



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE
EMERGENCIA EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL RÍO**

Profesora:

Econ. Ana Cristina Mena Ureta

Autora:

Paola Gabriela Ordoñez Salazar

2022

RESUMEN

Hospital Universitario del Río es una institución que se encarga de brindar servicios de salud. Se encuentra ubicada Cuenca- Ecuador. Emergencia es uno de los servicios con mayor rentabilidad y rendimiento, pero no cuenta con un monitoreo de calidad, se propuso implementar un plan de mejoramiento de calidad.

Objetivo: disminuir los tiempos de espera en la atención médica para mejorar la calidad en el servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río.

Metodología: se realizó un estudio de tipo mixto en base a encuestas realizadas a los pacientes atendidos en el servicio de emergencia y entrevistas realizadas al director médico y jefe del servicio de emergencia. El tamaño de la muestra se calculó sobre un intervalo de 95% de confianza, con un 5% de error, población limitada y un 10% de encuestas perdidas. Se trabajó con 60 pacientes.

Resultados: se obtuvo como diagnóstico que dentro de la gestión de marketing no se cuenta con un departamento instaurado, por este motivo los canales de distribución de la información son escasos, un 30% de pacientes no conoce la razón para acudir a emergencia; dentro de la gestión administrativa y recursos humanos, en el área de emergencia, se registra falta de personal. Por último, en la gestión operativa las capacitaciones del personal dentro del área son poco frecuentes

Conclusiones: se podría realizar cambios en las gestiones mediante la implementación del plan de acción, logrando cumplir con los objetivos planteados, para mejorar la calidad del servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río.

ABSTRACT

Hospital Universitario del Río is an institution that is responsible for providing health services. It is located in Cuenca-Ecuador. Emergency is one of the services with the highest profitability and performance, but it does not have quality monitoring, it was proposed to implement a quality improvement plan.

Objective: to reduce waiting times in medical care to improve the quality of the emergency service at Hospital Universitario del Río.

Methodology: a mixed-type study was carried out based on surveys of patients treated in the emergency service and interviews with the medical director and head of the emergency service. The sample size was calculated using a 95% confidence interval, with a 5% error, limited population, and 10% missing surveys. We worked with 60 patients.

Results: it was obtained as a diagnosis that within marketing management there is no established department, for this reason the information distribution channels are scarce, 30% of patients do not know the reason for going to the emergency room; Within the administrative management and human resources, in the emergency area, there is a lack of personnel. Finally, in operational management, staff training within the area is infrequent.

Conclusions: changes could be made in the procedures through the implementation of the action plan, achieving the objectives set, to improve the quality of the emergency service of the Hospital Universitario del Río.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. ANALISIS SITUACIONAL	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial.....	2
1.3. Estructura administrativa, financiera y operativa	3
1.4. Oferta y demanda del servicio	5
1.4.1. Análisis geoespacial y geopolíticos.....	5
1.4.2. Oferta de Servicios	6
1.4.3. Población atendida	8
1.5. Demanda insatisfecha de servicios.....	10
2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	10
3. JUSTIFICACIÓN	11
4. OBJETIVOS	12
4.1. Objetivo General.....	12
4.2. Objetivos Específicos	12
4. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	12
6. METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIONES DE SERVICIOS	13
7. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL RÍO	15
8. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	20
8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	20
8.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD	23
8.3 Análisis FODA.....	26
8.4 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	29

8.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	31
9.1 GESTIÓN DE MARKETING	34
9.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS	36
9.3 GESTIÓN OPERATIVA.....	38
10. LIMITACIONES.....	40
11. CONCLUSIONES	41
12. RECOMENDACIONES.....	42
13. REFERENCIAS.....	43
ANEXOS	45

INDICE DE FIGURAS

Figura N1. Estructura organizacional del Hospital Universitario del Río	4
Figura N2. Distribución de pacientes hospitalizados en el 2021.	8
Figura N3. Distribución de atenciones en el servicio de emergencia en el 2021.....	9
Figura N4. Distribución de pacientes según su conocimiento sobre signos de alarma para acudir a emergencia.....	16
Figura N5. Análisis FODA del Hospital Universitario del Río.....	26
Figura N6. Análisis de la cadena de valor del Hospital Universitario del Río	29

INDICE DE TABLAS

Tabla N1. Frecuencia de 60 pacientes según su tiempo de espera y nivel de satisfacción atendidos en el Servicio de Emergencia del Hospital Universitario del Río. Cuenca, marzo 2022.	19
Tabla N2. Porcentaje de evaluación de desempeño del área de Marketing	35
Tabla N3. Productividad de los empleados del servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río.....	37
Tabla N4. Cumplimiento de capacitaciones impartidas en el servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río.....	38
Tabla N5. Planificación de la propuesta de solución para años en el servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río.....	39

CAPITULO I

1. ANALISIS SITUACIONAL

1.1. Introducción

Hospital Universitario del Río (HOSPIRIO S.A.) es una empresa ecuatoriana que se encarga de brindar servicios de salud de tipo ambulatorio y hospitalario. Se encuentra ubicada al norte de la ciudad Cuenca. El Hospital Universitario del Río nace de una iniciativa encaminada por varios médicos especialistas cuencanos, con el apoyo de accionistas no médicos y la Universidad del Azuay. Su objetivo es el de brindar atención de excelencia en las distintas áreas de la salud, bajo altos parámetros de calidad y eficiencia, además de permitir la formación de profesionales universitarios en el área de salud, con la finalidad de beneficiar a la comunidad. La creación de su infraestructura inició en agosto de 2004, e inició su funcionamiento en mayo de 2009, ofreciendo servicios médicos de primera calidad con los más altos estándares tecnológicos y de recursos humanos que se encuentran disponibles en el Austro Ecuatoriano (Hospital Universitario del Río, 2013).

Dentro de sus instalaciones cuenta con 25 áreas altamente calificadas, entre las más importantes están: servicio de emergencia, hospital del día, servicio de laboratorio clínico – patología, servicio de imagenología, hospitalización, unidad de terapia intensiva de adulto y pediátrico, quirófano y unidad de hemodinamia. El hospital cuenta con más de 200 empleados distribuidos en el área administrativa, financiera y operativa, además cuenta con más de 60 especialidades para la atención médica ambulatoria y hospitalaria de pacientes (Hospital Universitario del Río, 2013).

Actualmente, es referencia para manejo de paciente en todo el austro ecuatoriano y está acreditado por el Instituto de Seguridad Social del Ecuador (IESS) y el Ministerio de Salud Pública (MSP) para la atención de los pacientes

derivados, a su vez mantiene alianzas con diversos seguros médicos nacionales e internacionales para atención de salud integral.

Dentro del hospital, uno de los servicios con mayor rentabilidad y rendimiento, es el servicio de emergencia, sin embargo, no se ha realizado antes un monitoreo de calidad y presenta deficiencias en satisfacción de los pacientes, por lo que se propone implementar un plan de mejoramiento de calidad dentro del servicio de emergencia, con la finalidad de mejorar la prestación de servicio de salud y mejorar la satisfacción de los pacientes que acuden al servicio de emergencia.

1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial

Planificación: en gerencia general, conjuntamente los principales jefes departamentales, desarrollan una planificación estratégica anual denominada *Business Plan 2022*, con la finalidad de exponer dicha planificación al directorio médico y a los accionistas no médicos. Dentro de este plan anual se detallan las metas anuales financieras y de innovación para la institución partiendo de los datos anuales 2021, considerando patrimonio, gastos y ganancias (Romero, 2022).

Dentro de la planificación 2022 se detallan algunos aspectos:

- Alcanzar ventas anuales con un decrecimiento del 16.85% con respecto al año 2021.
- Ocupabilidad de cama hospitalaria de un 70% distribuido de la siguiente manera: 25% para pacientes de la red pública y 75% para pacientes privados.
- Incrementar proyectos de marketing.

Organización: se mantiene una organización estructurada, en donde se considera un orden jerárquico dentro de cada departamento administrativo y operativo, se especifican funciones por unidades departamentales y se asignan

recursos para la ejecución de las mismas. Dentro de cada departamento, el jefe a cargo designa tareas y evalúa la ejecución de las mismas.

Dirección: las principales decisiones administrativas dentro de la institución son tomadas por el Gerente General del hospital, mientras que las principales decisiones operativas están bajo el control del Director Médico; tanto las decisiones administrativas como operativas son supervisadas por el Directorio Médico.

Monitorización: se realiza monitorizaciones trimestrales tomando como base lo establecido a inicio de año en el *Business Plan* y las proyecciones que se realizaron, dichas modificaciones le permiten a la institución ajustar cambios con la finalidad de cumplir metas asignadas, las principales monitorizaciones son financieras y de ocupabilidad de servicios, y los datos para dichos controles se obtienen del sistema médico institucional y del servicio de contabilidad, las evaluaciones son expuestas al Presidente del Directorio Médico.

