



MAESTRIA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD

PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE  
IMAGEN- AREA TOMOGRAFIA DEL HPVCB DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO. AÑO  
2022-2023

Tutora:

Mónica Moncayo Robles

Autor:

Randy Mena De La Cruz

AÑO:

2022

## Resumen

El servicio de imagenología del Hospital Verdi Cevallos Balda está ubicado en la provincia de Manabí, en la ciudad de Portoviejo, es un establecimiento de salud tipificado como segundo nivel de atención, perteneciente a la Zona 4 en el Distrito 13D01, presta asistencia a 280.029 habitantes aproximadamente.

Luego del terremoto del 16 de abril del 2016, en Manabí, el hospital fue severamente dañado en su infraestructura, sin embargo, tuvo que afrontar un drástico incremento de la demanda de atenciones, pues otras casas de salud fueron totalmente destruidas.

A pesar de ser renovado casi en su totalidad en Imagenología los problemas persisten, principalmente la falta del tomógrafo, pues la sala donde funcionaba fue destruida por el terremoto, obligando a movilizarlo 2,5 km fuera de la institución.

Al momento el tomógrafo está fuera de servicio por falta de mantenimiento, y los pacientes deben ser derivados a prestadores externos, lo que aparte de implicar una carga económica importante, incrementa el riesgo de complicaciones graves durante la movilización de los pacientes.

El presente trabajo realizó un análisis de la problemática del Servicio de Imagenología, especialmente del área de TAC, y destaca como nudo crítico el no contar con un equipo de Tomografía Axial Computarizada (TAC) dentro de las instalaciones. Y a través de un Plan de Gestión Gerencial plantea propuestas para responder adecuadamente a esta problemática.

La alternativa más viable de solución es a través de la gestión con la Cooperación Internacional Japonesa (JICA) que ha ofrecido equipos de TAC para hospitales de Ecuador.

## Summary

The imaging service of the Verdi Cevallos Balda Hospital is in the province of Manabí, in the city of Portoviejo, it is a health facility typified as second level of care, belonging to Zone 4 in District 13D01, it provides assistance to 280,029 inhabitants approximately.

After the earthquake of April 16, 2016, in Manabí, the hospital was severely damaged in its infrastructure, however, it had to face a drastic increase in the demand for care, as other health houses were totally destroyed.

In spite of being almost completely renovated in Imaging, problems persist, mainly the lack of the tomograph, since the room where it worked was destroyed by the earthquake, forcing it to be moved 2.5 km outside the institution.

At present, the tomograph is out of service due to lack of maintenance, and patients must be referred to external providers, which apart from implying a significant economic burden, increases the risk of serious complications during the mobilization of patients.

The present study made an analysis of the problems of the Imaging Service, especially the CT area, and highlights as a critical node the lack of Computerized Axial Tomography (CAT) equipment within the facilities. And through a Management Plan, it puts forward proposals to adequately respond to this problem.

The most viable alternative solution is to work with the Japanese International Cooperation Agency (JICA), which has offered CT equipment for hospitals in Ecuador.

## Índice del contenido

Resumen .....	1
Índice del contenido .....	3
CAPITULO I.....	7
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....	7
1.1 Introducción .....	7
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	10
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	10
1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios .....	11
1.2.2.1 Análisis Geoespacial y Geopolítico .....	12
1.2.2.2 Oferta de Servicios del Área de Imagenología del Hospital Verdi Cevallos Balda.....	13
1.2.2.3 Población atendida.....	14
1.2.2.4 Demanda de servicios insatisfecha.....	16
1.3 Planteamiento del problema.....	17
1.4 Justificación del Planteamiento del Problema .....	17
1.5 Objetivos del Plan para la Prestación de Servicios .....	18
1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de Servicios del Área de Imagenología .....	19
1.7 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas .....	19
CAPITULO II.....	20
2.1 JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS. ....	20
2.2 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .21	
2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección .....	21
2.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	21
2.2.3 Gestión Financiera.....	21
2.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	22
2.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	22



2.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	23
CAPITULO III.....	23
3. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	24
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO .....	24
3.1.1 Análisis del Entorno Social.....	25
3.1.1.1 Factores Políticos.....	25
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	26
3.1.3 Análisis FODA.....	27
3.1.4 Planificación Estratégica.....	28
3.1.4.5 Principios Éticos.....	29
3.1.4.6 Políticas .....	29
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	30
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	30
CAPITULO IV .....	33
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....	33
4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	37
4.2 Conclusiones y Recomendaciones.....	38
GLOSARIO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
BIBLIOGRAFIA .....	39
ANEXOS .....	40

