



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA UNIDAD QUIRURGICA DEL
HOSPITAL METROPOLITANO**

**Profesor
Eco. Ana Mena Ureta**

**Autor
Xavier Mantilla P.**

2021

RESUMEN

Una adecuada dirección de las instituciones de salud, demanda un amplio conocimiento de la situación y entorno para implementar estrategias de gestión, la situación actual de pandemia nos deja varias lecciones, como el de mantener un equilibrio para optimizar los recursos disponibles. Se ha generado un plan de gestión en la unidad quirurgica del Hospital Metropolitano; establecidas las causas del actual incumplimiento de la programación quirúrgica, desde una vision integral, considerandose los diferentes actores mediante encuestas al cliente interno, entrevistas a coordinadores, y encuesta de satisfacción al cliente externo; identificandose multiples causas desde la admisión hasta el alta del paciente, este plan logrará alcanzar niveles elevados de satisfacción, estableciendose metas en diferentes plazos, evidenciandose la necesidad de socializar los problemas asi como soluciones para que se cumplan de mejor manera, con una optimización del recurso material y del talento humano.

ABSTRACT

Proper management of health institutions requires extensive knowledge of the situation and environment to implement management strategies, the current pandemic situation leaves us with several lessons, such as maintaining a balance to optimize available resources. A management plan has been generated in the surgical unit of the Metropolitan Hospital; established the causes of the current failure to comply with the surgical schedule, from a comprehensive view, considering the different actors through internal customer surveys, interviews with coordinators, and external customer satisfaction survey; Identifying multiple causes from admission to discharge of the patient, this plan will achieve high levels of satisfaction, setting goals in different periods, evidencing the need to socialize the problems as well as solutions so that they are fulfilled in a better way, with an optimization of the resource material and human talent.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. RESUMEN.....	2
2. ABSTRACT.....	3
3. INDICE DE TABLAS.....	7
4. INDICE DE FIGURAS.....	8
5. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I.....	10
6. REVISION DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
6.1. Análisis Ambiental Situacional.....	10
6.2. Introducción.....	10
6.3. Análisis de Situación Actual de Gestión Gerencial.....	10
6.4. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	10
6.4.1. Oferta y Demanda de Servicios.....	12
6.4.2. Análisis geoespacial y geopolíticos.....	12
6.4.3. Oferta de Servicios.....	13
6.4.4. Población atendida.....	15
6.4.5. Demanda de Servicios Insatisfecha.....	16
7. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA	
7.1. Planteamiento del Problema.....	18
7.2. Justificación del planteamiento del problema.....	22
7.3 Objetivos General y Especificos del Plan para la prestación de los servicios	
.....	19
7.3.1. Objetivo General.....	19
7.3.2. Objetivos Especificos.....	20
7.4 Oportunidades de mejora para la prestación de los servicios.....	21
7.5 Matriz de Evaluación de Alternativas de solución.....	22
CAPITULO II.....	23
8. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	23

8.1 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la Unidad de Salud.....	24
8.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	24
8.1.2. Gestión Estratégica de Marketing.....	24
8.1.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	25
8.1.4. Gestión Financiera.....	25
8.1.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	26
8.1.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	27
8.1.7. Gestión de los Servicios de Clínica y /u Hospitalización.....	27
CAPITULO III	32
9. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	32
9.1. Planteamiento Estratégico.....	32
9.1.1. Análisis del Entorno Social.....	32
9.1.2. Análisis de la Industria de los Servicios de Salud (PORTER).....	34
9.1.3. Análisis FODA.....	36
9.1.3.1. Cadena de Valor de la Organización.....	37
9.1.3.2. Planificación Estratégica.....	37
9.1.3.2.1. Misión.....	37
9.1.3.2.1. Visión.....	37
9.1.3.2.2. Valores.....	38
9.1.3.2.3. Objetivos Institucionales.....	38
9.1.3.2.4. Principios Éticos.....	38
9.1.3.2.5. Políticas.....	38
10. Plan de Gestión Gerencial	39
10.1 Propuesta de Solución: Formulación del Plan de Gestión Gerencial.....	40
10.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	40
10.1.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	42
10.1.3. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	43
10.1.4. Gestión de las Tecnologías de la Información	45
10.1.5. Gestión de los servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	45
CAPITULO IV	

11. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL.....	45
11.1. Limitaciones y/o restricciones en la Gestión Gerencial.....	45
11.2. Conclusiones y Recomendaciones.....	48
12.BIBLIOGRAFÍA.....	50
13.ANEXOS.....	51
13.1. Anexo 1: Cuestionario dirigido al cliente interno.....	52
13.2 Anexo 2: Cuestionario dirigido al cliente externo SERVQHOS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Propuesta y Justificación de alternativas de solución	23
Tabla 2 Índice de precios al consumidor	35
Tabla 3 Proyección de Población por Provincias según grupos de edad	36
Tabla 4 Porcentaje de cumplimiento de inicio de las primeras cirugías	42
Tabla 5 Porcentaje de satisfacción del cliente externo	43
Tabla 6 Porcentaje de disminución de requisiciones escritas adicionales	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Auditoria Interna Corporativa	13
Figura 2: Dirección Médica	14
Figura 3: Analisis PORTER	37
Figura 4: Análisis FODA	38

INTRODUCCIÓN

Por el año de 1985 se inaugura el Hospital Metropolitano por la decisión de varios médicos prestigiosos de contar con una institución de salud con lineamientos, políticas y estándares internacionales; situado en el Norte de Quito, capital del Ecuador, actualmente considerado como un Hospital de III nivel, con cobertura en las diferentes especialidades y subespecialidades, tanto en el cuidado de pacientes pediátricos como adultos, brindándose atención en el área de emergencia, hospitalización atención ambulatoria y de consulta externa. En búsqueda de un liderazgo en el campo de salud, consiguiendo diferentes acreditaciones y tratando de mantenerse a la vanguardia en la prestación de los mismos, buscando la satisfacción del paciente.

La actual situación de pandemia ha generado múltiples cambios, evidenciando lo susceptibles que podemos llegar a ser, el mantener o contar con un adecuado plan de previsión de recursos nos lleva a concientizar la optimización de los mismos, en algunos hospitales ha generado una saturación de las prestaciones debido a la asignación de lugares exclusivos para pacientes con Covid-19, diferimiento de procedimientos quirúrgicos, represamiento de cirugías, complicación o exacerbación de patologías, que nos ha llevado a ineficiencia en los procesos.

La unidad quirúrgica del Hospital Metropolitano, no ha estado exenta de estas dificultades, generando diferentes niveles de insatisfacción de los clientes tanto internos como externos, lo que en algunos casos han sido solventados y comprendidos y en otros, difícilmente siendo resueltos.

Por lo anteriormente mencionado nos hemos visto motivados ha diseñar un plan de Gestión con una metodología cualitativa, observacional, descriptivo, para que se logre mejores niveles de cumplimiento de la programación

quirurgica de la Unidad quirurgica , siguiendo los diferentes procesos y actores involucrados en la atención del paciente quirurgico.

REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA CON EL PROBLEMA – ESTADO DEL ARTE

6.2. INTRODUCCIÓN.- El 14 de Noviembre de 1985 se abre las puertas el Hospital Metropolitano, gracias a la gestión de un grupo de prestigiosos médicos con la idea de construir un centro hospitalario con estándares internacionales, éste se encuentra ubicado en el centro Norte de la Ciudad de Quito, Capital del Ecuador, considerado como un Hospital de III Nivel, con cobertura de las diferentes especialidades y subespecialidades, tanto para la atención de pacientes pediátricos y adultos, brindando servicio en las áreas de emergencia, hospitalización, atención ambulatoria y consulta externa.

6.3. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTION GERENCIAL
Con lo que respecta a la actual situación de la Gestión gerencial, el Hospital se encuentra en medio de una gran estructura gerencial al ser parte de una compañía, sin embargo consideramos que durante los procesos de administración del Hospital como tal, ha sufrido diferentes cambios en lo que respecta a este ámbito , desde la permanencia de un periodo de estabilidad con una dirección médica por varios años; hasta la improvisación producida posterior a la renuncia del mismo, en el caso particular de la Unidad Quirúrgica esta tiene tres líneas de administración, la una dirigida por la jefa de enfermería de la Unidad Quirúrgica para el personal paramédico, otra por parte del jefe de Quirófano, siendo el mismo Jefe de Anestesiología y una tercera injerencia administrativa del Jefe del Departamento de Cirugía; esto generando en algunos casos una divergencia u omisión de toma de decisiones o implementación de estrategias para la optimización de los servicios o corrección de las imprevistos que se generan.

