



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**ESCUELA DE NEGOCIOS**

PLAN DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD  
DE ATENCIÓN QUE BRINDA EL ÁREA DE ENFERMERÍA EN  
MANADIÁLISIS S.A. DEL CANTÓN JIPIJAPA - MANABÍ 2022.

**DOCENTE:**

Econ. ANA CRISTINA MENA URETA Mgs.

**AUTOR:**

XIMENA DURÁN PINCAY

2022

## Resumen

La calidad de atención especialmente de los servicios de salud se enfoca en los niveles adecuados de eficiencia y disponibilidad de los recursos materiales, humanos y económicos que permiten satisfacer las necesidades de salud de las personas de un área geográfica específica. En tanto, esta investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de gestión para el mejoramiento de la calidad de atención que brinda el área de enfermería en Manadiálisis S.A. del cantón Jipijapa – Manabí. En este sentido, se aplicó una metodología basada en una investigación cualitativa, sustentada por el método de observacional, cuyos principales resultados presentan las debilidades y fortalezas de las principales áreas de gestión de la entidad, así como un análisis del entorno social y un Porter que permite identificar factores sobre los que Manadiálisis no tiene poder de dominio, pero que inciden de alguna manera en la calidad de la atención, determinándose que entre los aspectos que inciden en la problemática planteada está la falta de capacitación, el poco fomento de las políticas de calidad en el área de enfermería, la falta de herramientas de gestión entre otros, por lo que en la propuesta desarrollada se plantean actividades e indicadores que tienen como finalidad mejorar o dar solución a dicha problemática. Se concluye que es importante por parte de Manadiálisis considerar la aplicación del plan de gestión propuesto ya que de esta manera se podrá ejercer un mayor control sobre el cumplimiento de las metas planteadas para lograr un servicio de calidad.

## **Abstract**

The quality of care, especially in health services, focuses on adequate levels of efficiency and availability of material, human and economic resources to meet the health needs of people in a specific geographic area. Therefore, the objective of this research was to design a management plan to improve the quality of care provided by the nursing area of Manadiálisis S.A. in the Jipijapa - Manabí canton. In this sense, a methodology based on a qualitative research was applied, supported by the observational method, whose main results present the weaknesses and strengths of the main management areas of the entity, as well as an analysis of the social environment and a Porter that allows identifying factors over which Manadiálisis has no power of control, It was determined that among the aspects that affect the problem is the lack of training, the lack of promotion of quality policies in the nursing area, the lack of management tools, among others, so that the proposal developed proposes activities and indicators that aim to improve or provide solutions to these problems. It is concluded that it is important for Manadiálisis to consider the implementation of the proposed management plan, since this will allow it to exercise greater control over the fulfillment of the goals set to achieve a quality service.

## Tabla de contenido

Resumen

Abstract

Tabla de contenido

Índice de tablas

Índice de figuras

CAPÍTULO I .....	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Análisis de la situación de la gestión gerencial .....	3
1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa de la institución .....	3
1.2.2. Análisis de la oferta y demanda de servicios de la institución.....	5
1.2.2.1. Ubicación geoespacial .....	5
1.2.2.2. Oferta de servicios .....	6
1.2.2.3. Población atendida .....	6
1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha.....	6
1.3. Planteamiento del problema.....	7
1.4. Justificación del planteamiento del problema.....	8
1.5. Objetivos del plan de gestión .....	9
1.5.1. Objetivo General .....	9
1.5.2. Objetivos específicos .....	9
1.6. Selección de alternativas de solución .....	9
CAPÍTULO II .....	11
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL ANÁLISIS DE DATOS .....	11
1.1. Diagnóstico de Manadiálisis.....	11
1.1.1. Fortalezas y debilidades por área de gestión.....	11
1.1.1.1. Gestión gerencial de la dirección.....	11

1.1.1.2.	Gestión administrativa y de Recursos Humanos .....	12
1.1.1.3.	Gestión Financiera .....	12
1.1.1.4.	Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones .....	13
1.1.1.5.	Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización .....	13
1.1.2.	Oportunidades y amenazas del macroentorno y microentorno .....	14
1.1.2.1.	Oportunidad (Macroentorno).....	14
1.1.2.2.	Oportunidades (Microentorno) .....	14
1.1.2.3.	Amenazas (Macroentorno).....	14
1.1.2.4.	Amenazas (Microentorno).....	14
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>15</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>		<b>15</b>
3.1.	Planeamiento estratégico .....	15
3.1.1.	Análisis del entorno social.....	15
3.1.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	16
3.1.3.	Análisis FODA.....	18
3.1.4.	Planificación estratégica.....	19
3.2.	Plan de gestión gerencial .....	21
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>31</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN .....</b>		<b>31</b>
4.1.	Monitoreo por área de gestión.....	31
4.2.	Evaluación .....	33
4.3.	Limitaciones .....	34
4.4.	Conclusiones y recomendaciones.....	35
4.4.1.	Conclusiones.....	35
4.4.2.	Recomendaciones.....	36
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>37</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>39</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Personal Manadiálisis Jipijapa .....	4
<b>Tabla 2</b> Demanda insatisfecha .....	7
<b>Tabla 3</b> Demanda insatisfecha .....	10
<b>Tabla 4</b> Habitantes con enfermedad renal en Jipijapa .....	15
<b>Tabla 5</b> Matriz FODA Manadiálisis .....	18
<b>Tabla 6</b> Indicador de gestión gerencial de la dirección – Actividad 1. ....	21
<b>Tabla 7</b> Indicador de gestión gerencial de la dirección – Actividad 2. ....	22
<b>Tabla 8</b> Indicador de gestión gerencial de la dirección – Actividad 3. ....	23
<b>Tabla 9</b> Indicador de gestión gerencial de la dirección – Actividad 4. ....	23
<b>Tabla 10</b> Indicadores de gestión administrativa y de recursos humanos – Actividad 1.24	
<b>Tabla 11</b> Indicador de gestión administrativa y de recursos humanos – Actividad 2... 25	
<b>Tabla 12</b> Indicador de gestión administrativa y de recursos humanos – Actividad 4... 25	
<b>Tabla 13</b> Presupuesto.....	26
<b>Tabla 14</b> Indicador de gestión financiera - Actividad 1 .....	27
<b>Tabla 15</b> Indicador de gestión financiera - Actividad 2 .....	28
<b>Tabla 16</b> Indicador de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones – Actividad 1.....	28
<b>Tabla 17</b> Indicador de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones – Actividad 2.....	29
<b>Tabla 18</b> Indicador de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones – Actividad 3.....	30
<b>Tabla 19</b> Indicador de gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización – Actividad 1.....	30
<b>Tabla 20</b> Monitoreo de indicadores por área de gestión .....	31
<b>Tabla 21</b> Indicadores visuales .....	34

## Índice de figuras

Figura 1 Estructura orgánica Manadiálisis. ....	3
<i>Figura 2.</i> Fotografía de Manadiálisis Jipijapa.....	5
<i>Figura 3.</i> Localización de Manadiálisis Jipijapa.....	5
Figura 4 Árbol del problema .....	8
Figura 5 Las cinco fuerzas de Porter .....	17
Figura 6 Principales valores Manadiálisis .....	20
Figura 7. Indicadores visuales .....	34

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

### 1.1. Introducción

El sector de la salud durante varios años ha sido considerado como uno de los segmentos donde la satisfacción de los usuarios depende de la calidad de atención recibida, así como la capacidad de respuesta que se genera a cada uno de los requerimientos, para cubrir las necesidades y expectativas de los mismos.

Para esto, según lo plantea Suárez et al. (2019) los centros de salud debido a la alta demanda de pacientes que poseen deben implementar sistemas de gestión que le permitan mejorar la calidad de atención, de modo que se reduzcan los tiempos de espera y se dinamice el servicio que se brinda, administrando y utilizando los recursos disponibles para mejorar la eficiencia de su labor.

Es por esto que los centros de salud en conjunto con las diferentes áreas que lo componen deben crear sistemas que le permitan gestionar la calidad como un conjunto de diversas actividades que determinen las políticas, objetivos y responsabilidad que rigen a los funcionarios para implementar medios de planificación, control, aseguramiento y mejora continua de los procesos (Cortés, 2017).

Es así que la gestión de los procesos para el mejoramiento de la calidad de atención en los pacientes de las entidades de salud tanto públicas como privadas se encuentra fundamentadas en principios de equidad, eficiencia y objetividad teniendo en cuenta dimensiones puntuales para ser analizadas, convirtiéndose en un indicador que fortalezca los servicios de salud brindadas a los pacientes (Tuesta, 2018).

No obstante, se menciona que los sistemas de gestión para el mejoramiento de la calidad son considerados como una estrategia utilizada por las empresas para impulsar el desarrollo y la competitividad empresarial desde un ámbito integral que interrelacione los procesos, con el fin lograr la eficiencia y productividad para satisfacer los requerimientos propios y de los usuarios a través de la mejora continua (Hernández et al., 2018).

Es decir, que para mejorar la calidad de los servicios de salud se requiere que el personal médico y de enfermería pueda reconocer al paciente como el centro de atención, propiciando procesos integrales, continuos, eficientes y eficaces bajo el fundamento de



garantía, protección, derecho y cuidado del individuo más aun cuando su padecimiento corresponde a una enfermedad crónica (Yépez et al., 2018).

