



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA
ATENCION DE ENFERMERIA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN CENTRO
CLINICO QUIRURGICO AMBULATORIO

PROFESOR: ECON. ANA CRISTINA MENA

AUTOR:

MERCEDES ELIZABETH CÓRDOVA VIZCAÍNO

AÑO

2021

Resumen

El presente trabajo se encuentra basado en las oportunidades de mejora, en las estrategias de crecimiento organizacional de las empresas de salud, así como también en la prevención de los eventos adversos, tomando en cuenta que en este tipo de instituciones es muy importante priorizar la seguridad del paciente, ya que actualmente es un sinónimo de calidad de atención de salud como también esta se ha transformado en un punto sustancial e imperativo para la atención del cliente. Por ello se ha priorizado este tipo de problema para realizar estrategias basadas en la gestión de enfermería, integración de los procesos, educación continua del personal, vinculación de profesionales de salud, entre otras.

Por lo que, en las alternativas de solución se ha enfocado propuestas de fácil cumplimiento que aportan significativamente en la organización de la institución de salud.

Estas alternativas están enfocadas en las responsabilidades y roles, enfocados sobre todo en la variabilidad de la atención médica.

Abstract

This work is based on the opportunities for improvement, on the organizational growth strategies of health companies, as well as on the prevention of adverse events, taking into account that in this type of institutions it is very important to prioritize safety of the patient, since it is currently a synonym for quality of health care as it has also become a substantial and imperative point for customer care. For this reason, this type of problem has been prioritized to carry out strategies based on nursing management, integration of processes, continuous education of staff, and linking of health professionals, among others.

Therefore, the solution alternatives have focused on easy compliance proposals that contribute significantly to the organization of the health institution.

These alternatives are focused on responsibilities and roles, especially focused on the variability of medical care.

Índice del contenido

Contenido

Carátula	1
Resumen.....	2
Abstract	3
Introducción.....	1
1 CAPITULO I.....	2
Ambiente situacional.....	2
1.1 Introducción	2
1.2 Análisis de la Situación de Gestión Gerencial	2
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	3
1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios	4
1.3 Planteamiento del Problema	6
1.4 Justificación del Problema.....	8
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
MATRIZ DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	11
2 CAPITULO II.....	13
JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	13
2.1 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	13
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección	13
2.1.2 Gestión Estratégica de Marketing.....	15
2.1.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	16
2.1.4 Gestión Financiera.....	16
2.1.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	17
2.1.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	18
2.1.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	19
3 CAPITULO III.....	20
Propuesta de Solución.....	20
3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	20
3.1.1 ANALISIS DEL ENTORNO.....	20

3.1.2	ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE SALUD	21
3.1.3	ANALISIS FODA	26
3.1.4	CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	27
3.1.5	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	28
3.2	PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	31
3.2.1	PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACION PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	31
4	CAPITULO IV	39
4.1	EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	39
4.1.1	Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	39
4.2	Conclusiones.....	39
4.3	Recomendaciones	40
4.4	GLOSARIO	40
4.5	BIBLIOGRAFIA	42
4.6	ANEXOS	43
4.6.1	Anexo 1.....	1
4.6.2	Anexo 2.....	2

Introducción

En la organización de la salud instaurar la seguridad del paciente se ha vuelto un pilar estratégico para la atención de la salud, esto se considera una verdadera evolución en cultura de la salud y organizativa. Ya que es considerado de esta manera por disminuir considerablemente los factores predisponentes de la atención en salud.

Para ello se debe realizar un trabajo multidisciplinario donde se vea reflejado la calidad en los procesos y la organización de los mismos, esto genera un verdadero reto para las organizaciones de salud ya que se ha convertido actualmente en una ventaja competitiva de las mismas.

Esta ventaja competitiva debe estar marcado por un liderazgo ético impulsado con los valores institucionales, que integre todas las disciplinas del área, el cual comparta la información necesaria, donde se repartan los esfuerzos, que sea perseverante y con sentido de pertenecía, ya que dichas asignaciones son inversiones que la empresa de salud invierte para ser más competitiva y generar mayor producción y por ende mayor crecimiento.

Hoy en día el concepto de seguridad del paciente es todavía sigue siendo un problema en la organización ya que el reporte de los eventos adversos no debe generar defectos en la organización sino debe aportar en el aprendizaje y en el crecimiento organizativo como también aportar con la retroalimentación el mismo.

Para el Centro Medico Luis Fernando David es imperativo generar cultura de seguridad del paciente ya que en el último año su crecimiento organizacional ha cambiado significativamente ya que ha aperturado a sus servicios dos quirófano del día y 10 camas de hospitalización, por ende es primordial generar esta cultura para proporcionar un servicio eficiente y eficaz en el cual se note la calidad de la atención del centro médico.

1 CAPITULO I

Ambiente situacional

1.1 Introducción

El Centro Médico San Fernando David, proporciona atención de Salud de primer y segundo nivel, en las áreas de Medicina General, Especialidades Clínico – Quirúrgicas, Odontología, Laboratorio y Ecografía, es una empresa familiar que se caracteriza por su buen trato al usuario, en el año 2018 inicio un nuevo proyecto que fue ampliar su cartera de servicios, el cual se hizo posible en el año 2019 y apertura un quirófano del día una sala de endoscopia y 10 camas de hospitalización de corta estancia. Esta inauguración se logró en noviembre del 2019 pero a pesar de tener poco tiempo de aperturado su nueva cartera la aceptación del público a llegado a ser a gran escala y su producción a aumentado significativamente en los últimos meses.

1.2 Análisis de la Situación de Gestión Gerencial

Actualmente la gestión gerencial, está organizada de manera vertical, el Gerente General se encarga del 90% de las decisiones, ya que es una empresa familiar por lo tanto no brinda oportunidad de participación de los demás colaboradores del centro médico, y al ser una empresa netamente familiar los miembros se encuentran distribuidos en las diferentes áreas como encargados de los diferentes servicios y de acuerdo al área de su competencia.

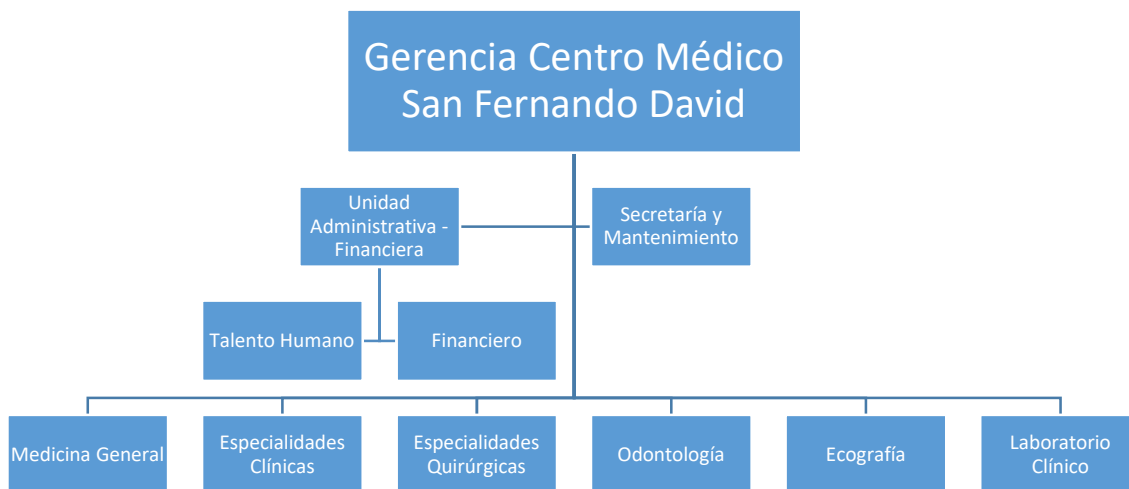
Los procesos de planeación, se realizan exclusivamente en gerencia, de donde parten los objetivos que al momento son poco claros y con metas a corto plazo y casi nulas metas a largo plazo, solo se busca un crecimiento acelerado y en obtener mayor producción.

No existe un mecanismo de control y seguimiento de la gestión, no se evidencia ningún plan estratégico, o estructura para la identificación la calidad como eventos adversos o cronogramas de capacitación, evaluaciones de riesgos, planes estratégicos al momento su planificación ha sido de acuerdo a la disponibilidad de recursos económicos disponibles.

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura organizacional de la institución está regida por las normas reguladas por el Ministerio de Salud Pública y el ARCSA, para su normal funcionamiento. (ARCSA, 2013)

El Centro médico de manera operativa se encuentra conformada de la siguiente manera:



Como vemos el tipo de estructura de la institución es una Estructura Funcional, ya que concentra la responsabilidad en la gerencia, reduciendo las oportunidades de desarrollo individual, escasa delegación y posiblemente conduciendo a una planeación inadecuada.

Gestión en salud, la atención a usuarios, prestación de servicios, mercadotecnia, finanzas y contabilidad están a cargo de la gerencia.