6.4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA
El hospital pertenece a una de las empresas de la compañía Conclina C.A., ésta conformada por un directorio como máxima autoridad de las tres subdivisiones de auditoria para Metrored, Humana y un estructura

administrativa conformado por un consejo administrativo del Hospital como tál.
Fig: 1

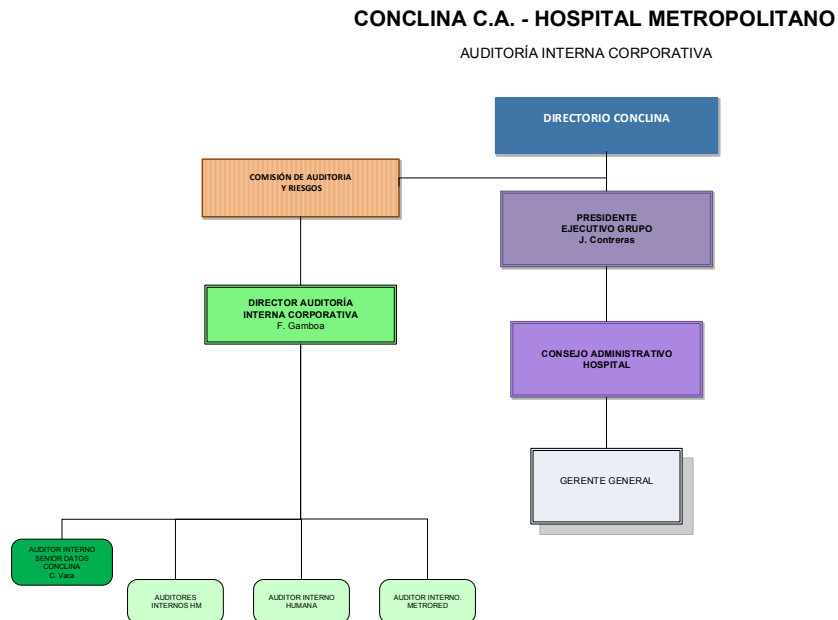


Fig.1: Auditoría Interna Corporativa
Fuente: Archivos de Talento Humano Hospital Metropolitano

Partiendo de este consejo de administración que se subdivide en dos líneas administrativas, la primera que es dirigida por el director médico involucrando todo lo que respecta a la parte médica y la otra por dirección de atención a pacientes que comanda todo lo que respecta a la administración del personal paramédico.

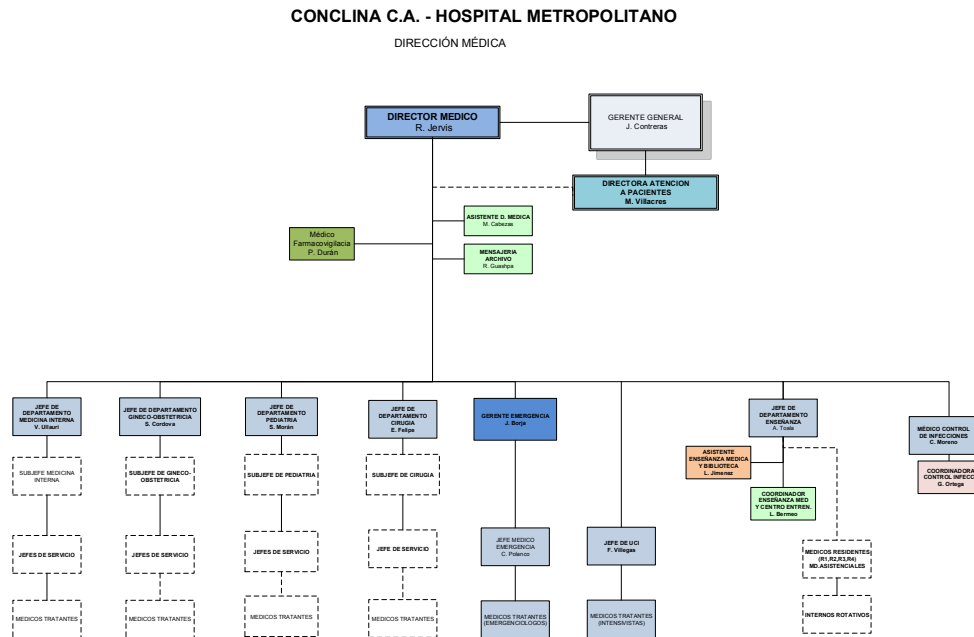


Fig.: 2 Dirección médica.

Fuente: Archivos de Talento Humano Hospital Metropolitano

6.4.1. OFERTA Y DEMANDA.- El Hospital Metropolitano cuenta con un área de Hospitalización que esta conformada por un total de 130 camas que se encuentran distribuidas en cuatro plantas: Planta Baja, Piso H1, Piso H2 y Piso C2. Estos pisos disponen desde Habitaciones élite hasta habitaciones múltiples para la internación de pacientes de las diferentes especialidades y subespecialidades.

La Unidad Quirúrgica tiene un funcionamiento de 24 horas para la realización de procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos de forma programada y de emergencia abarcando cirugías o procedimientos de baja, media y alta complejidad: cirugías robóticas, cardioráxicas, neuroquirúrgicas, ortopédicas, y de las diferentes especialidades y subespecialidades del campo médico.

6.4.2.- Análisis Geoespacial y geopolítico. El hospital se encuentra ubicado en el norte de Quito, la ciudad capital del Ecuador, ciudad con una superficie de 4.183 kilómetros cuadrados, se ha desarrollado en un eje de norte a sur, con una longitud de 80 km y un ancho de 5 km. dividida en 5 sectores: zona norte, centro norte, centro histórico, sur y valles aledaños.

El Hospital Metropolitano cuenta con dos complejos hospitalarios, al momento dividido por la situación actual de la pandemia, en un área específica para manejo de pacientes que con covid-19 y el otro para pacientes no covid-19, de ésta manera manteniendo el aislamiento adecuado tanto para los pacientes como para los familiares. El área de influencia es el centro-norte de la ciudad del distrito metropolitano de Quito, en especial a pacientes particulares de niveles socio-económicos de medio a alto, sin embargo, por medio de la Fundación Metrofraternidad se atiende a pacientes de escasos recursos económicos; y personas con seguros médicos de niveles de diferente cobertura. El área de influencia no solo incluye la correspondiente a su ubicación ya que se amplía a varios sectores de la ciudad, debido a los convenios de los diferentes seguros privados, ya sea adquiridos por las personas o por convenios con empresas y de ahí su provisión del mismo a sus empleados.