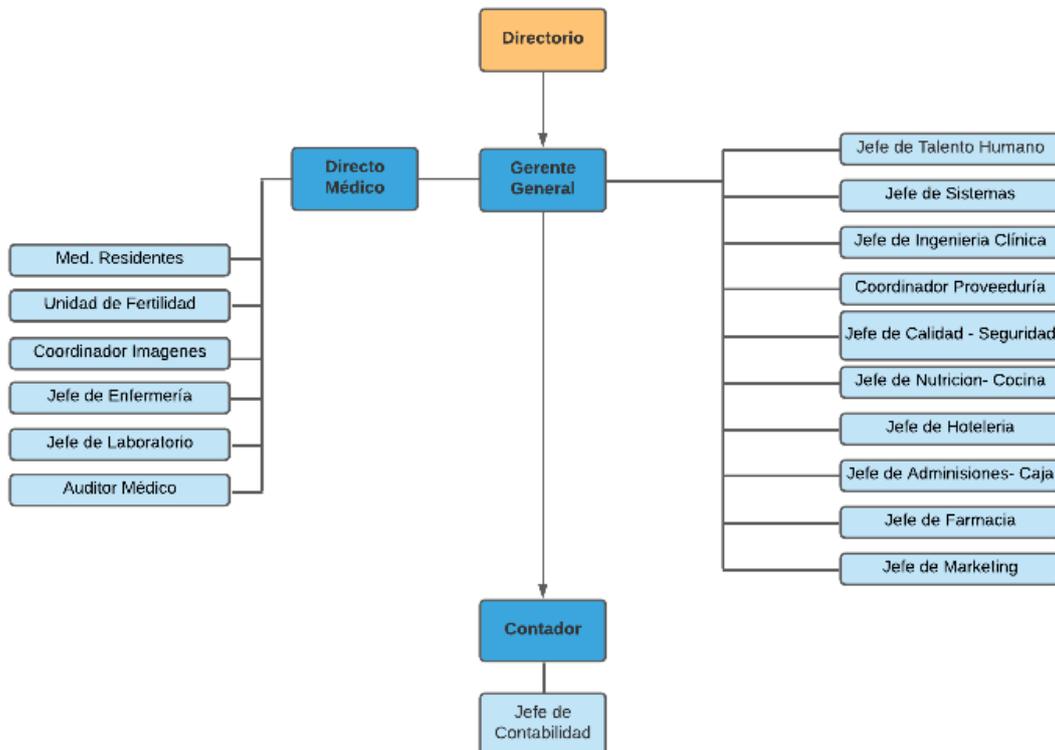
1.3. Estructura administrativa, financiera y operativa

Dentro del Hospital Universitario del Río la estructura organizacional es de tipo lineal, puesto que este modelo de organización tiene como principio la jerarquización de mando, considerando que cada jefe de servicio tiene autoridad en cada uno de sus subordinados, pero a su vez los jefes de servicio cuentan con una autoridad mayor en este caso el gerente general y el directorio médico. Este tipo de estructura organizacional tiene como ventaja que la autoridad está bien definida y se vuelve más sencilla la toma de decisiones y la aprobación de las mismas (Sallenave, 2004)

El hospital cuenta con 200 empleados aproximadamente, los cuales están ubicados estratégicamente en los diferentes servicios según necesidad.

Figura 1.

Estructura Organizacional del Hospital Universitario del Río, Cuenca. 2021-2022



Nota: Recopilado: Dirección Hospital Universitario del Río. Elaboración propia.

Estructura Administrativa: el hospital se rige principalmente por el Directorio Médico, considerado el principal eslabón en la toma de decisiones, está constituido por 25 médicos, siendo su presidente actual, el Dr. Bayron Guillén, encargado de socializar información y tomar decisiones administrativas. Como segundo eslabón se encuentra la Gerencia General, que está a cargo del Ing. Daniel Romero, ejerce su dirección sobre los jefes de los servicios administrativos, y tiene bajo su cargo 56 empleados:

1. Talento Humano (3)
2. Sistemas (1)
3. Ingeniería Clínica (5)
4. Coordinación de Proveeduría (1)

5. Calidad y Seguridad (2)
6. Nutrición- Cocina (7)
7. Hotelería (20)
8. Admisiones- Caja (7)
9. Marketing (1)
10. Farmacia (9)

Estructura Operativa: está liderada por el Director Médico, actualmente el Dr. Julio Molina, tiene 6 servicios operativos bajo su liderazgo, en los cuales se encuentran trabajando 134 empleados:

1. Médicos residentes (25)
2. Unidad de fertilidad (3)
3. Imágenes (10)
4. Enfermería (83)
5. Laboratorio clínico (17)
6. Auditoria (6)

Estructura Financiera: dentro del Hospital Universitario del Río, el financiamiento propio proviene de los propios accionistas tanto médicos como no médicos, estructurado por la compra de acciones, además de ganancias que se generan al ofertar los servicios de salud. El financiamiento externo está generado por prestaciones de entidades bancarias y proveedores.

1.4. Oferta y demanda del servicio

1.4.1. Análisis geoespacial y geopolíticos

El Hospital Universitario del Río está ubicado en Cuenca – Ecuador, en el norte de la ciudad, en la Av. De las Américas y Av. 24 de Mayo (Autopista Cuenca- Azogues). Se encuentra junto a la Facultad de Medicina de la Universidad del Azuay y frente de la Unidad de Diálisis Baxter, además está a

600 metros del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga (Hospital del IESS) y a 4 km del Hospital Vicente Corral Moscoso (Hospital MSP). (Hospital Universitario del Ríó, 2013).

Su ubicación es estratégica para la recepción de pacientes tanto del Azuay como de Azogues - Cañar, además se encuentra cerca de los principales hospitales públicos de la ciudad.

1.4.2. Oferta de Servicios

El Hospital Universitario del Ríó brinda a la comunidad servicios de atención médica ambulatoria y de hospitalización de II, III y IV nivel de complejidad, cuenta con más de 20 servicios de medicina quirúrgica y más de 10 servicios de medicina clínica.

Dentro de las instalaciones del hospital se cuenta con diferentes áreas de atención a los pacientes, entre las que se encuentran:

- **Hospital del día:** dentro de esta unidad se realizan procedimientos menores por cirugía general, administración de medicamentos de alta complejidad, que su infusión necesite monitorización continua de signos vitales, transfusiones sanguíneas, además de curación de heridas.
- **Servicio de Emergencia:** brinda atención para emergencias y urgencias médicas, de tipo clínico y quirúrgico, tanto para pacientes adultos como pediátricos, cuenta con un equipo conformado por un médico emergenciólogo, 3 médicos residentes, 3 licenciadas en enfermería y 1 paramédico. Dentro del servicio se cuenta con:
 - a. “6 camas de observación
 - b. 2 salas de trauma
 - c. 1 sala de procedimiento de ortopedia

- d. 1 sala de rehidratación
 - e. 1 sala de terapia respiratoria
 - f. 2 consultorios médicos para la atención de pacientes de baja complejidad
 - g. Ambulancia médica equipada” (Auquilla,2015, p.189)
-
- **Servicio de Hemodinámica:** dentro de esta unidad se realizan procedimientos de alta complejidad en cardiología de intervencionismo.
 - **Unidad de terapia de dolor:** ofrece terapia alternativa para patologías crónicas refractarias a tratamiento y bloqueos.
 - **Servicio de Imagenología:** se realizan radiografías, tomografías, resonancias magnéticas, broncoscopías, endoscopias, ecografías y mamografías por personal calificado.
 - **Servicio de Laboratorio clínico:** ofrece servicio de toma y procesamiento de muestras clínicas y de patología.
 - **Hemoteca:** mantiene el servicio de banco de sangre y conservación de derivados hemáticos.
 - **Unidad de cuidados intensivos adulto/ pediátrico:** cuenta con el servicio de cuidados intensivos con 11 cubículos con monitorización continua y servicio de diálisis.
 - **Servicio de Neonatología:** cuenta con 10 termocunas, unidad de fototerapia y lactario.
 - **Servicio de Quirófano:** cuenta con 3 quirófanos altamente equipados, sala de parto, sala de procedimientos menores y recuperación.

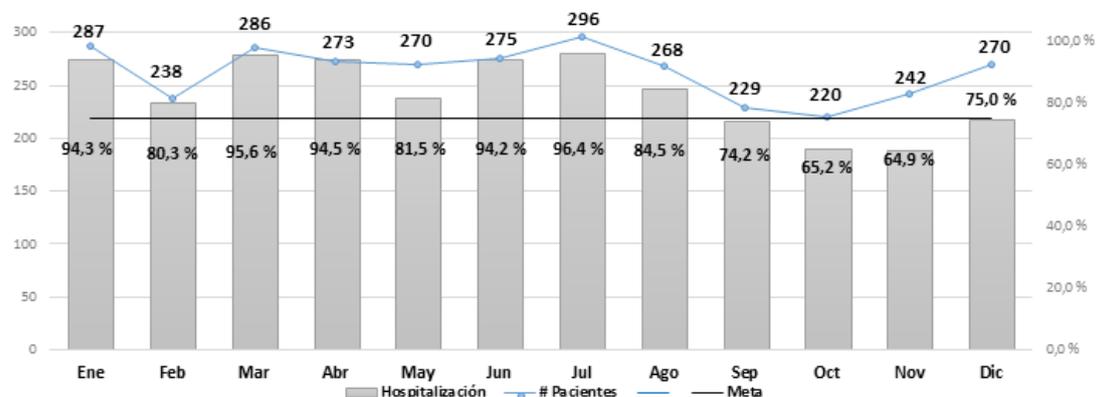
- **Servicio de Hospitalización:** se cuenta con 53 habitaciones para atención de pacientes adultos y pediátricos.