Se mantiene una adecuada especialización de los profesionales, sin embargo no poseen un carácter de vinculación.

Al momento se encuentra al mínimo la necesidad de un sistema de control.

Esta estructura organizacional le permite la toma rápida de decisiones, aunque no siempre sean las más adecuadas.

1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios

1.2.2.1 *Análisis geoespacial y geopolíticos*

La parroquia de Calderón limita al norte con la parroquia de Guayllabamba, al sur con la de Llano Chico, al este con la de Puembo, y al oeste con las de Pomasqui y San Antonio. Posee un área de 7.890 hectáreas y alcanza una altura máxima de 2.659 metros. (INEC, 2010)

Parroquias como Calderón (incluido Carapungo), (Quito) representan una gran población quiteña, con el 7,8% de la población de Quito se asienta en esta parroquia. Actualmente ha sufrido varios cambios socioeconómicos ya que su nuevo intercambiador y la apertura del centro comercial El Portal han hecho que esta parroquia se vuelva más atractiva para vivir y sea más activa en el comercio, esto se ve reflejado en su notable crecimiento económico. Es por esto que el centro médico ha aprovechado este crecimiento para generar su apertura de servicios, ya que la mayoría de clientes que acuden a este centro son de nivel socioeconómico medio alto y medio bajo que en la gran mayoría son asegurados en instituciones privadas y el IESS.

El Centro médico actualmente concentra su atención al grupo de adulto y adulto mayor, aunque también hay atención a niños y adolescentes, esto no es la norma.

La población usuaria de los servicios del Centro es de tipo Socio-demográfico medio alto y medio bajo como se menciona anteriormente, asegurados y no asegurados buscando una atención más personalizada y eficiente. A la que no ofrecen los prestadores de Salud público ya que al momento se encuentran saturados por la pandemia que se encuentra atravesando a nivel mundial.

1.2.2.2 *Oferta de Servicios*

Centro Médico San Fernando David cuenta con los siguientes servicios:

- Medicina General
- Emergencias
- Hospital del Día – Cirugías programadas de mediana y baja complejidad
- Especialidades Clínicas:

- Medicina Interna
- Gastroenterología
- Endocrinología
- Medicina Familiar
- Pediatría
- Odontología
- Especialidades Quirúrgicas:
 - Cirugía General
 - Urología
 - Ginecología
 - Otorrinolaringología
 - Traumatología
 - Maxilofacial
 - Anestesiología y Terapia del Dolor
- Complementarios
 - Laboratorio Clínico
 - Ecografía
 - Rayos x Simples
- Servicios:
 - Auxiliar de Enfermería
 - Camillero
 - Servicios Generales

1.2.2.3 Población atendida

La población atendida es básicamente la parroquia de Calderón, se encuentra ubicada al Noreste del Distrito Metropolitano de San Francisco de Quito, tiene una alta densidad poblacional que al momento se estima en alrededor de unos 300.000. Existen grupos de pacientes que acuden además de otros sectores de la ciudad e incluso de otros cantones y provincias. (INEC, 2010)

1.2.2.4 Demanda insatisfecha de servicios

La demanda de servicios de salud a nivel privada ha crecido de manera exponencial en el último año, posiblemente debido a los cambios epidemiológicos, morbilidad y déficit de atención a nivel público. Como también se han visto en la necesidad de buscar nuevas alternativas de atención ya sea por temor a acudir a las casas asistenciales o por evitar contagios en lugares públicos debido a la gran pandemia que se vive por COVID-19.

La facturación del año 2019 estuvo en 144.000. En lo que va del 2020 esto se ha incrementado y hasta el mes de Agosto la facturación total fue de 105.600 lo que evidencia un incremento del 10%.

Al momento los usuarios demandan atención en Obstetricia y pediatría, para lo cual no existen profesionales disponibles de manera inmediata.

Además no existen exámenes complementarios como Radiología compleja ya que solo se dispone de radiología simple, al igual que patología clínica ya que para esto mantiene convenios con otra empresa privada y los resultados demoran alrededor de 3 días de acuerdo a la complejidad de los mismos.

1.3 Planteamiento del Problema

En la actualidad la salud privada se ha convertido en una gran oportunidad para atender la demanda de salud insatisfecha de la población ya que actualmente la población cada día desea acceder a mejores servicios de salud, para el Centro Médico San Fernando David la confianza de la población es de gran importancia ya que gracias a ella el centro médico ha crecido y en este año apertura un quirófano del día y 10 camas de estancia hospitalaria corta, por ende y según lo observado es de gran importancia generar flujos internos , externos y procedimientos que aporten al desarrollo del centro médico, como a la seguridad de la atención del paciente, estos flujos y procedimientos también permitan tomar decisiones de manera acertada en la planificación anual del Centro Medico ya que hasta el momento se lo llevado de manera empírica.

En una actividad como la sanitaria lo más importante es la calidad del servicio de atención o cuidado sanitario prestado (Alvaro Hidalgo Vega) por ende el Centro Médico San Fernando David se encuentra en el momento oportuno para

gestionar adecuadamente los servicios y obtener ofertas de calidad en los servicios, tanto para mejorar los servicios brindados a la población como también es importante controlar, y mejorar los costos en dispositivos y medicamentos. Al igual que tener un record histórico que sirva de medio para la toma de decisiones y adquisiciones en el próximo año.

El Centro Medico también está enfocado en generar eficiencia y eficacia a los servicios de salud brindados actualmente partiendo de tres componentes: estructura, proceso y resultado. (Alvaro Hidalgo Vega). Y para lograrlo el Centro Medico debe encaminarse en iniciar un cambio desde la seguridad brindada como la vinculación del personal para que sea de manera equitativa e igualitaria ya que hasta el momento solo se dispone de personal auxiliar de enfermería trabajando como enfermeras lo que no permite acceder a mejores convenios con otras instituciones de salud como el IESS y seguros privados generando retrasos en el crecimiento e inseguridad en la atención médica y aumento de eventos adversos del Centro Médico a pesar de ser el único que dispone de un quirófano del día en la zona en especial la zona norte (Carapungo) de la capital para la atención privada de pacientes.

A pesar de que enfermería y sus procedimientos son de gran importancia a nivel mundial, sus cuidados son sobreestimados aun, en especial en el área privada donde solo se piensa en recortar costos, esto implica mayor riesgo de eventos adversos y exponer para riesgos a los pacientes, la intervención de los comités evaluadores dentro de una institución de servicios de salud es muy importante ya que reflejan la satisfacción del paciente, médico, y todas las personas dedicadas a la atención de salud, este paso también se debe incrementar en el centro médico para buscar constantemente propuestas de mejora, con la finalidad de generar crecimiento profesional y empresarial. (Alvaro Hidalgo Vega)

A pesar de que el Centro médico dispone de equipos biomédicos de última tecnología corre el riesgo de perder esta inversión realizada ya que el desconocimiento del manejo por profesionales no capacitados constituyen en un factor de riesgo tanto para los usuarios internos y externos. Esta vinculación

adecuada está enfocada a atraer mayor cantidad de pacientes sino también de prestadores para que el quirófano habilitado pueda estar en constante funcionamiento y ampliar los servicios.

Es necesario tener presente que todo este métodos de requerimientos se debe tener planteado como un sistema de crecimiento y que debe ser considerado por las autoridades gerenciales del Centro Médico San Fernando David ya que influye directamente para la meta propuesta del 2021 que es aperturar el segundo quirófano del día y 20 camas hospitalarias de corta estancia.

1.4 Justificación del Problema

El propósito principal de la provisión de los servicios sanitarios es aumentar, restablecer y mantener la salud o limitar las consecuencias de las enfermedades (Alvaro Hidalgo Vega) por lo tanto se debe generar estrategias tanto en el sector público como en el privado para cumplir a cabalidad este propósito, a pesar de las limitantes de los ambos sectores y la afectación económica que esto implica, ya que actualmente en el sector privado los eventos adversos no son tomados con gran importancia, pero estos puede afectar seriamente el desempeño, prestigio y credibilidad de los mismos, ya que estos constituyen en el daño involuntario causado por un acto médico.

Las ventajas del sector privado lucrativo se centran en la eficiencia productiva y en la capacidad de respuesta a las demandas de los clientes o usuarios, por lo tanto la calidad asistencial se centra en la seguridad brindada al paciente y a los procedimientos realizados. Actualmente las organizaciones de salud sean privadas o públicas se centran en ser instituciones que proveen, identifican, analizan y elaboran planes con la finalidad de disminuir u ocurrencia de los riesgos de los eventos adversos, cambiando su cultura de seguridad. Los mayores incentivos individuales y organizativos y la flexibilidad en el uso de los inputs productivos permiten al sector privado responder con rapidez al cambio, bien en las tecnologías de producción o en las preferencias ciudadanas, innovar, repetir el éxito de otras organizaciones, asumir riesgos, generar capital, aprovechar la pericia profesional y conquistar economías de escala. (Alvaro

Hidalgo Vega) Para esto se debe realizar planificaciones estratégicas enfocadas a mejorar la calidad de los servicios brindados. Cuando en una institución se insertan protocolos y procesos de atención de enfermería para la seguridad del paciente estos generan protección al paciente, al personal sanitario que labora en la institución, como también brinda mejor prestigio institucional

Y es imperativo enfocarse en consolidar técnicas de gestión para implementar un sistema de crecimiento, ya que la planificación estratégica es un instrumento clave para la gestión sanitaria oportuna al igual que gestionar adecuadamente el nivel organizativo que se requiera para una gestión asistencial eficiente.