6.4.3.- Oferta y demanda de Servicios.- EL Hospital mantiene cobertura en las diferentes especialidades y sub-especialidades médicas contando con más de 346 médicos especialistas, en calidad de médicos activos y 385 médicos asociados en las diferentes especialidades: Alergología-Inmunología, Anestesiología, Cardiología, Intervencionismo Cardíaco, Cirugía Cardíaca, Cirugía General, Cirugía Plástica, Cirugía Torácica, Cirugía Vascular; Emergencia, Endocrinología, Endoscopia, Gineco-obstetricia, Gastroenterología, Hematología, Enfermedades infecciosas- Infectología, Medicina Interna, Nefrología, Neurología, Neurocirugía, Neonatología, Medicina Nuclear, Otorrinolaringología, Ortopedia y Traumatología, Oncología, Oftalmología, Pediatría, Urología; brindando atención médica bajo altos estándares, que le exigen las diferentes acreditaciones que posee el hospital. Las diferentes unidades de atención médica se pueden clasificar en: Hospitalización, con sus 130 camas distribuidas en los 4 pisos anteriormente mencionados, con habitaciones élite, privadas, semiprivadas, habitación múltiple que cuentan con salas de espera y con el servicio adicional de cama y alimentación para un familiar o acompañante. El área de ginecología provista de suites gineco-obstétricas con diferentes aditamentos e infraestructura para

labor de parto y los diferentes monitores para el cuidado de la madre y del feto de acuerdo a la complejidad. La unidad de cuidados intensivos con atención de las 24 horas a pacientes críticos o semi-críticos en diez cubículos con monitorización de alta tecnología y equipo multidisciplinario de médicos y enfermeras. Una unidad de importancia es la central de esterilización servicio que se encarga de la recepción, procesamiento, exigente control y distribución de material, de equipos e instrumental biomédico, garantizando la seguridad de su proceso, de acuerdo, a estándares internacionales con una responsabilidad ecológica. La unidad de atención médica de emergencia con atención 24 horas todos los días del año, en todas las especialidades y subespecialidades en un área distribuida en 26 cubículos, clasificados para adultos, y pacientes pediátricos, y de acuerdo a su complejidad y especialidad que amerite, la fortaleza de esta Unidad radica en la atención de médicos tratantes de las especialidades de emergencia, pediatría de forma presencial las 24 horas y de todas las especialidades y subespecialidades disponibles de llamada, para brindar una atención integral y oportuna a los pacientes. La unidad de endoscopia con un alto nivel de tecnología, infraestructura y de talento humano para procedimientos programados o de emergencia contando con una amplia cartera de servicios tanto diagnósticos, terapéuticos y de fisiología digestiva. La unidad de Neonatología provista de 11 cubículos para atención de cuidados intermedios e intensivos y 20 cuneros para la atención de recién nacidos, igualmente con a atención de personal y equipamiento especializado, sin dejar de lado la parte de bioseguridad y calidad humana provista de un lactario integral moderno. En lo que respecta a laboratorio, podemos resumir que se cuenta con el aval y control de calidad internacional del College of American Pathologist, entidad de los Estados Unidos diseñada para el control de laboratorios clínicos, en esta época de pandemia con mayor importancia en la detección en corto tiempo; es de recalcar los convenios con laboratorios internacionales para el procesamiento de pruebas o exámenes que no se realizan en el país. El servicio de terapia respiratoria tiene una cobertura de 24 horas tanto para pacientes pediátricos como adultos, tanto de forma preventiva como curativa para las diferentes patologías respiratorias. Banco de sangre, es

un servicio de importancia para el Hospital ya que el hecho de la provisión oportuna y de calidad de hemocomponentes marca mucha diferencia en la atención del paciente, contando con la evaluación externa de desempeño de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y dentro de los lineamientos del Colegio Americano de Patología. El servicio de Patología con la disposición de análisis anatómo-patológicos, citológicos, inmuno-histoquímicos, biomoleculares tanto diagnósticos como terapéuticos, de alta calidad. El servicio de imagen con equipamiento de última generación, procedimientos de radiología convencional, tomografía, radiología intervencionista, mamografía, ultrasonido general, ecografía doppler color y tridimensional, gammagrafía, resonancia magnética, densitometría, estudios de hemodinamia, con un sistema de almacenamiento y procesamiento de datos en pocos segundos, disponibles en todas las áreas del hospital, solo citaremos servicios como nutrición y dietética, terapia física, farmacia, la unidad de Cardiología, chequeos médicos, unidades médicas especializadas (cirugía bariátrica, radioterapia, tratamiento del dolor, unidad de trasplantes), unidad de neurofisiología, área de emergencia, hospitalización y cuidado intensivos covid-19. lo que respecta a la parte quirúrgica, tiene un funcionamiento de 24 horas para procedimientos programados o de emergencia, de diversa complejidad, contando al momento con 7 quirófanos, (antes de la pandemia con 13), con sistemas de monitoreo hemodinámico invasivo y mínimamente invasivo, tecnología de punta para el cuidado del paciente, con un óptimo acceso para áreas de apoyo diagnóstico, terapéutico, cuidados intensivos, equipamiento sofisticado y de alta precisión como el robot Da Vinci, acompañado de un grupo de profesionales con especialidades y subespecialidades tanto en el área quirúrgica como anestesiológica.

6.4.4. Población atendida.- El hospital brinda cobertura a los pacientes particulares que pueden acceder a los servicios médicos y aquellos que poseen planes de niveles de cobertura médica de los diferentes seguros médicos. Adicionalmente se brinda atención a pacientes de fundación para mantener los principios de solidaridad y beneficencia a personas de escasos recursos; igualmente se encuentran vigentes diferentes convenios con la red pública para

el manejo de pacientes con enfermedades catastróficas, que no pueden ser atendidos en otras instituciones públicas.

6.4.5. Demanda de servicios insatisfecho.- Existe una franja de pacientes que a pesar de poseer planes de seguros médicos, son derivados a otras instituciones de menor costo, que podrían acceder al hospital si se manejarían planes estructurados en una disminución en los aspectos de hotelería sin sacrificar la calidad de la atención médica.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El Hospital Metropolitano se ha caracterizado por cumplir diferentes acreditaciones que le obligan a mantener estándares de calidad, que algunas veces incrementan documentos a ser

llenados, igualmente uno de los intereses ha sido mantener unos adecuados niveles de satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo; esta serie de imprevistos sumada a la alta demanda de los servicios de la Unidad Quirúrgica ha llevado al planteamiento de un plan de mejoras para la optimización y cumplimiento de la programación quirúrgica, ya que el retraso conlleva a una cadena de ineficiencia; provocando una serie de insatisfacciones en todos los involucrados, esto como punto principal, si analizamos desde el punto de vista económico, evidentemente esto genera pérdidas para la empresa.

El Plan de Gestión Gerencial para la optimización de la prestación de servicios en la Unidad Quirúrgica del Hospital Metropolitano, pretende analizar y generar un plan de mejoras para lograr el adecuado cumplimiento de la programación quirúrgica, **Oportunidades de mejora para la prestación de servicios:**

Adecuado manejo de la admisión de los pacientes con una preadmisión el día previo, incremento de personal, asignación de un espacio exclusivo para la preparación de los pacientes, regularización de los horarios para el agendamiento, análisis de los tiempos de los procedimientos más frecuentes, para manejar tiempos más reales y que se considere para la programación, determinación de los documentos necesarios para el ingreso a quirófanos, provisión del personal tanto quirúrgico como de anestesia 15 minutos antes de la hora señalada, coordinación de la limpieza y desinfección de los quirófanos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hospital Metropolitano (HM), cuenta con una Unidad Quirúrgica conformada por dos áreas de Quirofano, el primero denominado quirofano Central y el segundo el quirofano del Hospital del Día; el primero diseñado para cirugías programadas y de emergencia las 24 horas y el segundo para procedimientos ambulatorios o de menor complejidad que no ameritan hospitalización. Debido a la emergencia sanitaria producida por la pandemia del virus covid- 19, este último se transformó en unidad de cuidados críticos para pacientes covid. Anteriormente se venía generando diferentes situaciones que generaban falencias ineficiencias y retrasos de los tiempos quirúrgicos, generando un incumplimiento de la programación quirúrgica, actualmente se ha generado mayores inconvenientes debido a la aglomeración y congestión de los procedimientos quirúrgicos debido a que el Quirofano Central ha tenido que asumir el agendamiento de mayor cantidad de procedimientos en su programación que anteriormente era compartida con el Hospital del día.