1.4.3. Población atendida

Según las estadísticas obtenidas del sistema médico del Hospital Universitario del Río, en el año 2021, se hospitalizaron 15329 pacientes, generando una ocupabilidad anual de 83.8% de las camas en el servicio de hospitalización y un 51% de ocupación en las camas de los servicios de terapia intensiva (adulto y pediátrico), lo que genera una ocupabilidad global de cama hospitalaria de un 71,4% (Hospital Universitario del Río, 2011).

Figura 2.

Distribución de pacientes hospitalizados en el Hospital Universitario del Río. Cuenca, enero- diciembre 2021.



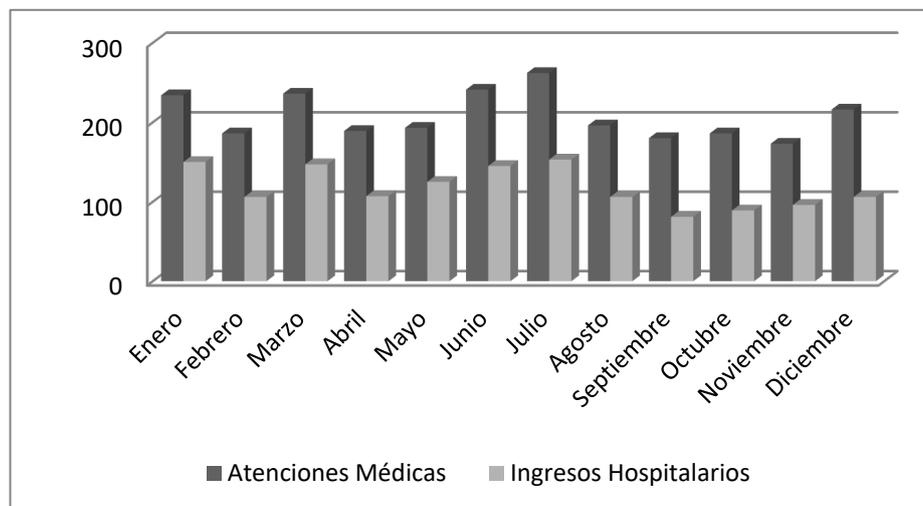
Nota: recopilado: Dirección Hospital Universitario del Río. Elaborado por la Administración Hospitalaria.

La meta establecida para el año 2021 fue mantener una ocupación de las camas hospitalarias en un 75%. Como se puede visualizar en la gráfica anterior, se cumplió con dicha meta en 10 meses, siendo octubre y noviembre los meses que no se cumple con la meta hospitalaria. Además, se puede

resaltar que en julio se llegó a una ocupabilidad del 96,4%, mientras que en noviembre a un 64,9% (Hospital Universitario del Río, 2011).

Figura 3

Distribución de atenciones e ingresos en pacientes atendidos en el Servicio de Emergencia del Hospital Universitario del Río. Cuenca, Enero- Diciembre 2021.



Nota: recopilado por Dirección Hospital Universitario del Río. Elaboración propia.

En el año 2021, en el servicio de Emergencia, se registraron 2492 atenciones médicas, de las cuales 1411 (56,6%) pacientes tuvieron motivo de ingreso hospitalario, mientras que 990 (39,7%) pacientes fueron dados de alta por un médico y tratamiento ambulatorio y 91 (3,6%) pacientes solicitaron alta médica no autorizada por un médico, de los cuales no se evidencia razón de dicha solicitud. Del total de atenciones registradas el 20% fueron derivados de la red pública de salud (IESS, MSP y ISSPOL), el 21% fueron atenciones que contaban con seguro privado y el 59% fueron pacientes privados. Además del total de atenciones el 51,2% fueron hombres y un 48,8% fueron mujeres.

1.5. Demanda insatisfecha de servicios

En el último año se ha valorado la satisfacción del servicio de hospitalización a todo paciente hospitalizado por más de 24 horas, por medio de una encuesta que valora la admisión, atención por enfermería y médicos residentes – tratantes, comodidad y limpieza de la habitación y alimentación.

En el servicio de emergencia no existe monitoreo de satisfacción de los pacientes atendidos, se encuentra solamente a los pacientes que son ingresados en el servicio de hospitalización, por lo que las preguntas van destinadas a mejorar dicho servicio, sin contar con información sobre el resto de servicios.

2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Según el análisis situacional realizado del Hospital Universitario del Río, principalmente los datos obtenidos del área de Emergencia, la demanda del servicio de emergencia se ha incrementado con el pasar de los años. Según el registro de emergencia en el 2021 se atendieron 2492 pacientes. Se considera un servicio rentable, puesto que aproximadamente el 59% de pacientes acudieron de manera privada y además más del 50% de los pacientes atendidos ingresan a los servicios de médicos hospitalarios, cuidados intensivos y/o quirófano. En el último año, el hospital se mantuvo con una ocupabilidad de camas hospitalarias de aproximadamente 83.8%, contribuyendo los ingresos de la emergencia a mantener una ocupabilidad mínima de 65% en el último año (Hospital Universitario del Río, 2021)

La principal problemática dentro del Servicio de Emergencia del Hospital Universitario del Río es el tiempo prolongado de espera para la atención del paciente, generando inconformidad e insatisfacción tanto del paciente como de sus familiares.

Dentro del servicio de emergencia se atiende un gran número de pacientes con patologías no urgentes que podrían ser atendidos bajo agendamiento de citas por consulta externa, y a su vez pacientes con patologías extremadamente graves. La atención de pacientes con patologías no urgentes genera una ocupabilidad de la instalación innecesaria y mayor trabajo para el personal asistencial. A su vez genera inconformidad por el tiempo de espera para recibir atención médica. Esto se da debido al desconocimiento de la población sobre la priorización de las atenciones dentro del servicio según gravedad. Sin embargo, no se cuenta con estadísticas que el nivel de satisfacción del paciente o relacionado al tiempo de espera en el servicio.

3. JUSTIFICACIÓN

La salud de la población es un tema de gran importancia para los gobiernos, y en los últimos años la calidad en la atención médica se ha vuelto un importante aspecto de evaluación (Arroyo, 2016). La calidad depende estrictamente de la percepción de los usuarios y es considerado como indicador para evaluar los servicios de salud (Chamba 2011).

Dentro de los hospitales un porcentaje de pacientes manifiesta insatisfacción con el servicio que recibe, una de las principales causas es el prolongado tiempo de espera para recibir atención (Chamba 2021). En un centro médico del Ecuador se evidenció que un 71% de los pacientes atendidos están insatisfechos por el tiempo de espera para atención médica (Fariño 2018).

En el servicio de emergencias del Hospital Universitario del Río, no se cuenta con monitorización periódica de la calidad, como consecuencia no se conoce la calidad de atención que se brinda, por lo que se propone un “Plan de mejoramiento de calidad en el servicio de emergencia en el Hospital Universitario del Río”, y de esta manera evaluar la calidad de servicio y desarrollar actividades para mejorar el mismo.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Disminuir los tiempos de espera en la atención médica para mejorar la calidad en el servicio de emergencia del Hospital Universitario del Ríó.

4.2. Objetivos Específicos

1. Conocer la percepción sobre la atención recibida por los pacientes atendidos en el servicio de emergencia.
2. Analizar las posibles causas que demoran la atención dentro del servicio de emergencia.
3. Definir las posibles interacciones para reducir los tiempos de espera dentro del servicio de emergencia.

5. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIO

En cuanto al servicio de emergencia, tendrá mejor desempeño en la atención de pacientes al priorizar la atención del paciente crítico y acortar el tiempo de espera del resto de pacientes que acuden al servicio. Además, si los tiempos de espera en la atención médica de pacientes disminuye, la calidad del servicio mejora directamente. Así, los pacientes darán buenos comentarios del servicio y, al ser un centro médico privado, generará publicidad positiva para el hospital y a futuro tendrá más pacientes.

CAPITULO II

6. METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIONES DE SERVICIOS

Tipo de investigación

Se realizó una investigación de tipo mixta (cuantitativa y cualitativa) en base a encuestas aplicadas a los pacientes atendidos en el servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río en marzo 2022 y entrevistas realizadas al Director Médico de la Institución y al jefe del Servicio de Emergencia.

Área de estudio

La investigación se realizó en el área de Emergencia del Hospital del Río, situado en la Avenida de las Américas en Cuenca- Ecuador

Universo y muestra

El universo está constituido por los pacientes que fueron atendidos en el servicio de emergencia. Se aplicó una encuesta de base estructurada, conformada por 9 preguntas, a los pacientes dentro del Hospital Universitario del Río del 1 al 18 de Marzo 2022, al tratarse de un tiempo limitado, el universo está constituido por 70 pacientes del área de emergencia.

El tamaño de la muestra se calculó con un intervalo de 95% de confianza, con un 5% de error de inferencia, población limitada (finita) y un 10% de encuestas perdidas. Al final se trabajó con 60 encuestas.

Criterio de inclusión

Las encuestas completas de los pacientes atendidos en el servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río entre el 1 y el 18 de marzo 2022.

Criterio de exclusión

No se utilizaron aquellas encuestas que corresponden a:

1. Encuestas incompletas o ilegibles.
2. Encuestas de pacientes atendidos por más de 2 ocasiones en el mismo mes.

Método de investigación

El método que se utilizó es el deductivo para llegar a un análisis a partir de los resultados obtenidos en las encuestas.