Objetivo General

Implementar la gestión de calidad de servicios en el área de enfermería del Centro Médico San Fernando David mediante el análisis situacional y trabajo de campo con la finalidad de proponer acciones para alcanzar la consolidación y mejoramiento.

Objetivos Específicos.

- Identificar estrategias de riesgo de los servicios de salud actuales manejadas en el Centro Médico San Fernando David.
- Evaluar la calidad de atención por medio de los indicadores de seguridad del paciente brindados en el Centro Médico San Fernando David.
- Proponer alternativas de mejora para la calidad de servicios de salud en el Centro Médico San Fernando David

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA DE GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Servicios de Salud Pública o Privada

MATRIZ DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Carencia de la Gestión de Servicios de Salud	1. Planificación inadecuada	1. Desperdicio de recursos económicos y humanos	1. Implementación adecuada de procesos	1. Realizar POA Anual	1. Dirección Administrativa
	2. Desperdicio de materiales y dispositivos	2. Desperdicios de recursos económicos	2. Planificación oportuna	2. Implementación de flujos de control	2. Dirección Administrativa y jefes de área

3.Falta de vinculación equitativa de personal	3.Desafíos en la calidad de servicios	3. Implementación adecuada de procesos	3.Implementar flujos de contratación de acuerdo a los servicios prestados	3. Recursos humanos y Dirección Administrativa
4.Falta de convenios externos	4. Disminución la productividad	4. Implementación adecuada de procesos	4.Realizar procesos y protocolos internos para cumplir con las exigencias de los convenios	4. Dirección Administrativa y jefes de área

Elaborado: Mercedes Córdova Fecha: 6/11/2020 Notas: no Aplica

Bibliografía: Datos tomados del Centro Medico San Fernando David.

2 CAPITULO II

JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

El problema identificado se investigará con metodología cualitativa, como también se realizara un estudio descriptivo, observacional, transversal con un muestreo aleatorio simple ya que con esto se lograra conseguir los objetivos propuestos dentro de la investigación se ha seleccionado la encuesta como herramienta ya que con esto se pretende cumplir el primer objetivo que se propone con esta investigación que es identificar los elementos de riesgo para la seguridad del paciente y la institución. Como también se pretende obtener datos reales de la atención que actualmente se brinda y para ello también se pretende utilizar y una pequeña encuesta de satisfacción al usuario, con esta encuesta se pretende obtener datos claros que nos ayude en la propuesta de mejora para la institución.

El alcance al que se encuentra dirigido principalmente a la función operativa para este análisis de los datos relacionados con la calidad de los servicios y sus acciones inseguras, se utilizara un encuesta dirigida a los usuarios internos y externos (personal sanitario) basada en una escala de Likert, (Matas, 2018) esta se divide en 3 secciones en las cuales evalúa el servicio o la unidad donde se toma la muestra, evalúa a su jefe inmediato, la comunicación y los efectos adversos notificados lo que ayudara significativamente con la propuesta de solución que se pretende implementar en centro médico.

2.1 *DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD*

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

De acuerdo a la observación y entrevista desarrolla al gerente de la institución, se puede describir que el centro médico utiliza una dirección estratégica vertical donde las tomas de decisiones dependen directamente de la gerencia ya que es

el accionista mayoritario de este centro médico, el cual hasta el momento se ha propuesto realizar un crecimiento progresivo del mismo y de acuerdo a su historia ha progresado significativamente ya que inicio brindando servicios de consultoría médica y de laboratorio, hasta convertirse en la actualidad en un hospital del día con 10 camas de hospitalización y 2 quirófanos. Los objetivos propuestos como gerencia; son incrementar la producción para el 2022 ampliando la hospitalización a 20 camas y abrir un tercer quirófano esta decisión está basada en buscar convenios médicos que permitan desarrollarlos, este plan de trabajo fue comunicado a todo el equipo de trabajo interno de la institución. A pesar de que no se maneja un plan estratégico adecuado y un record histórico con indicadores que se pueda medir eficazmente el crecimiento la parte financiera de la institución ha demostrado su crecimiento y la eficacia de las decisiones tomadas. El centro médico Luis Fernando David también está atendido directamente por profesionales de la salud que son familiares directos del gerente de esta institución lo que la transforma en una empresa familiar que apoyan directamente las decisiones de la gerencia, en el momento de la delegación de la autoridad, la empresa familiar tiene un representante en cada área y cuando se presenta algún problema informan directamente en la gerencia quien soluciona todos los problemas sea a nivel operativo, administrativo, requerimiento de insumos y medicamentos sin delegar funciones de manera óptima. Esto conlleva a que los puestos de trabajo no se encuentren claramente identificados ya que al ser una empresa familiar ellos cuidan que sus empleados realicen sus funciones de la manera más óptima a pesar de que no todos ellos tengan el conocimiento adecuado para las funciones encomendadas, por lo tanto no existen rotaciones del personal ya que en la gran mayoría funciona con auxiliares de enfermería que realizan cuidados en hospitalización, consulta externa, quirófano, laboratorio y odontología.

Actualmente el personal de enfermería percibe un sueldo básico por sus funciones manejando una plantilla de 12 personas (auxiliares de enfermería) que trabajan los horarios rotativos y dos en jornadas de 8 horas am y pm por lo que permite que el centro médico funcione de forma óptima, este pago lo generan por medio de facturación para no realizar generación de dependencia de

personal. El ausentismo en el personal es bajo y cuando sucede la gerencia se encarga de buscar personal de llamada para solventar dicho ausentismo.

2.1.2 Gestión Estratégica de Marketing

Al hablar del Área de Marketing en el Centro Médico Luis Fernando David se puede decir que esta es un área que aún se encuentra inexplorada por el centro, ya que no posee una campaña de promoción de sus servicios como tampoco posee un buzón de sugerencias que permita conocer los gustos, preferencias y necesidades de sus usuarios, su crecimiento en estos 10 años se debe a la confianza de sus usuarios y a las referencias realizadas.

Actualmente el Centro Médico se encuentra ubicado en la AV. Jaime Roldos Aguilera y Pasaje Jerónimo Carrión en Carapungo – Quito, dentro de esta zona geográfica se encuentran varios centros de salud que ofrecen los mismos servicios médicos privados en cuanto a la consulta externa como el Centro de Atención Médica Vozandes, pero no disponen de hospitalización ni de quirófano por lo que genera un plus en la atención de los servicios para la población de área. De acuerdo al Distrito Metropolitano de Quito la zona de Calderón incluido Carapungo se ha convertido en un área geográfica con mayor crecimiento urbanístico de la historia, como también ha sufrido cambios económicos significativos. En el área geográfica también funciona el Hospital General Docente de Calderón que atiende a más de 500.000 habitantes del Distrito 17D02 (Ministerio de Salud Pública) que comprende las áreas de Calderón, Llano Chico y Guayllabamba, como también poblaciones cercanas y pacientes referidos de toda la zona norte del país. Por lo tanto se podría afirmar que los mercados se encuentran distribuidos de manera equitativa, ya que la mayoría de personas que realizan su atención en el centro médico son de condiciones de clase media alta y baja, como también disponen de seguro social y seguros médicos privados, y buscan que sus problemas de salud sean solucionados en un mismo lugar y de la manera más eficiente, lo que posiciona al centro médico dentro de sus competidores ya que a nivel de zona norte es el único que al momento ofrece servicios de consulta externa, laboratorio, hospitalización y

quirófano, mostrando a la población que no debe salir de su zona para acceder a todos estos servicios, a pesar de que no maneje una campaña publicitaria se ha convertido en el centro más reconocido y recomendado del área por la calidad en sus servicios y su excelente atención como también por su accesibilidad en cuanto a sus precios ya que la consulta médica de médicos especialistas bordea los 30 dólares y ofrece paquetes económicos que incluyen hospitalización y consulta de seguimiento y control para las cirugías realizadas.

El crecimiento de la población, los cambios económicos de la misma, el que no se disponga en la zona geografía de centros médicos ambulatorios IESS en el área, se ha vuelto una gran oportunidad para el centro médico ya que lo ubica como el mejor opcionado para realizar convenios y por lo tanto sus oportunidades de crecimiento aumentan.