OBJETIVO GENERAL

Generar un plan de gestión para la optimización de la prestación de los servicios de la Unidad Quirúrgica en el Hospital Metropolitano

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

7.3.2. Identificar los principales factores que podrían estar influyendo en la falta de cumplimiento de la programación quirúrgica

7.3.3 Medir el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos con respecto a su desempeño de la Unidad

7.3.4 Generar un plan de mejoras para el mejoramiento del funcionamiento integral de la Unidad Quirúrgica del H.M.

PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDADES DE GESTION RESPONSABLE
Incumplimiento de la Programación Quirúrgica	Poca coordinación con los seguros médicos	Demora en la admisión del paciente	Disminuir Tiempo de admisión	Generar una pre-admisión el día previo al procedimiento	Admisiones Financiero Seguros privados
	Exceso de diligenciamiento de documentos para el ingreso	Retraso en el armado de carpeta de ingreso	Armar en menor tiempo la carpeta de ingreso	Disminución de documentos/ sistematización o reestructuración de hojas	Dirección atención a pacientes Admisiones Comité de expedientes
	Ausencia de un sitio específico para preparación de los pacientes para Unidad Quirúrgica	Demora en la preparación del paciente	Preparar más ágilmente a los pacientes	Vestidores, cancelos y disponibilidad de batas, en un espacio específico para la preparación del paciente	Dirección atención de pacientes Dirección de Infraestructura y logística
	Asignación de personal exclusivo	Poca coordinación en la preparación del paciente y transporte a la Unidad Quirúrgica	Contar con personal exclusivo para la preparación	Analizar el número y asignación de funciones específicas y exclusivas para pacientes programados a cirugía	Dirección de atención de pacientes Coordinadora de enfermería de las diferentes áreas involucradas
	Entrega y recepción de pacientes	Retraso en el arribo de pacientes a la Unidad Quirúrgica	Tener los pacientes 15 minutos antes ya en el quirófano asignado	Preparación, entrega y recepción de los pacientes 30 minutos previo al procedimiento	Dirección de atención a pacientes Coordinadoras de las diferentes áreas
	Inadecuada provisión de medicamentos e insumos en la Unidad Quirúrgica	Retraso de los procesos, desperdicio de tiempo del personal de auxiliares	Evitar la reasignación de funciones de auxiliares de enfermería	Creación de farmacia interna a largo plazo Balance adecuado del stock mínimo de fármacos e insumos de alta rotación	Farmacia Coordinadora de Unidad Quirúrgica
	Coordinación deficiente de instrumental e insumos especiales	Retraso en el procedimiento quirúrgico	Evitar o disminuir requerimientos improvisados o de último momento	Verificación el día previo de la provisión de insumos o instrumental especial y específico para el procedimiento	Coordinación de Unidad Quirúrgica Central de esterilización Departamento de Insumos y Bodega
	Atraso en el personal de Cirugía	Incumplimiento de los horarios de inicio de los procedimientos	Inicio de procedimientos en la hora programada	Normatizar los tiempos de arribo del personal de Cirugía y anestesia 15 minutos antes	Dirección médica Atención a pacientes Coordinadora de Unidad Quirúrgica Jefatura de Quirófano y anestesia
	Mayores tiempos en la desinfección de quirofanos	Retraso en el inicio de las cirugías subsiguientes	Acortar o establecer tiempos de desinfección de quirófanos bajo las normas establecidas	Coordinar, asignar y determinar el tiempo de desinfección	Coordinadora de la Unidad Quirúrgica
	Insatisfacción de cliente interno	Síndrome Burnout Insatisfacción Poco interés en el trabajo	Mejorar actitud y cuidar de la salud mental de personal Evitar o disminuir jornadas largas de trabajo	Provisión de personal adecuado, Coordinar adecuadamente que el personal tenga su descanso de almuerzo, Provisión de "lunch" a personal que permanece en la	Dirección médica Dirección de atención de Pacientes Coordinadora de Unidad Quirúrgica Unidad de Nutrición y Dietética Dirección de Talento Humano

				unidad Charlas mensuales de salud mental	
	Asignación de funciones inespecífica Personal de Rx. a demanda	Improvisación de funciones	Personal con funciones asignadas claras Evitar llamadas, cambio de personal	Coordinar y ordenar funciones existentes de acuerdo al personal Personal asignado casi de forma exclusiva para Qx.	Coordinadora de Unidad Quirúrgica Coordinadora de Imagen
	Disponibilidad de Ingeniería oportuna	Retraso en inicio de procedimientos o prolongación de los	Chequeo preventivo diario previo al inicio de cirugías	Maquinas de anestesia, monitores, ascensor	Ingeniera biomédica
	Demanda de personal de imagenología	Desvío de funciones, Prolongación de tiempos quirúrgicos y ocupación de quirófanos	Evitar llamar permanente a	Personal exclusivo de imagenología permanente los días de mayor demanda	Coordinación de U. Quirúrgica Coordinación de Imagenología
	Entrega de recetas en tiempos no adecuados	Retraso en la provisión de medicamentos	Cumplimiento de entrega de recetas durante cada procedimiento	Exigencia de recetas y socialización de la importancias	Coordinación de U. Quirúrgica Jefatura de anestesiología
	Chequeos preanestésicos	Retraso ingreso a quirófanos	Pacientes con valoración preanestésica	Chequeos preanestésicos virtuales y/o presenciales	Dirección de atención a pacientes Sistemas e informática Jefatura de anestesia

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Se debe partir de una adecuada y mas completa recolección de información provista de las distintas personas involucradas en el procesos y de los diferentes niveles de gestión para ser considerados, debido a que, las oportunidades de mejoras se encuentran en varios niveles, igualmente al lograr consientizar a los clientes internos y establecer el involucramiento y compromiso de todos, se podrá ejecutar un proceso de mejoramiento partiendo de un adecuado diagnóstico, socialización y búsqueda de mejores resultados con el compromiso de todo el personal.

Metodología:

Se utilizará la investigación o metodología cualitativa para evaluar e interpretar la información.

Los principales instrumentos de investigación que serán utilizados son diferentes de acuerdo al nivel de gestión que se desea abordar, entre estos están: Observación directa, Entrevistas, Cuestionario y Revisión de documentación.

En términos generales se puede detallar los siguientes instrumentos y su aplicación:

Observación de varias fases del proceso.

Entrevistas a las personas mas representativas de cada unidad, que ejercen liderazgo en las diferentes áreas involucradas en el proceso.

Aplicación de cuestionario cliente interno.

Revisión de datos existentes de encuestas cliente externo.

De acuerdo a las diferentes gestiones se aplicarán los diferentes métodos antes mencionados:

Observación

Alcance: Proceso desde la admisión hasta el alta de un paciente al azar.

Identificar detalles que podrían generar inconvenientes, considerando el ámbito físico de las instalaciones, la interrelación de las diferentes personas para con el paciente y sus familiares, dinámica en la que se desarrollan las diferentes actividades y destacar los hechos mas relevantes que podrían ser perfectibles, mejorados, o eliminados.

Entrevistas

Alcance: Gestión Gerencial de la Dirección

Entrevista a la Jefa del Departamento de Cirugía quien es vinculo directo con la Dirección médica

- ¿Cómo considera la calidad de atención al cliente interno y externo en la Unidad Quirurgica en el Hospital Metropolitano (HM)?
- ¿Cuáles son las principales quejas o insatisfacciones que usted ha recibido en calidad de Jefa del Departamento de Cirugía del HM?
- ¿Cuál o cuáles serían las acciones que usted implementaría o modificaría para lograr un mayor grado de satisfacción del cliente interno y externo del HM?

Alcance: Gestión Estratégica de Marketing

Entrevista a la Gerente Comercial del HM

- ¿Cuál considera usted es la principal razón por la que seleccionan al HM los pacientes para ser intervenidos quirúrgicamente?
- ¿Cree que se realiza una adecuada estrategia de mercadeo de las principales atenciones brindadas por el HM?
- ¿Considera que existen establecimientos de salud con semejantes características en el mercado para ser considerados competencia directa?
- Desde su punto de vista, que sugiere se debe implementar para mejorar la atención en la unidad Quirúrgica del HM

Alcance: Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Entrevista a la Gerente de Talento Humano del HM

- ¿Cuál es la percepción del ambiente laboral en la Unidad Quirúrgica?
- ¿Qué criterios toma en cuenta al momento de seleccionar el personal para la Unidad Quirúrgica del HM?
- ¿Cuáles son las principales quejas o insatisfacciones que son recibidas por usted de parte del Talento Humano de la Unidad Quirúrgica del HM?
- ¿Qué recomendaría para mejorar la calidad de atención de los pacientes quirúrgicos del HM?

Alcance: Gestión Financiera

Entrevista al Gerente de Compras del HM

- ¿Cómo usted define el proceso de adquisición de insumos, equipamiento para la Unidad Quirúrgica del HM?
- ¿Considera que la adquisición de equipamiento de forma oportuna impacta en la calidad de atención?