## Índice de Tablas

Figura 1 Organigrama Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda .....	10
Figura 2 Oferta e Servicios Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda .....	11
Tabla 1 Niveles de Atención, Niveles de Complejidad, Categoría y Nombres de los Establecimientos de Salud .....	12
Figura 4 Localización Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda4 .....	13
# .....	¡Error! Marcador no definido.
Nombre de la Parroquia .....	¡Error! Marcador no definido.
Urbano .....	¡Error! Marcador no definido.
Rural .....	¡Error! Marcador no definido.
Total .....	¡Error! Marcador no definido.
1 .....	¡Error! Marcador no definido.
Portoviejo .....	¡Error! Marcador no definido.
206.682 .....	¡Error! Marcador no definido.
16.404 .....	¡Error! Marcador no definido.
223.086 .....	¡Error! Marcador no definido.
2 .....	¡Error! Marcador no definido.
Calderón .....	¡Error! Marcador no definido.
14.164 .....	¡Error! Marcador no definido.
14.164 .....	¡Error! Marcador no definido.
3 .....	¡Error! Marcador no definido.
Alhajuela .....	¡Error! Marcador no definido.
3.754 .....	¡Error! Marcador no definido.
3.754 .....	¡Error! Marcador no definido.
4 .....	¡Error! Marcador no definido.
Crucita .....	¡Error! Marcador no definido.
14.050 .....	¡Error! Marcador no definido.
14.050 .....	¡Error! Marcador no definido.
5 .....	¡Error! Marcador no definido.
Pueblo Nuevo .....	¡Error! Marcador no definido.
3.169 .....	¡Error! Marcador no definido.
3.169 .....	¡Error! Marcador no definido.
6 .....	¡Error! Marcador no definido.
Riochico .....	¡Error! Marcador no definido.
11.757 .....	¡Error! Marcador no definido.
11.757 .....	¡Error! Marcador no definido.

7.....	¡Error! Marcador no definido.
San Placido.....	¡Error! Marcador no definido.
7.687.....	¡Error! Marcador no definido.
7.687.....	¡Error! Marcador no definido.
8.....	¡Error! Marcador no definido.
Chirijos.....	¡Error! Marcador no definido.
2.362.....	¡Error! Marcador no definido.
2.362.....	¡Error! Marcador no definido.
Total Cantón.....	¡Error! Marcador no definido.
206.682.....	¡Error! Marcador no definido.
73.347.....	¡Error! Marcador no definido.
280.029.....	¡Error! Marcador no definido.

#### Índice de Figuras

Índice de tablas

Índice de figuras

**Comentado [MM1]:** Favor incluya estos 2 tipos de índices, para ello requiere que todas las gráficas y tablas estén numeradas automáticamente.

## CAPITULO I

### REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

##### 1.1 Introducción

Las imágenes hoy en día juegan un papel fundamental en el proceso de atención de los pacientes, cambiando considerablemente en el último tiempo, de la mano de la tecnología. El Servicio de Imagenología pasó de ser auxiliar en el diagnóstico a ser un pilar fundamental para la clínica, hoy es determinante contar con imágenes para efectuar diagnósticos especialmente en patologías agudas. (Flores, 2018)

La imagenología, es una rama de la medicina que tienen su origen en la ciencia denominada radiología, misma que utiliza rayos X, para efectuar varios tipos de exámenes clínicos que requieren imágenes internas del cuerpo. La imagenología utiliza radiaciones ionizantes y no ionizantes para obtener imágenes que permiten observar, ubicar y realizar el diagnóstico de diversas patologías. (Ortega, 2022)

Con equipo adecuado y profesionales de la salud bien entrenados se pueden efectuar una gran variedad de exámenes de forma efectiva y eficiente a través de la imagen clínica, la imagen clínica es un grupo de técnicas y procesos usados para crear imágenes del cuerpo humano, o partes de él, con propósitos médicos o para fines de investigación (González, 2021).

Los equipos de imagenología necesitan y manejan una distribución acorde al nivel de atención de las unidades clínicas, y al nivel de sofisticación de los equipos tecnológicos. Dado los costos de los equipos y la necesidad de especialización de los operadores, la accesibilidad es el reto más importante de toda unidad clínica (Lino, 2021).

La Tomografía Axial Computarizada es una herramienta diagnóstica que, a través de rayos X, obtiene imágenes digitalizadas, en cortes axiales y

reconstrucciones coronales o sagitales, se realiza con equipos multicortes, donde se puede estudiar la parte del cuerpo en cuestión, mediante reconstrucciones digitales tridimensionales. (Amieiro Paz, 2018)

El servicio de imagenología del Hospital Regional Dr. Verdi Cevallos Balda está ubicado en la provincia de Manabí, en la ciudad de Portoviejo, es un establecimiento de salud tipificado como segundo nivel de atención, perteneciente a la Zona 4 en el Distrito 13D01, presta asistencia sanitaria a 280.029 habitantes aproximadamente.

Luego del terremoto del 16 de abril del 2016, con epicentro en Pedernales, al norte de Manabí, el hospital fue severamente dañado de su infraestructura, sin embargo, sus hospitales vecinos como Manta, Chone, Pedernales y Bahía quedaron completamente inoperantes por lo cual el Verdi Cevallos aumento drástica y repentinamente su demanda de atenciones en la provincia.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, del último censo poblacional ecuatoriano año 2010, existen un total de 280029 habitantes, el 74% de la población viven en la cabecera cantonal de Portoviejo específicamente en el casco urbano.