2.1.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

En la gestión administrativa y de talento humano es un área débil de la institución ya que como es una empresa familiar se encuentra encargado de cada área un familiar que cumple la función de líder del área asignada el cual no se enfocan en buscar el mejoramiento continuo para lograr la eficiencia y eficacia, como tampoco se realiza un trabajo continuo con el área de recursos humanos y dejando a un lado la cultura de consecución de los objetivos organizacionales que aumenta significativamente el rendimiento. Al ser una empresa familiar lo que busca es brindar una atención con una política de ahorro dejando de un lado la política de mejoramiento de la cultura organizacional haciéndose notoria una brecha entre las competencias adquiridas por el personal, sobre todo el de enfermería y las competencias requeridas por la organización y disipación del centro del Centro Médico Luis Fernando David.

2.1.4 Gestión Financiera

Al ser una empresa familiar el Centro Medico Fernando David ha crecido por las ganancias obtenidas y por el esfuerzo de sus socios, en especial por la inversión

realizada por su socio mayoritario y gerente de la Institución el Dr. Geovanny Almache quien fue el fundador que conjuntamente su esposa iniciaron este centro médico y gracias a su inversión constante el centro Médico se ha postulado dentro de la zona norte de Carapungo, en año 2019 y 2020 la empresa ha generado grandes inversiones en el área de quirófano, recuperación y hospitalización adquiriendo torres de laparoscopia, instrumental quirúrgico, esterilizadores, monitores, etc. que lo posiciona en tecnología y equipamiento, la empresa al momento busca adquirir convenios con seguros privados y el IESS para generar ganancias de la inversión realizada como también generar de ellas una nueva inversión para abrir un segundo quirófano y ampliando la hospitalización a 20 camas hospitalarias con el objetivo de mantenerlas 100% operativas. Por lo que al momento se puede afirmar que el centro médico una estabilidad financiera y un capital suficiente para desarrollar su trabajo, que al momento busca ampliarse y como es una empresa familiar y posee muy pocos accionistas el reparto de utilidades es igualitaria y razonables ya que primero como empresa familiar buscan el desarrollo del centro médico, y no sus intereses personales.

2.1.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

En la actualidad la función operativa en el Centro Médico Luis Fernando David ha cambiado significativamente ya que la apertura de nuevos servicios implica realizar nuevos flujos de proceso y fortalecer los ya establecidos para que la eficiencia y la eficacia del Centro Médico no se vea afectado en ningún momento, pero hasta el momento es un punto débil ya que al instante se encuentran en la implementación de las políticas y procedimientos para la calidad en cuanto a cirugías seguras realizadas, como la hospitalización adecuada de las personas que necesiten en corta instancia, entre otras. Con la nueva inversión realizada para la apertura de un quirófano se realizó remodelaciones de infraestructura y equipamiento por lo que actualmente cumple con condiciones óptimas para su desarrollo, tanto en tecnología diagnóstica y terapéutica; como también cumple con las condiciones requeridas por el Ministerio de Salud Pública (MSP, 2018), pero se puede argumentar que aún posee un eslabón muy grande para la

adquisición de medicamentos y dispositivos ya que hasta el momento no cuenta con historiales anteriores de consumo quirúrgico solo de consulta externa y con la implementación de nueva cartera de servicios se ha adquirido de acuerdo a la planificación de cirugías hasta conocer un stock básico de las mismas, por lo que estas estrategias continúan en mejora para fortalecer los recursos y mejorar las estrategias con los mercados, ya que su localización geográfica dificulta estos convenios con las empresas proveedoras. A pesar de tener una tecnología diagnóstica y terapéutica de punta el centro médico se maneja con historia clínica física para sus actividades lo que por momentos se vuelve un problema relacionado con los eventos adversos en especial cuando no se dispone de personal capacitado para el mismo. A pesar de todos estos eslabones la atención al cliente no ha variado ya que como es una empresa familiar cada miembro de esta empresa se encarga de aportar con un plus en la atención haciéndola personalizada y sobretodo identificándose con las necesidades de la población lo que le refleja una sensación de familiaridad con ella.

2.1.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

El Centro Médico Luis Fernando David actualmente maneja su historia clínica física y poseen un archivo manual que posee toda la información de sus paciente esto dificulta notoriamente a la generación de indicadores y con la deficiencia de ellos es difícil evaluar la realidad de la institución y proyectar la toma de decisiones basada en la misma, las decisiones anteriormente tomadas se han basado en productividad del centro médico y a la oportunidad del mercado. Al tener una cartera de servicios nueva se debe de implementar sistemas de entrada y de salida para que genere adecuadamente la información, actualmente el Centro de salud posee un área de consulta externa donde dispone de 7 consultorios donde funciona 2 para medicina general y 5 de especialidades médicas, un laboratorio clínico un consultorio odontológico, como también posee 10 camas de hospitalización de corta estancia, un quirófano del día y un área de endoscopia, esto implica que el centro médico debe generar una base de datos

donde se registre indicadores referentes a la atención y no solo a su producción, como también a un sistema de inventarios, calidad de la atención etc.

2.1.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

El Centro Medico Luis Fernando David al ser una empresa familiar posee estrategias para brindar un servicio personalizado que lo lleva a otro nivel, como ya tiene larga trayectoria en el sector de 10 años los pacientes que acuden a este centro médico, conocen al personal y los hace sentir con confianza y en familia, la buena relación familiar que posee esta empresa familiar ha generado estrategias y herramientas que permiten mejorar la gestión de los servicios de salud en el centro médico. La vinculación con la comunidad fortalece que el centro médico se haya posicionado dentro de la zona norte de Carapungo y Calderón, esta relación permite que la atención participativa dinámica e integral, aborda principalmente atenciones clínicas quirúrgicas a precios cómodos y accesibles, es por eso que en los últimos años ha generado grandes resultados de prestaciones, a pesar de que no realiza una promoción adecuada en medios digitales.

Al ser un Centro médico que en crecimiento y con nueva cartera de servicios es considerado como una gran oportunidad para implementar un buen sistema de gestión que sea basada en la prevención de riesgos y con bases al crecimiento ya que hasta el momento es la visión de la gerencia.

3 CAPITULO III

Propuesta de Solución

3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1.1 ANALISIS DEL ENTORNO

Actualmente el Centro Médico San Fernando David cuenta con grandes niveles de producción tanto en consulta médica general, como de especialidad, así también procedimientos clínicos y quirúrgicos, diariamente atiende por consulta externa alrededor de unos 50 pacientes como mínimo, y se realizan entre 4 a 6 procedimientos quirúrgicos que necesitan de servicios anestésicos y posterior hospitalización de corta estancia, alrededor de 2 endoscopias diarias y entre 3 a 5 procedimientos que no necesitan servicios anestésicos, es decir su producción aumenta cada día y se posiciona más en el sector como ente productivo y de competencia.

Este crecimiento en las atenciones no se ha detenido a pesar de su ubicación geográfica y los problemas que afecta a su población puesto que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población económicamente activa de Calderón es de 73.351 personas, pero se estima que 48.929 estarían sin empleo.

Actualmente la parroquia de Calderón posee una población conformada por el 74.914 habitantes que representan el 49%, y la población femenina está conformada por 77.817 habitantes que representan el 51%, a la población masculina de acuerdo con el INEC, la cual es reconocida también por su a la agricultura, comercio, figuras de mazapán y cultura que ha sido de gran aporte para el distrito metropolitano. (INEC, 2010)

El crecimiento de este centro médico se debe también a ser un ente participativo de la comunidad, ya que Calderón se caracteriza por tener un nivel social muy organizativo ya que se posee en los diferentes barrios del sector Comités Pro

mejoras de Barrios, Ligas barriales deportivas, Asociación de Artesanos, Centros de desarrollo integral de la niñez, Asociaciones de transportistas, Fundaciones, Grupos feministas, Asociaciones Culturales, Asociaciones Cristianas entre otras. Y al poseer una gran trayectoria histórica en el área el Centro Medico se ha vuelto parte del entorno de la comunidad.

Dentro del análisis realizado se pudo observar que la comunidad de Calderón de acuerdo a las cifras reportado por el INEC en el 2010 es una parroquia que posee un alto índice de vulnerabilidad ya que dentro de sus detalles informa que el 10% al 20% de las personas poseen estudios de primaria, y solo el 20% cursaron la secundaria.

Como también nos indican que entre el 40% al 60 % de la población se dedican a la industria y al comercio, el 10% de la comunidad posee alguna discapacidad y entre el 20% al 40% de la población es pobre.

Posee también un alto índice de fallas geográficas y se encuentra rodeada de zonas volcánicas y fallas por varias erupciones que no son visibles.

Pero al ser un estudio que tiene muchos años no se asemeja tanto a la realidad actual ya que la población de Calderón ha crecido significativamente, la apertura de un nuevo hospital público como es el Hospital General Docente de Calderón el cual generaron nuevas plazas de trabajo dentro del hospital y de su entorno. Como también la apertura del Centro Comercial el Portal aumento la plusvalía de la zona y su crecimiento, al igual se ha notado el crecimiento de las industrias y sus productos.