Instrumentos

Se utilizó una encuesta (Anexo 2), en la cual se plantearon preguntas sobre la calidad de atención recibida en el servicio de emergencia, valorando la satisfacción del paciente en tiempo de espera, atención médica, atención de enfermería, información médica recibida e infraestructura, basada en una encuesta de satisfacción al paciente, implementada en el servicio de hospitalización.

Se implementaron dos entrevistas, la primera entrevista (Anexo 3) fue aplicada al director médico de la Institución Dr. Julio Molina, en la cual se aplican preguntas con referencia a procesos internos de la institución en las áreas de Gerencia, Marketing, Talento humano y personal operativo, con la

finalidad de analizar el desempeño interno de la institución. La segunda entrevista (Anexo 4), se aplicó a la jefe de servicio, Dra. Paola Aguilar, en la cual se aplicaron preguntas sobre el personal médico y de enfermería a su cargo, jornadas laborales y nivel capacitación del personal.

Plan de análisis

Para el análisis de los datos se utilizó el programa SPSS, en su versión 15 y Excel en su versión 2010. La tabulación de los datos y presentación de los mismos se realizará mediante tablas de frecuencia para.

7. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL RÍO

- **Gestión Gerencial de la dirección**

Dentro de las actividades que realiza la gerencia del Hospital Universitario del Río, se mantienen los planes estratégicos anuales, en donde se establecen los diferentes objetivos, estrategias y metas a alcanzar en el transcurso del año, las mismas son medibles y están sujetos a cambios. Estos planes estratégicos son presentados durante reuniones anuales para supervisión, al directorio médico del hospital, conformado por accionistas médicos y no médicos, quienes toman la última decisión. El gerente general trabaja en coordinación con la Dirección médica, Servicio financiero y administrativo, para un correcto funcionamiento de la institución. Además, se cuenta con un reglamento interno en el cual se detallan las principales funciones, derechos y deberes específicos de los trabajadores, siempre resaltando la importancia de los valores, principios y trabajo honesto. En cuanto a los índices de ausentismo son bajos, sin embargo, los índices de rotación son altos, pues se reubica al personal principalmente operativo según necesidades institucionales. Asimismo, en los últimos 6 años la gerencia ha estado a cargo de 3 gerentes diferentes.

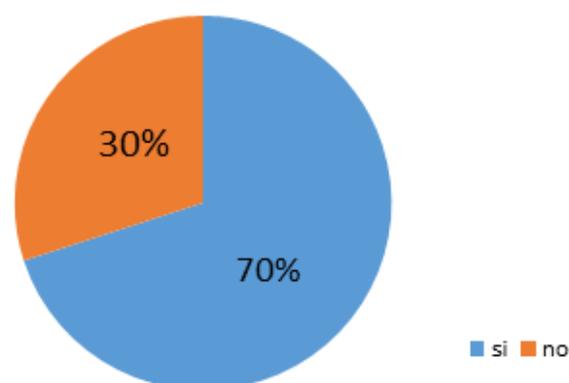
- **Gestión estratégica de marketing**

Dentro del Hospital Universitario del Río no se cuenta con un departamento de marketing, ni departamento de ventas en la actualidad, sin embargo, se encuentra bien posicionando entre los proveedores de salud privada en la ciudad de Cuenca. Esto se debe a que, en los últimos 10 años, se ha igualado y superado a otras clínicas de referencia local. Ya que oferta una amplia cartera de servicios y además brinda servicios nuevos que otras clínicas, con más años de funcionamiento, no ofertan.

Los canales de distribución de la información actualmente son escasos, se cuenta con personal particular que maneja publicidad por redes sociales, pero es mínima. El no tener un servicio de marketing genera desinformación de la población, sobre aspectos relevantes, según estadísticas obtenidas un 70% de pacientes conocen los principales signos de alarma para acudir al servicio de emergencia, mientras que un 30% de pacientes desconocen los signos de alarma, siendo esta población los que sobresaturan los servicios de emergencia y alargan el tiempo de espera.

Figura 4.

Distribución de 60 pacientes según su conocimiento de los signos de alarma para su atención en el Servicio de Emergencia del Hospital Universitario del Río. Cuenca, marzo 2022.



Nota: recopilado de encuesta aplicada en Hospital Universitario del Río. Elaboración propia.

Se cuenta con profesionales altamente especializados en las diferentes áreas médicas, sin embargo, solo el 75% de los pacientes que acudieron a emergencia conocen el nombre del médico que le brindó atención.

- **Gestión administrativa y de recursos humanos**

Las actividades que realizan dentro del departamento de recursos humanos son de gran importancia, trabajan activamente en los procesos de direcciones estratégicas, puesto que valoran el posicionamiento de cada empleado, recompensas y metas a lograr. Se encarga de la rotación de personal según las diferentes necesidades institucionales, siendo el nivel de rotación en el servicio de emergencia alto.

En el servicio de emergencia no se cuenta con auxiliares de enfermería y no se ha valorado la necesidad de implementación, sin embargo, se evidencia que un 36,7% de los pacientes atendidos mencionaron un tiempo de espera mayor de 30 minutos, para recibir la atención, mientras un 3,3% mencionaron un tiempo de espera mayor a una hora, sería necesario gestionar por talento humano la correlación entre mayor tiempo de espera y menor personal laborando.

En emergencia, diariamente labora un médico especialista en Emergenciología durante 8 horas, posterior a lo cual la atención se la realiza por médicos generales asistenciales, y se cuenta con asistencia de licenciadas en enfermería que cumplen jornadas de 12 horas diurnas y nocturnas.

- **Gestión operativa, abastecimiento y logística**

Los principales proveedores del hospital son confiables, las entregas son realizadas en tiempos acordados y los precios son razonables. Las instalaciones, equipos médicos e insumos del hospital se mantienen en buen estado y en evaluación continua, que permiten identificar con brevedad cuando

deben ser cambiados. Los inventarios se realizan de manera eficaz, sin embargo, hay procesos internos que podrían mejorar para evitar al 100% caducidad de medicamentos e insumos, y de esta manera evitar pérdidas. Según la opinión de los pacientes, el 65% mencionó que las instalaciones hospitalarias e insumos se mantienen en muy buen estado y solo 1,7% mencionó que aprecian las instalaciones en estado regular.

En cuanto al control de calidad, los procesos de calidad permanecieron abandonados por falta de personal calificado hasta inicios del 2022. Sobre la percepción de la calidad de atención que se tiene dentro del servicio se puede detallar que atención del personal médico, un 66,7% de los pacientes indicaron que la atención médica es muy buena, un 31,7% indicaron que la atención es buena y un 1,7% de pacientes indicaron que recibieron una atención regular.

Sobre la atención del personal de enfermería, los pacientes indicaron en un 63,3% una atención muy buena, mientras un 5% indicaron recibir una atención regular. Según la información médica recibida el 96,3% de pacientes indicaron que el nivel de información clínica era de buena y muy buena calidad, mientras 1,7% indicaron que fue regular y un 1,7% indicaron que no recibió información médica.

Las capacitaciones realizadas al servicio de emergencia han sido escasas, la última capacitación al personal de enfermería se realizó hace un año, considerando que el personal es rotativo posiblemente exista personal que no ha recibido capacitaciones. Las capacitaciones al personal médico son más frecuentes, sin embargo, no se trata de capacitaciones directamente relacionadas con la emergencia.

Según la logística en el área de emergencia se correlacionó el tiempo de espera para ser atendidos con el nivel de satisfacción al final de la atención, podemos evidenciar que las personas que están poco satisfechos esperaron más de 30 min para ser atendidos, mientras los que estuvieron que esperar

menos de 30 minutos fueron los pacientes con mayor nivel de satisfacción. Además, según la percepción de los pacientes, indican que la actividad en la que más se demora el personal operativo es en la atención médica en un 45% de los casos, en llenar formularios en un 28,3%, considerando que se debe hacer firmar consentimientos informados, y en caso de ser seguro privado solicitud de coberturas para atención médica, y finalmente en la toma y procesamiento de exámenes de laboratorio en un 21,7%.

Tabla 1.

Frecuencia de 60 pacientes según su tiempo de espera y nivel de satisfacción atendidos en el Servicio de Emergencia del Hospital Universitario del Río. Cuenca, marzo 2022.

TIEMPO DE ESPERA	SATISFACCIÓN			TOTAL
	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Muy satisfecho
Menor de 30 min	27	9	0	36
Más de 30 min	8	12	2	22
De 1 a 2 horas	0	0	2	2
TOTAL	35	21	4	60

Nota: recopilado de encuesta aplicada en Hospital Universitario del Río. Elaboración propia.

CAPITULO III

8. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Político

Ecuador es un país ubicado en América del Sur, está constituido por 4 regiones, y organizado en 24 provincias, es considerado un país intercultural, independiente, democrático, y su gobierno es descentralizado. Actualmente con una población de 17.929.047 ecuatorianos (Revista Cuenca Ilustre-Ecuador, 2014; Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

Durante el año 2008, se dio un cambio significativo en el ámbito de la salud dentro del Ecuador, se reformó la antigua constitución del Ecuador, establecida en 1998, en una nueva constitución en 2008, en la cual se define a la salud como un derecho que será garantizado por el Estado y a su vez está relacionado con el cumplimiento de otros derechos como el derecho al agua, alimentación, recibir educaciones y otros derechos que permitan el buen vivir (Constitución del Ecuador, 2008).