Particularizando el estudio, se hace mención a la insuficiencia renal como una enfermedad crónica que afecta la calidad de vida de los pacientes que la padecen, por lo que una calidad de atención favorecerá los componentes físicos y emocionales que minimice los riesgos de afectación a causa del padecimiento que presenta.

Cabe destacar que el grado de satisfacción de los pacientes con insuficiencia renal no solo depende de la prestación del servicio, sino también de la expectativa y la calidad de atención recibida por parte del médico de turno y del personal de enfermería que influyen en la percepción que tiene el paciente respecto al tratamiento al cual deben someterse, para en lo posterior no derivar problemas de salud arraigados al estado emocional de los mismos (Castro & Cadena, 2017).

Por su parte, Renz et al. (2020) menciona que la calidad de vida de los pacientes con insuficiencia renal por lo general está asociada a factores emocionales como la depresión, debido a los cambios en su estilo de vida a los cuales está sujeto, por lo que es importante que el personal especialmente de enfermería brinde una atención de calidad sustentada en procedimientos que no solo se enfoquen en la parte médica sino también en el aspecto emocional del paciente.

Asimismo, Soto et al. (2017) sugiere que cuando un paciente con insuficiencia renal es sometido a tratamientos de sustitución tiende a asociar ciertos factores a su cotidianidad, los cuales afecta de manera directa su estilo de vida por lo cual la atención recibida tanto por los médicos como por el personal de enfermería debe basarse en estrategias de intervención que reduzcan los riesgos para mejorar la eficiencia del servicio.

En consecuencia, el diseño de planes de gestión para mejorar la calidad de atención en las instituciones de salud se considera como una herramienta fundamental para fortalecer los procesos de cuidado que aseguren la fidelidad de los pacientes no solo por el servicio recibido, sino también por la confianza y calidad de vida que les proporcionan a los pacientes que padecen enfermedades crónicas y que como tal se ven obligados a cambiar su estilo de vida.

Es así, que el presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo diseñar un plan de gestión para el mejoramiento de la calidad de atención que brinda el área de

enfermería en Manadiálisis S.A. del cantón Jipijapa – Manabí 2022, contemplando un sistema administrativo, operativo y financiero acorde con el entorno para posicionar a la institución como líder en el cuidado de sus pacientes.

## 1.2. Análisis de la situación de la gestión gerencial

### 1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa de la institución

Manadiálisis S.A. es una empresa que se fundó en 1998 en la provincia de Manabí, como respuesta a la necesidad de un establecimiento en la provincia por el incremento de pacientes con insuficiencia renal crónica sometidos a tratamientos de sustitución, ya que debían acudir a centros ubicados en ciudades como Quito y Guayaquil, elevando aún más el costo del tratamiento para los pacientes (Manadiálisis S.A., 2020).

Esta entidad presenta la siguiente estructura orgánica, donde detalla cada una de las dependencias que permiten desarrollar de manera eficiente la prestación del servicio a sus pacientes, misma que se presenta a continuación en la figura 1.

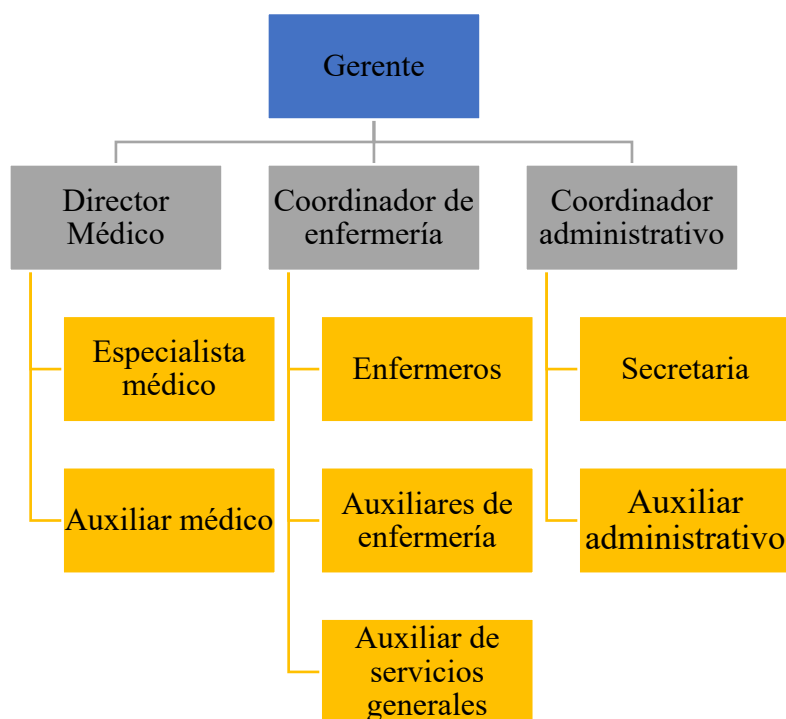


Figura 1 Estructura orgánica Manadiálisis.

Fuente: Manadiálisis Jipijapa.

Cabe destacar que ciertas áreas como la contable, talento humano y tecnológica son controladas a través de la Matriz ubicada en Portoviejo.

Manadiálisis S.A. (2020) tiene como misión “brinda servicios nefrológicos integrales con terapias de excelencia, productos innovadores y talento humano altamente calificado, mejorando así la calidad y expectativa de vida de sus pacientes”. Su visión se direcciona a ser reconocida como la organización líder en servicios nefrológicos a nivel nacional, brindando calidad de vida digna a nuestros pacientes, todos los días.

Ya para el 29 de marzo del 2012 esta entidad pasó a ser parte de Fresenius Medical Care como un medio para potenciar sus estándares de calidad del servicio y de la atención a los pacientes. Hoy en día, Manadiálisis S.A. cuenta con clínicas en Portoviejo, Manta, Chone y Jipijapa en donde atiende a más de 1300 pacientes con diferentes afecciones relacionadas con la insuficiencia renal (Manadiálisis S.A., 2020).

Los ingresos que obtiene esta entidad provienen de la facturación mensual por prestación de servicios renal al Ministerio de Salud Pública (MSP), Institución aseguradora del Régimen Especial de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).

La entidad dispone del siguiente personal:

Tabla 1

*Personal Manadiálisis Jipijapa*

<b>Personal administrativo</b>	
Gerente	1
Secretaria	1
<b>Personal médico</b>	
Nefrólogos	2
Médicos generales	3
Coordinador de enfermería	1
Enfermeros	8
Auxiliares de enfermería	4
<b>Personal operativo</b>	
Auxiliar de servicio general	5

Fuente: Manadiálisis Jipijapa

Para la atención de los pacientes cuenta con una sala de hemodiálisis en la que hay 32 máquinas y 32 sillones; un cuarto crítico equipado con una máquina y un sillón.

## 1.2.2. Análisis de la oferta y demanda de servicios de la institución

### 1.2.2.1. Ubicación geoespacial

Manadiálisis S.A. está ubicada en la provincia de Manabí, su matriz se encuentra en el cantón Portoviejo y tiene sucursales en varios cantones de la provincia entre ellos Jipijapa localizada en las calles FMC La Gangotena.

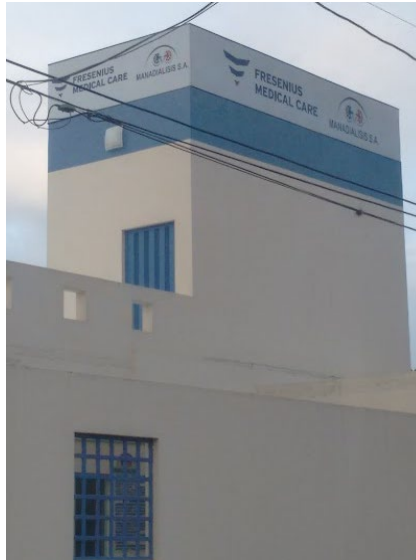


Figura 2. Fotografía de Manadiálisis Jipijapa

Recuperada de <https://cumaps.net/en/EC/manadialisis-p4313>

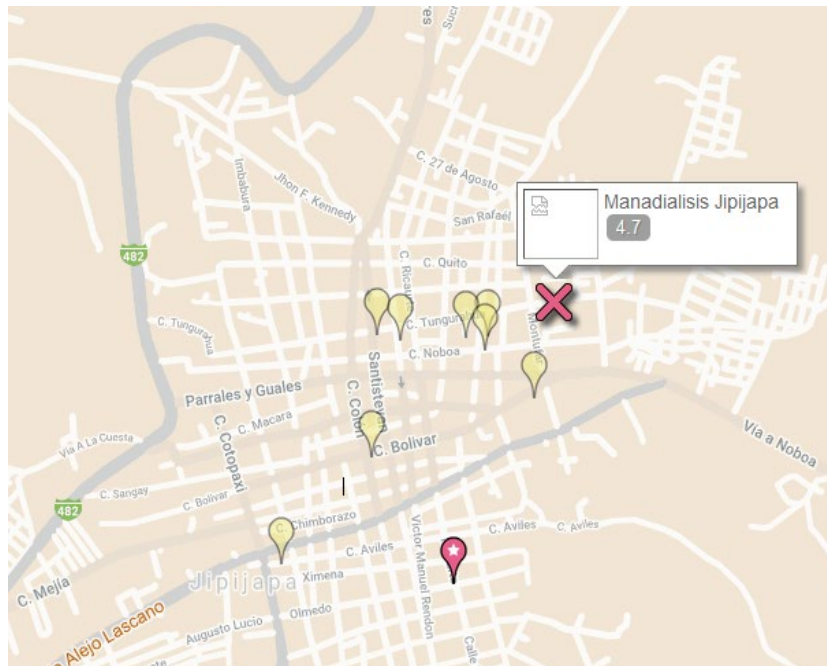


Figura 3. Localización de Manadiálisis Jipijapa

Recuperado de

[https://salud.guiabbb.ec/0640064/Manadialisis\\_Jipijapa#header\\_wrapper](https://salud.guiabbb.ec/0640064/Manadialisis_Jipijapa#header_wrapper)

### **1.2.2.2. Oferta de servicios**

Manadiálisis Jipijapa inicia sus actividades con la oferta del servicio nefrológico integral basado en terapias de excelencia, con el uso de productos de gran calidad y la disponibilidad de personal calificado en el área, especialmente para las personas que habitan en zonas aledañas al cantón tengan mayor facilidad de acceso a estos servicios y no tenga que trasladarse hasta la provincia.