Por otro lado, el crecimiento del Centro Médico San Fernando David, se liga también a que la oferta de servicios de salud de especialidad en la Parroquia de Calderón es escasa, existen varios consultorios y centros médicos a su alrededor, sin embargo no cuentan con servicios de especialidad y no son centros de resolución (procedimientos y cirugía) por lo que la mayor parte de pacientes que requieren estos servicios, deben ser referidos a un centro de segundo nivel de resolución.

3.1.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE SALUD

Actualmente dentro del área de salud pública el sistema se encuentra saturado, como también el sistema de salud se encuentra enfocado en tratar el Covid- 19 que se ha vuelto un problema de salud pública a nivel mundial, pero se ha dejado las consultas de pacientes crónicos, quirúrgicos, y de otras patologías que necesitan atención rezagadas. Esto también se debe al temor de la población de acudir a los centros médicos a tratar estas patologías por miedo al contagio. Por tal motivo los centros médicos privados se han convertido en un apoyo fundamental de un sistema que se encuentra saturado.

Y dentro del área de Calderón- Carapungo el principal hospital público que atiende las necesidades de la comunidad se encuentra el hospital General Docente de Calderón que actualmente posee atención para área Covid con 15 camas para hospitalización y 6 de terapia intensiva como también para el área no Covid el cual sigue brindando sus servicios con normalidad, y actualmente es el Centro de Vacunación del área designado contra el Covid -19, pero al igual que los otros hospitales a nivel nacional se encuentra funcionando al 100% de su capacidad instalada.

A nivel privado dentro de la zona se encuentra un sin número de Centros Médicos que brindan servicios médicos de consulta externa como ginecología, pediatría, cirugía, odontología, psicología, terapia física entre otras.

Actualmente dentro del ministerio de Salud Pública se encuentran registrados en la zona Norte alrededor de 75 centros médicos los cuales son de tipo A, B y C. Dentro del área de Carapungo- Calderón nuestra competencia directa es en centro Médico Vozandes Carapungo y la Clínica Santa Teresita que presenta nuestra misma cartera de servicios de la consulta externa, sin embargo, dentro del área somos el único que ofrece hospitalización de corta estancia, endoscopia y cirugías en quirófano del día lo que genera una mejora considerable en nuestra cartera de servicios.

Una de las dificultades que al momento posee el Centro Medico San Fernando David es que se ha tornado crítico y complejo el poder abastecerse de los diferentes dispositivos y medicamentos médicos necesarios para la normal atención de los usuarios internos y externos; ya que las industrias han brindado muchas más prioridad a las grandes clínicas y hospitales de la ciudad, como

también hay muchos medicamentos que se utiliza dentro de quirófano para el acto anestésico que también se utiliza en terapia intensiva, cuyo uso se han incrementado a consecuencia de la Pandemia por COVID 19 que ha azotado a la población a nivel mundial, lo cual dificulta encontrar fabricantes que distribuyan este tipo de productos. Por lo que el Centro Medico se ha visto en la necesidad de comprar al por menor y a compañías que redistribuyen los productos a mayor costo, esto causando un encarecimiento de los costos de atención y disminuyendo el margen de ganancias ya previamente calculadas.

La distancia también dificulta esta distribución ya que el costo aumenta de acuerdo al tiempo, distancia que la empresa tarde en llegar al centro médico. También al ser un servicio nuevo el hospital del día no se posee un recort histórico de consumo por lo cual se planifica su compra de acuerdo a la planificación quirúrgica y el nivel de complejidad de las mismas. Lo cual dificulta aún más el encontrar distribuidores y fabricantes que se adapten a estas circunstancias, por lo cual dificulta las negociaciones y convenios entre los proveedores. Por estas circunstancias, en algunas ocasiones se producen retrasos, lo que ocasiona malestar en el usuario y en otros casos, se deben racionar los insumos, lo que disminuye directamente la calidad de atención.

A nivel quirúrgico se ha tratado de buscar productos sustitutos que cumplan las mismas funciones pero es muy complejo para desarrollar la técnica adecuada ya que el cambio de los mismos puede variar significativamente los resultados. Esto además, puede provocar malestar en el personal médico quirúrgico, que busca optimizar el tratamiento de un paciente.

A pesar de todas estas limitaciones el Centro Medico ha crecido significativamente en su producción ya que la estrategia de venta es generar el mejor bienestar a los pacientes que acuden a esta casa de salud, para ello ha invertido en tecnología de punta y dispone de varios equipos que brindan seguridad y confianza al momento de realizar su actividad médica a los profesionales de salud.

Los equipos biomédicos además cuentan con un adecuado mantenimiento, ultimo realizado en el primer semestre del 2021 y el centro médico cuenta con la

posibilidad de contactar a servicio técnico de emergencia, con una capacidad de respuesta de menos de 24 horas.

Actualmente dispone de una torre de Laparoscopia, Torre de endoscopia y Colonoscopia, máquina de anestesia, para tratamiento quirúrgico que cumplen con las especificaciones técnicas requeridas y son del año 2018 lo cual se considera una tecnología nueva.

También dispone para el diagnóstico oportuno ecografía, ecografía doppler, laboratorio equipado con la última tecnología, rayos x simple.

Esto permite realizar un tratamiento adecuado por lo que es más atrayente la oferta en el sector, esto se lo ha demostrado con su aumento en la producción ya que actualmente se maneja a nivel de consulta externa mínimo entre 50 consultas diarias.

La población a la que el centro médico concentrado su atención, se encuentra dentro los 25 a 60 años de edad, pero este rango ha aumentado considerablemente y se ha expandido entre la población de 18 años a 65 años entre hombres y mujeres homogéneamente, lo cual ha representado oportunidad de crecimiento dentro del área quirúrgica ya que la mayoría de procedimientos que se realizan son Apendicetomías Laparoscópicas, Colectomías Laparoscópicas, Hernioplastias, Herniorrafias, Prostatactomía, colonoscopias y endoscopias. También se realizan otro tipo de procedimientos, sin embargo no son comunes, entre estos están:

- Cirugía: tiroidectomía, lipomectomías;
- Urología: Varicocelelectomía, vasectomía
- Ginecología: Histerectomía, Ooforectomía, Cistectomía ovárica
- Cirugía plástica: Rinoplastia, lipoescultura
- Traumatología: Osteosíntesis de fracturas de miembros superiores e inferiores, Reducción de luxaciones

Este crecimiento no se ha visto afectado a pesar de no tener flujos adecuados ni una estructura organizacional buena, pero el manejo adecuado de la gerencia y el aprovechamiento de oportunidades como el impulso económico lo ha llevado

a posicionarse en el área y al ser reconocido por solucionar efectivamente los problemas de salud de la población.

Un pequeño porcentaje del aumento de la demanda de atención se ha visto estrechamente vinculada, al estado de emergencia que han vivido los centros de salud y hospitales públicos debido a la pandemia por Coronavirus, lo que ha causado que la atención en consulta externa sea casi nula y la resolución de procedimientos y cirugías sean solo de carácter emergente y con una espera larga, acompañado esto, con el riesgo de contagiarse con otros pacientes que padecen COVID 19. En el Centro Médico San Fernando David por el momento no se está atendiendo patologías respiratorias, como protocolo para evitar infecciones cruzadas. De forma extraordinaria, se da atención de emergencia (estabilización y soporte) para que luego ese tipo de pacientes sean referidos al sistema de salud pública o privada que se encuentren dando este tipo de atención.

Por este motivo actualmente el Centro Médico se encuentra en busca de estrategias organizacionales que ayuden a realizar convenios con seguros públicos y privados, ya que la población que acude en su mayoría son de nivel socioeconómico medio y bajo, que dentro de ellos la clase media en su gran mayoría posee seguro privado como Salud, Ecuasanitas e IESS y actualmente se manejan por reembolsos o en otros casos pierden estas aportaciones.

Por lo cual ante estas necesidades el Centro Médico se ha visto en la necesidad de mejorar esta condición por el bienestar y comodidad de sus usuarios.

3.1.3 ANALISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Apertura de 10 camas y 1 quirófano del día y de endoscopia	Área quirúrgica en crecimiento	Falta de control de acciones inseguras	Aumento de demanda de atención de la población.
Prestigio profesional	Gerencia joven y arriesgada	Gestión estratégica empírica	Dificultad en convenios con nuevos proveedores de servicios.
Escasa Competencia quirúrgica privada.	Convenios institucionales nuevos	Falta de personal capacitado para cumplir convenios	Competencia con profesionales altamente capacitados.
Equipos de última tecnología	Captación de nuevos usuarios.	Falta de responsabilidades y cuidado de equipos	Difícil acceso para mantenimientos por parte de empresas proveedoras

3.1.4 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

PROCESO GOBERNANTE
Gerencia del Centro Médico
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR
Dirección Asistencial
Atención Médica de Especialidades
Atención Médica General
Enfermería
Laboratorio
Odontología
Rayos X
PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA
Asesoría Jurídica y Legal
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO
Gestión Financiera
Secretaria y admisiones
Mantenimiento
Farmacia

Actualmente la cadena de valor en el Centro Médico San Fernando David posee algunos vacíos ya que esto se debe a no poseer una estructura bien definida que aporten apoyo y valor a la organización, para contribuir a las mejoras organizacionales de la misma. Como también hay áreas que todavía no se han implementado y se encuentran en trabajo pro mejoras del centro médico.

