



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA POTENCIALIZACION DEL
SERVICIO DE OFTALMOLOGIA DEL HOSPITAL ISIDRO AYORA LOJA,
AÑO 2022**

**Profesor
MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo**

**Autor
MD. Pedro Antonio Tinoco Mendez**

2022

RESUMEN EJECUTIVO

El hospital General Isidro Ayora de la ciudad de Loja perteneciente al Ministerio de Salud Pública (MSP), es una institución de salud de segundo nivel la cuál brinda atención a toda la población de la provincia de Loja, incluyendo usuarios de provincias colindantes y extranjeros en su mayoría colombianos , peruanos y venezolanos, dentro de su portafolio de servicios se encuentra el servicio de oftalmología, que ha presentado una demanda insatisfecha de pacientes muy elevada, debido a falta de médicos especialistas en oftalmología, una atención con irregularidades por jubilaciones y culminación de devengantes de beca, que durante el año 5 meses en el año 2019 dieron como resultado la no atención oftalmológica en esta casa de salud.

Motivo por el cual tanto los equipos oftalmológicos de diagnóstico y equipos oftalmológicos quirúrgicos entre estos el facoemulsificador y sets quirúrgicos han presentado un notorio deterioro, se plantea el Plan de Gestión Gerencial a fin de la potencialización del servicio de oftalmología del Hospital General Isidro Ayora año 2022, mediante la elaboración de informes mensuales que gestionen la aprobación y adquisición de los requerimientos solicitados para el servicio de oftalmología, como son el incremento de médicos especialistas en oftalmología incrementado así de dos a cuatro el número de profesionales , y la adquisición de equipos oftalmológicos de diagnóstico y quirúrgicos, plasmando todo lo anterior en un incremento de atenciones y cirugías oftalmológicas dando como resultado un incremento en la atención y disminución de la demanda insatisfecha.

Palabras Claves: paciente, oftalmología, salud, gerencia estratégica.

ABSTRACT

The General Isidro Arora hospital in the city of Loja, belonging to the Ministry of Public Health (MSP), is a second-level health institution that provides care to the entire population of the province of Loja, including users from neighboring provinces and foreigners in its majority Colombians, Peruvians and Venezuelans, within its portfolio of services is the ophthalmology service, which has presented a very high unsatisfied demand of patients, due to the lack of medical specialists in ophthalmology, care with irregularities due to retirements and culmination of accruals scholarship, which during the year 2019 resulted in no ophthalmological care in this health home.

Reason for which both diagnostic ophthalmological equipment and surgical ophthalmological equipment, including the phacoemulsifier and surgical sets, have presented a notorious deterioration, a Management Plan is proposed for the potentiation of the ophthalmology service of the Isidro Ayora General Hospital in 2022, through the preparation of monthly reports that manage the approval and acquisition of the requirements requested for the ophthalmology service, such as the increase in medical specialists in ophthalmology, thus increasing the number of professionals from two to four, and the acquisition of ophthalmological diagnostic equipment and surgical, reflecting all of the above in an increase in ophthalmological care and surgeries, resulting in an increase in care and a decrease in unsatisfied demand.

Keywords: patient, ophthalmology, health, strategic management

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	II
ABSTRACT	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	9
1.1 Introducción.....	9
1.2 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	10
1.3 Oferta y Demanda de Servicios	11
1.4 Análisis geoespacial y geopolíticos	12
1.5 Población atendida.....	14
1.6 Demanda de servicios insatisfecha	14
CAPITULO II. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN.....	16
2.1 Planteamiento del problema.....	16
2.2 Árbol De Problemas	19
2.3 Justificación del problema	20
2.4 Objetivos del plan.....	21
2.4.1 Objetivo General	21
2.4.2 Objetivos Específicos	21
2.5 Matriz alternativas de solución	22
CAPITULO III DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN ..	25
3.1 Diagnóstico de la gestión organizacional	25
3.2 Gestión administrativa.....	25
3.3 Gestión financiera y económica	27
3.4 Gestión técnica y tecnológica.....	28
3.5 Gestión política y social.....	30
3.6 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	32
CAPITULO IV. PLAN DE GESTIÓN	34
4.1 Gestión Administrativa	34
4.2 Gestión financiera y económica	35

4.3 Gestión técnica y tecnológica.....	39
4.4 Gestión política y social.....	39
CAPITULO V. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN	41
5.1 Evaluación Del Plan De Gestión	41
5.2 Monitoreo del Plan	41
5. 3 Evaluación del Plan.....	43
5.4 Limitaciones	43
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
6.1 Conclusiones.....	45
6.2 Recomendaciones.....	45
Referencias.....	47
ANEXO	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Informe justificativo del requerimiento de equipos oftalmológicos.</i>	22
Tabla 2. <i>Análisis FODA y CAME - Gestión Administrativa.</i>	25
Tabla 3. <i>Análisis FODA y CAME - Gestión Financiera y Económica.</i>	27
Tabla 4. <i>Análisis FODA y CAME - Gestión Técnica y Tecnológica.</i>	28
Tabla 5. <i>Análisis FODA y CAME - Gestión Política y Social.</i>	30
Tabla 6. <i>Análisis FODA y CAME - Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.</i>	32
Tabla 7. <i>indicador - Gestión administrativa.</i>	35
Tabla 8. <i>Catalogo Equipos oftalmológicos de Diagnóstico clínico.</i>	36
Tabla 9. <i>Catalogo Equipos oftalmológicos quirúrgicos.</i>	37
Tabla 10. <i>Catalogo Ínfima Cuantía.</i>	37
Tabla 11. <i>Gasto Total Adquisición de Equipos.</i>	38
Tabla 12. <i>Indicador – Gestión financiera y económica.</i>	38
Tabla 13. <i>Indicador – Gestión técnica y tecnología.</i>	39
Tabla 14. <i>indicador – Gestión política y social .</i>	40
Tabla 15. <i>Monitoreo De Las Actividades, De La Gestión Gerencial Para La Potencialización Del Servicio De Oftalmología Del Hospital General Isidro Ayora, Año 2022.</i>	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Geoespacial Hospital General Isidro Ayora.....	12
Figura 2. Árbol de Problemas.....	19

INTRODUCCIÓN

El hospital General Isidro Ayora de la ciudad de Loja perteneciente al Ministerio de Salud Pública (MSP), se encuentra emplazado en la Provincia de Loja, Cantón Loja, dentro de los datos más sobresalientes cabe indicar que está provisto de 35 Especialidades Médicas, 83 Médicos Especialistas, laboratorio clínico, laboratorio patológico, departamento de Imagenología, centro de Hemodiálisis, centro quirúrgico conformado por siete modernos quirófanos, una Sala de recuperación con diez camas, una Sala de Pre anestesia, centro obstétrico conformado por dos Quirófanos, dos Salas de Parto, una Sala de legrado, una Sala de Labor de Parto con una camas, una Sala de Recuperación con seis camas, brinda atención a toda la provincia de Loja y provincias aledañas nombrando así a la provincia del Oro y la Provincia de Zamora Chinchipe (MSP, 2022; POA Institucional, 2010).

El número de usuarios atendidos desde Enero de 2021 hasta Febrero de 2022 es de 123,286 usuarios, de este total, 2507 usuarios recibieron atención en el área de oftalmológica, perteneciente a la sección de iintervención quirúrgica del Hospital General Isidro Ayora, evidenciándose una excesiva demanda que presenta esta área en específico se plantea una gestión gerencial con la finalidad de potencializar el servicio de oftalmología para optimizar y aumentar las atenciones diarias con toda la calidad y calidez, que siempre nos ha caracterizado.