Actualmente el remodelado Verdi Cevallos Balda tiene nuevas áreas de emergencia, quirófanos, hospitalización e imagenología con problemas persistentes principalmente la falta del tomógrafo en el área destinada para el mismo.

El tomógrafo del Hospital Verdi Cevallos se encuentra a 2.5 kilómetros de este en el Centro de Rehabilitación Integrado Especializado (CRIE) al oeste de la ciudad. Esta distancia considerable para un estudio diagnóstico tan importante para la atención de pacientes politraumatizados y críticos que además genera muchos problemas relacionados con la salud de los pacientes y la economía y el talento humano del hospital.



La salida continua de personal operativo esencial fuera de la unidad, gastos de ambulancia, falta de equipamiento de estas, estrés del traslado a un paciente crítico, retraso de toma de decisiones y aumento de la morbi mortalidad de los pacientes son algunos de los problemas ocasionados.

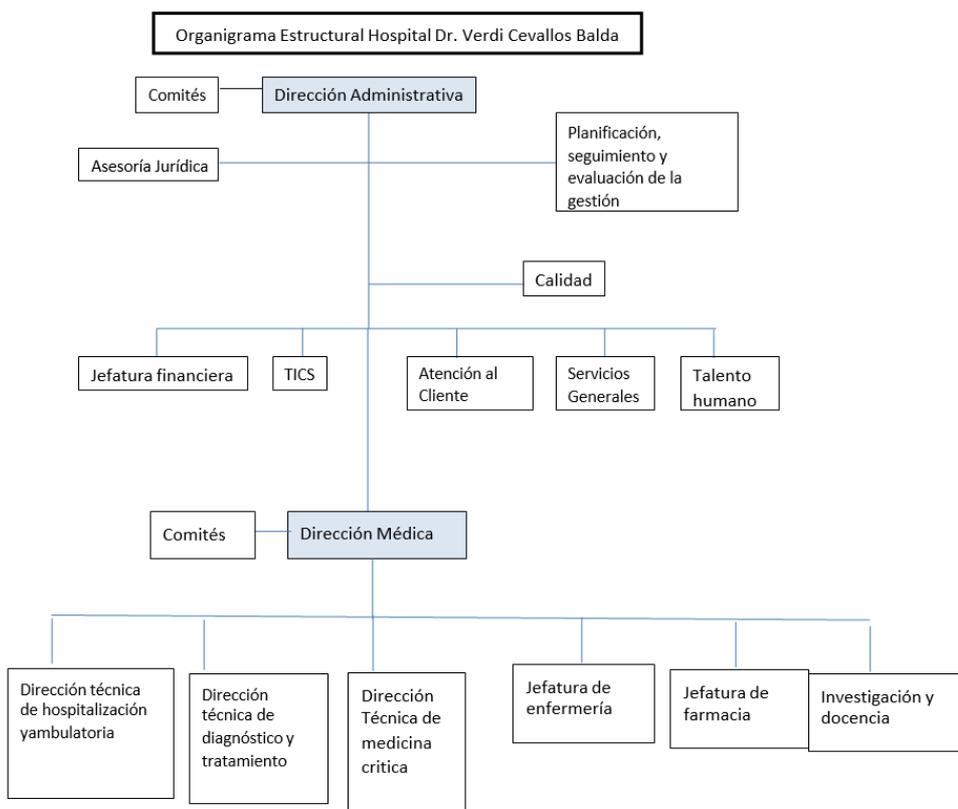
En esta investigación tiene por objetivo resolver todos los problemas causados por la falta de un tomógrafo axial computarizado dentro de las instalaciones del Hospital Verdi Cevallos Balda, utilizando medidas gerenciales, realizando los estudios, oficios y presupuesto correspondientes para el proceso de adquisición de un equipo nuevo o en su defecto la transportación del tomógrafo del "CRIE" a los predios del Hospital Regional Dr. Verdi Cevallos Balda (HPVCB), mejorando el servicio de apoyo de diagnóstico y terapéutico de esta casa de salud y con esto mejorando la calidad y cantidad de atenciones de los pacientes en el servicio de esta Casa de Salud.

## 1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

### 1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Según el reglamento interno de la estructura orgánica de las Unidades Médicas de Nivel II del MSP el organigrama funcional está compuesto de la siguiente manera:

**Figura 1**  
**Organigrama Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda**



### 1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios

Según la caracterización de hospitales la Coordinación Zonal 4, correspondiente a las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí el Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda, en su cartera de servicios cuenta con diferentes áreas (Figura 2):