3.1.5 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

3.1.5.1 *MISION*

Brindar servicios de salud de calidad, con atención ágil, con ética profesional, contando con personal altamente calificado y tecnología de punta, garantizando la satisfacción y bienestar de nuestros clientes y colaboradores.

3.1.5.2 *VISIÓN*

Trabajar para brindar servicios integrales de salud de excelencia técnica medica con gran prestigio y reconocimiento en el sector de Carapungo- Calderón- Quito

3.1.5.3 *VALORES INSTITUCIONALES*

Ética, profesionalismo, calidad, calidez, responsabilidad, respeto y trabajo en equipo.

3.1.5.4 *OBJETIVOS INSTITUCIONALES*

- Incrementar la atención medica brindada con calidad y calidez
- Incrementar el desarrollo y productividad del Centro Médico
- Incrementar eficientemente el uso de presupuesto asignado anualmente.

3.1.5.5 *PRINCIPIOS ETICOS*

- ✓ Principio de beneficencia: brindar atención de calidad.
- ✓ Principio de no maleficencia: No causar daño al paciente con la atención médica.
- ✓ Justicia: Dar atención y tratamiento a los pacientes por igual sin importar su condición social, étnica o religiosa.
- ✓ Autonomía: El Centro Médico garantiza que cada paciente y sus familiares decida y participe en su tratamiento.

3.1.5.6 *POLITICAS*

- Política de Calidad
- Política de referenciación
- Política de Seguridad del paciente
- Política del Cuidado Ambiental
- Política de gerencia de Información
- Política de Ambiente Físico

Al momento el Centro Medico San Fernando David no cuenta con un plan estratégico pero posee una visión que encaja con el enfoque del negocio que se desea lograr el crecimiento operativo del Centro Médico sin causar daño o perjuicio al paciente ya que se enfoca en los valores, objetivos, y principios éticos para generar su productividad.

La visión no detalla de cómo será la institución en el futuro, solo indica a donde desea llegar como institución y la imagen que desea proyectar, pero no habla de que desea lograr en el futuro.

Pero al momento del análisis se pudo observar que las políticas no se enfocan en la política de gestión de recursos humanos, ya que esta es prioritaria para identificar las necesidades de competitividad y bienestar institucional. Como también la implementación de planes de capacitación mejoran y contribuye significativamente la calidad en la atención de los servicios, como también asegura un servicio integral y la satisfacción de los usuarios.

La política de calidad, en el Centro Médico, se ve representada mediante el compromiso directo de la Gerencia con los clientes para satisfacer sus requerimientos y expectativas, sin embargo no se puede aún garantizar un impulso directo de una política de calidad bien estructurada, que por el momento se proyecta a estar basada en los principios de honestidad, liderazgo, mejora continua, desarrollo del talento humano y seguridad y salud en el trabajo.

La política de seguridad del paciente tampoco se encuentra completa ya que al momento carece de comités de calidad y vigilancia, así como al no involucrar efectivamente un equipo multidisciplinario genera riesgos en la atención de los servicios.

Por esto es imperativo buscar acciones estratégicas en el cual prevengan la ocurrencia, riesgos y prevenir los eventos adversos que cumplan los objetivos y valores institucionales.

Por eso a continuación se mostrara los elementos del plan estratégicos que debe contener para contribuir eficientemente a una política de mejora:

1. La Misión y visión debe proyectarse al futuro no solo concentrarse en el crecimiento y desarrollo del Centro Médico para esto se debe buscar políticas y sistemas que mejoren el funcionamiento del Centro Médico.
2. Revisar la estructura organizacional para que se encuentre conformado por un equipo multidisciplinario que no modifique la estructura familiar de la empresa.
3. Concretar actividades y comités de mejora de la atención y la calidad que implementen planes y proyectos a nivel intra y extra institucional que busque prevenir o disminuir el riesgo y la ocurrencia y severidad de eventos adversos.
4. Determinar de manera concreta las diversas políticas ligadas a la atención de Salud.
5. Establecer políticas que concreten convenios interinstitucionales, tanto a nivel privado (Clínicas, Hospitales y Centros de referencia, Servicio de ambulancias, proveedores de insumos y servicios) así como a nivel público (IESS, MSP), entre otros
6. Dentro de esas acciones estratégicas del plan deben buscar una solución para la organización estructural ya que la actual no representa la visión a donde desea llegar.
7. Dentro del plan Estratégico también se debería buscar acciones que mejoren la calidad de la atención en el cual se pueda evaluar el impacto que ellos van a desarrollar en la población esto se debe realizar con técnicas cuantitativas y cualitativas.
8. También debe de contar con flujos, y protocolos de organización donde los líderes de cada área deben estar involucrados para que el plan sea integral y represente todos los actores del Centro Médico.
9. Con los flujos y organización bien estructurados se puede desarrollar una planificación óptima que permitan desarrollar programas de salud y prevención que generen un impacto significativo en la comunidad.
10. Al tener una importante posición dentro de la comunidad deben priorizar actividades emergentes, prioritarias y no urgentes sin dejar de lado prevención.

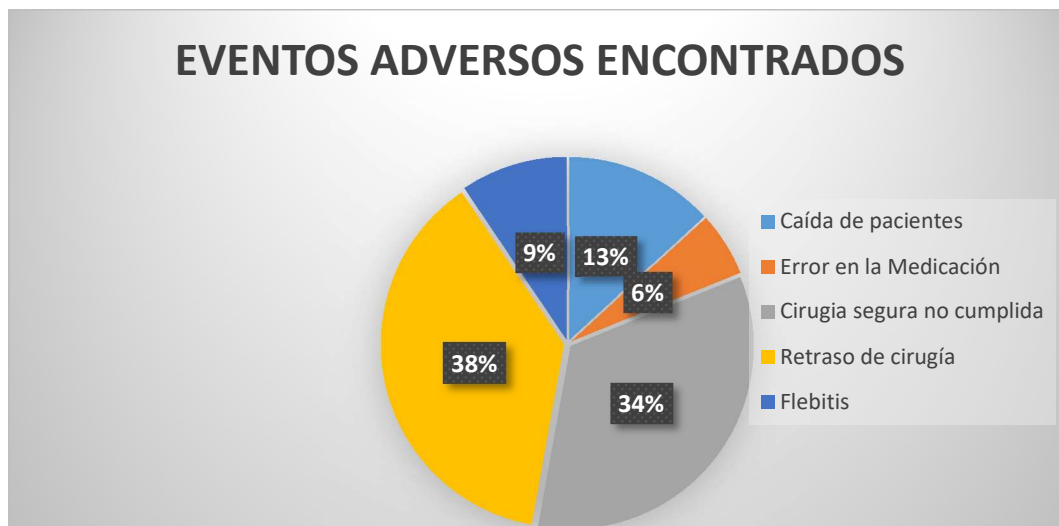
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACION PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

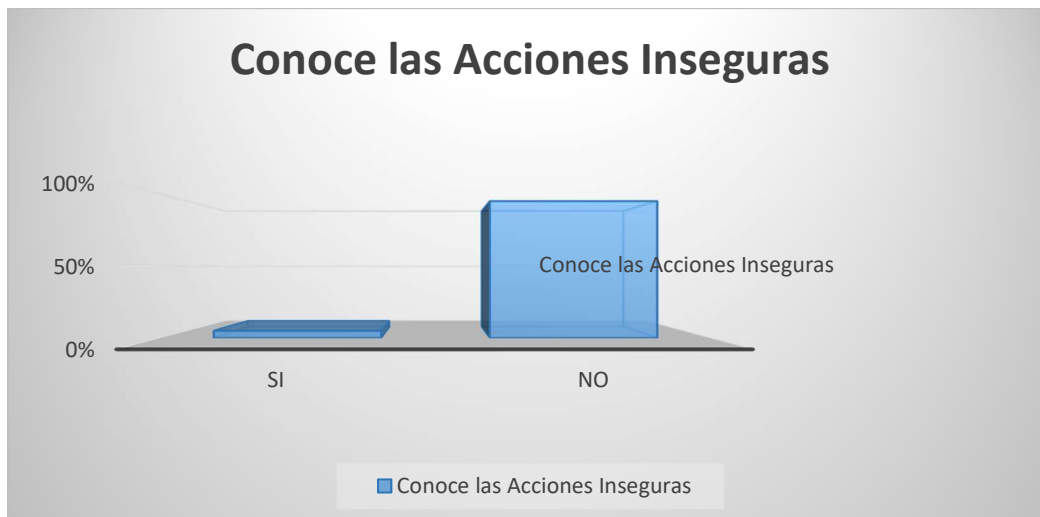
3.2.1.1 PROBLEMA IDENTIFICADO

Dentro de la política de seguridad y calidad se ha comenzado a tomar acciones ya que se ha realizado la investigación con la finalidad de observar la actual conducta de la cultura de reporte de eventos adversos y su cultura de manejo del mismo, como también las acciones inseguras que se realizan a diario dentro del Centro Médico.