CAPITULO I. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

La rama de Oftalmología del Hospital Isidro Ayora de La Ciudad de Loja, presenta una alta demanda de pacientes provenientes de toda la provincia de Loja y provincias aledañas indicando así las provincias del Oro y Zamora Chinchipe, además de algunos usuarios de nacionalidad Peruana, Colombiana y Venezolana, ha brindado atención medica sin interrupciones durante los años 2015 al 2018, periodo en el que contaba con tres profesionales presentando una considerable atención a la alta demanda de pacientes, por motivos de, jubilación, partida presupuestaria (Devénganles de beca) y renuncia en enero, marzo y mayo respectivamente del año 2019.

El servicio deja de brindar atención tanto clínica como quirúrgicamente alrededor de cinco meses, aglomerando una excesiva demanda de usuarios que requieren atención oftalmológica, motivo por el cual se derivaron todos los pacientes en especial emergencias oftalmológicas por la RED de salud pública, en septiembre y diciembre del año 2019 se reactiva nuevamente el servicio de oftalmología con la ardua tarea de retomar la atención de todos los usuarios que se encontraban en lista de espera, hospitalariamente añadir las interconsultas emergencias y cirugías postergadas, mencionando una suspensión temporal de programación quirúrgica en su totalidad y un aforo de atención clínica oftalmológica del 30% al 50 % debido a la pandemia COVID 19 durante el lapso marzo – agosto 2020 y Marzo – Mayo 2021.

En la actualidad es un servicio que se encuentra sobresaturado, por la falta de profesionales dos de tres que es lo indicado de acuerdo a varios estudios y directrices nacionales, se debe contar con tres oftalmólogos por cada 100.000 habitantes, cifra que si representa en la cantidad de usuarios con demanda de atención oftalmológica, punto muy importante de tomar en consideración y dar a conocer es la falta de compromiso por parte del servicio del mantenimiento y mejor asesoramiento al adquirir equipos oftalmológicos de alta gama como son

los empleados para la cirugía oftálmica, en donde se pasó por alto al momento de la adquisición de los mismo se incluya una capacitación, sobre el correcto funcionamiento , direccionamiento y lineamientos de los mismos, estas son las principales situaciones que propician una potencialización oportuna de la especialidad de oftalmología del Hospital Isidro Ayora.

1.2 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El departamento de Oftalmología del Hospital Isidro Ayora, está conformado por dos Médicos especialistas en Oftalmología, por medio de 2 partidas presupuestarias, una bajo la modalidad de nombramiento permanente proporcionada en diciembre del año 2020 por la ley humanitaria y la otra bajo la modalidad de nombramiento provisional, la remuneración mensual de cada oftalmólogo es de un servidor público SP12 dictando una remuneración mensual de 2641 dólares americanos.

El área de oftalmología presenta un espacio físico de 84 metros cuadrados ubicados en una sub área segundo piso perteneciente al centro de hemodiálisis, esta provisto de dos espacios de consulta que constan de 2 sillas, una computadora de escritorio y un escritorio para cada sub área de consulta, dos lámparas de hendidura, una torre de optometría, un auto refractómetro, dos cajas de pruebas, dos oftalmoscopios indirectos, 2 set de oftalmoscopia directa y esquiascopia, un Yag Laser, un campímetro de screening, un láser de segmento posterior (Retina) luz verde 532 en mal estado y fuera de uso, una impresora y una camilla para exploración del paciente generalmente pediátrico o neonato.

En quirófano estamos dotados de instrumental quirúrgico oftalmológico, dos sets de catarata, dos sets de pterigión , un set de chalazión, un set de estrabismo, un set de exploración de vías lagrimales, los mismos que han cumplido su periodo de vida (cinco años) y requieren ser cambiados de carácter urgente, dos microscopios quirúrgicos , un microscopio leica m620 en desuso,

un microscopio Topcon OMS -600 completamente funcional, un equipo de facoemulsificación R Evolución, que está fuera de funcionamiento por ausencia de cuidado de los equipos.

1.3 Oferta y Demanda de Servicios

El área de oftalmología del hospital Isidro ayora presenta una oferta y demanda de servicios que incluye:

Consulta oftalmológica completa para pacientes pediátricos y mayores de edad de toda la provincia de Loja que son derivados mediante formato 0.53 (puestos, subcentros, centros de salud y hospitales básicos) así como diferentes casas de salud de las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe, y ciudadanos extranjeros de nacionalidad peruana, venezolana y colombiana.

Valoración de pacientes para solicitud y emisión de certificados médicos oftalmológicos para continuar trámite para la adquisición del carnet de discapacidad.

Interconsultas hospitalarias para los pacientes de los diferentes servicios del hospital dentro de los que cabe indicar una mayor tasa de interconsultas provenientes de los servicios de medicina interna, pediatría, nefrología y neonatología, para la prevención de la Retinopatía del Prematuro. (ROP).

Atenciones oftalmológicas de diferente índole dentro de este punto indico atención oftalmología de carácter prioritario:

- Personas Privadas de Libertad
- Pacientes con síndrome de Laron.
- Pacientes provenientes de los diversos hogares de ancianos.
- Atención oftalmológica para usuarios asegurados:
- IESS
- ISFFA

- ISPOL
- Atenciones de emergencia que requieran una resolución clínica o quirúrgica.

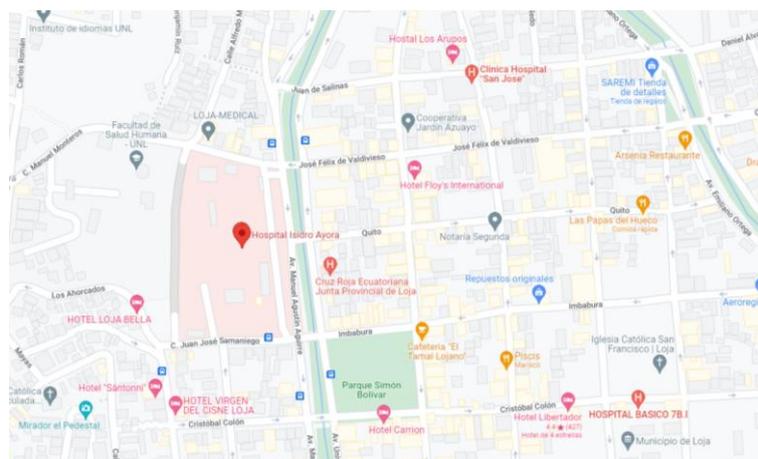
Cirugías oftalmológicas, se realizan cirugías competentes a una casa de salud nivel II, y algunas cirugías de nivel III, dentro de estas indico:

- Cirugía de catarata SICS y anteriormente por Facoemulsificación.
- Cirugía de pterigión, excresis más autoinjerto.
- Cirugías de emergencia que requieran tratamiento resolutivo generalmente un Trauma Ocular
- Eucleaciones
- Evisceraciones
- Resección de tumores conjuntivales
- Resección de tumores palpebrales
- Cirugías de entropión y ectropión palpebral.
- Trabeculectomias.

Procedimientos quirúrgicos, mediante la utilización de nuestro equipo Neodinio, YAG LASER: Iridotomía Yag laser y Capsulotomía Yag laser

1.4 Análisis geoespacial y geopolíticos

Figura 1. Mapa Geoespacial Hospital General Isidro Ayora.



El hospital General Isidro Ayora perteneciente al Ministerio de Salud Pública (MSP), está localizado en el Cantón Loja de la Provincia de Loja, dentro de los

datos más sobresalientes cabe indicar que está provisto de treinta y cinco Especialidades Médicas, ochenta y tres Médicos Especialistas, laboratorio clínico, laboratorio patológico, departamento de Imagenología, centro de Hemodiálisis, centro quirúrgico conformado por siete modernos quirófanos, una Sala de recuperación con diez camas, una Sala de Pre anestesia, centro obstétrico conformado por dos Quirófanos, dos Salas de Parto, una Sala de legrado, una Sala de Labor de Parto con seis camas, una Sala de Recuperación con seis camas, brinda atención a toda la provincia de Loja y provincias aledañas nombrando así a la provincia del Oro y la Provincia de Zamora Chinchipe (MSP, 2022; POA Institucional, 2010).