**Figura 2**  
**Oferta e Servicios Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda**

ÁREA	DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO
Emergencia	11 boxes para la atención
Consulta externa (42 consultorios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traumatología</li> <li>• Cirugía General</li> <li>• Cirugía Pediátrica</li> <li>• Cirugía Plástica</li> <li>• Cirugía Cardiorráxica</li> <li>• Urología</li> <li>• Neurocirugía</li> <li>• Oftalmología</li> <li>• Otorrinolaringología</li> <li>• Cirugía Vasculat</li> <li>• Proctología</li> <li>• Medicina Interna</li> <li>• Nutrición</li> <li>• Psicología</li> <li>• Fisiatría</li> <li>• Odontología</li> </ul>
Hospitalización (190 camas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicina interna (60 camas)</li> <li>• Cirugía General (55 camas)</li> <li>• Ginecología y obstetricia (40camas)</li> <li>• Pediatría (35 camas)</li> </ul>
Terapia Intensiva (6 camas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 adultos</li> <li>• 3 pediátricas</li> </ul>
Neonatología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 básicos</li> <li>• 7 intermedios</li> <li>• 5 intensivos</li> </ul>
Servicio de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio Clínico (24 hrs)</li> <li>• Imagenología (24 hrs)</li> </ul>
Centro Obstétrico	2 salas de parto 1 quirófano destinado a cesáreas
Centro quirúrgico	Quirófanos operativos (4)
Rehabilitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terapia física</li> <li>• Terapia respiratoria</li> <li>• Terapia de lenguaje</li> </ul>
Servicio de Apoyo terapéutico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de medicina transfusional</li> <li>• Banco de Leche</li> <li>• Farmacia</li> <li>• Endoscopia</li> <li>• Colonoscopia</li> <li>• Ecocardiografía</li> <li>• Holter</li> <li>• MAPA</li> <li>• Electroencefalograma</li> <li>• Gabinete de dermatología</li> <li>• Fototerapia y electrocauterio</li> </ul>

### 1.2.2.1 Análisis Geoespacial y Geopolítico

El Hospital Dr. Verdi Cevallos es un prestador de salud público perteneciente al sistema del Ministerio de Salud Pública (MSP) se encuentra en el segundo nivel de atención con un cuarto nivel de complejidad, según el Acuerdo Ministerial 4431 o “Norma Técnica Subsistema de Referencia, Derivación, Contrareferencia, Referencia Inversa y Transferencia del Sistema Nacional de Salud 2014” y en relación con el Acuerdo Ministerial 5212, “Tipología Sustitutiva para Homologar los Establecimientos de Salud por Niveles de Atención y Servicios de Apoyo del Sistema Nacional de Salud”, se encuentran organizados de la siguiente manera:

**Tabla 1**  
Niveles de Atención, Niveles de Complejidad, Categoría y Nombres de los Establecimientos de Salud

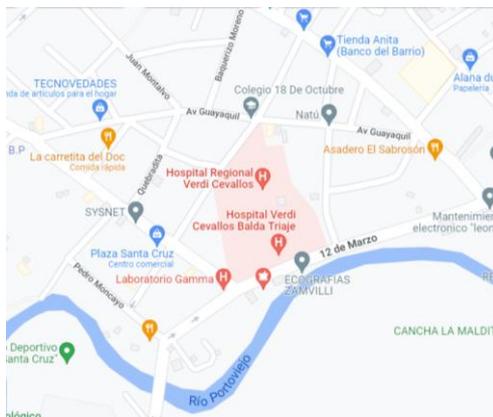
NIVELES DE ATENCIÓN, NIVELES DE COMPLEJIDAD, CATEGORÍA Y NOMBRES DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD				
Niveles De Atención	Niveles De Complejidad	Categorías de Establecimientos de Salud	Nombre	
Primer Nivel de Atención	1° Nivel de complejidad	I-1	Puesto de Salud	
	2° Nivel de complejidad	I-2	Consultorio general	
	3° Nivel de complejidad	I-3	Centro de salud-A	
	4° Nivel de complejidad	I-4	Centro de salud-B	
	5° Nivel de complejidad	I-5	Centro de salud-C	
AMBULATORIO				
Segundo Nivel de Atención	1° Nivel de complejidad 2° Nivel de complejidad	II-1	Consultorio de especialidad (es) clínico-quirúrgico	
		II-2	Centro de especialidades	
		II-3	Centro clínico-quirúrgico ambulatorio (Hospital del Día)	
	HOSPITALARIO			
	3° Nivel de complejidad 4° Nivel de complejidad	II-4 II-5	Hospital Básico Hospital General	
AMBULATORIO				
Tercer Nivel de Atención	1° Nivel de complejidad	III-1	Centros especializados	
	HOSPITALARIO			
	2° Nivel de complejidad 3° Nivel de complejidad	III-2 III-3	Hospital Especializado Hospital de especialidades	
Cuarto Nivel de Atención	1° Nivel de complejidad	IV-1	Centros de experimentación pre-registros clínicos	
	3° Nivel de complejidad	IV-2	Centros de alta subespecialidad	
Nivel de Atención Prehospitalario	1° Nivel de complejidad	APH-1	Unidad de atención prehospitalaria de transporte y soporte vital básico	

Fuente: Acuerdo Ministerial MSP 5212

Es de especial interés, para el desarrollo el presente trabajo destacar el área de Imagenología ya que brinda la asistencia de estudios de diagnóstico por imágenes a los usuarios de la Red Pública Integral de Salud.

Se encuentra ubicado en las calles Rocafuerte y 12 de Marzo de la parroquia Portoviejo, cantón Portoviejo, provincia de Manabí de la Coordinación Zonal de Salud 4, Ministerio de Salud Pública.