Para ello se utilizó un cuestionario basado en escala de likert, el cual mostro los siguientes resultados, y se analizara los más relevantes:



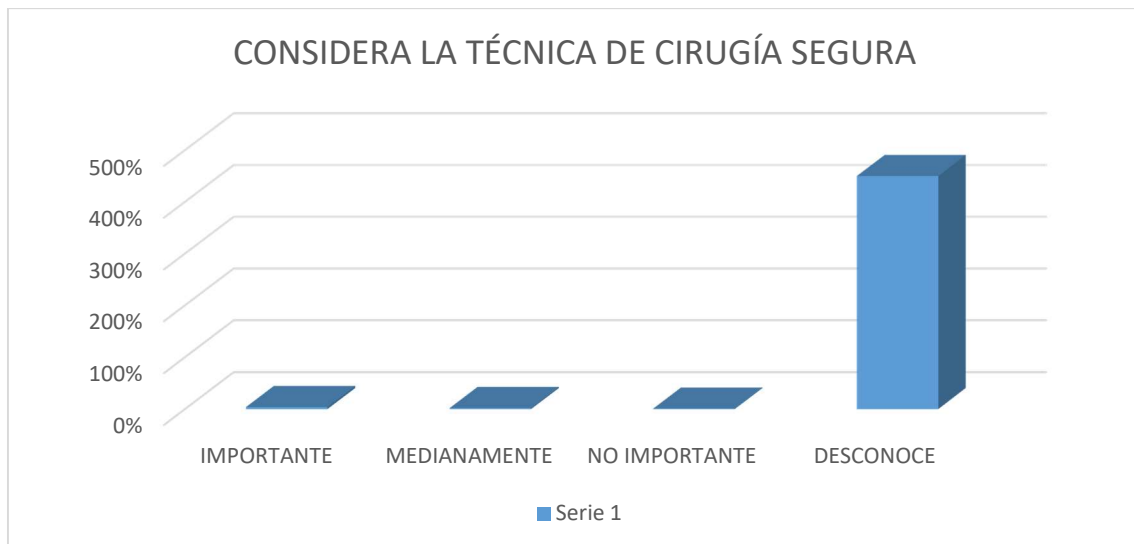
Como se puede evidenciar los errores con mayor recurrencia en el Centro Médico San Fernando David ocurren en el área donde su cartera de servicios es nueva y por ende se debe buscar estrategias que las acciones inseguras e impartan seguridad al paciente y al profesional para poder cumplir con los objetivos institucionales y su misión.



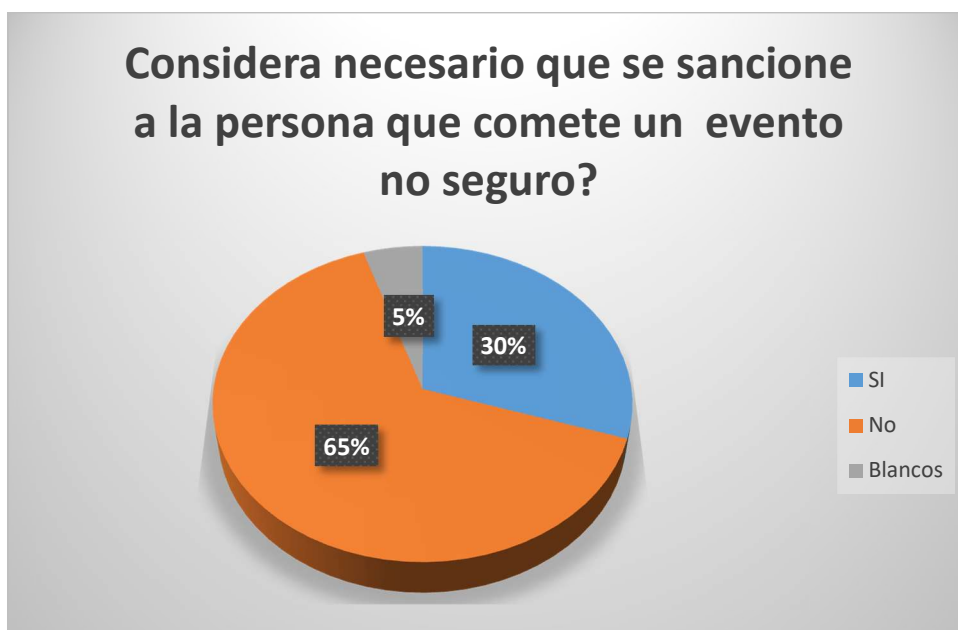
Del 100% de personal Auxiliar de enfermería entrevistado que se encuentra laborando dentro del Centro Médico el 5% conoce sobre las acciones inseguras y el 95% desconoce de las mismas. Por lo cual dentro del plan se debe buscar acciones emergentes para brindar acciones seguras a la atención del paciente.



Del 100% del personal auxiliar entrevistado el 6% sabe cómo evitar las acciones inseguras y el 94 % no conoce de ellas.



Del personal encuestado entre personal, medico, auxiliares de enfermería y administrativo se observa que la mayoría del personal desconoce de esta técnica por lo cual es imperativo generar flujos y medios de comunicación donde todo el personal involucrado conozcan de ello y sepan la importancia de ellos.



En la encuesta realizada también se considera importante cambiar la cultura punitiva actual por una cultura que fomente la superación de mejoras del centro médico y su organización ya que actualmente el 65% del personal operativo considera que no se debería sancionar cuando comete un evento no seguro.

Dentro de la investigación realizada estos son los datos que tiene mayor relevancia dentro de la política de calidad y seguridad del Centro Medico por lo

cual se debe buscar acciones prioritarias para continuar con una atención eficiente y eficaz.

Ya que esto ayudara a cumplir la misión y visión propuesta por el Centro Médico, como al igual que su política de calidad y valores institucionales.

El ampliar su cartera de servicios implica que debe ser prioritario la implementación de flujos y procedimientos que fomenten la cultura de calidad y seguridad.

El considerar implementar la gestión de recursos humanos que incorpore un equipo multidisciplinario que encaje con los valores institucionales, y su ética profesional planteada van de la mano para agilizar los proceso. Como el gestionar la capacitación continua para el personal que labora actualmente en el Centro médico mejorar la calidad de atención y por ende la planificación estratégica ya que al tener personal capacitado mejorar la resolución de problemas y la toma de decisiones se realizaran de manera oportuna y ágil, lo que contribuirá significativamente en la atención al usuario y brindara mayor satisfacción en el servicio brindado.

Para esto también la Dirección y la Gerencia deben buscar asignación oportuna de recursos para la participación igualitaria de personal multidisciplinario y su vinculación ya que esto mejorar la activación de los procesos y su activación estratégica.

Ya que con esto la gerencia podrá desarrollar estrategias de financieras oportunas que permitan tener records históricos tener una base para la toma de decisiones en el futuro que ayude a evaluar verdaderamente el crecimiento empresarial y de producción del Centro Médico ya que hasta el momento la gerencia ha tenido técnicas empíricas que han contribuido a su crecimiento.

3.2.1.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Esta propuesta va enfocada al análisis operativo inicial, ya que al momento esos son los problemas con mayor recurrencia observada dentro del Centro Medico Luis Fernando David. Para esto hemos considerado algunas estrategias a considerar como se muestra a continuación:

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	TIMEPO DE INICIO Y FINALIZACIÓN	RESPONSABLE
Implementar flujos de cirugía segura	<p>Comité de Calidad que se encargara del cumplimiento la cirugía segura y profilaxis.</p> <p>Comité de Seguridad del paciente, que se encargara del cumplimiento de cirugía segura, administración de medicamentos, y eficiencia de esterilización.</p> <p>Comité de evaluación de historia clínica que se encargara del control de formatos completos de la historia desde la identificación del paciente hasta el protocolo seguro.</p>	<p>Generar el flujo desde la entrada del paciente quirúrgico hasta su alta.</p> <p>Capacitar al personal que labora actualmente sobre los flujos elaborados, y sus formatos</p> <p>Establecer funciones al personal de enfermera para evitar los eventos adversos.</p>	<p>Financieros</p> <p>Humanos</p> <p>Materiales</p> <p>Tecnológicos</p>	Junio del 2021 a agosto del 2021	<p>Gestión de</p> <p>Enfermería</p> <p>Dirección Asistencial</p>

Implementar equipo Multidisciplinario	Selección de personal de enfermería para cirugías de llamada	Realizar estudio de costo-beneficio en la implementación de personal de enfermería Implementar funciones operativas para el personal seleccionado.	Financieros Humanos	Junio del 2021 a agosto del 2021	Gestión de Enfermería Dirección Asistencial Gerencia Financiero
Implementar formatos de descargo por cirugías y paciente	Realizar formato de descargos de dispositivos médicos	Realizar un formato físico y digital para mantener records históricos de dispositivos médicos.	Humanos Recursos Tecnológicos	Junio del 2021 a agosto del 2021	Farmacia Gestión de Enfermería Dirección asistencial.