El área de oftalmología presenta un espacio físico de 84 metros cuadrados ubicados en una sub área en el segundo piso, esta provisto de dos espacios de consulta que constan de 2 sillas, una computadora de escritorio y un escritorio para cada sub área de consulta, dos lámparas de hendidura, una torre de optometría, un auto refractómetro, dos cajas de pruebas, dos oftalmoscopios indirectos, 2 set de oftalmoscopia directa y esquiascopia, un Yag Laser, un campímetro de screening, un láser de segmento posterior (Retina) luz verde 532 en mal estado y fuera de uso, una impresora y una camilla para exploración del paciente generalmente pediátrico o neonato. Brinda atención a toda la provincia de Loja y provincias aledañas nombrando así a la provincia del Oro y la Provincia de Zamora Chinchipe, además de a ciudadanos Peruanos, Colombianos y Venezolanos.

Respecto al entorno físico e infraestructura el autor Pacheco-Correa (2011) destaca un descontento generalizado con las condiciones tanto físicas como ambientales del trabajo, recalcando que el área de trabajo no es amplia ni apropiada para su funcionalidad, en cuanto a las condiciones ambientales no se dan para trabajar idóneamente, por ende, el desempeño laboral se ve afectado.

La ejecución de nuevas maneras de gestión hospitalaria aporta a fortalecer el ambiente laboral, en consecuencia, favorable y circular a el proceso, los

procesos que se adquieren a fin de formar de las casas de salud instituciones más competentes y activas, que abren un medio a mejorar la estructura, la cultura y el clima organizacional, proporcionando llegar a los objetivos propuestos de administración autónoma y la mira de un hospital deseado (Segredo & Reyes, 2013).

En cuanto al tema geopolítico, el hospital General Isidro Ayora posee alrededor del 80% de suministro de fármacos, los medicamentos fueron comprados por el MSP, la adquisición representa USD 24. 600. Existe constante diálogo entre las autoridades sanitarias con el área operativa. Se destaca, el departamento de diálisis peritoneal como adición a la hemodiálisis, de igual manera la repotenciación de áreas físicas. Las autoridades sanitarias de la Coordinación Zonal 7-Salud constatan regularmente la adquisición de medicina que llega mediante compra del MSP, para posteriormente se distribuida a las distintas unidades de salud. El MSP (2022) destaca que hasta el momento ha realizado 4 despachos que ha permitido un aprovisionamiento del 56 % a escala Zonal.

1.5 Población atendida

El número de usuarios que recibieron atención en el área de oftalmológica en el lapso temporal comprendido entre enero 2021 y febrero 2022 fueron en total 2507 usuarios.

1.6 Demanda de servicios insatisfecha

La demanda de servicios oftalmológicos insatisfecha que presentan los usuarios se produce por el retraso en su atención al ser derivados a casas de salud nivel III por limitada capacidad resolutive en su mayoría los servicios de Retina y Vitreo, Cornea, Oculoplastia orbita y anexos oculares, Glaucoma, hacia generalmente las ciudades de Machala y Quito, por solicitud para la realización de exámenes de imagenología ocular a prestadores de servicios , tenemos dentro de los exámenes, tomografía de coherencia óptica macula y nervio

óptico, retinografía, cálculo de lente intraocular ,microscopia especular, campimetría 24.2 campimetría 10.2, topografía corneal, Pentacam, ultrasonidos oculares, y exámenes de electrofisiología ocular, tales como son Electrorretinograma, potenciales evocados visuales, electrooculograma. Indicando así que los usuarios presentan un gasto extra al tener que desplazarse hacia los hospitales donde se dio su aceptación tanto como derivación como solicitud de exámenes.

CAPITULO II. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1 Planteamiento del problema

La potencialización del servicio de oftalmología, la contemplamos en tres pilares fundamentales, el incremento del número de médicos especialistas, la remodelación o adquisición de una nueva infraestructura, la adquisición de equipos que abarca equipos oftalmológicos de diagnóstico clínico y equipos oftalmológicos quirúrgicos.

El departamento de oftalmología del Hospital Isidro Ayora, ha presentado un déficit de especialistas en oftalmología por falta de presupuesto hospitalario para la contratación de médicos especialistas en oftalmología 01 por contrato servicios ocasionales, plazas de nombramiento provisional y plazas de nombramiento permanente, doy a conocer que en Enero del año 2016 se pudo brindar atención oftalmológica mediante 3 médicos especialistas en oftalmología, dos de ellos con partida presupuestaria de devengantes de beca y una por partida de nombramiento permanente, año en el que se evidencio una descongestión de pacientes provenientes de toda la provincia de Loja y provincias aledaña El Oro y Zamora Chinchipe, incluyendo a usuarios de países vecinos como son Peruanos, Venezolanos y Colombianos.

En el mes de julio del año 2017 la médico especialista en oftalmología con nombramiento permanente se Jubila , motivo por el cual se pone a su disposición esa plaza, la misma que es ganada por concurso de mérito y oposición por una médico devengante de beca que se encontraba laborando en la institución, quedando así conformado el servicio de oftalmología por una partida presupuestaria correspondiente a devengante de beca y una partida de nombramiento permanente, en Enero del año 2019 el servicio de oftalmología deja de contar con médicos especialistas por el motivo de culminación del periodo del médico devengante de beca y la renuncia irrevocable de la medico ganadora de la partida de nombramiento

permanente, evidenciándose seis meses un ausentismo en la unidad de oftalmología, en el hospital Isidro Ayora.

En septiembre del 2019 ingresa un médico especialista en oftalmología mediante partida de servicios ocasionales y en diciembre de 2019 ingresa el segundo especialista en oftalmología mediante partida nombramiento provisional, evidenciándose una demanda de usuarios que requieren atención por el área de oftalmología de cuarenta pacientes (veinte pacientes por cada especialista) en consulta tres días a la semana para un total de ciento veinte pacientes a la semana y cuatrocientos ochenta pacientes al mes. Y dos días quirúrgicos, dando resolución quirúrgica a cuatro casos por día quirúrgico, para un total de ocho cirugías en la semana y dieciséis al mes.

Retomando atención oftalmológica se presenta la pandemia COVID 19, que suspendió la atención oftalmológica consulta externa y cirugías, solo se brindó atención por emergencias sean estas clínicas o quirúrgicas, desde Marzo de 2020 hasta diciembre de 2020, en Enero de 2021 hasta marzo de 2021 se brindó atención oftalmológica a un aforo del 50%, y cerrando nuevamente la atención por un segundo Brote de COVID 19 los meses de Abril y Mayo 2021, teniendo una segunda reapertura con un aforo del 50% a partir de Junio de 2021 hasta octubre en donde se incrementó el aforo de atención a un 70%.

Hasta la fecha actual todo esto ha generado un incremento en las listas de espera de pacientes provenientes de la totalidad de unidades de salud de Loja y provincias aledañas ya mencionadas, motivo por el cual se incrementa notoriamente la atención clínica y quirúrgica a un 100%, teniendo una fluidez que avanza pero no es suficiente, la solución que se plantea es, mediante la ardua elaboración de un informe de requerimiento dirigido a las autoridades, Director Médico y Gerente del hospital, el cual será valorado y aprobado para proseguir a talento Humano quien mediante directriz de solicitud, se direcciona hacia la zonal 7 Loja, y a su vez de aquí al ministerio de salud pública Quito.