**Figura 3**  
**Localización Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda**



*Fuente: Google Maps*

El Hospital Verdi Cevallos Balda, el servicio de imagenología brinda asistencia sanitaria usuarios de la Red Pública Integral de Salud, de las parroquias urbanas y rurales del cantón Portoviejo.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, del último censo poblacional ecuatoriano año 2010, existen un total de 280029 habitantes, el 74% de la población viven en la cabecera cantonal de Portoviejo específicamente en el casco urbano.

### **1.2.2.2 Oferta de Servicios del Área de Imagenología del Hospital Verdi Cevallos Balda.**

El servicio de Imagenología del Hospital Verdi Cevallos Balda posee una cartera diversa en los diferentes estudios de radiodiagnóstico

**Tabla 2**  
**Cartera de Servicios del Área de Imagenología del Hospital Verdi Cevallos Balda**

N°	CODIGO	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	70030	Examen radiológico, ojo, paradedetectar cuerpo extraño	
2	70100	Examen radiológico, mandíbula, parcial, menos de cuatro posiciones	
3	70110	Examen radiológico, mandíbula, completo, por lo menos cuatro posiciones	
4	70140	Examen radiológico, huesos faciales, menos de tres posiciones	
5	70150	Examen radiológico, huesos faciales, completo, mínimo de tres posiciones	
6	70160	Examen radiológico, huesos nasales, completo, mínimo de tres posiciones	
7	70220	Examen radiológico, senos paranasales, dos posiciones	
8	70240	Examen radiológico, silla turca	
9	70260	Examen radiológico, cráneo	
10	70328	Examen radiológico, articulación temporomandibular, boca Abierta y cerrada, unilateral	
11	70330	Examen radiológico, articulación temporomandibular, boca abierta y cerrada, bilateral	
12	70361	Cuello 2 posiciones. Partes blandas.	
13	70450	Tomografía axial computadorizada de cabeza o cerebro, sin Material de contraste	
14	70470	Tomografía axial computadorizada de cabeza o cerebro, sin material de contraste, seguida de materiales de contraste y secciones adicionales	En espera de contraste
15	70480	Tomografía axial computadorizada, orbita, silla turca o fosa posterior, u oído externo medio o interno, sin material de contraste	En espera de contraste
16	70482	Tomografía axial computadorizada, orbita, silla turca o fosa posterior, u oído externo medio o interno, sin material de contraste, seguida de materiales de contraste y secciones Adicionales	En espera de contraste
17	70486	Tomografía axial computadorizada, zona Maxilofacial, sin material de contraste	En espera de contraste
18	70488	Tomografía axial computadorizada, zona maxilofacial, sin material de contraste, seguida de materiales de contraste y secciones adicionales	En espera de contraste
19	70490	Tomografía axial computadorizada, tejido blando del cuello, sin material de contraste	En espera de contraste
20	70492	Tomografía axial computadorizada, tejido blando Del cuello	En espera de contraste

Fuente: Hospital Verdi Cevallos Informe de Gestión 2019

### 1.2.2.3 Población atendida

El servicio de imagenología cuenta con tomógrafo que se encuentra fuera de la unidad, ecógrafo Mindray de última generación, equipo de radiología de 6 posiciones equipo de mamografía de última generación. El servicio de Ecografías, Rayos X, Tomografía, Mamografía; trabajan las 24 horas del día los 365 días al año con un producción anual promedio de aproximadamente 40.000 estudios incluyendo tomografías en un promedio aproximado de 14000 estudios anuales durante los 5 últimos años. (Cevallos, 2021).

**Tabla 3**  
**Producción Hospitalaria**

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA													
HOSPITAL PROVINCIAL DR.VERDI CEVALLOS BALDA DE PORTOVIEJO													
PRODUCCION HOSPITALARIA													
ENERO – DICIEMBRE 2021													
PRODUCCIÓN HOSPITALARIA	ENERO	FEBRE RO	MARZ O	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS TO	SEPTI EMBRE	OCTUBRE	NOVIEM BRE	DICIEMBR E	TOTAL
EGRESOS	652	627	766	679	721	732	839	769	745	838	771	805	8944
PARTOS (vaginal)	95	128	134	114	104	117	117	116	116	121	99	98	1359
CESÁREAS	97	104	121	101	127	115	128	113	120	131	111	112	1380
CIRUGÍAS (total)	370	339	398	314	388	390	461	472	422	435	430	415	4834
<b>CCEE TOTAL</b>	<b>1684</b>	<b>1654</b>	<b>2315</b>	<b>1458</b>	<b>1833</b>	<b>2214</b>	<b>3080</b>	<b>2528</b>	<b>2613</b>	<b>3686</b>	<b>4581</b>	<b>4031</b>	<b>31677</b>
EMERGENCIA	5249	4993	6007	4941	4882	5161	6362	6061	6249	6514	5691	5712	67822
TRIAGE	1733	1301	1577	1179	1282	1510	2264	2111	2100	1971	1709	1365	20102
LABORATORIO (analisis )	24755	20297	14542	10098	8686	17120	32126	28532	22949	19524	17752	11679	228060
ESTUDIO DE IMÁGENES	4022	2454	3283	2665	3092	3476	3841	5136	4894	5373	2957	2239	43432
FISIOTERAPIA(actividades )	9934	9191	10235	10432	12545	14367	15409	13322	15625	24083	18296	23622	177061
RECETAS DESPACHADAS	14766	11552	13048	12556	10802	12156	15353	16216	15319	15468	13009	11105	161350