Además, la disponibilidad de máquinas de avanzada tecnología le permite gestionar los datos de manera más fácil y segura, característica fundamental para afrontar con éxito situaciones de dificultad que suelen presentarse en los tratamientos de sustitución renal.

En tanto, los servicios que oferta Manadiálisis Jipijapa son:

- Hemodiálisis y diálisis peritoneal
- Atención de pacientes
- Asesoría nutricional para los pacientes con enfermedades renales
- Terapias mediante actividad física

### **1.2.2.3. Población atendida**

En Manadiálisis actualmente se atienden 175 pacientes a la semana: 88 distribuidos los días lunes, miércoles y viernes en tres turnos (mañana, tarde y noche) y los otros 87 los días martes, jueves y sábado también con 3 turnos.

Es importante destacar que en Jipijapa no existe ninguna otra entidad que oferte los mismos servicios que Manadiálisis, en casos de que existan pacientes que no puedan ser atendidos se derivan a otras sedes de la entidad. Sin embargo, a nivel de la provincia está Renacer y Metrodial que ofertan los mismos servicios, donde se atienden especialmente los pacientes derivados del IESS.

### **1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha**

Para establecer la demanda insatisfecha se considera los pacientes que son atendidos en Manadiálisis en relación con el total de personas que padecen de insuficiencia renal y habitan en Jipijapa. Por tanto, en la tabla 2, se muestra como la diferencia entre estos datos denota la demanda insatisfecha.

Tabla 2

*Demanda insatisfecha*

Demanda pacientes Manadiálisis Jipijapa	175
Total de enfermos renales en Jipijapa	589
<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>414</b>

Fuente: Manadiálisis S.A.

### 1.3. Planteamiento del problema

Manadiálisis S.A. es una institución que durante algún tiempo ha venido incursionando en el sector de salud en la provincia de Manabí, principalmente en la atención de pacientes con enfermedades renales crónicas que requieren tratamientos de sustitución renal, aplicando valores y principios como factores reguladores de la prestación del servicio.

Para esto, Febré et al. (2018) sugiere que la calidad asistencial de los pacientes depende de la seguridad y atención que estos reciben, convirtiendo aquello en un objetivo primordial para gestionar la calidad dentro de los servicios de salud, considerando enfoques claves como la monitorización, la compra de insumos, la infraestructura adecuada y la oportunidad de mejora que tiene cada uno de ellos.

En concordancia y respecto a la clínica objeto de estudio se menciona que la calidad de atención del área de enfermería durante los últimos años se ha visto afectada por situaciones internas como las limitaciones en las relaciones interpersonales, lo cual deriva en un clima laboral tenso con influencia en la formación de silos organizacionales con relación directa en los procesos claves de la actividad como tal.

Otro de los factores con relación en la calidad de atención de enfermería corresponde al exceso de la carga laboral, por la falta de personal de salud que tiene la clínica respecto a la demanda de pacientes que posee, haciendo que los funcionarios laboren horas extras para cubrir dicha necesidad. A esto se liga también aspectos como la poca disponibilidad de recursos y la falta de espacios físicos para brindar servicios complementarios.

De este modo, para identificar el principal problema de Manadiálisis S.A. en relación a la atención del área de enfermería, se utilizó la técnica del árbol del problema (Figura 4):

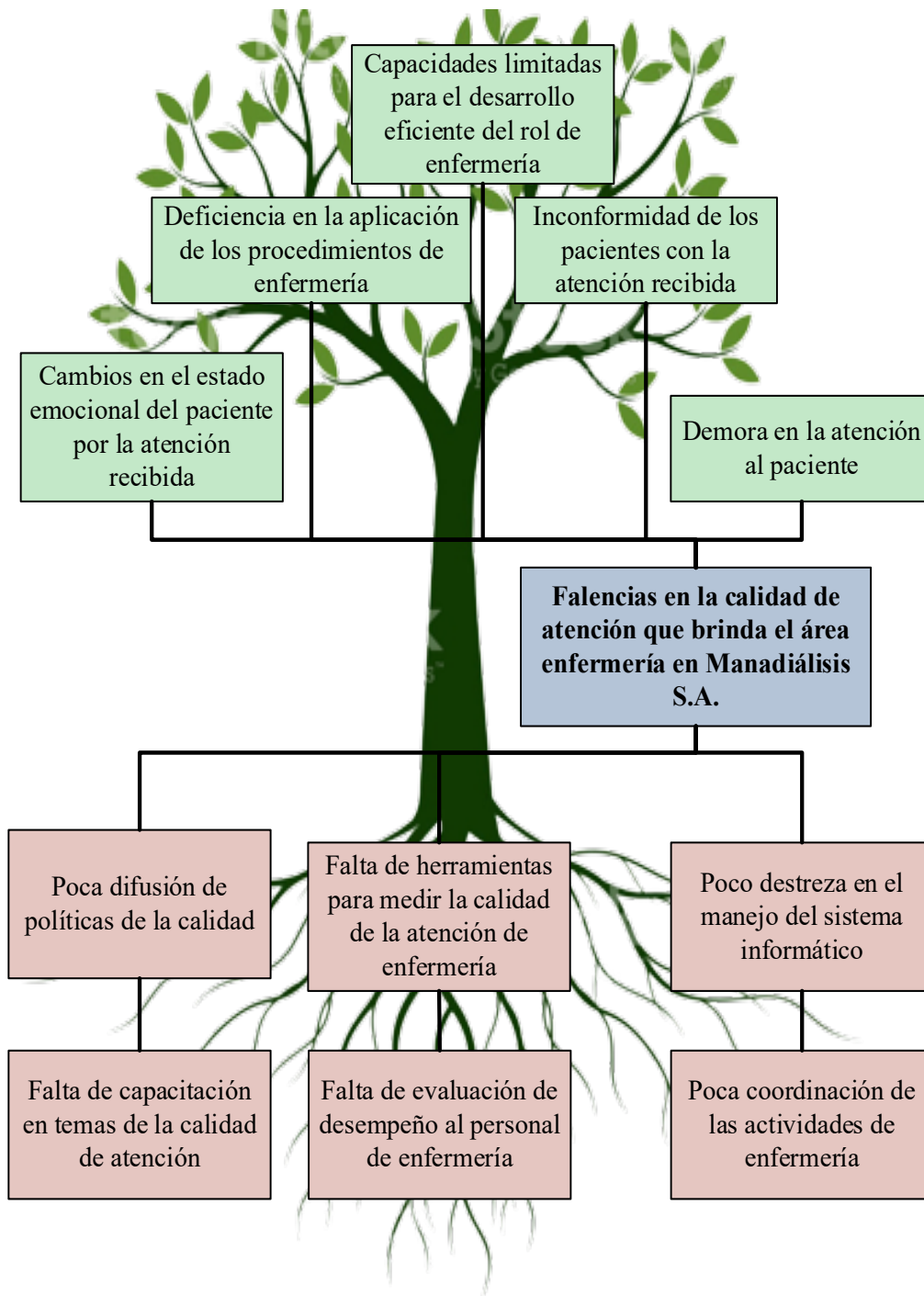


Figura 4 Árbol del problema

Fuente: Manadiálisis Jipijapa.

#### 1.4. Justificación del planteamiento del problema

El trabajo se justifica debido a la necesidad de mejorar la gestión de la calidad en lo referente a la atención del área de enfermería en la clínica Manadiálisis S.A., cabe

destacar que es necesario aplicar estrategias de gestión, particularizadas en herramientas que permitan una valoración de la eficiencia de cada uno de los procedimientos aplicados.

En este sentido, se aportará con un plan de mejoramiento enfocado en indicadores de gestión para la medición de la calidad en cada proceso desarrollado en las áreas de dirección, administrativos, recursos humanos, financieros, servicios de clínica, información y comunicación, que servirán de guía para establecer acciones de mejora en la calidad del servicio de enfermería que se brinda a los pacientes de la clínica Manadiálisis y de esta manera lograr mayor credibilidad y posicionamiento empresarial.

Además, servirá de fuente de información para quienes se interesen en el tema, y, a partir de lo expuesto se desarrollen otras investigaciones relacionadas que aporten a la mejora del servicio de salud que ofertan tanto las entidades del sector privado como del público.