En el área de la salud, dentro de la Constitución del Ecuador 2008, se determinó al Ministerio de Salud Pública como el único ente rector dentro del país tanto para control y rectoría de la salud pública como la salud privada. Se debe considerar que en los últimos 6 años, el Ministerio de Salud ha estado a cargo de 11 diferentes médicos, que ocuparon el cargo de Ministro, haciendo cambios significativos en el ámbito de salud (MSP, s.f.)

Económico

Para el 2022, el ejecutivo nacional, determinó que el producto interno bruto (PIB) es de 109,618 millones de dólares, de los cuales se destinaron para la salud pública 0,56% (Primicias, 2021).

Dentro de los factores económicos importantes de los ecuatorianos, se encuentra el sueldo básico que según los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), establecido hasta febrero del 2022, se encuentra en 495,83 dólares por persona, sin embargo, la canasta familiar básica, establecida para 4 personas se encuentra en 725.16 dólares, siendo la canasta establecida para 1,6 perceptores que mantiene ingresos, mínimo de un sueldo básico. Por otro lado, se deben considerar, que la tasa de empleo adecuado ha aumentado con respecto al 2021, al momento se encuentra en 31.7, y además se ha registrado que la tasa de desempleo ha disminuido de 5.3 a 4.3. (INEC, 2022)

Social

El número de médicos según el INEC, ha aumentado en 29.604 médicos desde el 2010 al 2018, y según la tasa de médicos por provincias realizado en el 2018, el Azuay está en la octava posición. En el Ecuador se registraron 39.819.039 atenciones médicas de las cuales el 84.45% corresponde a atenciones que se realizaron en establecimientos públicos y solo un 15.55% de atenciones se registraron en el sector privado. Se pudo evidenciar que el 67.07% de atenciones fueron mujeres (INEC, 2018).

Según estadísticas sobre establecimientos de salud del 2003-2020, se registraron en total 625 hospitales de los cuales el 29,4% son establecimientos públicos, 64% son establecimientos privados con fines de lucro y un 6,56% son establecimientos privados sin fines de lucro. En el 2018, dentro de las instituciones de salud tanto públicas como privadas se evidencio 1,6 millones

de ingresos a los diferentes servicios hospitalarios, siendo un 83,33% ingresos en el sector público (INEC, 2020).

Las principales causas de internación del 2019 al 2020 fueron COVID 19, colelitiasis, apendicitis, neumonía, trastorno del sistema urinario (INEC, 2020).

Tecnológicos

Dentro de los avances tecnológicos, se evidencia a diario cambios alrededor del mundo. Ecuador al ser un país en vías de desarrollo no se mantiene dentro de los países pioneros en el desarrollo, sin embargo, se registran avances tecnológicos que permiten el desarrollo integral del país.

En el Ecuador se han registrado avances tecnológicos a nivel de telecomunicación del año 2006 al 2013, se registró que 21 veces más canales de señal de internet, se lograron gracias a las aulas móviles de capacitaciones a niños, adultos y adultos mayores, mejorando los planes de escolaridad (Ministerio de comunicaciones, 2013).

En el 2021, en las Naciones Unidas, se determinó el Índice mundial de innovación, en el cual Ecuador mejoró significativamente su desempeño, posicionándose en el puesto 91, esto se debe al nivel de desarrollo del mercado, mayor facilidad de obtener créditos a minoristas (Primicias, 2021).

8.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD

1. Poder de negociación de los proveedores

Dentro del Ecuador en el sector de salud, se cuenta con diversos proveedores de insumos y medicamentos, según la Guía de Negocios Ekos del 2017- 2020, dentro del Ecuador se encuentran registradas 35 casas farmacéuticas que se encargan de la venta y distribución de diferentes medicamentos manteniéndose en el ranking de empresas con mayor volumen de ventas en el área médica Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana (DIFARE) S.A y Leterago del Ecuador S.A., sin contar con varias casas farmacéuticas internacionales, además se registran 50 casas de comercio que se dedican a la venta de medicamentos al por mayor y 58 casas de comercio que se dedican a la venta de insumos, instrumentos y materiales médicos en el país. Dentro del Hospital Universitario del Río, el grado de concentración de ventas de los proveedores es bajo, sin embargo, existen casas comerciales médicas que son productores o importadores únicos de específicos insumos médicos, los costos que maneja cada casa comercial son fijos para la distribución y los volúmenes de venta son al por mayor, la mayoría de casas farmacéuticas brindan las facilidades de canje de medicamentos con fechas cortas a caducar (EKOS, 2022).

La facilidad de cambio de proveedores antiguos por nuevos proveedores, en el Hospital Universitario del Río, es intermedia, puesto que la mayoría de casas comerciales con las que el hospital trabaja habitualmente dejan sus productos bajo condición de crédito, además el grado de diferenciación de los productos de los proveedores con los que cuenta el hospital es amplio. Por otro lado, el hospital tiene gran facilidad de sustitución de productos de un proveedor a otro, con los que ya presenta negociaciones, según precios y según requerimientos de la institución, es decir, se puede adquirir el mismo medicamento de diferentes casas comerciales para mayor comodidad del paciente al momento de elegir.

El poder de negociación con los proveedores es bajo, los proveedores no representan una amenaza para la institución.

2. Poder de negociación de los consumidores

Los pacientes que acuden al Hospital Universitario del Río son captados por diversos medios, la mayoría al ser privados acuden por demanda espontánea y un porcentaje menor por alianzas estratégicas con seguros privados que tiene la institución, mientras que los pacientes que son públicos son derivaciones del IESS, ISSPOL, MSP entre otros. La razón de acudir de manera privada o ser derivados de otras casas de salud públicas, se debe a las múltiples especialidades. El nombre como tal de Hospital Universitario del Río se ha convertido en una marca reconocida en el austro ecuatoriano, para referirse a un centro médico de especialidad. La ocupabilidad hospitalaria se mantiene sobre el 50% durante todo el año por lo que la demanda hospitalaria es considerada un factor protector. El poder de negociación con el paciente es bajo, por lo que no representa una amenaza para la institución.

3. Amenaza de los nuevos competidores

Dentro de la competencia de los prestadores de salud del Hospital Universitario del Río, se encuentran las instituciones tanto públicas como privadas. Por los requerimientos del Ministerio de Salud Pública para acreditar establecimientos de salud, y por los años de experiencia, el crecimiento del hospital y el personal altamente especializado, es complicado que se generen nuevos competidores que se encarguen de la prestación de salud. Otro aspecto a resaltar es la complejidad de instaurar infraestructura que iguale o mejore a casas de salud ya establecida y además las inversiones para iniciar un establecimiento de salud son muy grandes. Por lo que los nuevos competidores no representan una amenaza para la institución (MSP, 2015).

4. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Dentro del ámbito de prevención, recuperación y rehabilitación de salud, la medicina convencional es altamente aplicada y de dominancia en la población, los pacientes prefieren ser atendidos por especialistas, existen otros tipos de medicina alternativa sin embargo los pacientes prefieren ser atendidos por médicos, por lo que los servicios sustitutos de la salud no sin una amenaza para la institución.

5. Rivalidad entre empresas competidoras

Dentro de la ciudad de Cuenca, se ha evidenciado el crecimiento de clínicas privadas, que han incorporado a la prestación de servicios médicos, equipos de alta tecnología, un adecuado manejo de marketing digital, y costos por atención más bajos, además cuentan con infraestructura adecuada y personal altamente calificado, convirtiéndolos en parte de la competencia en el sector privado, mientras que por su cercanía, su principal competencia en la recepción de pacientes de la red pública de salud, se encuentra el Hospital de IESS (José Carrasco Arteaga) y el Hospital del MSP (Vicente Corral Moscoso), los mismos centros que al saturar su capacidad resolutive derivan sus pacientes a esta casa de salud. La rivalidad entre las clínicas y el hospital representan una amenaza para la institución.

8.3 Análisis FODA

Figura 5.

Análisis FODA del Hospital Universitario del Río.



Recopilado: Información de Hospital Universitario del Río. Elaboración propia.

Fortalezas:

Dentro de las fortalezas que presenta el Hospital Universitario del Río, se encuentra, sus 12 años de experiencia en prestación de salud a la comunidad que desde sus inicios ha ido ganando espacio dentro de los centros de prestación de salud privados de la ciudad de Cuenca, siendo referencia hospitalaria en el Austro Ecuatoriano.

Otro aspecto importante, es su infraestructura amplia, presenta una adecuada distribución de más de 25 áreas de trabajo, altamente calificadas, las mismas que son espaciosas y tiene capacidad para crecer aún más, puesto que mantiene dos pisos en construcción para ampliar el hospital según futuras necesidades.

Los servicios médicos que ofrece el hospital son de atención integral, lo que genera comodidad para los pacientes, dentro del hospital pueden consultar más de 60 especialidades médicas y diversos exámenes completos tanto de laboratorio clínico como de imagenología. Además, dentro del staff de médicos especialistas se encuentran médicos altamente calificados, que laboran bajo altas normas de calidad.

Debilidades:

El hospital no cuenta con un servicio de marketing estructurado en la actualidad, el marketing digital y manejo de redes sociales está determinado por trabajadores externos, siendo escaso.

Por lo otro lado el servicio de calidad, se incorporó hace poco tiempo por lo que aún hace falta planificación y preparación de los procesos de mejoramiento continuo. El hospital mantiene un alto índice de endeudamiento por el alto porcentaje de atenciones a paciente de la red de salud pública, además de adecuaciones dentro del hospital.