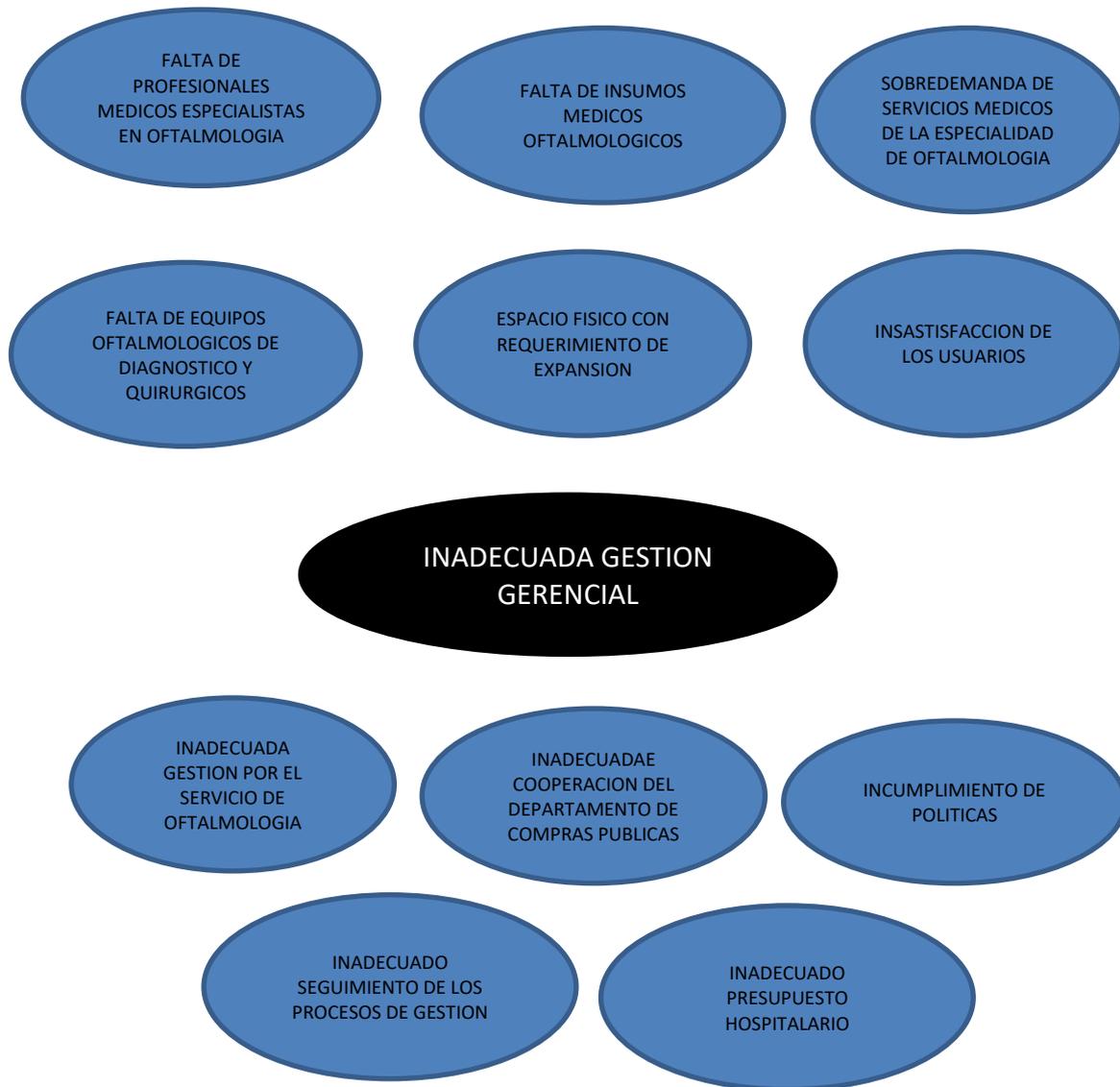
Contemplando todo lo descrito y dato muy importante, estamos en pleno conocimiento del déficit de presupuesto con el que cuenta nuestra casa de salud, pero con el historial de contar con médicos devengantes de beca, realizar la solicitud de dos médicos especialistas en oftalmología 01 devengantes, con esto podríamos incrementar la atención oftalmología en un 200%, de cuatrocientos ochenta pacientes atendidos a novecientos sesenta pacientes atendidos en consulta externa al mes y resoluciones quirúrgicas de treinta y dos a sesenta y cuatro. Descongestionando y agilizando el servicio a los pacientes en el listado de espera de ser remitidos al área de oftalmología.

En cuanto al espacio físico, realizar la solicitud mediante partida 143.01.07 partida de construcción y edificación, solicitar la readecuación del área de oftalmología que provea cuatro subespacios para poder brindar atención oftalmológica.

Equipos oftalmológicos, mediante la partida 143.01.08 insumos e inventarios médicos, solicitar la adquisición de tres equipos fundamentales para el diagnóstico de patologías oculares, eco biometro, microscopia especular, dos lámparas de hendidura, un oftalmoscopio portátil de oftalmoscopia indirecta, y de equipos oftalmológicos quirúrgicos, la adquisición de un equipo de facoemulsificación, esta adquisición sería mediante catalogo y de instrumental quirúrgico mediante compras de ínfima cuantía.

2.2 Árbol De Problemas

Figura 2. Árbol de Problemas



2.3 Justificación del problema

La inadecuada gestión gerencial con un direccionamiento en cubrir los requerimientos del servicio de oftalmología, conjuntamente con el bajo presupuesto hospitalario, ha dado como resultado una alta demanda de pacientes en lista de espera por ser atendidos en el servicio de oftalmología, indicando a su vez que en marzo del 2020 debido a la pandemia COVID 19 todo el presupuesto hospitalario y gestiones se direccionaron a la emergencia sanitaria, por protocolo del MPS se cerró la consulta oftalmológica aproximadamente siete meses desde marzo de 2020 hasta septiembre de 2020, y tres meses en el 2021 desde marzo hasta mayo, esto sumado a la falta de profesionales que se dio en el 2019 por ocho meses desde enero hasta julio, ha proporcionado un ausentismo total del servicio de oftalmología de dieciocho meses de un total de 38 meses

Hasta la fecha actual , marzo de 2022 , dando como resultado el deterioro de algunos equipos oftalmológicos quirúrgicos por falta de mantenimiento entre estos el más importante el facoemulsificador, el caducarse insumos médicos oftalmológicos por no poder realizar cirugías, este ha sido el problema fundamental y prioritario que se ha presentado en nuestro servicio, desde enero de 2022 se retomó la atención oftalmológica con un aforo del 100 % evidenciándose que la parte importante de la solución de este problema en cuestión está en la gestión gerencial para la adquisición de dos médicos especialistas devéngantes de beca ingresen al servicio de oftalmología, y el iniciar las gestiones para la adquisición de equipos oftalmológicos de diagnóstico y quirúrgicos.