## **1.5. Objetivos del plan de gestión**

### **1.5.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de gestión para el mejoramiento de la calidad de atención que brinda el área de enfermería en Manadiálisis S.A. del cantón Jipijapa - Manabí 2022.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de las áreas de gestión de Manadiálisis S.A. del cantón Jipijapa.
- ✓ Identificar las principales actividades que contribuirán al mejoramiento de la calidad de atención que brinda el área de enfermería.
- ✓ Plantear indicadores de gestión para mejorar la calidad de atención en los pacientes de Manadiálisis S.A.

## **1.6. Selección de alternativas de solución**

La calidad de atención del área de enfermería comprende un proceso fundamental para la eficiencia operativa de las instituciones, por lo cual establecer alternativas de solución direccionadas al mejoramiento de los cuidados paliativos de los pacientes comprende un aspecto primordial del funcionamiento de la clínica, así pues, en la siguiente tabla se presenta una matriz de evaluación de las alternativas de solución:



Tabla 3

*Demanda insatisfecha*

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b> <b>“Plan de gestión para el mejoramiento de la calidad de atención que brinda el área de enfermería en Manadiálisis S.A. del cantón Jipijapa - Manabí 2022.”</b> <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de gestión responsable
Falencias en la calidad de atención que brinda el área de enfermería de Manadiálisis S.A.	Poca difusión de políticas de calidad.	Deficiencia de los procedimientos de enfermería aplicados en la atención al paciente.	Fomentar la aplicación permanente de las políticas de la calidad de atención al paciente.	Conformación de un comité para la difusión de las políticas de la entidad relacionadas con la calidad de atención.	Gestión gerencial de la dirección
	Falta de capacitación en temas de calidad de atención.	Capacidades limitadas para el desarrollo eficiente del rol de enfermería	Fortalecer las capacidades del personal de enfermería	Capacitar al personal de enfermería en temas relacionados a la calidad de atención del paciente	Gestión administrativa y de Recursos Humanos
	Falta de evaluación del desempeño del personal de enfermería.	Poco interés por cumplir de manera adecuada con su trabajo.	Determinar el desempeño del área de enfermería para establecer acciones de mejora.	Evaluar el desempeño del área de enfermería de Manadiálisis.	Gestión administrativa y de Recursos Humanos
	Poca coordinación de las actividades del área de enfermería.	Demora en la atención al paciente.	Priorizar las actividades relacionadas con la atención al paciente.	Optimizar el tiempo en la atención de enfermería al paciente.	Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización
	Falta de herramientas para medir la calidad de la atención	Desconocimiento de la percepción del paciente con respecto al servicio brindado.	Mejorar la gestión de la calidad de la atención brindada a los pacientes.	Adquisición e implementación de un software para la mejora de la calidad de atención a los pacientes.	Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones

## **CAPÍTULO II**

### **JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL ANÁLISIS DE DATOS**

En el presente apartado se realiza la aplicación de una metodología cualitativa, sustentada por el método de investigación observacional que permite evidenciar hechos e información relevante recabada en Manadiálisis.

En este sentido, se realizó un diagnóstico de Manadiálisis con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de las áreas de gestión de la entidad, así como las oportunidades y amenazas presentes en el macroentorno y microentorno de la entidad que guardan relación con la problemática previamente identificada, y de esta manera, determinar aquellas acciones que contribuirían al logro eficiente de los objetivos institucionales y de la mejora de la calidad de atención al paciente.

Cabe señalar, que para la elaboración del diagnóstico se realizó una entrevista al director de Manadiálisis como sustento de la observación realizada para tener una visión más acertada de los aspectos internos y externos que inciden en la gestión de la calidad de la atención brindada por la entidad.

#### **1.1. Diagnóstico de Manadiálisis**

##### **1.1.1. Fortalezas y debilidades por área de gestión**

###### **1.1.1.1. Gestión gerencial de la dirección**

###### **Fortalezas**

F1. Los directivos están informados de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en cada área de la entidad.

F2. Reuniones recurrentes de los directivos para tratar situaciones inesperadas y tomar acciones correctivas.

F3. Los directivos de la entidad promueven la aplicación de las normativas y manuales emitidos por los organismos reguladores de salud para la atención al paciente.

## **Debilidades**

D1. Los directivos tienen poca influencia sobre el equipo de enfermería para fomentar la calidad de la atención.

D2. Existe poca difusión de las políticas que tengan inherencia sobre la calidad sanitaria.

D3. La dirección no informa de manera periódica el rendimiento de la entidad.

D4. La entidad no dispone de herramientas para medir la calidad de la atención.

### **1.1.1.2. Gestión administrativa y de Recursos Humanos**

#### **Fortalezas**

F1. La entidad dispone de políticas de selección de personal administrativo y médico.

F2. Se reconocen los beneficios al talento humano estipulados por la ley y se pagan las horas extras a los médicos y enfermeras/os.

F3. Personal con vasta experiencia en el área de salud.

#### **Debilidades**

D1. El talento humano administrativo y médico que ingresa a la entidad no recibe una inducción previa de las funciones a desempeñar.

D2. La entidad no realiza evaluaciones continuas al talento humano.

D3. El personal de enfermería no recibe capacitación sobre temas relacionados a la calidad de atención del paciente.

D4. Escasa relaciones interpersonales entre el talento humano.

### **1.1.1.3. Gestión Financiera**

#### **Fortalezas**

F1. La entidad tiene recursos de fuente interna suficientes para financiar inversiones de expansión y mejora.

F2. Se han establecido políticas financieras para el manejo del presupuesto de la entidad.

F3. Dispone de personal con perfil adecuado para cumplir con las funciones del área financiera.

F3. Mantiene convenio con entidades públicas de salud para la prestación de sus servicios.

F4. La entidad tiene disponibilidad financiera necesaria para cubrir pagos de sueldos y salarios al talento humano.

#### **Debilidades**

D1. La entidad no ha asignado una partida presupuestaria para capacitación al personal en temas para la mejora de la atención al paciente.

D2. Retraso en el retorno de las cuentas por cobrar de las instituciones públicas demandantes del servicio a pacientes.

#### **1.1.1.4. Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones**

##### **Fortalezas**

F1. La entidad dispone del equipo necesario para cubrir la atención de los pacientes en diálisis.

F2. Sistema de comunicación institucional en red, que permite el cruce de información entre las distintas áreas de atención al paciente.

##### **Debilidades**

D1. Sistema informático poco eficiente para el manejo de la comunicación interna

D2. Servicio de internet de baja cobertura limitada

D3. Falta de destreza en el manejo del sistema informático que limita la calidad de la atención.

#### **1.1.1.5. Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización**

##### **Fortalezas**

F1. Disponibilidad de camas suficientes para la atención de pacientes en diálisis de acuerdo a los horarios establecidos.

F2. Personal médico y de enfermería disponible en los turnos rotativos para la atención al paciente.

F3. Mobiliario hospitalario adecuado para cubrir las necesidades de atención.

## **Debilidades**

D1. La entidad no dispone de horario de atención 24/7.

D2. Manadiálisis no dispone de espacio físico para servicios complementarios.

D3. El personal de enfermería no cuenta con conocimiento suficiente para tratar trastornos emocionales en los pacientes durante el tratamiento.

### **1.1.2. Oportunidades y amenazas del macroentorno y microentorno**

#### **1.1.2.1. Oportunidad (Macroentorno)**

- Alianzas estratégicas con entidades de formación continua en áreas relacionadas a la calidad de atención de enfermería.
- Ingreso a nuevos mercados en la provincia de Manabí.
- Convenios con entidades de desarrollo local buscando el bienestar de la comunidad.

#### **1.1.2.2. Oportunidades (Microentorno)**

- Aplicación de nuevas estrategias que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre el personal que labora en la entidad.
- Buscar alternativas de salario emocional para mejorar la calidad de atención del paciente.

#### **1.1.2.3. Amenazas (Macroentorno)**

- Reformas de las políticas relacionadas con la atención de salud y manejo de clínicas privadas.
- Problemas de liquidez que disminuye la capacidad de pago por parte de los contratantes de servicios.
- El aumento de la pobreza y desempleo que disminuye la capacidad adquisitiva de la población para acceder al tipo de servicio brindado por la entidad.
- Falta de cultura en la población al preferir tratar su enfermedad de manera empírica y no acceder a un tratamiento guiado por profesionales o especialistas.
- Avances tecnológicos en las máquinas y equipos

#### **1.1.2.4. Amenazas (Microentorno)**

- Nuevos competidores en áreas cercanas a la ubicación geográfica de la entidad.

- Implementación de equipos de diálisis en hospitales públicos.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### 3.1. Planeamiento estratégico

##### 3.1.1. Análisis del entorno social

Para realizar un análisis del entorno social de Manadíálisis se consideran aspectos los siguientes aspectos:

- La población de Jipijapa según la proyección del INEC para el año 2021 fue de 74.645 habitantes, de los cuales el 50.8% son hombres y el 49.2% mujeres.
- Del total de la población 20.662 personas son económicamente activos, a través del desarrollo de distintas actividades, siendo una de las principales la agricultura y operadores de maquinarias, el 34% de estos habitantes tienen trabajos no calificados.
- En el aspecto relacionado con la salud de acuerdo a datos del Ministerio de salud, en Jipijapa habría un total de 589 personas con enfermedad renal, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 4**

*Habitantes con enfermedad renal en Jipijapa*

Insuficiencia renal crónica	480
Insuficiencia renal aguda	88
Insuficiencia renal no especificada	21
<b>Total de personas con enfermedad renal</b>	<b>589</b>

Nota. Tomado del Ministerio de Salud Pública, 2021

A través de estas cifras se determina que al menos el 0.8% de la población de Jipijapa padece enfermedad renal y constituye la demanda potencial de los servicios que oferta Manadiálisis.