- ¿Usted recomendaría algún cambio o sugerencia para optimizar los servicios de adquisición?

Entrevista a la Gerente de Cuentas y Admisiones del HM

- ¿Considera usted que el proceso de admisión y facturación se desarrolla de forma eficiente?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que usted evidencia en la admisión de un paciente para cirugía y en el alta del mismo?
- ¿Que sugiere para mejorar la atención en el departamento que usted dirige?

Alcance: Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Entrevista a la Directora de Operaciones y Calidad del HM

- ¿Los procedimientos de control de calidad son eficaces en el HM?
- ¿Considera la insatisfacción del cliente interno y del cliente externo como parámetros de calidad?
- ¿Qué recomendación daría para mejorar la atención del paciente quirúrgico?

Entrevista a la Coordinadora General de abastecimientos del HM

- ¿Existe un adecuado control de inventarios de insumos y suministros?
- ¿Cuál es la situación actual con los proveedores?
- ¿Considera que existen dificultades en la provisión de insumos y suministros a la Unidad Quirúrgica?
- ¿Qué implementaría para mejorar o solventar las dificultades de existir con la provisión adecuada de insumos a la Unidad Quirúrgica?

Entrevista a la Coordinadora de Farmacia

- ¿Existe un adecuado control de inventarios de medicamentos?
- ¿Cuál es la situación actual con los proveedores?
- ¿Considera que existen dificultades en la provisión de medicamentos a la Unidad Quirúrgica?
- ¿Qué implementaría para mejorar o solventar las dificultades de existir con la provisión adecuada de medicamentos a la Unidad Quirúrgica?

Alcance: Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Entrevista al Gerente de Sistemas e informática

- ¿El sistema informático disponible satisface la capacidad operativa del HM?
- ¿Existe una adecuada seguridad en la información?
- ¿Considera que existe algún cambio, modificación o implementación de equipamiento o sistema informático en el HM?

Alcance: Gestión de los Servicios de Clínica y /u Hospitalización

Entrevista a la Directora de Atención a Pacientes

- ¿Cómo percibe la calidad de atención al paciente quirúrgico en la Unidad Quirúrgica del HM?
- ¿Cuáles serían las debilidades en la atención del paciente quirúrgico?
- ¿Cuáles son las principales quejas o insatisfacciones que usted ha recibido de la unidad?
- ¿Qué modificaría o implementaría para mejorar la satisfacción del cliente interno y el cliente externo?

Entrevista a la Coordinadora de Enfermería de Unidad Quirúrgica

- ¿Cómo percibe la calidad de atención al paciente quirúrgico en la unidad?
- ¿Cuáles son las principales quejas o insatisfacciones que usted ha recibido?
- ¿Considera que las funciones de todos los clientes internos se encuentran claramente establecidos?
- ¿Cree que es perfectible la atención brindada en la unidad?
- ¿Qué modificaría o implementaría para mejorar la satisfacción del cliente interno y el cliente externo?

Entrevista a la Coordinadora de Enfermería de Emergencias

- ¿Cómo percibe la calidad de atención al paciente en la Unidad Quirúrgica del HM?
- ¿Cuáles son las principales quejas o insatisfacciones que usted ha recibido del paciente quirúrgico del HM?
- ¿Qué modificaría o implementaría para mejorar la satisfacción del cliente interno y el cliente externo?

Entrevista a la Coordinadora de Enfermería de Hospitalización

- ¿Cómo percibe la calidad de atención al paciente en la Unidad Quirúrgica del HM?

- ¿Cuáles son las principales quejas o insatisfacciones que usted ha recibido de la atención del paciente quirúrgico?
- ¿Qué modificaría o implementaría para mejorar la satisfacción del cliente interno y el cliente externo?

Se aplicará un cuestionario a los clientes internos en las diferentes áreas involucradas en el proceso de atención al paciente quirúrgico desde la admisión hasta el alta hospitalaria, con el objetivo de ponderar información sobre los diferentes niveles y la perspectiva de los actores en sus diferentes áreas de gestión para identificar puntos críticos para establecer un plan de mejoras de ser necesario.

Cuestionario dirigido al Cliente interno

El cuestionario ha sido estructurado con un enfoque general y con una cierta especificidad hacia los diversos niveles de gestión

Ud. considera que existe una adecuada atención a los problemas que suscitan en la Unidad Quirúrgica por parte de los diferentes niveles de jefaturas, direcciones, coordinaciones. etc.

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

Considera que es adecuado la cantidad de personal en la unidad quirúrgica y en todo el proceso de atención del paciente.

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

Considera que la admisión, asignación de habitación y servicio de facturación a los pacientes quirúrgicos es ágil y oportuna

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿La recepción de su parte operatorio fue amable y cumplió sus expectativas?

(De ser pertinente la pregunta)

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿La recepción y preparación del paciente es rápida y eficiente?

5.- Está muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿La provisión de insumos médicos es oportuna, suficiente y adecuada en la unidad quirúrgica?

- | | |
|---|----------------------------|
| 5.- Esta muy de acuerdo | 2.- Está en desacuerdo |
| 4.- Está de acuerdo | 1.- Está muy en desacuerdo |
| 3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

¿La provisión de fármacos y medicamentos es oportuna, suficiente y adecuada en la unidad quirúrgica?

- | | |
|---|----------------------------|
| 5.- Esta muy de acuerdo | 2.- Está en desacuerdo |
| 4.- Está de acuerdo | 1.- Está muy en desacuerdo |
| 3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

El servicio y la atención de la unidad quirúrgica, ¿lo considera bueno?

- | | |
|---|----------------------------|
| 5.- Esta muy de acuerdo | 2.- Está en desacuerdo |
| 4.- Está de acuerdo | 1.- Está muy en desacuerdo |
| 3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

¿Los procedimientos quirúrgicos se realizan de manera puntual?

- | | |
|---|----------------------------|
| 5.- Esta muy de acuerdo | 2.- Está en desacuerdo |
| 4.- Está de acuerdo | 1.- Está muy en desacuerdo |
| 3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

¿Las diferentes acreditaciones del hospital han mejorado la calidad de atención y seguridad del paciente?

- | | |
|---|----------------------------|
| 5.- Esta muy de acuerdo | 2.- Está en desacuerdo |
| 4.- Está de acuerdo | 1.- Está muy en desacuerdo |
| 3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

¿Recibe o evidencia constantemente quejas o insatisfacciones por parte del cliente interno y/o externo?

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la calidad de atención del paciente?

Revisión documental:

Al existir una encuesta de satisfacción SERVQHOS (encuesta 1) que se viene aplicando al cliente externo de manera rutinaria y existen esos datos se analizarán los mismo para obtener la perspectiva desde el beneficiario del servicio y razón de ser de nuestra labor. (anexo 2.)

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.

9.. Formulación del Plan de Gestión Gerencial.

9.1. Planeación Estrategica

9.1.1. Análisis del Entorno Social

Para realizar un adecuado planeamiento estratégico es necesario conocer adecuadamente nuestro contexto interna y externamente.

9.1.1.1 Fuerzas económicas: Es importante contar con datos sobre la propensión de los hogares a gastar en salud, la inflación, nivel de ingresos, e índice de precios al consumidor para tener como referente y establecer o no proyectos que involucren inversión o generación de nuevos servicios o el mantenimiento de los mismo.