Otra debilidad que se ha evidenciado es la poca cantidad de empleados que dominen el inglés, puesto que gran cantidad de pacientes de seguros privados son extranjeros, por lo que dificulta la comunicación y como consecuencia disminuye la percepción de calidad de atención médica que tiene el paciente.

Amenazas:

En la actualidad, como principal amenaza el hospital tiene problemas con la liquidez, esto es debido a los tiempos prolongados para recuperación de cuentas hospitalarias de paciente que se atendieron durante los últimos dos años pertenecientes al sector público, además estrechamente relacionado se encuentra el exceso de cobertura de salud pública de paciente que fueron hospitalizados como privados. Por otro lado, otros centros médicos privados ofrecen servicios de salud a costos más bajos, por lo que esto se convierte en una amenaza que la competencia maneje costos de salud más asequibles para los pacientes.

Oportunidades:

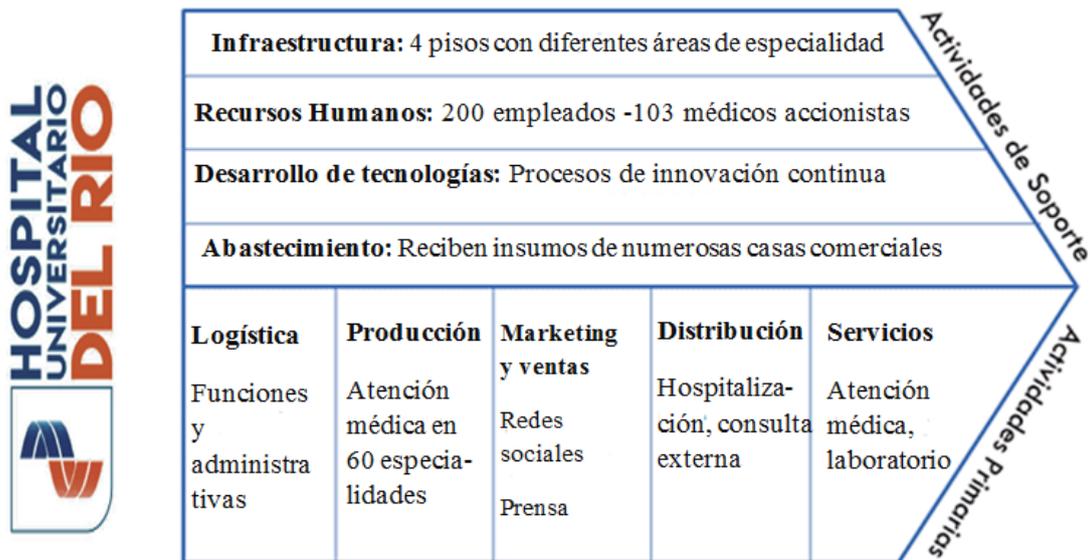
El crecimiento continuo del sector salud dentro del país, es una importante oportunidad, tanto en el sector público como privado, puesto que el hospital podría afianzar más las alianzas estratégicas con la red pública de salud, aumentando la recepción de pacientes del MSP, IESS, ISSPOL entre otras. Mientras que en la parte privada se podría seguir trabajando con seguros privados con coberturas nacionales e internacionales. Otra oportunidad que mantiene el hospital es contar con servicios complementarios que no son ofertados por otras instituciones, por ejemplo, resonancia magnética, servicio de genética lo que atrae a más pacientes para ser atendidos dentro del hospital.

8.4 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 6.

Análisis de la cadena de valor del Hospital Universitario del Río

Nota: recopilado de información de Hospital Universitario del Río. Elaboración propia.



ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística: dentro del Hospital Universitario del Río se puede evidenciar que la atención médica mantiene una alta logística para asegurar una atención a pacientes privados, asegurados al seguro públicos y seguros particulares, esta función está dirigida directamente por personal administrativo y operativo, que permiten una atención médica de calidad, acortando tiempos de espera en llenado de documentos.

Producción: se produce atención médica de primera calidad en más 60 de especialidades y con 25 áreas médicas especializadas, además con atención médica y de enfermería de calidad, además se cuenta con servicio de emergencia, laboratorio clínico y centro de imágenes 24 horas.

Marketing y Ventas: actualmente no se cuenta con los servicios de Marketing y ventas, la publicidad está manejada por personal externo contratado. Podemos encontrar información y acceder a la información del Hospital Universitario del Río, por medio de redes sociales, además de su página web: <http://www.hospitaldelrio.com.ec/>, también se puede encontrar información de médicos especialistas del hospital en prensa física, virtual, programas de televisión, entre otros.

Distribución: las atenciones médicas brindadas por el Hospital de Río, pueden ser atenciones ambulatorias por procedimientos menores realizados por persona de la ambulancia las 24 horas del día, o también se cuenta con hospitalización, quirófano, cuidados intensivos de adultos y pediátricos, neonatología. Además, se cuenta con servicio de consulta externa y a nivel de laboratorio también se realizan tomas de muestras a nivel domiciliario.

Servicio: se brinda atención médica de especialidad, odontológica, genética, nutrición, psicología, servicio de laboratorio, farmacia, y centro de imágenes las 24 horas del día

ACTIVIDADES DE SOPORTE

Infraestructura: sus instalaciones comprenden 4 plantas, en las cuales se distribuye el servicio de emergencia, centro de imágenes, laboratorio clínico, servicio al cliente, consultorios médicos, centro comercial, farmacia, hospitalización, cuenta con el servicio de Cuidados intensivos, Neonatología, UCI pediátrico, además de centro de hemoderivados, quirófanos equipados, y una amplia área de hospitalización.

Recursos Humanos: dentro del Hospital Universitario del Río, se encuentran laborando 200 empleados, los mismos que desempeñan actividades operativas y administrativas, además de 103 médicos accionistas, dentro de los cuales se cuentan los jefes operativos y directorio médico.

Desarrollo de la Tecnología: cuenta con un plan de innovación continua en ámbitos relacionados con salud y atención médica, además dentro de sus instalaciones cuenta con equipo de alta tecnología tanto en el área de imagenología, laboratorio clínico, unidad de genética, entre otros.

Abastecimiento: actualmente mantiene alianzas con una gran variedad de casas comerciales y farmacéuticas nacionales e internacionales que son las encargadas de la distribución de medicamentos, e insumos médicos necesarios para una atención médica integral y de calidad, estos son distribuidos a la institución en condición de crédito o con previa cancelación dependiendo de la cantidad, costo y disponibilidad de los insumos.

Podemos decir que la ventaja operativa el Hospital Universitario del Río es ser un centro médico de gran complejidad, esto se debe a su constancia en la prestación de servicios médicos, a la innovación constante en salud, además de su alta especialización de su personal operativo.

8.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Misión

Brindar cobertura de excelencia en las distintas áreas de la salud, dentro de los más exigentes parámetros de calidad, eficiencia y avances científico - tecnológicos, y paralelamente en sus instalaciones, formar profesionales universitarios de primera línea en las ramas de la medicina y otras áreas de la salud. (Hospital Universitario del Río, 2010, párr.1)

Análisis:

La misión del Hospital Universitario del Río se encuentra establecida desde su inicio en el 2009, no se han realizado modificaciones puesto que siempre ha estado proyectado para brindar atención médica de calidad con

ayuda de los avances tecnológicos y la innovación, además no ha dejado de formar profesionales universitarios y actualmente forma médicos postgradistas en diferentes especialidades médicas.

Visión

El Hospital Universitario del Río se convertirá en el referente de la excelencia en la prestación de servicios de salud y enseñanza de medicina en el país. En manos de los mejores profesionales y especialistas médicos, el Hospital atenderá de manera eficaz y oportuna a sus usuarios, brindando tranquilidad y seguridad, así como un excelente ambiente de trabajo a sus colaboradores y la mejor alternativa. (Hospital Universitario del Río, 2010, párr.2)

Análisis:

La visión fue diseñada en el 2019, con el inicio de las funciones operativas, hasta fecha se ha mantiene prestando servicios de salud de calidad, de la mano de la docencia universitaria a escala de pregrado y de postgrado, sin embargo, se debería rediseñar la visión para los próximos 10 años, en mira a avances tecnológicos y beneficios.

Valores

Los valores bajo los cuales trabaja en Hospital Universitario del Río son:

- Excelencia
- Integridad
- Vocación de Servicio
- Racionalidad y Eficiencia
- Integralidad en los Servicios

(Hospital Universitario del Río, 2010, párr.3)

Objetivos institucionales

Los objetivos que establecidos para el 2022 son:

1. Lograr una mayor satisfacción de los pacientes que acuden al hospital, mejorando la calidad de servicio.
2. Fortalecer la gestión de los procesos operativos y administrativos para mejorar la atención de los pacientes
3. Incrementar la ocupación hospitalaria en el área privada y complementar la ocupación instalada con pacientes de la red pública de salud.
4. Desarrollar nuevos servicios para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo
5. Generar mayor rentabilidad en las operaciones planificadas y cumplir con nuestras obligaciones financieras. (Hospital Universitario del Río, 2010)

Análisis:

Dentro de los objetivos institucionales establecidos podemos analizar que busca resaltar pilares fundamentales en calidad, rentabilidad, ocupabilidad hospitalaria tanto en el sector público como en el privado, busca un crecimiento global de la institución y el desarrollo de nuevos servicios, todos estos planes de mejoría están proyectados a mejorar las prestaciones de salud.