### **3.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

A través de la herramienta Porter se realiza un análisis de la competitividad de Manadiálisis, tomando en cuenta aspectos que guardan relación con el micro entorno de la entidad. En tanto, a continuación, se presentan los 5 elementos que forman el análisis Porter de Manadiálisis:

#### **→ El poder de negociación de los clientes**

Los clientes constituyen todos los pacientes atendidos en Manadiálisis que padecen enfermedades renales y que son derivados en su mayoría por las entidades pública con las que mantiene convenio de prestación de servicios.

Por lo general, los pacientes que reciben los tratamientos en Manadiálisis son en gran parte población con una edad mayor a 60 años, los mismos que son considerados más vulnerables por sus condiciones físicas y biológicas.

Al ser pacientes derivados por otras entidades de salud se considera que son pocas las opciones que tendría el cliente para elegir, por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es bajo.

#### **→ Rivalidad de competidores**

Los competidores corresponden a las entidades de salud que brindan el servicio de hemodiálisis y diálisis principalmente en Jipijapa, que hasta la actualidad no existe ninguna otra entidad en esa zona geográfica que oferte este tipo de servicio. Por lo tanto, el poder de negociación entre competidores es bajo. Pero si se considera que los pacientes atendidos en Manadiálisis Jipijapa pueden ser derivados o acudir por su cuenta a otras entidades a nivel provincial como Renacer o Metrodial, existiría un poder de negociación de la competencia medio alto.

#### **→ Amenaza de nuevos competidores**

Para Manadiálisis un competidor potencial serían los hospitales públicos que implementen equipos para brindar el servicio de hemodiálisis y diálisis, ya que al ser

gratuita la atención por parte de estas entidades restarían clientes. Por lo tanto, el poder de negociación de los competidores potenciales es alta.

Por otra parte, si consideramos la creación de nuevas clínicas o implementación de un área de diálisis en entidades privadas, por la gran inversión que esta requiere resulta un poco difícil el ingreso de nuevos competidores de este tipo, y desde esta perspectiva la amenaza de nuevos competidores es baja.

→ **El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de Manadiálisis constituyen los distribuidores de máquinas de diálisis, actualmente el principal proveedor de insumos es Fresenius.

Al existir poca competencia en el mercado, existe poca oferta de proveedores limitando su poder de negociación, en este sentido el poder de negociación de los proveedores es bajo ante Manadiálisis.

→ **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es baja, ya que son pocas las opciones o nulas las alternativas de tratamiento que tiene el paciente ante las enfermedades renales, dependiendo de la etapa en la que se encuentre el médico emitirá un tratamiento agudo o crónico, con opciones de hemodiálisis, diálisis peritoneal y en caso extremo trasplante.

Luego del análisis efectuado se representan las cinco fuerzas de Porter en la siguiente figura:

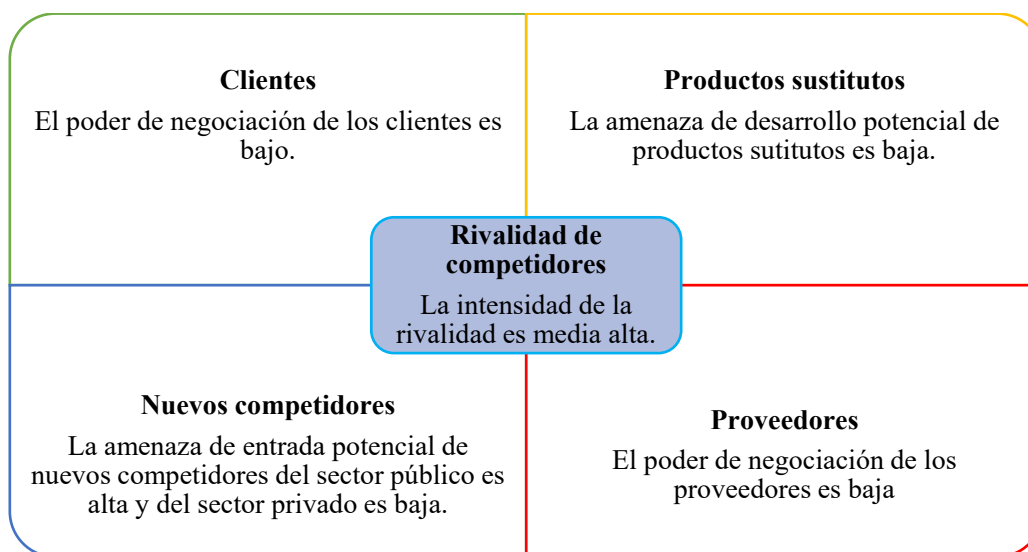


Figura 5 Las cinco fuerzas de Porter



### 3.1.3. Análisis FODA

En base al diagnóstico y análisis efectuado se resumen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas de Manadiálisis, en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

*Matriz FODA Manadiálisis*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1.</b> Directivos informados de los procesos	<b>D1.</b> Poco fomento y difusión de políticas de la calidad en la atención
<b>F2.</b> Solución a situaciones inesperadas	<b>D2.</b> Desinformación sobre el rendimiento de la entidad
<b>F3.</b> Aplicación de normativas y manuales.	<b>D3.</b> Escasa difusión de los servicios
<b>F4.</b> Reconocimiento de la marca por parte de la población	<b>D4.</b> Falta de asignación presupuestaria para capacitación al talento humano
<b>F5.</b> Políticas de selección de personal	<b>D5.</b> No se evalúa continuamente al talento humano
<b>F6.</b> Reconocimiento de beneficios de ley al talento humano	<b>D6.</b> Escasa relaciones interpersonales
<b>F7.</b> Personal con experiencia y disponible para la atención al paciente	<b>D7.</b> Retraso en la recuperación de cartera con entidades públicas
<b>F8.</b> Disponibilidad de recursos para inversiones y obligaciones a corto plazo	<b>D8.</b> Sistema informático poco eficiente
<b>F9.</b> Convenios con entidades públicas	<b>D9.</b> Baja cobertura de internet
<b>F10.</b> Sistema de gestión y control de inventarios	<b>D10.</b> Poca destreza en el manejo del sistema informático
<b>F11.</b> Equipos y mobiliarios adecuados para la atención al paciente	<b>D11.</b> No disponibilidad de un horario 24/7
<b>F12.</b> Sistema de comunicación en red	

---

	<p><b>D12.</b> Falta de espacio físico para servicios complementarios</p> <p><b>D13.</b> Falta de preparación del personal de enfermería en temas psicológicos</p>
--	--

---

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Alianzas estratégicas con entidades de formación continua</p> <p><b>O2.</b> Ingreso a nuevos mercados</p> <p><b>O3.</b> Convenios con entidades de desarrollo local</p> <p><b>O4.</b> Estrategias para la mejora de relaciones interpersonales del talento humano</p> <p><b>O5.</b> Salario emocional</p>	<p><b>A1.</b> Reformas políticas de salud</p> <p><b>A2.</b> Problemas de liquidez</p> <p><b>A3.</b> Aumento de la pobreza y desempleo</p> <p><b>A4.</b> Falta de cultura en la población</p> <p><b>A5.</b> Avances tecnológicos</p> <p><b>A6.</b> Nuevos competidores</p> <p><b>A7.</b> Hospitales públicos con equipos de diálisis</p>

---

#### **3.1.4. Planificación estratégica**

##### **→ Misión**

La misión de Manadiálisis se enfoca en “brindar servicios nefrológicos integrales con terapias de excelencia, productos innovadores y talento humano altamente calificado, mejorando así la calidad y expectativa de vida de sus pacientes” (Manadiálisis S.A., 2020).

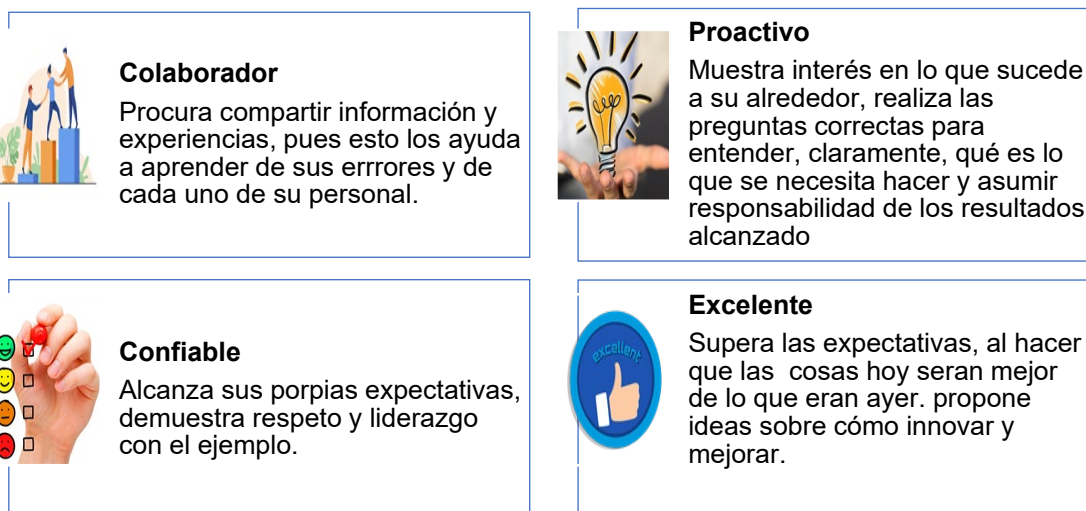
##### **→ Visión**

Manadiálisis a futuro pretende “ser reconocida como la organización líder en servicios nefrológicos a nivel nacional, brindando calidad de vida digna a sus pacientes, todos los días” (Manadiálisis S.A., 2020).