Índice de Precios al Consumidor

Serie de Índices de Agregados Descriptivos

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR - IPC -
ÍNDICE NACIONAL POR AGREGADOS DESCRIPTIVOS DEL INEC*

Mes	General	Alimentos	No alimentos	Productos Transables***	Productos no Transables***	Productos con IVA**	Productos sin IVA**	Bienes	Servicios
ene-20	105,45	105,75	105,37	100,49	112,36	100,17	110,88	100,34	112,39
feb-20	105,29	105,23	105,31	100,29	112,25	100,36	110,35	100,03	112,43
mar-20	105,50	106,35	105,25	100,66	112,22	100,28	110,86	100,50	112,28
abr-20	106,56	110,88	105,30	102,40	112,34	100,25	113,04	102,20	112,47
may-20	106,28	109,13	105,45	101,68	112,67	100,63	112,09	101,51	112,75
jun-20	105,62	108,30	104,85	101,18	111,79	99,98	111,42	100,87	112,07
jul-20	104,97	106,70	104,47	100,30	111,47	99,37	110,72	100,11	111,58
ago-20	104,63	105,72	104,32	99,72	111,47	98,93	110,49	99,55	111,54
sep-20	104,47	104,89	104,35	99,48	111,41	98,90	110,20	99,19	111,64
oct-20	104,27	104,52	104,20	99,35	111,12	98,66	110,04	99,07	111,34
nov-20	104,26	104,87	104,09	99,22	111,27	98,53	110,16	98,96	111,46
dic-20	104,23	104,60	104,13	99,13	111,32	98,54	110,08	98,88	111,51
ene-21	104,35	104,97	104,18	99,32	111,35	98,60	110,26	99,12	111,47
feb-21	104,44	105,33	104,18	99,50	111,32	98,62	110,43	99,27	111,46
mar-21	104,63	105,92	104,25	99,71	111,45	98,70	110,71	99,54	111,53

Notas:

(*) Son las agrupaciones que actualmente calcula el INEC, presentadas en su reporte de inflación mensual.

(**) La agrupación de productos con IVA y sin IVA se empezó a calcular desde el año 2008.

(***) Los índices de los productos Transables y no Transables de los años 2006-2017, han sido empalmados para enlazarse a la actualización realizada en enero de 2018.

Fuente: Índice de Precios al Consumidor

(INEC, 2021)

9.1.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Consideramos la estructura etaria, para la implementación de coberturas de acuerdo al envejecimiento de la población. Tab. 3

ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR PROVINCIAS, SEGÚN GRUPOS DE EDAD												
PERÍODO 2010 - 2020												
AÑO 2020												
GRUPOS DE EDAD	MORONA SANTIAGO	NAPO	PASTAZA	PICHINCHA	TUNGU-RAHUA	ZAMORA CHINCHIPE	GALÁPAGOS	SUCUMBIOS	ORELLANA	SANTO DOMINGO	SANTA ELENA	ZONA NO DELIMITADA
TOTALES	196.535	133.705	114.202	3.228.233	590.600	120.416	33.042	230.503	161.338	458.580	401.178	41.907
< 1 año	4.842	3.361	2.659	57.062	10.111	2.837	631	4.958	3.821	9.362	8.897	993
1 - 4	19.619	13.105	10.464	226.357	40.682	11.677	2.610	20.009	15.800	36.629	35.245	3.916
5 - 9	24.799	15.790	12.752	279.785	51.728	14.735	3.312	25.051	20.918	45.177	43.330	4.742
10 - 14	24.241	15.326	12.403	278.261	52.133	13.785	3.037	24.437	20.307	45.949	41.383	4.540
15 - 19	21.653	14.307	11.970	273.840	51.251	12.378	2.694	23.019	16.130	44.964	37.487	4.443
20 - 24	18.258	12.034	10.896	272.063	49.465	10.881	2.522	20.795	13.766	40.595	33.944	4.047
25 - 29	15.569	10.190	9.648	266.620	47.549	9.611	2.568	18.859	12.216	36.617	30.981	3.322
30 - 34	13.406	9.123	8.430	253.215	45.309	8.515	2.669	17.495	11.290	34.323	28.472	2.700
35 - 39	11.230	8.214	7.272	238.213	42.014	7.262	2.550	15.826	10.186	31.920	26.305	2.383
40 - 44	9.194	7.135	6.196	217.849	37.709	5.978	2.265	13.673	8.780	28.063	23.715	2.168
45 - 49	7.739	5.986	5.189	190.220	33.204	5.091	2.027	11.593	7.352	23.930	20.803	1.948
50 - 54	6.663	5.012	4.258	164.521	29.233	4.463	1.796	9.771	6.051	20.509	17.867	1.684
55 - 59	5.600	4.167	3.475	141.752	25.416	3.767	1.469	7.934	4.789	17.382	14.971	1.405
60 - 64	4.407	3.315	2.797	116.834	21.352	3.001	1.077	5.982	3.569	14.011	12.070	1.126
65 - 69	3.335	2.482	2.155	90.692	17.458	2.310	739	4.273	2.492	10.677	9.281	872
70 - 74	2.522	1.824	1.588	66.774	14.003	1.727	476	3.028	1.690	7.833	6.730	671
75 - 79	1.800	1.252	1.068	45.740	10.505	1.213	298	2.084	1.164	5.412	4.561	478
80 y Más	1.658	1.082	982	48.435	11.478	1.185	302	1.736	1.017	5.227	5.136	469

Fuente: (INEC, 2020)

9.1.1.3 Fuerzas políticas: el entorno y la situación política, regulaciones con respecto al sector salud que pueden modificar o alterar el desempeño de entidades privadas

9.1.1.4 Fuerzas tecnológicas: es importante por que se debe analizar y mantener a la vanguardia en tecnología que ayuden a volver mas eficientes los procesos y modernizados, el aplicar las nuevas tendencias virtuales para establecer porcesos de e-commerce. Adicional considerar las nuevas innovaciones en el campo de la medicina.

9.1.1.5 Fuerzas Competitivas: Realizar un adecuado análisis de los potenciales competidores, considerando que muchos pueden llegar a disminuir procesos o intervenir en la calidad para obtener menores costos.

9.1.2 Análisis del Entorno Específico

9.1.2. Analisis de la Industria de los Servicios de Salud

Rivalidad entre empresas: Es necesario realizar un análisis de competencia debido a que el conocer el comportamiento de empresas de la salud semejantes nos lleva a establecer de mejor manera algunas estrategias

Desarrollo de productos sustitutos: Generación de paquetes promocionales, el principal punto a considerar es el costo elevado de los servicios de salud; si bien es cierto, las grandes empresas no necesariamente modifican sus precios para volverlos accesibles; en nuestro medio se ha utilizado como estrategia el modificar los precios para generar un tipo de competencia, sin considerar la calidad, en tal virtud se obliga a la generación de paquetes de los procedimientos quirúrgicos de mayor frecuencia, estableciéndose la generación de “paquetes” de las diferentes cirugías, luego de un análisis de costos.

Entrada de nuevos competidores: Analizar nuevas clínicas privadas, la proliferación de diferentes clínicas de menor tamaño genera un tipo de competencia en un estrato social diferente que se puede volver inaccesible.

Poder de negociación de proveedores: Negociación de insumos por compras al por mayor, si logramos identificar los procedimientos de mas alta demanda, y de esta manera los insumos de alta demanda para adquirirlos al por mayor y lograr beneficios en la adquisición masiva.

Poder de negociación de consumidores: Estrategia de negociación con seguros médicos privados, el establecer políticas de negociación con los seguros médicos privados, nos puede llevar a establecer convenios.



9.1.3. Análisis FODA

Se pretende realizar mediante el análisis FODA un resumen de los aspectos más relevantes del análisis del entorno de la unidad Hospitalaria.

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios políticos y autoridades gubernamentales - Modificación de la estructura legislativa del sistema de salud - Crisis mundial, pandemia 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variabilidad del número de centros por la crisis económica - Turismo médico nacional
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El HM está posicionado como marca en el mercado - Infraestructura y equipamiento - Solidez financiera para la operatividad - Plantel médico con especialistas y sub-especialistas - Normas y procesos de calidad - Nuevo sistema informático 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura muy amplia que podría llegar a ser burocrático - Médicos no exclusivos del HM - Procesos prolongados de aceptación de nuevos profesionales - Percepción de los usuarios

Fuente: Mantilla 2021

9.1.3.1 Cadena de Valor de la organización

9.1.3.2. Planificación Estratégica

9.1.3.2.1. Misión

“En el mejor hospital del Ecuador, cuidamos la vida de nuestros pacientes y luchamos día a día por mejorar su salud”.(<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>, 2020)

9.1.3.2.2 Visión

“Ser referente de excelencia en servicios de salud en Latinoamérica”.(<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>, 2020)

9.1.3.2.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

El Grupo Conclina se fundamenta en los siguientes valores y principios corporativos:

RAZÓN DE SER

¿Por qué?

“Porque amamos la vida desde siempre, estamos para cuidar de tu bienestar y el de tu familia, liderando la transformación de los servicios de salud”.
(<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>, 2020)

¿Cómo?

“Integrando, alineando y logrando eficiente comunicación entre las compañías del grupo, a través de la excelencia organizacional en la estrategia, los procesos, la tecnología y los recursos compartidos para conseguir la rentabilidad esperada”. (<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>, 2020)

¿Qué?

“Siendo un sistema integral de salud, con financiamiento y de la más alta

eficiencia médica, para pacientes, clientes individuales y empresariales”.
(<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>, 2020)

9.1.3.2.2. Valores Institucionales

“Constituyen las creencias fundamentales de nuestra cultura organizacional corporativa y representan las cualidades que el Grupo aspira que cada miembro convierta en parte de su filosofía personal, resumidas en las siguientes”:(<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>, 2020)

- Valores Institucionales:
- Respeto al ser humano
- Integridad
- Excelencia

- Valores de Servicio:
- Seguridad
- Calidad
- Eficiencia
- Calidez (<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>, 2020)

9.1.3.2.4 Principios Institucionales

Para reforzar la protección de la imagen, la buena reputación interna y externa del Grupo y el aseguramiento de la correcta realización del trabajo, los miembros deben observar los siguientes principios:(<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>, 2020)

- “Precautelar el mejor interés y bienestar de los pacientes y clientes del Grupo.
- Salvaguardar el bienestar integral de las compañías del Grupo, con la ejecución competente de sus actividades observando los valores institucionales.
- No incurrir en actos dolosos ni en favoritismos ni privilegios.

- Actuar conforme a la legislación, normas y regulaciones que rigen en el país y en el Grupo.
- Mantener la confidencialidad debida respecto de la información que se maneja en las compañías del Grupo".(<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>, 2020)

9.1.3.2.5 POLITICAS

9.1.3.2.5.1 POLÍTICA DE CALIDAD

“En el Hospital Metropolitano trabajamos con CALIDAD, mejorando en forma continua nuestros servicios. Innovamos los procesos, equipos e infraestructura en forma permanente para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros pacientes; contamos con un equipo profesional, enfocado en la atención con CALIDEZ.

Contribuimos con el medio ambiente y cuidamos a nuestros colaboradores y comunidad en general, velando siempre para que los procedimientos que realizamos estén de acuerdo a las leyes y reglamentos internos y externos, que buscan disminuir y atender los diversos eventos que implica la atención en salud”. ("<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>," 2020)

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

10.1 FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Una vez establecida una propuesta de solución, se convierte en una necesidad imperiosa el proceso de seguimiento con una adecuada hoja de ruta para determinar el progreso, mediante indicadores que nos determinen si existe o no cumplimiento de lo planteado, para continuar estableciendo correctivos para alcanzar las metas propuestas. Se intervendrá en las diferentes áreas de gestión.

10.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Indicadores de Gestión por áreas

Disminución en el tiempo requerido de ingreso de los pacientes en el área de admisión, se establecerá con una disminución del 30% anual en este proceso.

Mejoramiento Continuo de la Calidad

Indicadores de Calidad por áreas

Evaluación y registro del cumplimiento del inicio de la primera ronda de cirugías programadas de la mañana; porcentaje de incremento al 80% de cumplimiento de la hora propuesta y la hora de inicio de las cirugías de las primeras cirugías de cada quirófano.

Parámetro			1 er Año	2do. Año	3er Año	4to Año	5to Año
Porcentaje de cumplimiento de inicio de las primeras cirugías		% de cumplimiento de cirugía hora programada/ hora iniciada	Cumplimiento 80%	85%	90%	93%	95%
Instrumento	Hoja excel						
Fuente:	Registro diario en la secretaria del quirófano y parte quirurgico						

Fuente:	Archivos						
	Servicio de Anestesiología						
Observación situación actual	Datos generados al momento por la encuesta						
Fecha:	05/2021		2022	2023	2024	2025	2026

Implementación de la Escala de satisfacción anestésica de IOWA.(Jiménez García, 2014), al no existir datos previos, aspiramos que evidencie al año un nivel sobre el 80%, para posteriormente considerar los resultados e ir modificando para alcanzar un 90% en los siguientes años.

10.1.1. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Indicadores de Ejecución por áreas

Re-acreditación de la Joint Commision International (JCI) en el 2021, y de existir, la implementación de las observaciones realizadas en la visita mayo 2021, para la verificación del cumplimiento de las mismas en el 2022

10.1.2. Gestión Administrativa y de Talento Humano

Evaluación periodica de clima laboral y motivacion del personal, una vez establecido este parámetro se establecerá como meta mejorar el 50% de mejoramiento en las datos obtenidos

Inicialmente se establecerá charlas motivacionales trimestrales y actividades participativas de forma semestral para realizar una retroalimentación de las sugerencias provistas por el personal

Indicadores de Gestión por áreas:

10.1.3. Gestión Operativa, Abastecimiento y de Logística

Indicadores de adquisición de medicamentos, insumos, instrumental y material quirurgico

Evaluación mensual para alcanzar un 90% de cumplimiento en la provisión de material quirurgico e insumos de la Unidad quirurgica, se utilizara el número de requisiciones al área de insumos medicos, en el primer el objetivo es dismiuir un 90% de las mismas.

Parámetro			1 er Año	2do. Año	3er Año	4to Año	5to Año
Porcentaje de disminución de requisiciones adicionales a suministros		Número de requisiciones mensuales Numero de requisiciones anuales	Disminución del 50%	Disminución de 60%	Disminución del 70%	Disminución del 80%	Disminución del 90%
Instrumento	Hojas de requisición						
Fuente:	Registro diario de						

	hojas de requisición						
Observación situación actual	Datos generados al momento al momento de la evaluación	Numero Base de requisiciones extras o adicionales					

Evaluación de Movimiento de Inventarios, se analizara en los siguientes 6 meses el adecuado funcionamiento del sistema de inventarios, la generación de alertas de stock mínimos de los 100 farmacos de alta rotación en los siguientes 3 meses. Re-evaluación anual de probable desabastecimiento de medicamentos.

Analisis anual de inventarios de medicamentos en las diferentes áreas. Se realizara un cotejamiento de las listas existentes con la rotación de los medicamentos para la permanencia en la lista, eliminación o implementación de farmacos.

Porcentaje de disminución de las requisiciones de medicamentos, en los primeros tres meses se aspira disminuir el 50% de las requisiciones, los siguientes 6 meses un 40%, logrando un 90%, en vista de que siempre se produzcan requisiciones de fármacos de baja rotación o consumo infrecuente.

10.1.4 Gestión de Tecnologías de Sistemas e informatica

Indicador de gestión de registro y manejo de información interna

Implementación del sistema informático “Mv soul” para la sistematización de los procesos dentro del proyecto ATENEA, en el 2021 en el área de Hospitalización 40% del proyecto y en el 2022 en todas las áreas del Hospital incluida la Unidad Quirúrgica, alcanzando el 100%.

Colocación de computadoras portátiles en cada quirófano para la realización de protocolos y prescripciones médicas, alcanzando el 100% en diciembre de 2021.

10.1.5. Gestión de los Servicios de Hospitalización

Indicadores de gestión hospitalaria y de atención al cliente por áreas de atención

Adecuación del área específica para recepción de pacientes quirúrgicos del hospital del día 50% en el 2021, y progresivamente en 10% alcanzando en 5 años la totalidad.

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

11.1. Limitaciones y Restricciones en la Gestión Comercial

Debemos describir ciertas limitaciones en la realización del trabajo así como en el mantenimiento y consecución del proyecto que se podrían generar:

- En la elaboración del diagnóstico de la problemática se presentaron múltiples dificultades, siendo considerado el más importante el hecho de admitir que existe un problema en la Unidad Quirúrgica, en lo que respecta en el cumplimiento de la programación quirúrgica.
- Para la socialización del problema requiere un alto nivel de confidencialidad, que se evidencia con la restricción que tienen los diferentes clientes internos, en expresar las diferentes dificultades que han tenido.