Fuente: gestión de admisiones HPVC 2021

**Tabla 4**  
**Producción No hospitalaria**

HOSPITAL PROVINCIAL DR.VERDI CEVALLOS BALDA DE PORTOVIEJO													
PRODUCCION HOSPITALARIA													
ENERO – DICIEMBRE 2020													
PRODUCCIÓN HOSPITALARIA	ENERO	FEBRE RO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS TO	SEPTIE MBRE	OCTUB RE	NOVIE MBRE	DICIEM BRE	TOTAL
EGRESOS	1032	902	854	523	579	538	633	555	634	653	605	694	8202
PARTOS (vaginal)	110	116	116	93	107	125	138	134	125	135	107	103	1409
CESÁREAS	170	141	153	101	120	131	130	119	135	124	133	119	1576
CIRUGÍAS (total)	595	501	410	212	247	294	332	328	389	362	331	381	4382
<b>CCEE TOTAL</b>	<b>5432</b>	<b>3959</b>	<b>3142</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1858</b>	<b>139</b>	<b>1378</b>	<b>1535</b>	<b>1408</b>	<b>1427</b>	<b>20278</b>	
EMERGENCIA	6489	7025	5300	3743	4943	5200	5364	6200	6060	6055	5022	4852	66253
TRIAGE	4515	3665	2512	1092	987	1234	1092	1170	1617	1686	1577	1519	22666
LABORATORIO (analisis )	31826	27806	25145	17896	26107	25636	23616	31104	32279	30039	29192	23115	323761
<b>ESTUDIO DE IMÁGENES</b>	<b>6430</b>	<b>5068</b>	<b>3511</b>	<b>1353</b>	<b>2000</b>	<b>2347</b>	<b>2475</b>	<b>2709</b>	<b>3309</b>	<b>4497</b>	<b>3783</b>	<b>4079</b>	<b>41561</b>
FISIOTERAPIA(actividades )	22146	21372	12885	6684	7996	9008	11358	10728	11879	13088	11460	11087	149691
RECETAS DESPACHADAS	26336	21668	14926	10154	11563	13729	15943	14997	15224	14994	13409	12212	185155

Fuente: gestión de admisiones HPVC 2020

#### 1.2.2.4 Demanda de servicios insatisfecha

La demanda de los servicios incrementa de forma constante, debido a varios factores, como la ampliación de servicios a toda la red pública, la cual comprende 1'523.950 habitantes en toda la provincia de Manabí; otros aspectos que han impulsado esa demanda son:

- Crecimiento poblacional.
- Incremento de accidentes de tránsito.
- Gratuidad de los servicios de salud.
- Zona de cobertura extensa

Esto hace que la oferta de servicios médicos que se brindan en el Hospital sea insuficiente y provoque el colapso de la capacidad resolutoria, desencadenando malestar en los usuarios y aumentando la morbi – mortalidad.

Este escenario se vio aún más complicado después del terremoto del 16 de abril del 2016; pues en toda la provincia colapsó la infraestructura médica, hospitales de primer y segundo nivel quedaron destruidos en su totalidad, al menos 500 camas hospitalarias desaparecieron en toda la red de la Zona 4, incluyendo camas de terapia intensiva y neonatos.

A pesar de los daños en el Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda implementó un plan de contingencia que incluyó trasladar el tomógrafo del Hospital a las Instalaciones del Centro de Rehabilitación Integrado Especializado (CRIE), que en ese momento prestaba las garantías para su funcionamiento, ya que la infraestructura del Hospital tuvo severos daños y no cumplía con las condiciones estructurales necesarias, con la reconstrucción del Hospital se plantea la necesidad de retornar el equipo a las instalaciones del Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda, pues se realizan en promedio 14000 tomografías al año, y todas estas se hacen incurriendo en riesgos altos, y un gasto de recursos humanos y financieros que pueden ser disminuidos en gran parte con el retorno de los equipos a las instalaciones del Hospital.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Existe un nudo crítico en el Servicio de Imagen - Área de Tomografía del Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda de la ciudad de Portoviejo, pues existe un recurso clave para el servicio fuera de las instalaciones, y se requiere un Plan de Gestión Gerencial que permita solventar este problema.

El presente trabajo tiene por objeto analizar la situación actual del Área de Tomografía del Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda, y realizar propuestas de mejora.