## → Valores

Manadiálisis al ser una entidad consciente de su responsabilidad desarrolla su trabajo a través del fomento de los siguientes valores:

Figura 6 Principales valores Manadiálisis



Nota. Tomado de <https://www.manadialisis.com.ec/es/quienes-somos>

## → Políticas

El trabajo que realiza Manadiálisis se basa en la política de seguridad y salud en el trabajo, por lo tanto, su principal política en relación a este factor se enfoca en proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables, de tal manera que el talento humano de la entidad no esté expuesta a lesiones y deterioro de la salud.

Por otra parte, la entidad tiene el compromiso de garantizar el cumplimiento adecuado de los requisitos legales, normas y procedimientos de control de acuerdo a lo que rige la legislación ecuatoriana, con la finalidad de reducir y mitigar riesgos laborales.

En tanto, dicha política debe ser difundida e implantada a todo el talento humano de la entidad y puede estar sujeta a cambios continuos según las nuevas regulaciones que surjan día a día, en el desarrollo de las actividades de Manadiálisis.

### 3.2. Plan de gestión gerencial

Luego del diagnóstico efectuado en relación a los servicios, recursos y capacidades funcionales de Manadiálisis, se desarrollan los indicadores de gestión que permitirán medir la eficacia de las actividades que deberá desarrollar la entidad para el cumplimiento del fin y de las metas del presente plan de gestión.

En este sentido, se establecen a continuación actividades para cada una de las áreas de gestión de Manadiálisis que se consideran en el plan de gestión para el mejoramiento de la calidad de atención brindada por el área de enfermería de Manadiálisis.

#### Gestión gerencial de la dirección

En lo que refiere a la gestión gerencial de la dirección de Manadiálisis se definen las siguientes actividades:

- **Actividad 1:** Conformación de un comité para la difusión de las políticas de la entidad relacionadas con la calidad de atención.

Con el fin de disponer de un personal específico, que se encargará de garantizar la aplicación de las políticas que fomentan la calidad de la atención al paciente por parte del personal de enfermería y la mejora continua de los procesos de atención.

**Tabla 6**

*Indicador de gestión gerencial de la dirección – Actividad 1.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Conformación de un comité de difusión de políticas de calidad de atención de la entidad.	Número	$\frac{\text{Comité de difusión de políticas conformado}}{\text{Comité de difusión de políticas planificado}}$	Informe de conformación de comité para la difusión de las políticas relacionadas con la calidad de atención.	100%

- **Actividad 2:** Diseño y puesta en marcha de un programa de mejora de la calidad de la atención por parte del personal de enfermería de Manadiálisis.

El desarrollo de este programa contribuirá a la reducción de riesgos y eventos desfavorables en la atención a los pacientes, para ello será necesario realizar las siguientes acciones:

1. Recabar información nacional e internacional relacionada con normas y protocolos para la calidad de atención de enfermería.
2. Elaboración del programa de mejora de la calidad de la atención de enfermería.
3. Revisión, conformidad y socialización del programa con el área de enfermería y demás personal de la entidad.
4. Aplicación, control y evaluación del programa para la calidad de la atención de enfermería.

**Tabla 7**

*Indicador de gestión gerencial de la dirección – Actividad 2.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Programa de mejora de la calidad de atención de enfermería	Número	$\frac{\text{Programa de mejora de la calidad ejecutado}}{\text{Programa de mejora de la calidad planificado}}$	Programa físico entregado a los responsables directos	100%

→ **Actividad 3:** Implementación de herramientas para la mejora de la calidad de atención en el área de enfermería.

Una de las principales herramientas constituirá el programa para la calidad de la atención, el mismo que podría complementarse con los siguientes procesos:

1. Crear una ficha para el registro situaciones adversas que se presenten en la atención de los pacientes por parte del personal de enfermería, debe ser llenado por el jefe de enfermería.
2. Elaborar un informe de las novedades registradas en las fichas y emitirlo a los directivos de la entidad, el informe debe ser realizado por el jefe de enfermería cada semana.

3. Los directivos deberán plantear acciones correctivas que permitan la mejorar o erradicación de los riesgos que se generen de dichos problemas detectados.

**Tabla 8**

*Indicador de gestión gerencial de la dirección – Actividad 3.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Herramientas para la mejora de la calidad en la atención al paciente	Número	$\frac{\text{Herramientas aplicadas}}{\text{Herramientas planificadas}}$	Ficha e informe de situaciones adversas	100%

→ **Actividad 4:** Informe continuo del rendimiento del área de enfermería en relación a la calidad de la atención.

Con los resultados obtenidos en la ficha de eventos adversos se podrá obtener datos que permitan generar una percepción del rendimiento del personal de enfermería en cuanto a la atención brindada a los pacientes, dicho informe podría ser elaborado de manera mensual, las debilidades detectadas en el servicio de atención deberán ser socializadas con los involucrados directos para llegar una solución que beneficie tanto a los clientes externos como internos de la entidad.

**Tabla 9**

*Indicador de gestión gerencial de la dirección – Actividad 4.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Informe de rendimiento del personal de enfermería	Número	$\frac{\text{Informe del rendimiento de enfermería generado}}{\text{Informe del rendimiento de enfermería planificado}}$	Informe de rendimiento de enfermería sobre la atención a pacientes	100%

## Gestión administrativa y de recursos humanos

Dentro de la gestión administrativa y de recursos humanos se proponen las siguientes actividades que contribuirán a la mejora de la calidad de la atención del área de enfermería de la entidad.

→ **Actividad 1:** Capacitar al personal de enfermería en temas relacionados a la calidad de atención del paciente.

Capacitar de manera continua al personal del área de enfermería contribuiría a disminución de situaciones adversas que derivan riesgos en la atención del paciente. Para ello, deberán ejecutarse las siguientes tareas:

1. Definir los temas relacionados a la calidad de atención sobre los que se desarrollará la capacitación.
2. Establecer un cronograma de capacitación al personal de enfermería.
3. Definir el lugar donde se capacitará al personal de enfermería y efectuar las capacitaciones.
4. Realizar una evaluación al personal de enfermería para identificar las capacidades desarrolladas con la capacitación recibida.

**Tabla 10**

*Indicadores de gestión administrativa y de recursos humanos – Actividad 1.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Capacitación al personal de enfermería	Número	$\frac{\text{Número de capacitaciones efectuadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}}$	Informe de capacitación	6
Personal de enfermería capacitado	Número	$\frac{\text{Enfermeros capacitados}}{\text{Enfermeros programados para capacitar}}$	Listas de asistencia.	13
Capacidades desarrolladas por el personal de enfermería	Número	$\frac{\text{Capacidades evaluadas}}{\text{Capacidades programadas a evaluar}}$	informe de evaluación de capacidades	Mínimo 3 Máximo 5

→ **Actividad 2:** Evaluación el desempeño del área de enfermería de Manadiálisis.

Esta actividad tiene como fin garantizar una mayor calidad en la atención al paciente por parte del personal de enfermería, por tanto, deberán considerarse los siguientes aspectos:

1. Establecer los instrumentos que se aplicarán para evaluar al personal que forma parte del área de enfermería.
2. Programar las evaluaciones del desempeño.
3. Comunicar los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño al personal de enfermería.
4. Considerar acciones de mejora según los resultados obtenidos en la evaluación.

**Tabla 11**

*Indicador de gestión administrativa y de recursos humanos – Actividad 2.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Evaluación de desempeño del área de enfermería	Número	$\frac{\text{Evaluación de enfermería efectuada}}{\text{Evaluación de enfermería programada}}$	Informe de evaluación del talento humano del área de enfermería	Mínimo 4 evaluaciones
Personal de enfermería evaluado	Número	$\frac{\text{Personal de enfermería evaluado}}{\text{Personal de enfermería programado a evaluar}}$	Lista de personal evaluado	13

→ **Actividad 3:** Monitorear las acciones consideradas para la prevención y mejora de problemas relacionados a la calidad de atención brindada por el área de enfermería de Manadiálisis.

**Tabla 12**

*Indicador de gestión administrativa y de recursos humanos – Actividad 4.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Control de acciones correctivas	Número	$\frac{\text{Acciones correctivas monitoreadas}}{\text{Acciones correctivas programadas}} \times 100$	-Informe de evaluación de desempeño.	100%



---

-Informe de  
evaluación de  
situaciones  
adversas

---

### **Gestión financiera**

En la gestión financiera de Manadiálisis se ha previsto cumplir con las siguientes actividades:

→ **Actividad 1:** Presupuestar la implantación del plan de mejoramiento de la calidad de atención brindada por el área de enfermería en Manadiálisis.