Principios Éticos

La ética médica se basa en aplicar el acto médico basado principalmente en 4 principios, instaurados desde la antigüedad.

- No maleficencia
- Beneficencia
- Autonomía
- Justicia

Políticas

Garantizar a cada paciente de manera oportuna, con pertinencia y con el mínimo riesgo, la atención necesaria de acuerdo a su enfermedad, poniendo a su disposición todos los avances de las ciencias de la salud disponibles en nuestra organización que se acojan a los protocolos médicos internacionales y a los principios institucionales. Igualmente hacer uso apropiado de los recursos de los que disponemos, protegiendo el medio ambiente y respetando el marco legal vigente de tal manera que se obtenga la máxima satisfacción tanto del paciente como de todas las personas o entidades que participan en el proceso de atención. (Hospital Universitario del Río, 2010, párr.1)

Análisis:

Las políticas institucionales fueron instauradas en el 2009 y se mantienen en la actualidad con la finalidad de proporcionar atención médica de primera calidad, utilizando todos los recursos que posee el hospital, con la finalidad de llegar a la mejoría de los pacientes, buscando siempre la satisfacción de los mismos, preservando a su vez el medio ambiente y respetando los estándares legales.

9. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

9.1 GESTIÓN DE MARKETING

Según el diagnóstico establecido de la gestión de marketing del Hospital Universitario del Río, se propone los siguientes cambios:

- Incorporar en los próximos 2 años un departamento de marketing, posterior a lo cual se evaluaría su funcionamiento de manera anual.
- Mejoramiento continúa en la distribución de información por medio de marketing digital.
- Incorporar información sobre las posibles causas de acudir a la emergencia en las salas de espera.

Indicador de gestión en el área de Marketing

Tabla 2.

Porcentaje de evaluación de desempeño del área de Marketing

Indicador N 1	Porcentaje de evaluaciones de desempeño				
FORMULA	(Evaluaciones de desempeño positivas x 100) / total de encuestas				
OBSERVACIONES	Se tomaría en cuenta el total de encuestas realizadas y se sacaría un porcentaje de las encuestas satisfactorias, lo que permita evaluar la percepción de calidad de atención de los pacientes.				
LOGROS DE DESEMPEÑO					
ESTANDAR PROPUESTO	AÑO BASE 2022	2023	2024	2025	2026
Porcentaje de encuestas satisfactorias base	79%	79%	70%	70%	70%
Proyección de la calificación	79%	79%	85% (Adecuado)	90% (Adecuado)	90% (Adecuado)

Nota: elaboración propia.

Con el presente indicador se podrá evaluar el desempeño del área de marketing que se requiere incorporar. En la tabla anterior se visualiza que partiendo de la línea de base de 79% de encuestas satisfactorias, que fueron tomadas de la relación matemática de 30% de 60 encuestas implementadas que refirieron no saber las causas para acudir a la sala de emergencia. Se

obtuvo un 21% de encuestas insatisfechas, por la necesidad de valorar las satisfacciones se tiene un 79% de encuestas satisfactorias.

Partiendo de un 79% de satisfacción en el año 2022, se planifica mejorar el desempeño en marketing, con la incorporación de un departamento de marketing entre el 2022 y 2023, por lo que se valorará el mejor grado de desempeño a partir del 2024. El servicio de Marketing que se requiere implementar contará con un desempeño adecuado con 85% de encuestas satisfactorias dentro del primer año (2024), con el objetivo de tener un 90% de satisfacción en el segundo año (2025) y mantener la satisfacción sobre 90% en el resto de años a evaluar.

9.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

Basándonos en el diagnóstico establecido de la gestión de recursos humanos del Hospital Universitario del Río, se proponen los siguientes cambios:

- Evaluar en el primer año la posibilidad de rotar personal de otras áreas con menor demanda de pacientes, para colaborar en el servicio de emergencia.
- Contratar profesionales con el título de auxiliar de enfermería y distribuirlos en cada guardia.
- Establecer un cronograma de capacitaciones tanto para el personal médico, enfermeras y auxiliares, que implementa capacitaciones más frecuentes, esta actividad será analizada en el apartado de la gestión operativa.
- Se evaluará la producción del personal que labora en el área de emergencia.

Indicador de gestión administrativa y de recursos humanos.

Tabla 3.

Productividad de los empleados del servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río por medio de evaluar el tiempo medio por tarea.

Indicador N2	Tiempo medio por tarea				
FORMULA	Tasa promedio de finalización de tareas = Tiempo total en completar una tarea (dentro de un tiempo establecido) / número de veces realizadas.				
OBSERVACIONES	El tiempo que se le toma a cada empleado realizar una actividad específica dentro de sus labores, es un factor importante para medir productividad.				
ESTANDAR PROPUESTO	LOGROS DE PRODUCTIVIDAD				
	AÑO BASE 2022	2023	2024	2025	2026
Tasa promedio base por actividad	15	15	15	15	15
Proyección de la calificación	15	10	5	3 (adecuada)	3 (adecuada)

Nota: elaboración propia

La primera condición de este indicador es que va a evaluar cada actividad que realicen los trabajadores de determinado servicio, según su profesión, es decir evaluará a los médicos, enfermeras y auxiliares de enfermería (posterior a su contratación). Por medio de este indicador se podrá medir la productividad de los empleados en el servicio de emergencia, a través del tiempo que emplean en la ejecución de una determinada actividad, según lo planificado, se implementaran capacitaciones que permitirán a los empleados mejorar sus destrezas y adquirir nuevos conocimientos.

En la tabla anterior podemos visualizar el indicador de tiempo medio por tarea realizada, en este caso, se analizará el tiempo que se demoran una enfermera en la toma de signos vitales por pacientes. Partiendo en el año base (2022) que el tiempo promedio fue de 15 minutos, se intenta disminuir un tercio para el segundo año (2023). En el tercer año disminuir a 5, y para mantenerse en parámetros adecuados desde el cuarto año esta actividad debe tardar 3 minutos.

9.3 GESTIÓN OPERATIVA

Basándonos en el diagnóstico establecido de la gestión de recursos humanos del Hospital Universitario del Río, se propone los siguientes cambios:

- En el primer año, capacitar al personal médico y de enfermería en normas generales y protocolos de manejo.
- En el primer año organizar capacitaciones trimestrales para el personal médico y de enfermería hasta lograr que sean charlas mensuales.
- Evaluación desde el segundo año sobre el cumplimiento de las capacitaciones

Indicador de gestión operativa

Tabla 4.

Cumplimiento de capacitaciones impartidas en el servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río.

Indicador N3	Cumplimiento de capacitaciones					
FORMULA	$\text{Formula} = \frac{(\sum \text{ actividades de capacitación ejecutadas})}{(\sum \text{ actividades de capacitación planificada})} * 100$					
OBSERVACIONES	Este indicador permite visualizar si las capacitaciones se están cumpliendo. Usando como base que antes recibían cuatro capacitación anuales la base sería 0.0025, siendo lo ideal 12 capacitaciones anuales que aumentaría el indicador a 0.03					
ESTANDAR PROPUESTO	LOGROS EN CAPACITACIONES					
	AÑO BASE 2022	2023	2024	2025	2026	
Base de capacitaciones	0.0025	0.0025	0.0025	0.0025	0.0025	
proyección de la calificación	0.005	0.01	0.03 (Adecuado)	0.03 (Adecuado)	0.03 (Adecuado)	

Nota: elaboración propia

Por medio del indicador de cumplimiento de capacitaciones se podrá medir que las capacitaciones que planificamos se impartan en el personal de la emergencia tanto médicos como enfermeras, en un determinado tiempo. Partiremos de la base de 4 charlas anuales con un valor de 0.005 en el primer año (2022), hasta proyectarnos al tercer año con una charla mensual que representa el 0.03 con lo que se considera adecuado este indicador.

Tabla 5

Planificación de la propuesta de solución para años en el servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río.

PLANIFICACIÓN										
ACTIVIDAD	2022	2023	2024	2025	2026	GESTION				
Departamento de marketing	Incorporar un departamento de marketing	de	Evaluación de desempeño anual	de	Evaluación de desempeño anual	de	Evaluación de desempeño anual			
										MARKETING
Marketing digital	Mejoramiento de la distribución de información por marketing digital									MARKETING
Salas de espera	Incorporar información sobre las posibles causas de emergencia para los pacientes									MARKETING
Rotación de personal	Evaluar la posibilidad de rotar personal de otras áreas con menor demanda de pacientes									RECURSOS HUMANOS
Contratación de personal	Evaluar la posibilidad de contratar auxiliares de enfermería por guardia									RECURSOS HUMANOS
Producción del personal	evaluar la producción personal	la producción personal	evaluar la producción personal	la producción personal	evaluar la producción personal	la producción personal	evaluar la producción personal	la producción personal	la producción personal	RECURSOS HUMANOS
Capacitaciones	Capacitar personal trimestral	al Capacitar personal trimestral	al Capacitar personal trimestral	al Capacitar personal trimestral	al Capacitar personal mensualmente	OPERATIVA				
Cumplimiento de capacitaciones	Evaluación sobre cumplimiento de capacitaciones									OPERATIVA

Nota: elaboración propia

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

10. LIMITACIONES

Dentro de la implementación del plan de acción en el Hospital Universitario del Rio se evidenciaron las siguientes limitaciones:

1. GESTIÓN DEL MARKETING

En relación a la gestión de marketing se evidencia una limitación en recursos económicos que podría ser el limitante más significativo, puesto que se planificó incorporar un departamento de marketing en el cual trabajen activamente en mejorar la imagen pública del hospital y el manejo de marketing digital, sin embargo requiere la contratación de personal calificado para dicha actividad.