3.2.1.3 INDICADORES DE LA GESTIÓN

N°1	Adherencia a la estrategia de cirugía segura				
Formula:	$\text{N}^\circ \text{ de cirugías realizadas al mes con cirugía segura} \times 100 / \text{N}^\circ \text{ de cirugías realizadas}$				
Observaciones Situación Actual.	Esto contribuirá a tomar acciones estratégicas con el nivel de cumplimiento ya que es una estrategia que se va a implementar.				
Estándar de Puesto	Línea base	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Indicador de proceso	Anual	75%	90%	95%	100%

N°2	Reporte de incidencia o Eventos adversos				
Formula:	$\text{N}^\circ \text{ de reportes realizados} \times 100 / \text{N}^\circ \text{ de cirugías realizadas}$				
Observaciones Situación Actual.	Este es un indicador que mostrara la cultura de reporte gestionado y se realizara el estudio de caso como las acciones de acuerdo al a gravedad del caso.				
Estándar de Puesto	Línea base	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Indicador de proceso	Mensual	50%	70%	85%	90%

N°3	Capacitación continua del personal				
Formula:	$\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas y aprobadas al mes} \times 100 / \text{N}^\circ \text{ de profesionales que laboran en el Centro Médico}$				
Observaciones Situación Actual.	Esto contribuirá a la formación de los profesionales que laboran y laboraran el en centro médico quien deberán un aprobar un cuestionario seleccionado por el Centro Médico que incluya flujos y procesos del mismo.				
Estándar de Puesto	Línea base	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Indicador de proceso	Anual	60%	80%	85%	90%

N°4	Porcentajes de reingresos por cirugías				
Formula:	$\text{N}^\circ \text{ de pacientes reingresados luego de una cirugía programada} \times 100 / \text{N}^\circ \text{ de pacientes atendidos}$				
Observaciones Situación Actual.	Este indicador medirá la eficiencia y eficacia del plan propuesto. Como también evaluará la implementación del eficacia del equipo multidisciplinarios y contribuirá a tomar acciones estratégicas de mejoramiento de la calidad con el nivel de cumplimiento.				
Estándar de Puesto	Línea base	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Indicador de proceso	Anual	25%	20%	15%	5%

4 CAPITULO IV

4.1 EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

4.1.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

En esta sección quiero agradecer de manera especial al Dr. Giovanni Almache gerente del Centro Médico Luis Fernando David ya que le dio importancia del caso a todas las sugerencias realizadas por el bien institucional, las cuales fueron consideradas y puesto en marcha.

Pero dentro de las limitaciones y resistencias que se obtuvieron fue el de incorporar personal de enfermería a la institución por los costos que este representa, por lo cual se diseñó una estrategia al contratar personal solo de llamada y por horas. Esto represento significativamente en el costo como en el beneficio para la institución ya que actualmente acude una enfermera para la instrumentación quirúrgica y para la recuperación inmediata del paciente lo cual ha disminuido los retrasos de inicio en el quirófano y sobre todo se ha dado cumplimiento a la prevención de evento adversos.

4.2 Conclusiones

- En el presente trabajo se identificaron las estrategias de riesgo de los servicios de salud que brinda actualmente el Centro Médico Luis Fernando David como también se implementó la cultura de reporte y retroalimentación, prácticas importantes para la prevención de riesgos o la aparición de acciones inseguras.
- Con la realización del presente trabajo se implementó la evaluación de la calidad de atención por medio de los indicadores de seguridad del paciente brindados en el Centro Médico San Fernando David, esto brindara al centro médico mejores oportunidades de organización tanto en los procesos como a nivel gerencial, como también contribuiría en la toma de decisiones con un abordaje más profundo y apegado a la realidad.

- El manejo de los eventos adversos son uno de los primeros indicadores de la calidad de los servicios por lo cual se realizaron propuestas de mejora para la calidad de servicios de salud en el Centro Médico San Fernando David, para contribuir tanto en su crecimiento institucional, en el impacto económico y sobretodo en la eficiencia y eficacia del mismo.
- Con el desarrollo del presente trabajo se implementó una gestión de calidad de servicios en el área de enfermería del Centro Médico San Fernando David mediante el análisis situacional y trabajo de campo con la finalidad de proponer acciones para alcanzar la consolidación y mejoramiento de la institución con la finalidad de prevenir acciones inseguras.

4.3 Recomendaciones

- Se recomienda continuar con el plan de capacitación continua con el personal de enfermería (enfermeras y auxiliar de enfermería) ya que es de vital importancia que el personal aprenda a detectar y contener los riesgos para brindar una atención segura.
- Se recomienda para complementar el estudio se implemente comités de seguridad del paciente para el análisis y mejoras de las notificaciones realizadas, evitando el accionar punitivo.
- Se recomienda el análisis semestral de los indicadores para tomar acciones de mejora continua oportuna.

4.4 GLOSARIO

1. Calidad.- Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie. (Press, 2021)
2. Evento Adverso.- Problema médico inesperado que sucede durante el tratamiento con un medicamento u otra terapia. Los eventos adversos son leves, moderados o graves, y es posible que tengan otras causas

- diferentes al medicamento o la terapia que se administran. También se llama efecto adverso. (Cáncer, 2021)
3. Acciones inseguras.- Un acto inseguro, por lo tanto, es un suceso que acarrea ciertos riesgos o peligros. La noción se emplea en el universo laboral con referencia a los errores y los fallos que un trabajador comete al desarrollar su actividad, poniendo en riesgo su integridad y/o la integridad de terceros. (Marino, 2017)
 4. Capacitación.- Acción de capacitar. Hacer que una persona o una cosa sea apta o capaz para determinada cosa. (Press, 2021)
 5. Mejora Continua.- Mejora continua es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización. (HEFLO, 2019)
 6. Comité.- Conjunto de personas elegidas para desempeñar una labor determinada, especialmente si tiene autoridad o actúa en representación de un colectivo. (Press, 2021)
 7. Riesgos.- Posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufra perjuicio o daño. (Press, 2021)
 8. Incidencia.- Cosa que se produce en el transcurso de un asunto, un relato, etc., y que repercute en él alterándolo o interrumpiéndolo. (Press, 2021)
 9. Estrategia.- Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. (Press, 2021)
 10. Adherencia.- Adherencia, que deriva del vocablo latino adhaerentia, es un concepto que hace mención a la aglutinación o el pegamiento físico de distintos elementos. La adherencia también puede ser una unión o un apego simbólico. (Marino, 2017)

4.5 BIBLIOGRAFIA

Alvaro Hidalgo Vega, J. d. (s.f.). *Economía de la Salud*.

ARCSA. (2013). *Control Sanitario*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Estructura-org%C3%A1nica-funcional.pdf>

Cáncer, I. N. (2021). *NIH*. Obtenido de <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/evento-adverso>

HEFLO. (2019). *HEFLO*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/>

INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>

Marino, P. (2017). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/acto-inseguro/>

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 38 - 47.

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/hospital-docente-de-calderon/>

MSP. (2018). *Normativas*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/catalogo-de-normas-politicas-reglamentos-protocolos-manuales-planos-guias-y-otros-del-msp/>

Press, O. U. (2021). *Oxford Languages*. Obtenido de <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>

Quito, M. d. (s.f.). *Gobierno abierto*. Obtenido de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/documentos/interactivos/social/files/assets/downloads/page0007.pdf>

4.6 ANEXO

4.6.1 Anexo 1

Fotos



4.6.2 Anexo 2 Encuesta

Encuesta de Eventos Adversos Centro Medico Luis Fernando David
Marque con una x en el casillero que considere correspondiente

1.- Conoce cuales son las acciones inseguras en la atención de salud

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

2.-sabe como prevenir las acciones inseguras

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

3.- Considera la tecnica de cirugia segura

<input type="checkbox"/>	Importante
<input type="checkbox"/>	Medianamente Importante
<input type="checkbox"/>	No importante
<input type="checkbox"/>	Desconoce

4.-Considera importante notificar los eventos adversos

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

5.-Considera necesario que se sancione a la persona que comete un evento no seguro?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

6.-Cuales son los eventos adversos que mas a observado en el ultimo tiempo en su trabajo

<input type="checkbox"/>	Caida de paciente
<input type="checkbox"/>	Error en la medicación
<input type="checkbox"/>	Flebitis
<input type="checkbox"/>	Retraso de cirugía
<input type="checkbox"/>	Cirugia segura no cumplida
<input type="checkbox"/>	Mala identificacion del paciente
<input type="checkbox"/>	OTROS: _____

7. Le gustaría capacitarse ante eventos adversos?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

8. Le gustaría que se incluya personal mas capacitado en la nómina del Centro Médico?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

9. Considera que sus actividades están dentro de us funciones para las que fue contratado?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

10. Considera que los equipos médicos que utilizan se encuentran con los mantenimientos adecuados?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO