir la demanda del Servicio?
1	Femenino	Buena	No	Si	Estudios Cardíacos	No
2	Femenino	Mala	No	Si	Estudios Cardíacos	No
3	Femenino	Mala	No	Si	Perfusión cerebral	Si
4	Femenino	Mala	No	Si	Estudios Cardíacos	No
5	Masculino	Mala	No	Si	Estudios Cardíacos	No
6	Masculino	Mala	No	Si	Estudios Cardíacos	No
7	Masculino	Buena	No	Si	Estudios Cardíacos	No
8	Masculino	Mala	No	Si	Endoscopia virtual	No
9	Femenino	Mala	No	Si	Estudios Cardíacos	No