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al valorar la gestión de recursos humanos se evalúa como principal limitación, la falta de adaptabilidad del personal para mantenerse de manera rotativa según necesidades de los servicios, es decir colaborar en el servicio de emergencia cuando la demanda de atención este al límite, por otro lado, el proceso de contratación de personal se podría ver afectado por los recursos económicos que conllevan la contratación demás personal operativo.

3. GESTIÓN OPERATIVA

En cuanto a la implementación de las capacitaciones la principal limitación, son los horarios de tipo rotativo que no permitirán que el personal operativo de la emergencia acuda a las charlas en su totalidad, lo que afectaría el indicador que se requiere implementar y no se podrá capacitar al 100% al personal.

11. CONCLUSIONES

Para finalizar se puede concluir que posterior al análisis del diagnóstico realizado en el Hospital Universitario del Río, se evidencia que es necesario realizar cambios mediante la implementación de un plan de acción, a nivel de la gestión de marketing, recursos humanos y operativa, ajustándonos a las limitaciones encontradas, en busca de mejorar la calidad de atención a los pacientes.

En cuanto a los objetivos planteados para la implementación de un plan de mejoramiento de calidad en los servicios de emergencia, con la finalidad de acortar los tiempos de espera en el servicio, se cumplieron. Los objetivos planteados nos ayudaron a entender las necesidades de los pacientes que acuden al servicio de emergencia con el propósito de guiar de mejor manera el plan de acción.

Con la implementación del plan de acción propuesto y la evaluación periódica por medio de los indicadores establecidos, se puede decir que se mejorará considerablemente la calidad en el servicio de emergencia, pero requiere del trabajo constante del personal operativo y administrativo.

12.RECOMENDACIONES

A nivel de institución, el Hospital Universitario del Río, debe fomentar la implementación de planes de acción para mejorar los diferentes servicios tanto operativos como administrativos de manera periódica, creando procesos que permitan una mejora continua, siempre guiado por una monitorización constante, actuando siempre en beneficio de los pacientes y usuarios.

13. REFERENCIAS

- Arroyo Rueda, M.C. y Vázquez García, L. (2016). Percepción de personas mayores sobre la atención recibida en instituciones de salud de la ciudad de Durango. *Revista Pueblos y Fronteras Digital*. 11(21), pp.144-72.
- Auquilla Saquicela, C y Capelo Carrillo, D (2015). Manual de procesos operativos del departamento de hotelería, aplicado al hospital universitario del río de la ciudad de cuenca. Universidad de Cuenca. pp 189-192.
- Chamba Díaz, A. (2011). *Mejoramiento de la gestión de calidad en el servicio de Emergencia del Hospital Regional Isidro Ayora de Loja durante el periodo abril-septiembre del 2011*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja]. Repositorio Universitario. https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4736/3/UTPL_Chamba_Edha_360X1742.pdf
- Constitución de la República del Ecuador (2008) Artículo 32. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Ekos Negocios. (2022). *Sector empresarial Industria farmacéutica*. <https://www.ekosnegocios.com/sector/industria-farmacautica> Acreditación
- Fariño-Cortez, J. Cercado-Mancero, A., Vera-Lorenti, E., Valle-Flores, J. y Ocaña-Ocaña, A. (2018). Satisfacción de los usuarios y la calidad de atención que se brinda en las unidades operativas de atención primaria de salud. *Espacios*. 39(32), p. 22.
- Hospital Universitario del Río. (2013). *Quiénes somos*. <https://www.hospitaldelrio.com.ec/quienes-somos/politica-de-seguridad-y-salud-ocupacional/11/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022). *Contador poblacional*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022). *Informe Ejecutivo de las Canastas Analíticas: Básica y Vital*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2022/Febrero-2022/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_feb_2022.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Estadísticas Laborales – Febrero 2022*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-febrero-2022/>

- Ministerio de Salud Pública (2022) *MSP vigila, controla y autoriza el funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados*. <https://www.salud.gob.ec/msp-vigila-controla-y-autoriza-el-funcionamiento-de-los-establecimientos-de-salud-publicos-y-privados/>
- Ministerio de Salud Pública. (s.f.) *MSP vigila, controla y autoriza el funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados*. <https://www.salud.gob.ec/msp-vigila-controla-y-autoriza-el-funcionamiento-de-los-establecimientos-de-salud-publicos-y-privados/>
- Primicias. (2021). *Gobierno defiende el Presupuesto de 2022 ante objeciones de Asamblea*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/gobierno-salud-educacion-presupuesto-asamblea-ecuador/>
- Primicias. (2021). *La innovación en Ecuador mejora por el desarrollo del mercado*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/innovacion-ecuador-mejora-desarrollo-mercado/>
- Revista Cuenca Ilustre. (2014). *Generalidades del Ecuador*. <https://patomiller.wordpress.com/generalidades-del-ecuador/>
- Romero, D. (2022). *Global Business Plan del Hospital Universitario del Río. Cuenca- Ecuador*
- Sallanave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.

ANEXOS

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

“PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE EMERGENCIA EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL RÍO”

MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Tiempo prolonga de espera para la atención del paciente en el servicio de emergencia del Hospital Universitario del Río.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención de pacientes con patologías no urgentes genera sobrecarga en el servicio emergencia. - Desconocimiento de la población sobre la priorización de las atenciones dentro del servicio según gravedad. 	Inconformidad e insatisfacción tanto del paciente como de sus familiares.	<p>Coordinar con todo el personal de la emergencia la propuesta puesto que los horarios rotativos impiden que todos estén presentes.</p> <p>Al no haber una monitorización de calidad previamente estructurada, es necesario capacitar a todo el personal desde los principios de calidad, para entender de porque es necesario un mejoramiento.</p>	<p>Redistribución del personal operativo del hospital, en las horas de mayor demanda del servicio de emergencia para brindar soporte asistencial para evitar largas listas de espera y aglomeración de pacientes</p> <p>Diseñar un sistema de atención médica, en donde el medico de emergencia atienda las urgencias, y las atenciones no urgentes sean derivadas a otro médico, que valore y derive a consulta externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Marketing. • Gestión de talento humano. • Gestión operativa

Fuente: Hospital Universitario del Río
Elaboración: Paola Gabriela Ordoñez Salazar
Fecha: 13/02/20

ANEXO 2



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD
PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE EMERGENCIA EN EL HOSPITAL
UNIVERSITARIO DEL RÍO



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

1. ¿Conoce los signos de alarma para acudir al servicio de emergencia?

Si _____

No _____

2. ¿Conoce el nombre del médico que lo atendió?

Si _____

No _____

3. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para recibir la primera atención del personal de salud?

Menor de 30 minutos _____

Más de 30 minutos _____

De 1 a 2 horas _____

4. ¿La atención que recibió por el personal médico fue?

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

5. ¿La atención que recibió por el personal de enfermería fue?

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

6. En su opinión, ¿en qué actividad se demoraron más para su atención?

Atención médica _____

Llenado de formularios _____

Toma de exámenes complementarios _____

Alta médica _____

7. ¿La información clínica recibida sobre su diagnóstico y tratamiento fueron?

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

No recibí información _____

8. ¿En su opinión, las instalaciones del hospital y los insumos médicos son?

Muy buenos _____

Buenos _____

Regulares _____

Malos _____

9. ¿Cómo se siente usted con la atención recibida en el servicio de emergencia?

Muy satisfecho _____

Satisfecho _____

Poco satisfecho _____

Insatisfecho _____

ANEXO 3



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD
PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE EMERGENCIA EN EL HOSPITAL
UNIVERSITARIO DEL RÍO



ENTREVISTA DIRECTOR MÉDICO

1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?
2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?
3. Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?
4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?
5. ¿La estructura de la organización es apropiada?
6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?
7. ¿La moral de los empleados es alta?
8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?
9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?
10. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?
11. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?
12. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?
13. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?
14. ¿La empresa realiza investigación de mercados?
15. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
16. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?
17. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
18. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?
19. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?
20. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?
21. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?

ANEXO 4



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD
PLAN DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE EMERGENCIA EN EL HOSPITAL
UNIVERSITARIO DEL RÍO



ENTREVISTA PARA JEFE DE SERVICIO

1. ¿Conoce a todo el personal que labora en el servicio?
2. ¿Considera usted que es suficiente el personal con el que cuenta?
3. ¿Considera que el nivel de capacitación del personal asistencial es adecuado?
4. ¿El personal a su cargo es rotativo?
5. ¿Considera que las jornadas laborales son adecuadas?
6. ¿Considera que las instalaciones y equipos médicos son suficientes?
7. ¿Considera según la complejidad de los casos atendidos, amerita aumentar el número de médicos especialistas?
8. ¿Considera que los pacientes atendidos conocen los principales signos para acudir a la emergencia?
9. ¿Cuándo fue la última capacitación de su personal?
10. ¿Si usted podría cambiar algo del servicio, que cambiaría?