2.4 Objetivos del plan

2.4.1 Objetivo General

Elaborar un plan de gestión gerencial para la potencialización del servicio de oftalmología del Hospital General Isidro Ayora, año 2022

2.4.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar un informe justificando el requerimiento de dos médicos especialistas en oftalmología
2. Elaborar un informe justificando la remodelación o adquisición de una nueva infraestructura.
3. Elaborar un informe justificando el requerimiento de equipos oftalmológicos para diagnóstico clínico y de procedimientos quirúrgicos

2.5 Matriz alternativas de solución

Informe justificando el requerimiento de equipos oftalmológicos para diagnóstico clínico y de procedimientos quirúrgicos

Tabla 1. Informe justificativo del requerimiento de equipos oftalmológicos.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN INSTITUCIONES DE SALUD "Plan de gestión gerencial para la potencialización del servicio de oftalmología del Hospital Isidro Ayora, año 2022" MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
1. Requerimiento de dos médicos especialistas en oftalmología	Falta de presupuesto y partidas, contratos ocasionales o devénganles de beca.	Contar al momento con dos médicos especialistas en oftalmología, para brindar atención a toda la provincia.	Descongestionar y agilizar la lista de usuarios que se encuentran en expectativa de ser referidos desde sus áreas de salud para recibir atención oftalmológica.	Elaboración de un informe de requerimiento muy detallado y haciendo énfasis en el cuadro de análisis que se atiende un 50% más de pacientes que reporta la producción estadística neta. Solicitar al Ministerio de salud pública Quito. dos médicos especialistas devénganles de beca en oftalmología.	Requerimiento direccionado ascendentemente desde el área de oftalmología, dirección médica, talento humano, zonal 7, Ministerio de salud pública Quito.
2. Requerimiento oportuno de la remodelación o adquisición de	Inadecuada gestión por parte del área de oftalmología, para la remodelación	Continuar brindando atención oftalmológica de calidad y calidez en nuestra área de trabajo.	Incrementar el número de consultas oftalmológicas, en un espacio físico más cómodo y	Elaboración de un informe de requerimiento oportuno de la remodelación o adquisición de una	Departamento financiero construcción y edificaciones HIAL, Zonal 7, MSP núcleo Quito.

<p>una nueva infraestructura.</p>	<p>o adquisición de una nueva infraestructura Falta de apoyo y coordinación por parte del departamento financiero construcción y edificaciones HIAL, Zonal 7, MSP núcleo Quito.</p>		<p>direccionado a una consulta oftalmológica, consulta de especialidad médica.</p>	<p>nueva infraestructura.</p>	
<p>3.Requerimiento de equipos oftalmológicos para diagnóstico clínico y de procedimientos quirúrgicos.</p>	<p>Inadecuada gestión por parte del área de oftalmología, para la adquisición de equipos oftalmológicos para diagnóstico clínico y de procedimientos quirúrgicos.</p>	<p>Continuar derivando a los pacientes a tercer nivel de atención, o a casa de salud prestadores externos para que se realicen exámenes complementarios y cirugías que requieran ser realizadas con equipos que podremos contar en nuestra institución y dar solución desde aquí.</p>	<p>Incrementar el número de cirugías oftálmicas disminuyendo el tiempo quirúrgico y las posibles complicaciones, trans quirúrgicas. Evitar un gasto que se genera al decreciente presupuesto hospitalario por cubrir los gastos de exámenes y cirugías que se derivan a prestadores externos.</p>	<p>Elaboración de un informe de requerimiento de adquisición de equipos para diagnóstico como son , ultrasonido ocular , ecobiometro para el cálculo del lente intraocular comúnmente utilizado para realizar las cirugías de catarata , descartar afectaciones vítreas, una microscopia especular, un oftalmoscopio portátil de oftalmoscopia indirecta que se lo emprende para el diagnóstico de ROP retinopatía del prematuro, adquisición mediante catalogo o por subasta inversa, en cuanto a equipos oftalmológicos quirúrgicos, la adquisición de un equipo de facoemulsificación,</p>	<p>Servicio de compras públicas.</p>

			idóneo para la realización de cirugías de catarata. Mediante catalogo o por subasta inversa.	
--	--	--	--	--

CAPITULO III DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION

3.1 Diagnóstico de la gestión organizacional

En nuestra institución, que corresponde al Ministerio de Salud Pública, facilitamos la evaluación situacional y la identificación de los factores que influyen desde el exterior a través de un análisis FODA. Mismos factores que son catalogados como amenazas u oportunidades, coincidiendo en menor o mayor grado en alcanzar los objetivos, la visión, la misión y las metas de la institución (Zambrano, 2011., Gómez & Quezada, 2018).

En cuanto a la matriz CAME, mediante su análisis proporcionará los procedimientos para obtener los resultados de las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas al utilizar la matriz FODA. El estudio CAME se origina de corregir las debilidades de la institución, afrontar las amenazas a las que se enfrenta, conservar las fortalezas e investigar nuevas oportunidades de comercio (Pereyra *et al*,2021).

3.2 Gestión administrativa

Dentro de la gestión administrativa tenemos a nuestros líderes hospitalarios, gerentes del hospital y director médico.

Tabla 2. *Análisis FODA y CAME - Gestión Administrativa.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Directivos médicos con vasta experiencia en el campo administrativo y gerencial, en su cargo actualmente en el hospital desde diciembre de 2021.	Presupuesto hospitalario no acorde a las necesidades de la institución.
MANTENER	CORREGIR

<p>Considerar la continuidad de la gerencia y dirección médica.</p>	<p>Ejecutar plan de gestión gerencial para la potencialización de la especialidad de oftalmología del Hospital General Isidro Ayora, año 2022.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Gestión gerencial ascendente de todos los requerimientos direccionada desde el Hospital General Isidro Ayora, hacia la zona de salud 7, ministerio de salud pública en Quito.</p> <p>EXPLOTAR</p> <p>Direccionar y ejecutar a cabalidad el plan de gestión gerencial par la potencialización de la especialidad de oftalmología del Hospital General Isidro Ayora, año 2022. Auditando y validando las atenciones insatisfechas que llegan a un total de 120 por mes.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>No contar con los requerimientos de producción, atención al usuario, cirugías, hospitalización para tener la aprobación de un incremento del presupuesto hospitalario anual.</p> <p>AFRONTAR</p> <p>Ser explícitos en la ejecución del plan de gestión y hacer énfasis en el cuadro de informe de requerimiento correspondiente a cuadro de análisis.</p>

3.3 Gestión financiera y económica

Tabla 3. Análisis FODA y CAME - Gestión Financiera y Económica.

<p>FORTALEZAS</p> <p>Personal con vasta experiencia en el campo financiero y económico, en su cargo actualmente en el hospital desde enero de 2017. Compuesto por un conglomerado de 2 economistas y 3 ingenieros comerciales.</p> <p>MANTENER</p> <p>Considerar la continuidad del multiequipo financiero y económico de la institución.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Departamento financiero con deficiente gestión y coordinación por parte del área administrativa. No poseer un respaldo oportuno de la producción real que se realiza en el hospital.</p> <p>CORREGIR</p> <p>Gestionar al departamento estadístico que proporcione datos reales de todas las atenciones que recibe cada uno de los usuarios, incluyendo las que no se contabilizan precisamente en el sistema actual SAIS.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Presentar una proyección de gastos oportunos, con justificación entre estos los más sobresalientes, indicar que se cuenta con una partida presupuestaria en especialista en oftalmología de nombramiento y una por contrato ocasional, inaudito para la demanda de usuarios que presenta el hospital.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>No contar con los requerimientos de producción, atención al usuario, cirugías, hospitalización para tener la aprobación de un incremento del presupuesto hospitalario anual.</p>

<p>EXPLOTAR</p> <p>Gestionar la adquisición de devengantes de beca el servicio de oftalmología como se lo realizo en el año 2015. Fueron 2 devengantes de beca, plazas otorgadas por el ministerio de salud pública.</p>	<p>AFRONTAR</p> <p>Gestionar al departamento estadístico que proporcione datos reales de todas las atenciones que recibe cada uno de los usuarios, incluyendo las que no se contabilizan precisamente en el sistema actual SAIS. Contabilizando, actualizando y haciendo un respaldo real de dichos usuarios atendidos.</p>
---	--

3.4 Gestión técnica y tecnológica

Tabla 4. Análisis FODA y CAME - Gestión Técnica y Tecnológica.

<p>FORTALEZAS</p> <p>Personal con vasta experiencia en el campo tecnológico y técnico, contamos en nuestra institución con un equipo de TICS conformado por 5 ingenieros en sistemas.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>La proyección de un respaldo oportuno esta secuenciado directamente a través del actual sistema informático intrahospitalario SAIS, el mismo se puso en marcha desde agosto de 2021, contemplando todas las atenciones que se realizan en consulta externa, emergencia, quirófano y hospitalización. Alrededor de 10 años en el Ministerio de Salud pública se manejó el sistema hospitalario msp-rdaca, el cual contemplaba solo atención al usuario en consulta</p>
--	--

<p>MANTENER</p> <p>Considerar la continuidad del multiequipo técnico y tecnológico de la institución.</p>	<p>externa y emergencia, dejando de lado la contabilización oportuna de todas las atenciones proporcionadas en el quirófano y hospitalización.</p> <p>No poseer un numero bien contemplado de terminales(computadoras) en el área de quirófano, emergencia, y diferentes pisos. Que llevan a un retraso en altas hospitalarias, pases de visita principalmente.</p> <p>CORREGIR</p> <p>Implementar un sistema de contabilización interno que, de fiel respaldo de todos los procedimientos, emergencias, controles de interconsultas, controles de postoperatorios que no son contabilizados.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Seguimiento oportuno de los pacientes al poder evidenciar sus atenciones intra y extrahospitalarias en diferentes casas de salud del ministerio de salud pública.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>SAIS, sistema informático que ha presentado una sobresaturación de este, se requieren realizar ajustes técnicos entre estos el defecto más común es el no continuar su marcha o quedarse estático, presentando demora en la atención a los usuarios.</p>

<p>EXPLOTAR</p> <p>Contar con información como antecedentes patológicos personales, quirúrgicos, familiares, alergias, facilitaría la toma de decisiones y se apreciaría un ágil chequeo prequirúrgico de los usuarios en lista de espera quirúrgica oftalmológica.</p>	<p>AFRONTAR</p> <p>Tener un respaldo personal y oportuno de cada usuario atendido una base de datos que nos proporcione la información tanto como dato estadístico como respaldo antes de cargarlo al sistema SAIS.</p>
--	--

3.5 Gestión política y social

Tabla 5. Análisis FODA y CAME - Gestión Política y Social.

<p>FORTALEZAS</p> <p>Pertenecer y estar consolidados, respaldados, direccionados por la máxima autoridad sanitaria del país el Ministerio de Salud Pública.</p> <p>MANTENER</p> <p>Oportunamente pertenecemos al MSP.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Contemplar directrices que se proyectan de forma general mas no direccionadas de manera oportuna para nuestra institución, evidenciándose una limitación al no poder proyectarnos como se requiere, en el servicio de oftalmología.</p> <p>Área geográfica, nos encontramos a más de 650 kilómetros de la capital, en donde se encuentra el núcleo del MSP, observación que debemos tomar en consideración.</p> <p>CORREGIR</p> <p>Realizar gestiones internas con un propósito de mejorar la situación</p>
---	---

	<p>actual del servicio, optimizando la atención de los usuarios con un foro diario que contemple interconsulta, primera vez y subsecuentes, para evitar sobresaturar un día de consulta, con usuarios primera vez.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Gestión gerencial ascendente de todos los requerimientos, direccionada desde el Hospital General Isidro Ayora, hacia la zona de salud 7, ministerio de salud pública en Quito.</p> <p>EXPLOTAR.</p> <p>Realizar y dar seguimiento a todos los requerimientos proporcionados desde el servicio de oftalmología hasta alcanzar la máxima autoridad MSP, Quito.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Que se opte por potencializar otros hospitales dejándonos en espera o en intervalo de estudio, acto que se tornaría desmotivador y nos mantendría en la misma situación diagnóstica.</p> <p>AFRONTAR.</p> <p>Proyectar al servicio de Oftalmología en un futuro como un referente de tercer nivel.</p>

3.6 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Tabla 6. Análisis FODA y CAME - Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.

<p>FORTALEZAS</p> <p>Personal con vasta experiencia en el campo administrativo y de recursos humanos, contamos en nuestra institución con un equipo de administrativo de 6 personas y talento humano conformado por 5 personas.</p> <p>MANTENER</p> <p>Considerar la continuidad del personal administrativo y de recursos humanos.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>La falta de gestión por parte del servicio de oftalmología gestionada a gerencia hospitalaria ha hecho que se pierda una comunicación directa de los requerimientos humanos para el servicio, a sabiendas de las necesidades y circunstancias actuales.</p> <p>CORREGIR</p> <p>Concentrar los esfuerzos direccionados mediante reuniones que den seguimiento a los avances aprobaciones o negativas de los requerimientos emitidos</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Gestionar con un respaldo direccionado a implementar partidas presupuestarias específicamente para oftalmólogos, ya que el momento se opta por un contrato ocasional.</p> <p>EXPLOTAR</p> <p>Plantear de manera directa a los médicos ganadores de beca su</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>No ser contemplados en nuestros requerimientos.</p> <p>AFRONTAR</p> <p>Al plantear de manera directa a los médicos ganadores de beca su</p>

asignación para devengar la misma en nuestra institución.	asignación para devengar la misma en nuestra institución, que sea negativa, promover cambios y asegurar un devengante de manera irrevocable.
---	--

Con los análisis desarrollados en el diagnóstico gerencial a la rama de oftalmología del Hospital General Isidro Ayora, me permito desarrollar el siguiente plan de gestión gerencial de mejora.

CAPITULO IV. PLAN DE GESTION

El plan de gestión se basa en la dirección y administración por parte del área directiva sobre los bienes materiales, los financieros y los humanos por resultados en la institución de salud. El autor Ascue Ramírez (2020) señala que dicha administración hospitalaria se la realiza a través de varias fases, en primera instancia una de planificación, seguida de la organización, la implementación, la ejecución, el monitoreo, el control y finalmente la evaluación del desempeño de la institución de salud.

Respecto a el valor de implementar el plan de gestión, en el Hospital General Isidro Ayora, radica en alcanzar satisfactoriamente la atención de la salud de los pacientes con elevada calidad, según su función social, misma que le compete.

4.1 Gestión Administrativa

El plan de gestión gerencial para la potencialización de la especialidad de oftalmología del Hospital General Isidro Ayora, año 2022, la contemplamos en tres pilares fundamentales:

- El incremento del número de médicos especialistas.
- La remodelación o adquisición de una nueva infraestructura.
- La adquisición de equipos que abarca equipos oftalmológicos de diagnóstico clínico y equipos oftalmológicos quirúrgicos.

Tabla 7. indicador - Gestión administrativa.

Nombre Indicador	Unidad medida	Formula Indicador	Medio Verificación	Meta
Capacitación de gestión gerencial unidireccional desde el servicio de oftalmología hacia la gerencia hospitalaria.	Porcentaje %	$(\text{Número de asistentes} / \text{Número total de directivos}) * 100$	Informe que sustente la gestión realizada en el proyecto.	Dos médicos especialistas en oftalmología
Capacitación de gestión gerencial unidireccional desde el servicio de oftalmología hacia la gerencia hospitalaria.	Porcentaje %	$(\text{Número de asistentes} / \text{Número total de directivos}) * 100$	Informe que sustente la gestión realizada en el proyecto.	Una remodelación o adquisición de una nueva infraestructura
Capacitación de gestión gerencial unidireccional desde el servicio de oftalmología hacia la gerencia hospitalaria.	Porcentaje %	$(\text{Número de asistentes} / \text{Número total de directivos}) * 100$	Informe que sustente la gestión realizada en el proyecto.	Adquisición de equipos oftalmológicos de diagnóstico clínico y equipos oftalmológicos quirúrgicos

Elaborado por Autor, 2022

4.2 Gestión financiera y económica

- El incremento del número de médicos especialistas.

Los nombramientos permanentes o provisionales y su vez los contratos ocasionales de médicos especialistas en oftalmología es de 2641 dólares americanos mensuales, al gestionar un informe de requerimiento de personal a los dos oftalmólogos devengantes de beca el ministerio de salud pública núcleo Quito, cubre el presupuesto a los becarios devengantes durante tres

años, se mantendría esta modalidad de carácter indeterminado. Lo que no generaría, la necesidad de crear plazas ni reducción del presupuesto hospitalario anual.

- La remodelación o adquisición de una nueva infraestructura.

Formular un informe técnico, gestionando unidireccionalmente en la partida 143.01.07 de construcción y edificaciones, el requerimiento es contar con cuatro espacios físicos, indicando un incremento del 200% (160metros cuadrados) del espacio físico actual (80 metros cuadrados).

- La adquisición de equipos que abarca equipos oftalmológicos de diagnóstico clínico y equipos oftalmológicos quirúrgicos.

La adquisición la gestionaríamos, utilizando dos de las tres rutas de adquisición:

- Catálogo
- Ínfima cuantía
- Subasta inversa.

Equipos oftalmológicos de Diagnóstico clínico

Tabla 8. *Catálogo Equipos oftalmológicos de Diagnóstico clínico.*

EQUIPO	UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	
Caja de lentes de prueba con monturas	3	\$ 400	\$1200
Campímetro	1	\$ 5600	\$ 5600
Lámpara de hendidura convencional	2	\$3500	\$7000
LASER Nd: YAG	1	\$8000	\$8000
Tonómetros oftálmicos por aplanación	2	\$600	\$1200
Lensómetro	1	\$1200	\$1200

Oftalmoscopio - retinoscopio recargable 2 mangos	2	\$2500	\$5000
TOMÓGRAFO DE COHERENCIA ÓPTICA	1	\$54000	\$54000
Unidad compacta de exploración oftalmológica	1	\$15000	\$30000
TOTAL			\$113.200

Equipos oftalmológicos quirúrgicos.

Tabla 9. *Catalogo Equipos oftalmológicos quirúrgicos.*

EQUIPO	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD	
FACOEMULSIFICADOR	1	\$63.500	\$63500
TOTAL			\$63.500

Ínfima cuantía

Tabla 10. *Catalogo Ínfima Cuantía.*

EQUIPO	UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	
Set de catarata	2	\$ 3800	\$7600
Set de pterigion	2	\$ 1200	\$ 2400
Set de oculoplastia	1	\$3500	\$3500
Set de vías lagrimales	1	\$1800	\$1800
TOTAL			\$ 15.300

Tabla 11. Gasto Total Adquisición de Equipos.

TOTAL Equipos oftalmológicos de Diagnóstico clínico	\$ 113.200	
TOTAL Equipos oftalmológicos quirúrgicos.	\$ 78.800	
TOTAL ADQUISISON DE EQUIPOS	\$192.000	

Tabla 12. Indicador – Gestión financiera y económica

Nombre Indicador	Unidad medida	Formula Indicador	Medio Verificación	Meta
Gestión gerencial unidireccional desde el servicio de oftalmología hacia la gerencia hospitalaria.	Numero	Número de médicos a disposición / Número de médicos a planificados	Informe que sustente la gestión realizada en el proyecto.	Dos médicos especialistas en oftalmología
Gestión gerencial unidireccional desde el servicio de oftalmología hacia la gerencia hospitalaria.	Numero	Presupuesto realizado / Presupuesto planificado	Informe que sustente la gestión realizada en el proyecto.	Una remodelación o adquisición de una nueva infraestructura
Gestión gerencial unidireccional desde el servicio de oftalmología hacia la gerencia hospitalaria.	Numero	Presupuesto realizado / Presupuesto planificado	Informe que sustente la gestión realizada en el proyecto.	Adquisición de equipos oftalmológicos de diagnóstico clínico y equipos oftalmológicos quirúrgicos

Elaborado por Autor, 2022

4.3 Gestión técnica y tecnológica

Se implementaría conjuntamente con el departamento de TIPS un rediseño de proceso de las consultas de oftalmología indicando los desfases de tiempo que se pueden evitar aumentando así la eficacia y eficiencia en el servicio.

Incrementando la producción en un 200% a 250% mensual, brindando atención de especialidad con cuatro médicos oftalmólogos.

Dentro de las consultas a rediseñar sería el tomar en consideración los tiempos que abarca cada una de las mismas citando por separado.

- Consulta primera vez 40 minutos
- Consulta subsecuente 20 minutos
- Consulta primera vez carnet de discapacidad 60 minutos
- Consulta subsecuente carnet de discapacidad 30 minutos

Tiempos que deben manejarse y direccionarse para optimizar la atención evitando el sobresaturar al servicio en su jornada laboral para no crear una demanda insatisfecha.

Tabla 13. Indicador – Gestión técnica y tecnología

Nombre Indicador	Unidad medida	Formula Indicador	Medio Verificación	Meta
Atenciones oftalmológicas	Numero	Número de pacientes atendidos / Número de pacientes atendidos planificados	Informe que sustente la gestión realizada en el proyecto.	Duplicar la producción de atención oftalmológica

Elaborado por Autor, 2022

4.4 Gestión política y social

Presentar una proyección de gastos oportunos, con justificación entre estos los más sobresalientes, indicar que se cuenta con una partida presupuestaria en

especialista en oftalmología de nombramiento y una por contrato ocasional, inaudito para la demanda de usuarios que presenta el hospital.

Solicitar ala zonal 7 Ministerio de Salud Publica la formación de un comité logístico de carácter urgente, que controle el correcto y oportuno funcionamiento de los servicios brindados por prestadores externos.

Tabla 14. indicador – Gestión política y social.

Nombre Indicador	Unidad medida	Formula Indicador	Medio Verificación	Meta
Presupuesto de gastos hospitalarios	Numero	Presupuesto realizado / Presupuesto planificado	Informe que sustente la gestión realizada en el proyecto.	Presupuesto planificado

Elaborado por Autor, 2022

CAPITULO V. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

5.1 Evaluación Del Plan De Gestión

Consiste en constatar el progreso y resultados, la extensión determinada que trata de evaluar de manera objetiva y sistemática, la aceptación y el rendimiento de los proyectos y programas dentro del mismo.

Un plan de gestión siempre debe mantenerse en evaluación para verificar y consolidar la obtención de distintas metas y diversos objetivos planificados en el transcurso de un tiempo oportuno y planificado.

5.2 Monitoreo del Plan

El desarrollo elemental de cumplimiento y seguimiento de las tareas planificadas, que ocasiona una alteración positiva en el proyecto.