- Lograr la reunión de la parte administrativa con los mandos medios para socializar la problemática requirió de varias reuniones y un adecuado nivel de obligatoriedad, existe la idea de que las reuniones generarn ideas, proyectos sin lograrse la ejecución de los mismos.
- Dependemos del adecuado seguimiento de los mandos medios para continuar con las medidas correctivas estbalecidas, ya que existen los procesos sin embargo el cumplirlos demanda compromiso, es importante continuar con el apoyo de los subjefes y coordinadoras de los servicios.
- Entre las limitaciones, siempre exite y mas aún en salud, el aspecto económico, ya que dentro de las propuestas se encuentra, el tener un área de pre-anestesia, en la cual se prepararía al paciente, se realizaría canalización venosa, monitorización y verificación de los consentimientos y un chequeo preanestesico complementario; sin embargo, demanda un presupuesto y cambios en la infraestructura actual.
- Mantener la disposición y colaboración por parte de las autoridades y personal de administrativo para que se logren las metas propuestas que requieren varias implementaciones. De existir cambios administrativos podrían quedar inconclusos ciertos procesos en la implementación total del proyecto.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Las encuestas y las entrevistas demostraron que a pesar de la percepción que teníamos de un adecuado manejo administrativo del proceso que involucra la atención del paciente quirúrgico. Una vez realizados y expuestos, luego de la socialización de la problemática, los resultados, se evidenció que varios detalles que en cada área, considerados como mínimos, una vez sumados resultan en serios niveles de insatisfacción, que son en mayor medida en los clientes internos que en los externos.

Lograr visibilizar la problemática existente quizá fue la tarea más difícil, sin embargo al brindar un poco de confidencialidad en las encuestas, al ser anónimas, se demostró la serie de problemas que se generan a diario y que para solucionarlos se dan soluciones “parches”.

Los resultados se lograrán identificar y cuantificar de manera más adecuada una vez implementadas todas las medidas correctivas y acciones establecidas como planes de mejora para abordar los diferentes nudos críticos generados durante la hospitalización e intervención quirúrgica de los pacientes sometidos a procedimientos o cirugías, considerando desde la admisión hasta el egreso hospitalario

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La pandemia generó cambios a los cuales es necesario una adecuada adaptación y establecimiento de modificaciones en las hojas de ruta que podríamos haber elaborado. En el caso particular de la Unidad Quirúrgica, se adoptaron medidas como cambios en la asepsia y antisepsia, medidas de aislamiento, distanciamiento, tiempos incrementados en la preparación de los pacientes, desinfecciones de salas de cirugía, procedimientos quirúrgicos más prolongados, etc.

11.2.1 CONCLUSIONES

- La pandemia ha generado muchos cambios, con un gran impacto en muchos aspectos al sector salud. Obviamente se encuentra inmerso el Hospital y la Unidad quirúrgica objeto de estudio.
- Las unidades quirúrgicas presentan dificultades de cumplimiento de programación quirúrgica por múltiples razones.
- Los niveles de insatisfacción del cliente externo no se evidenciaron elevados, tanto en la revisión documental de las estadísticas como en la tabulación de la encuesta practicada SERVQHOS.
- Los niveles de satisfacción del cliente interno son elevados con respecto a su percepción del desempeño de la Unidad Quirúrgica
- Existe niveles críticos de ambiente laboral en diferentes áreas del Hospital.
- La implementación del plan de gestión necesita varios cambios y decisión de la parte administrativa y operativa para su completa aplicación.

11.2.2 RECOMENDACIONES

- Mantener niveles de incentivo para continuar con la implementación del plan de gestión.

- Realizar el seguimiento respectivo para establecer los niveles de cumplimiento programados dentro del cronograma de indicadores.
- Incrementar el nivel de socialización a las diferentes áreas involucradas en el proyecto debido a la rotación de personal que podría existir.
- Re-evaluar para tomar los correctivos necesarios en el caso de evidenciarse dificultades, problemas, inadecuado cumplimiento o peor aun, empeoramiento de los procesos.
- Reconocer los logros alcanzados y sus responsables, definitivamente el realizar reconocimientos e incentivos al personal, genera mayor empoderamiento del proyecto, ya que el personal se encuentra involucrado, considerado y parte de ese cambio en bienestar del paciente y de la institución.
- Analizar y socializar los resultados alcanzados, difundir los resultados sirva de mercadeo y motivación del personal.
- Incentivar al personal con la evidencia de las metas alcanzadas, nos puede servir el alcanzar objetivos el despertar en el personal ese deseo de seguir creciendo, no siempre se cita al personal con fines punitivos, de castigo o para citar aspectos negativos.
- Recordar que todo es perfectible, es importante reconocer nuestros errores y tener la idea clara que todo puede ser mejorado, el estancarnos en una zona de confort, creyendo que somos perfectos se convierte en un error.

BIBLIOGRAFÍA

<https://www.hospitalmetropolitano.org/es>. (2020). In. "Recuperado el mes de febrero 2021.

INEC. (2020). "Resultados definitivos: Proyección por edades por provincias". In (Taller de edición ed.): INEC.

INEC. (2021). "Resultados definitivos: Índice de precios al consumidor"2020-2021. In (Taller de edición ed.).

Jiménez García, L. F. (2014). Validación al español de la escala «The Iowa satisfaction with anesthesia scale (ISAS)» para cuidado anestésico monitorizado en cirugía de oftalmología. In A. del Real Capera (Ed.), (Vol. 42(4), pp. 272-280): Revista Colombiana de Anestesiología.

Mira JJ. (1998). SERVQHOS: un cuestionario para evaluar la calidad percibida de la asistencia hospitalaria. In Aranaz J (Ed.), (Vol. IV, pp. 12-18). Medicina Preventiva: Medicina Preventiva.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario dirigido al Cliente interno

El cuestionario ha sido estructurado con un enfoque general y con una cierta especificidad hacia los diversos niveles de gestión

Ud. considera que existe una adecuada atención a los problemas que suscitan en la Unidad Quirúrgica por parte de los diferentes niveles de jefaturas, direcciones, coordinaciones. etc.

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

Considera que es adecuado la cantidad de personal en la unidad quirúrgica y en todo el proceso de atención del paciente.

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

Considera que la admisión, asignación de habitación y servicio de facturación a los pacientes quirúrgicos es ágil y oportuna

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿La recepción de su parte operatorio fue amable y cumplió sus expectativas?

(De ser pertinente la pregunta)

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿La recepción y preparación del paciente es rápida y eficiente?

5.- Está muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿La provisión de insumos médicos es oportuna, suficiente y adecuada en la unidad quirúrgica?

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿La provisión de fármacos y medicamentos es oportuna, suficiente y adecuada en la unidad quirúrgica?

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

El servicio y la atención de la unidad quirúrgica, ¿lo considera bueno?

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿Los procedimientos quirúrgicos se realizan de manera puntual?

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿Las diferentes acreditaciones del hospital han mejorado la calidad de atención y seguridad del paciente?

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿Recibe o evidencia constantemente quejas o insatisfacciones por parte del cliente interno y/o externo?

5.- Esta muy de acuerdo

2.- Está en desacuerdo

4.- Está de acuerdo

1.- Está muy en desacuerdo

3.- Está ni de acuerdo ni en desacuerdo

¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la calidad de atención del paciente?

Tópicos		Mucho peor de lo que esperaba	Peor de lo que esperaba	Lo que esperaba	Mejor de lo que esperaba	Mucho mejor de lo que esperaba
1	Amabilidad del personal					
2	Apariencia del personal					
3	Comprensión de sus necesidades					
4	Confianza y seguridad					
5	Disposición para su ayuda					
6	Tiempo de espera					
7	Comodidad de las habitaciones					
8	Información que da el Anestesiólogo					
9	Interés por cumplir objetivos pre-quirúrgicos					
10	Señalización fuera de quirófano					
11	Preparación del personal para su cirugía					
12	Puntualidad de su cirugía					
13	Rapidez de respuesta ante sus demandas en recuperación					
14	Señalización en el área quirúrgica					
15	Trato personalizado					
16	Interés del personal enfermería					
17	Interés por solucionar sus problemas					
18	Información pertinente a sus familiares					

19	Tecnología biomédica y equipamiento en el quirófano					
----	---	--	--	--	--	--

Encuesta 2. Fuente: (Mira, et al 1998)