Con el desarrollo de esta planificación financiera la entidad a través de sus directivos podrá tomar decisiones direccionadas a optimizar los recursos para cumplir con las actividades planteadas en post lograr una mejora institucional. En tanto, en la siguiente tabla se detalla los rubros que se consideran para este fin:

**Tabla 13**

*Presupuesto*

---

<b>Detalle</b>	<b>Cant.</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor total</b>
Difusión de políticas de calidad por parte del Comité.	3	150,00	450,00
Elaboración del programa de mejora de la calidad de atención.	1	1.050,00	1.050,00
Capacitaciones sobre calidad de atención al personal de enfermería.	6	250,00	1.500,00

---

Evaluaciones de desempeño, control y monitoreo de situaciones adversas.	4	150,00	600,00
Software para automatizar los procesos de atención al paciente.	1	3.250,00	3.250,00
Diseño de encuesta electrónica.	1	100,00	100,00
<b>Suma total</b>		<b>\$4.950,00</b>	<b>\$6.950,00</b>

A continuación, se presenta os indicadores para la gestión financiera:

**Tabla 14**

*Indicador de gestión financiera - Actividad 1*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Presupuesto de implementación del plan de mejoramiento de la calidad	Número	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planificado}}$	Asignación presupuestaria	100%

→ **Actividad 2:** Análisis de la oferta y demanda de los servicios de diálisis, para la oferta de servicios de enfermería complementarios que aporten a la calidad de atención del paciente, sin descuidar la calidad de los servicios que se brindan en la actualidad.

**Tabla 15***Indicador de gestión financiera - Actividad 2*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Oferta y demanda de servicios complementarios	Número	$\frac{\text{Estudio de oferta y demanda realizado}}{\text{Estudio de oferta y demanda planificado}}$	Informe de la oferta y demanda de servicios	100%

**Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones**

→ **Actividad 1:** Adquisición e implementación de un software para la mejora de la calidad de atención a los pacientes.

Con el fin de automatizar los procesos de atención a los pacientes y llevar control del rendimiento del personal de enfermería en un tiempo real.

**Tabla 16***Indicador de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones – Actividad 1.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Software para automatizar los procesos de la atención al paciente y controlar el rendimiento del personal de enfermería.	Número	$\frac{\text{Software adquirido e instalado}}{\text{Software planificado}}$	Informe de adquisición e instalación de software	100%

→ **Actividad 2:** Diseño de una encuesta electrónica para medir la satisfacción del paciente sobre la calidad de la atención de enfermería.

Con el desarrollo de esta actividad se podrá desarrollar y editar preguntas que permitirán obtener datos cuantitativos sobre la percepción de los pacientes en relación a la calidad

de la atención brindada por el área de enfermería de la entidad. La encuesta se podrá realizar mediante la relación automática con la base de datos de pacientes atendidos.

Los resultados obtenidos en la encuesta serán procesados con el fin de almacenar y analizar información que permita tomar decisiones futuras relacionadas con la atención brindada por parte del personal de enfermería de Manadiálisis.

**Tabla 17**

*Indicador de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones – Actividad 2.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Encuesta electrónica para medir la satisfacción del paciente sobre la calidad de atención de enfermería.	Número	$\frac{\text{Encuesta electrónica aplicada}}{\text{Encuesta electrónica planificada}}$	Informe del diseño de la encuesta electrónica	Mínimo 1 encuesta anual

→ **Actividad 3:** Determinación del nivel de satisfacción del paciente.

Los datos obtenidos en la encuesta electrónica permitirán cuantificar en valores relativos o porcentuales el nivel de satisfacción sobre la calidad de la atención que reciben los pacientes por parte del personal de enfermería, este proceso de evaluación se realizará cada tres meses y se aportará a la toma de decisiones para el cumplimiento de la meta, que consiste en obtener un nivel de satisfacción de los pacientes del 95%.

**Tabla 18**

*Indicador de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones – Actividad 3.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Nivel de satisfacción del paciente	Número	$\frac{\text{Pacientes satisfechos en el trimestre}}{\text{Pacientes atendidos en el trimestre}} \times 100$	Informe de satisfacción del paciente.	95%

### **Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización**

→ **Actividad 1:** Optimización del tiempo en la atención de enfermería al paciente.

En este sentido, el área de enfermería deberá cumplir con las siguientes tareas:

1. Planificar las actividades de atención al paciente que desarrollará durante el día y priorizar según el nivel de importancia.
2. Mantener organizado los registros y cualquier otro documento relacionado con la hospitalización del paciente, de esta manera el enfermero podrá localizarlos de manera más rápida.
3. Programar visitas una vez por hora para identificar necesidades y preocupaciones de los pacientes, de esta manera se podrían controlar complicaciones antes de que sean un problema derrochador de tiempo.

**Tabla 19**

*Indicador de gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización – Actividad 1.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Porcentaje de pacientes atendidos en un tiempo menor a 20 minutos.	Número	$\frac{\text{Pacientes atendidos en menos de 20 minutos}}{\text{Pacientes atendidos}} \times 100$	Registro de atención de pacientes	100%

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

A través del monitoreo y evaluación del plan de gestión gerencial propuesto para el mejoramiento de la calidad de atención brindada por el área de enfermería de Manadiálisis, se dispondrá de una herramienta que aportará con información relevante para la toma de decisiones orientadas a una mayor calidad en el servicio de enfermería que reciben los pacientes con enfermedad renal atendidos en esta entidad.

Además, este proceso de evaluación y monitoreo permitirá establecer en qué medida se están cumpliendo las actividades y metas propuestas, a través de la aplicación de los respectivos indicadores y de esta manera determinar acciones que fomenten el logro de lo planificado.

#### 4.1. Monitoreo por área de gestión

En razón de que el plan de gestión gerencial se enfoca en el mejoramiento de la calidad de atención del área de enfermería, se estima que las actividades planificadas se ejecuten en el menor plazo posible y en esta misma medida tratar de alcanzar las metas planteadas. En tanto, se considera necesario ejecutar las actividades de monitoreo y control de manera mensual, determinando el avance de cada actividad y sus indicadores, tal como se prevé en la siguiente tabla:

**Tabla 20**

*Monitoreo de indicadores por área de gestión*

Área de gestión	Indicador	Monitoreo	Plazo	Responsable
Gerencial de la dirección	Conformación del comité de difusión de políticas de calidad de atención	Semanal	1 mes	Directivos de la entidad
	Programa de mejora de la calidad de atención de enfermería	Semanal	3 meses	Directivos de la entidad

	Herramientas para la mejora de la calidad en la atención al paciente	Mensual	3 meses	Directivos de la entidad. Jefe del área de enfermería
	Informe de rendimiento del personal de enfermería	Mensual	3 meses	Director de talento humano
	Capacitación al personal de enfermería	Bimestral	3 meses	Directivos de la entidad. Director de talento humano
	Personal de enfermería capacitado	Bimestral	3 meses	Director de talento humano
<b>Administrativa y de Recursos Humanos</b>	Capacidades desarrolladas por el personal de enfermería	Bimestral	3 meses	Director de talento humano
	Evaluación de desempeño del área de enfermería	Anual	1 año	Director de talento humano
	Personal de enfermería evaluado	Anual	1 año	Director de talento humano
	Control de acciones correctivas	Anual	1 año	Directivos de la entidad. Director de talento humano
<b>Financiera</b>	Presupuesto de implementación del plan de mejoramiento de la calidad	Semanal	3 meses	Dirección financiera

	Oferta y demanda de servicios complementarios	Mensual	3 meses	Dirección financiera
	Software para automatizar los procesos de la atención al paciente	Semanal	6 meses	Director de tecnología y comunicación
<b>Tecnologías de la información y comunicación</b>	Encuesta electrónica para medir la satisfacción del paciente sobre la calidad de atención de enfermería.	Semanal	1 mes	Director de tecnología y comunicación
	Nivel de satisfacción del paciente	Mensual	2 meses	Director de talento humano
<b>Servicios de clínica y/u hospitalización</b>	Porcentaje de pacientes atendidos en un tiempo menor a 20 minutos.	Semanal	2 meses	Directivos de la entidad. Director de talento humano

## 4.2. Evaluación

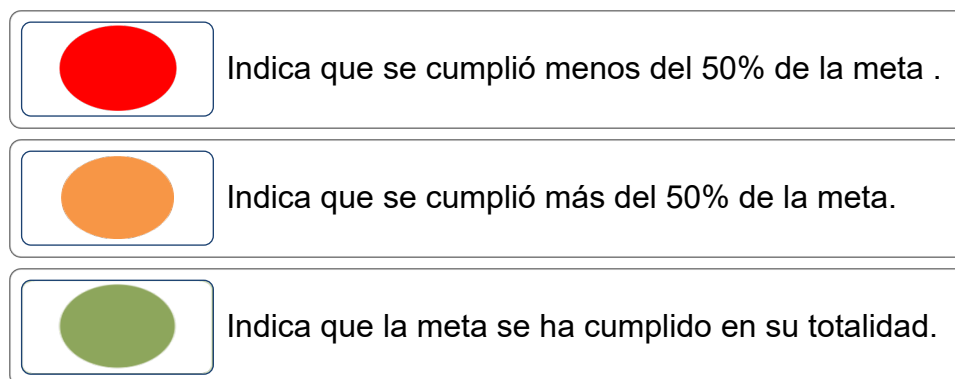
La evaluación de cada una de las actividades estipuladas en el plan de gestión se hará considerando los siguientes aspectos:

- El cumplimiento de cada actividad se medirá a través de los respectivos **indicadores**.
- Constituirá instrumentos de medición del cumplimiento de la meta los **medios de verificación** que constan en tablas de los indicadores establecidos para las actividades a desarrollar por cada área de gestión.
- Se considerará como involucrado directo del cumplimiento de la meta al **responsable de la actividad**.



→ Se tomará en cuenta el **plazo** estipulado para el logro de la meta propuesta, el mismo que consta en la etapa de monitoreo por área de gestión.

De acuerdo a los resultados que presenten los indicadores en el plazo establecido, se determinará por medio de indicadores visuales o colores del semáforo (rojo, naranja y verde) el nivel de cumplimiento de la meta programada. Cada color tendrá un significado de avance, detallado a continuación:



*Figura 7.* Indicadores visuales

Si el indicador se encuentra en color rojo se deberá justificar las causas por las que no se ha cumplido con la meta programada, para considerar si se debe mejorar o replantear las acciones planteadas para el cumplimiento de las metas. En este sentido, los responsables deberán elaborar un informe detallando los resultados anuales del plan de gestión y comunicar a los directivos de Manadiálisis para que conozcan lo que se ha logrado y aquello que se debe mejorar para cumplir con el fin del plan de gestión.

### **4.3. Limitaciones**

Las limitaciones del plan de gestión se relacionan con los aspectos que no pueden ser controlados por el autor de la propuesta, como situaciones no previstas que interfieran el cumplimiento y cambio de los plazos estipulados o en un caso extremo la suspensión parcial o total de la ejecución del plan. En este sentido, se puede indicar las siguientes situaciones que limitarían el cumplimiento de la propuesta.

- Asignación presupuestaria insuficiente para la ejecución del plan de gestión.
- Falta de coordinación por parte de los involucrados directos en la aplicación del plan en la entidad.

- Poca aceptación por parte del personal de enfermería, lo que incidiría en la puesta en marcha eficiente del plan.
- Poca sinceridad en los informes presentados por parte del personal de enfermería referentes a situaciones o problemas que se presentan en la atención al paciente.

## **4.4. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.4.1. Conclusiones**

En el diagnóstico efectuado a Manadiálisis se determina que entre los factores que inciden en la problemática detectada, es que los directivos y talento humano de la entidad son conscientes de la importancia de la calidad que debe tener la atención al paciente, sin embargo, no se ha realizado un mayor esfuerzo para formar al personal de enfermería, desarrollar herramientas que permitan detectar situaciones que de alguna u otra manera inciden en la calidad del servicio y tampoco se ha considerado la implementación de un plan de gestión gerencial que contribuya con acciones direccionadas a la mejora de la calidad de atención que se brinda a los pacientes, especialmente por el área de enfermería.

Las actividades que se plantean en el plan al considerar las áreas de gestión de Manadiálisis buscan lograr un mayor trabajo en equipo, donde todos se enfoquen hacia un fin común que beneficia no solo a los clientes externos, sino también los clientes internos, es decir, que con la aplicación de cada una de las actividades del plan se podrá mejorar el desempeño del personal de enfermería y brindar una atención a los pacientes de mayor calidad y calidez, obteniendo de esta manera mayor prestigio institucional y nuevas oportunidades de expansión en el mercado.

Los indicadores de gestión propuestos para cada actividad del plan de gestión permitirán ejercer un mejor control sobre el cumplimiento de las metas planteadas y de esta manera detectar situaciones que inciden en la eficiencia de las mismas, por tanto, constituyen una herramienta para la toma de decisiones y para desarrollar acciones que minimicen el impacto negativo que podrían generar en la gestión de la calidad de atención brindada por el área de enfermería.

El desarrollo de este trabajo ha permitido poner en práctica los conocimientos aprendidos durante la maestría, los mismos que son fundamentales para crecer en el ámbito profesional y generar un documento que sirva de base para futuras investigaciones

relacionadas con la temática analizada y como herramientas para entidades de similares características que buscan mejorar la calidad de su servicio.

#### **4.4.2. Recomendaciones**

Los directivos de Manadiálisis deben analizar el beneficio que representa para la entidad y los pacientes la implementación del plan de gestión propuesto para la mejora de la calidad de atención brindada por el área de enfermería y lo que este podría generar a futuro.

Es importante crear conciencia entre el talento humano de Manadiálisis lo importante que es trabajar en equipo para cumplir con eficiencia las actividades encomendadas, detectar y controlar situaciones adversas que afectan la calidad de atención a los pacientes por parte del personal de enfermería, ya que de esta manera se estaría contribuyendo al logro de los objetivos y metas institucionales.

Se debe considerar por parte de los directivos la asignación presupuestaria necesaria para formar y fomentar las capacidades del personal de enfermería en temas relacionados a la calidad de atención al paciente, con el fin de mejorar el desempeño de este talento humano y lograr mayor satisfacción por parte de los pacientes.

Se recomienda en el caso de ponerse en marcha el plan de gestión propuesto, evaluar de manera continua si este está generando los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de las metas planteadas, de no ser así, tomar acciones que fomenten el cumplimiento de las misma o considerar la reformulación de aquellas actividades que no surten el efecto deseado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Castro, E., & Cadena, G. (2017). Dimensiones de la satisfacción del paciente con insuficiencia renal crónica respecto a la calidad del cuidado de enfermería. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc*, 25(4), 271 - 278. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2017/eim174e.pdf>
- Cortés, J. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga: ICB Editores. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RhkwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=gesti%C3%B3n+de+calidad&ots=XStj\\_sFUH1&sig=bOcIOrSizEY3XOuoCPRt6RFniXM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RhkwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=gesti%C3%B3n+de+calidad&ots=XStj_sFUH1&sig=bOcIOrSizEY3XOuoCPRt6RFniXM#v=onepage&q&f=false)
- Febré, N., Mondaca, K., Méndez, P., Badilla, V., Soto, P., Ivanovic, P., . . . Canales, M. (2018). Calidad en enfermería: su gestión, implementación y medición. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 29(3), 278-287. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-medica-clinica-las-condes-202-articulo-calidad-en-enfermeria-su-gestion-S0716864018300567>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elementos clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 179 - 195. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>
- Manadiálisis S.A. (02 de febrero de 2020). Quienes somos. Obtenido de <https://manadialisis.com.ec/es/quienes-somos>
- Renz, C., Winkelmann, E., Hildebrandt, L., Barbosa, D., Colet, C., & Fernandes, E. (2020). Calidad de vida de pacientes renales crónicos en hemodiálisis y factores relacionados. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 28, 1 - 11. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/rlae/a/9JDNyTBwTMqt4br7svXJT4v/?format=pdf&lang=es>
- Soto, C., Présiga, P., & Zapata, C. (2017). Calidad de vida relacionada con la salud y adherencia al tratamiento en pacientes con enfermedad renal crónica en Antioquia-Colombia. *Revista de Educación y Desarrollo*, 41, 17 - 25. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Paula-Presiga-Rios/publication/348635106\\_Calidad\\_de\\_vida\\_relacionada\\_con\\_la\\_salud\\_y\\_ad](https://www.researchgate.net/profile/Paula-Presiga-Rios/publication/348635106_Calidad_de_vida_relacionada_con_la_salud_y_ad)

herencia\_al\_tratamiento\_en\_pacientes\_con\_enfermedad\_renal\_cronica\_en\_Antioquia-Colombia/links/6008cef6a6fdccdc86baf9b/Calidad-de-vi

- Suárez, G., Robles, R., Serrano, G., Serrano, H., Armijo, A., & Anchundia, R. (2019). Percepción sobre calidad de la atención en el centro de salud CAI III. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 38(2), 153 - 169. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubinbio/cib-2019/cib192k.pdf>
- Tuesta, J. (2018). Gestión sanitaria y la satisfacción del paciente adulto mayor en el hospital II Tarapoto-Essalud, Perú. *Archivos de medicina*, 18(2), 413 - 420. Obtenido de <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/archivosmedicina/article/view/2677/3838>
- Yépez, M., Ricaurte, M., & Jurado, D. (2018). Calidad percibida de la atención en salud en una red pública del municipio de Pasto, Colombia. *Universidad y Salud*, 20(2), 97 - 110. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v20n2/0124-7107-reus-20-02-00097.pdf>

# ANEXOS



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

ESCUELA DE NEGOCIOS

ENTREVISTA

**Dirigida a:** Director de Manadiálisis

**Objetivo:** Determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las distintas áreas de gestión de Manadiálisis.

1. ¿Cuál ha sido el avance de Manadiálisis desde sus inicios hasta la actualidad?
2. ¿Qué tipos de políticas se han establecido en la entidad para la mejora de la calidad del servicio, especialmente de enfermería?
3. ¿Se han realizado capacitado al personal de enfermería en temas relacionados con la gestión de la calidad de atención al paciente?
4. ¿Cada que tiempo se efectúan evaluaciones al talento humano del área de enfermería?
5. ¿Qué herramientas considera se deben implementar en la entidad para contribuir a la mejora de la calidad de atención?
6. ¿De qué manera como directivo de la entidad se mantiene al tanto de los procesos que se llevan a cabo en la entidad?
7. ¿Qué actividades se realizan para promover la calidad de la atención a los pacientes?
8. ¿Considera que la entidad dispone de la tecnología de la información y comunicación adecuada para la eficiencia de las actividades que desarrolla en cada área de gestión?
9. ¿Qué aspectos considera podría la entidad mejorar para lograr una mayor satisfacción de los pacientes en la atención brindada?