Tabla 15. *Monitoreo De Las Actividades, De La Gestión Gerencial Para La Potencialización Del Servicio De Oftalmología Del Hospital General Isidro Ayora, Año 2022.*

ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	MEDIOS DE CONTROL DEL MONITOREO	MONITOREO			
			Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Servicio de Oftalmología	Gestión Gerencial potencialización del servicio de oftalmología Solicitud, unidireccional, incremento del número de especialistas, servicio de oftalmología, jefe del servicio de cirugía,	QUIPUX, Informe memorando	X			

	Gerencia Hospitalaria HIAL, Departamento de Talento Humano HIAL, Zonal 7, MSP núcleo Quito.					
Servicio de Oftalmología	<p>Gestión Gerencial potencialización del servicio de oftalmología</p> <p>Solicitud, unidireccional, remodelación o adquisición de una nueva infraestructura, servicio de oftalmología, jefe del servicio de cirugía. Gerencia Hospitalaria HIAL, Departamento financiero construcción y edificaciones HIAL, Zonal 7, MSP núcleo Quito.</p>	QUIPUX, Informe memorando	x			
Servicio de Oftalmología	<p>Gestión Gerencial potencialización del servicio de oftalmología</p> <p>Solicitud, unidireccional, Requerimiento de equipos oftalmológicos para diagnóstico clínico y de procedimientos quirúrgicos, jefe del servicio de cirugía,</p>	QUIPUX, Informe memorando	x			

	Gerencia Hospitalaria HIAL, Departamento Compras Públicas HIAL, Zonal 7, MSP núcleo Quito.					
--	--	--	--	--	--	--

5.3 Evaluación del Plan

La evaluación del plan es un protocolo de tiempo determinado que intenta evaluar de forma objetiva y sistemática la pertinencia, rendimiento y éxito de los programas y proyectos finalizados y en desarrollo. La valoración se la hace con carácter selectivo para dar contestación a ciertas dudas y dirigir a los responsables de toma de elecciones y delegados encargados de actividades. El abarcar un proyecto de valoración en la planificación demuestra que la institución se enfoca seriamente en objetivos programados y que ha formado un sistema con la finalidad de evaluar y comprender el avance de objetivos (Velaides, 2019).

5.4 Limitaciones

Respecto a la planificación planteada cabe destacar la presencia de varios, trámites, procedimientos y normas rígidas y de carácter administrativo, no adecuada a la infraestructura, equipos obsoletos, trámites demorados y caóticos. Esta información puede estar vinculada con otras variables, como el rendimiento y la satisfacción laboral; influye de forma directa y positiva con la producción, la eficacia, innovación laboral y la satisfacción (Rahimic, 2013). Son apreciables las limitaciones en tanto a las intenciones, información y expectativas futuras, obstaculizando la colaboración directa en la toma de decisiones, los autores Bustamante, Grandón y Lapo (2015) destacan varios factores en circunstancias similares, la responsabilidad y la motivación, como elementos indispensables para la implementación de un plan de mejora.

Los autores Gómez *et al* (2015) señala que la institución organizacional, el acceso a la tecnología, la viabilidad entre varios factores; la gestión estratégica,

el recurso humano representa la base para validar la calidad de prestación al paciente.

Las limitaciones identificadas del proyecto que se deberán abordar son las siguientes:

- Recursos limitados
- Percances operativos
- Escaso rendimiento
- Ausencia de claridad
- Corrupción de seguimiento
- Costos elevados
- Tensión de tiempo

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ✓ En el hospital resalta una estructura característica como es el caso de varios trámites, procedimientos y normas rígidas y de carácter administrativo poco flexible, no adecuada a la infraestructura, equipos obsoletos, trámites demorados y caóticos. En liderazgo e innovación, se constata que el personal médico no se atreve a efectuar alteraciones positivas debido a la ausencia de estímulo o apoyo, y que ciertos dirigentes rebuscan únicamente el bien personal, mas no grupal. La mínima iniciativa para solventar problemáticas y circunstancias poco deseables para llevar a cabo las tareas.
- ✓ El plan de mejora se basa en plantear opciones de mejoramiento con la visión en perfeccionar la institución y su infraestructura, planteando la revisión de normativa y acoplándolas a nuestra realidad, tramitar mejoras en el área física, la adjudicación de implementos médicos nuevos y potenciar los registros de atención para los laborantes y pacientes; e incentivos a los líderes, tanto en la toma de decisiones como en motivación.
- ✓ El lapso que los usuarios esperan para ser tratados por el personal médico a partir de la llegada a la institución de especialidades depende de algunas variables que deben ser estudiadas por un equipo de trabajo para determinar las principales actividades de mejora, ya destacados en el presente documento.

6.2 Recomendaciones

- ✓ A nivel nacional, y específicamente para el distrito Zonal 7, plantear la implantación de un plan de mejora institucional en los servicios de los hospitales de Salud Pública, comprometiéndolo a los representantes de la gerencia central, con la finalidad de ratificar y presidir de los recursos necesarios para su implantación.

- ✓ A el nivel regional se pretende que las respectivas autoridades de gobierno en acuerdo con representantes del gobierno central y autoridades de Salud Pública desarrollen estudios situacionales, para identificar las necesidades reales y potenciales que están en las casas de salud de la región y así poseer una valoración macro - regional y seguidamente ejecutar la el plan en la región.
- ✓ Mejorar tanto eficiencia y rendimiento respecto a el lapso en que los pacientes son tratados por el personal médico oftalmólogo específicamente. Generar y poner en práctica el plan de mejora detallado para reducir los tiempos desde su llegada al centro de especialidades hasta su satisfactoria salida.

Referencias

Arias – Betancurt. W. (2016). Plan de Gestión Gerencial. Santa Sofía Hospital Departamental Universitario de Caldas. Recuperado de: <http://www.santasofia.com.co/ss/phocadownload/Plan-de-Gestion-rencia/Plan-de-Gestion-Gerente-2016-2019-ese-hospital-departamental-universitario-santa-sofia-de-caldas.pdf>

Ascue Ramírez, P. F. (2020). Plan de mejora para la gestión hospitalaria y presupuesto por resultados en el hospital regional Guillermo Díaz de la Vega de Abancay, Apurímac-2020.

Bustamante, M.; Grandón, M. y Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. Recuperado de [HTTPS://core.ac.uk/download/pdf/81956565.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/81956565.pdf)

Castillo–Muñoz. M. (2014). Prevalencia de problemas refractivos en los estudiantes de la Escuela Carmen Amelia Hidalgo, Cumbayá, basado en el contexto de las escuelas promotoras de la salud. Recuperado de: <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3613>

Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos humanos. Quinta edición Bogotá. Cap. 78.

Dirección General de Calidad de Servicios. (2008). Guía Para Formulación De Planes De Gestión Y Evaluación De Gerentes De Empresas Sociales Del Estado Territoriales Decreto 357 Y Resolución 473. Recuperado de: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%200473%20DE%202008%20GUIA%20EVALUACION%20GERENTES%20DE%20ESE.pdf

Gómez V., Pardo C., y Pérez W. (2015). Propuesta de Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento Aplicado a la Toma de Decisiones Gerenciales en

Instituciones del Sector Salud de Primer Nivel de Atención- Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/525/1/2015_propuesta_desarrollo_modelo.pdf

MSP. (2022). Base de datos de estadística del hospital General Isidro Ayora ciudad de Loja. Recuperado de: <https://www.salud.gob.ec/hospital-general-isidro-ayora/>

MSP. (2022). Autoridades sanitarias constataron servicios en Hospital Isidro Ayora de Loja. Recuperado de: <https://www.salud.gob.ec/autoridades-sanitarias-constataron-servicios-en-hospital-isidro-ayora-de-loja/>

Pacheco-Correa. J. (2011). Proyecto De Actualización De Conocimientos Laparoscópicos Básicos Al Personal Médico Del Servicio De Ginecología Y Obstetricia Del Hospital General Provincial Isidro Ayora De Loja Durante El Periodo Abril – Agosto 2011. Universidad Técnica Particular De Loja. Recuperado de: <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6347/1/TESIS%20JANNETH.pdf>

POA Institucional. (2010). Hospital Isidro Ayora, Departamento de Estadística.

Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139. Robles, M., Dierssen

Segredo, A.; Reyes, D. (2013) Clima organizacional en salud pública, consideraciones generales. Recuperado de: <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2013.v39n2/385-393/es/>

Velaides. M. (2019). Evaluación Del Proyecto Y Plan De Mejoramiento. SENA. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/433055846/EvaluacionDel-Proyecto-y-Plan-de-Mejoramiento>

ANEXO