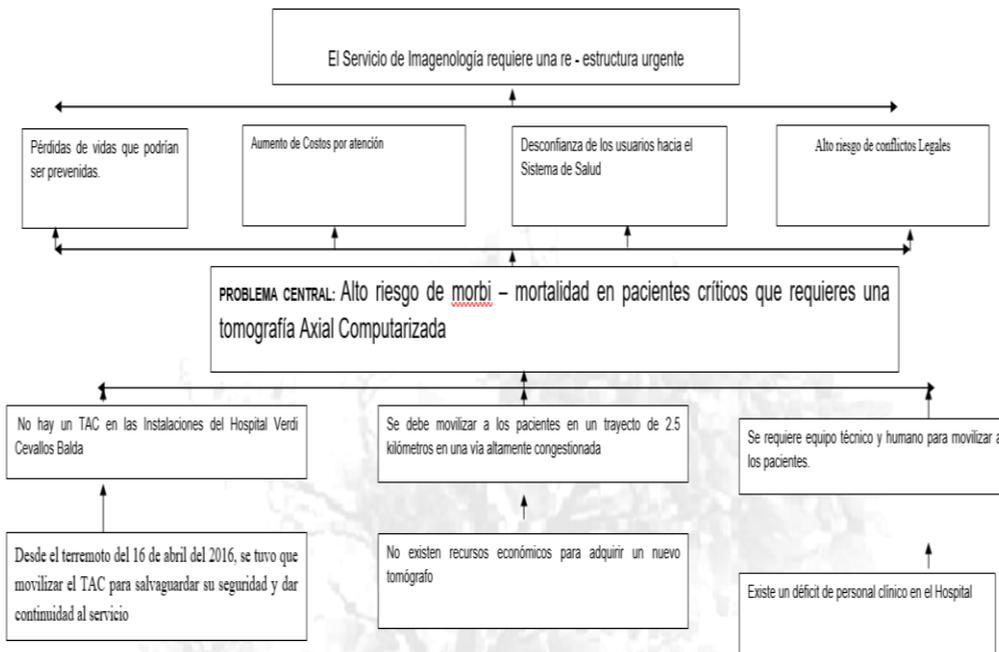
### **1.4 Justificación del Planteamiento del Problema**

La presente investigación se enfoca en establecer un plan de gestión gerencial para el mejoramiento del servicio de imagen- área tomografía a través de la dotación de un Tomógrafo Axial Computarizado (TAC) dentro de las instalaciones en el Hospital Dr. Verdi Cevallos debido a que existe la carencia de estos equipos por consiguiente causan muchos problemas entre los más graves se pueden enumerar:

1. Aumento de espera para la realización del estudio de tomografía.
2. Personal se moviliza fuera de la institución causando pérdida de apoyo operativo intrahospitalario.
3. Aumento de la morbi-mortalidad de pacientes críticos (intubado) a realizar tomografías fuera de la institución.
4. Gastos excesivos de insumos médicos como jeringuillas, oxígeno, mascarillas, y gastos de movilización de ambulancia a estudios externos.

La implementación de estos equipos de tomógrafos en el área de apoyo diagnóstico y terapéutico del HPVCB, permitiría a que los estudios se realicen de manera las rápida y coordinada, disminuyendo costes de hospitalización y priorizando el recurso humano y provocando gran ahorro económico a la institución, además de mejorar el tiempo de atención, diagnóstico y tratamiento precoz de pacientes, mejorando el curso clínico de su enfermedad.

**Figura 1**  
**Arbol de Problemas**



## 1.5 Objetivos del Plan para la Prestación de Servicios

### 1.5.1 Objetivo General

Elaborar un Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento del servicio de imagen- área tomografía del HPVC de la ciudad de Portoviejo. Año 2022-2023

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Mejorar el servicio de apoyo diagnóstico y terapéutico en calidad y eficiencia.
- Reducir los riesgos de complicaciones graves en pacientes críticos que necesitan tomógrafo.

- Proponer alternativas de gestión para la instalación de un tomógrafo en las instalaciones del Hospital Dr. Verdi Cevallos Balda de la ciudad de Portoviejo.

### 1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de Servicios del Área de Imagenología

- Disponer de un entorno físico apropiado.
- Gestionar adecuadamente los riesgos propios del Área
- Capacitar de forma continua a todo el personal del Área
- Gestionar recursos para el financiamiento de equipos
- Contar con normas y protocolos estandarizados para toda el Área.

### 1.7 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

**Tabla 6**  
Matriz de evaluación de alternativas

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL
FALTA DE TOMOGRAFO EN LAS INSTALACIONES DEL HOSPITAL VERDI CEVALLOS BALDA	Compra de tomógrafo nuevo	5	1	1	7
	Compra de servicios a la Unidad de Imagen privada	5	2	4	11
	Traslado de tomógrafo del CRIE al Hospital	5	3	3	11
	Gestión con ONG para recibir el tomógrafo en donación	5	5	5	15

## CAPITULO II

### 2.1 JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.

Para este estudio se realizó una observación cualitativa: se recopiló datos que se centran en percepciones personales, analizados desde su experiencia al estar involucrados directamente con el objeto de estudio, estos datos fueron captados a través de entrevistas y encuestas levantadas in situ, para luego analizar los resultados utilizando herramientas de análisis estadísticos y comparados con estudios realizados a nivel local y nacional.

**De fuentes primarias:** Entrevista, encuesta y observación directa:

**Entrevista:** Es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistado de forma directa. (Peláez *et al.* 2016). Para la entrevista se seleccionó a personal que trabaja en el área de Imagenología

**Encuesta:** Una encuesta es un muestreo en el que la población responde interrogantes y se añaden a una categoría en específico con el fin de arrojar un porcentaje total y varios segmentos en los que se denota cada uno de los focos de interés de la encuesta (Casas, Repullo & Donadp, 2021). Para este estudio se realizó una encuesta por familia, la encuesta fue llenada de forma presencial utilizando la técnica puerta a puerta para cubrir a la mayor parte de la población.

**Observación Directa:** Es un método de recolección de datos sobre un individuo, fenómeno o situación particular. Se caracteriza porque el investigador se encuentra en el lugar en el que se desarrolla el hecho sin intervenir ni alterar el ambiente, ya que de lo contrario los datos obtenidos no serían válidos (Martínez, 2021). Para este estudio se realizaron in situ la observación de las características de la vía, además se realizó el conteo de vehículos para determinar el uso y sus características.

**De fuentes secundarias:** recopilación bibliográfica:

**Recopilación Bibliográfica:** La recopilación documental y bibliográfica se utiliza preliminarmente en el proceso de elaboración del marco teórico y conceptual de la investigación, ya que por medio de ella se logran reunir los más importantes estudios, investigaciones, datos e información sobre el problema formulado (Gómez, 2016).

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

### **2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección**

El Servicio de Imagenología tiene las siguientes características;

F1: El Servicio de Imagenología es uno de los más importantes dentro del Sistema Nacional de Salud en la Zona 4 Manabí – Santo Domingo, tiene una alta demanda de usuarios, y es un referente local en imagenología.

O1: El servicio tiene 2 profesionales en puestos directivos de la institución, lo que visibiliza al servicio y genera puentes de gestión.

D1: no existe normativa interna del servicio, no se manejan protocolos estandarizados, no existen políticas de comunicación interna o externa, no son públicas las políticas de higiene y seguridad ocupacional.

A1: Las políticas públicas, la crisis social y económica del país dificulta brindar atención de calidad al 100% de usuarios.

### **2.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

F2: El Servicio de Imagenología cuenta con personal calificado.

O2: Hay proyectos de fortalecimiento educativo, además de normativa legal que favorece la capacitación del personal.

D2: Existe recorte de personal desde el gobierno central.

A2: No existen programas de especialidad o posgrados en imagenología en el país, lo que limita el talento humano capacitado en el área.

### **2.2.3 Gestión Financiera**

F3: Existe control presupuestario en el área.

O3; Existen ONG's interesadas con apoyar económicamente al Servicio, además los GADs locales también están predispuestas a colaborar. La cooperación internacional de Japón, ofrece dotar un TAC de darse condiciones adecuadas.

D3: No existe control sobre derivaciones clínicas, no existe análisis de costos, y presupuestos adecuados para el Servicio.

A3: No existe presupuesto desde el Gobierno Central para mejoras en el Sistema de Salud en la Zona 4, lo que dificulta la adquisición, mantenimiento y renovación de equipos e insumos.

### **2.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

F4: Existe un control adecuado de inventario,

O4: Existen empresas que desean apoyar en los mantenimientos de equipos

D4: Los procesos de adquisición son complejos.

A4Las empresas proveedoras actualizan los sistemas y equipos y descontinua los que ya están sirviendo en la actualidad.

### **2.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones**

F5: Existe un control adecuado de inventario,

O5: Existen empresas que desean apoyar en los mantenimientos de equipos

D5: No existe presupuesto para mantenimiento y actualización de equipos.

A5: Las empresas proveedoras actualizan los sistemas y equipos y descontinua los que ya están sirviendo en la actividad.

## 2.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

F6: Existe buena capacidad de respuesta a emergencias.

O6: Existen sistemas de control de acceso libre.

D6: No hay instalaciones adecuadas para espera.

A6: Existe desactualización en la formación de servicios públicos.

**Tabla 7**

**FODA del Servicio de Imagenología**

<b>FODA SERVICIO DE IMAGENOLOGÍA HOSPITAL VERDI CEVALLOS BALDA DE PORTOVIEJO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>F1, El Servicio de Imagenología es uno de los más importantes dentro del Sistema Nacional de Salud en la Zona 4 Manabí – Santo Domingo.</p> <p>F2, El servicio tiene 2 profesionales en puestos directivos de la institución.</p> <p>F3, El servicio de imagenología mantiene la atención 24 horas al día.</p> <p>F4, Este servicio posee espacios adecuados para el servicio que brinda.</p> <p>F5, Se están implementado infraestructura adecuada para la instalación de equipos nuevos para el servicio dentro del hospital</p> <p>F6, El servicio busca de forma constante actualizar los equipos tecnológicos</p>	<p>O1, Hay proyectos de fortalecimiento educativo.</p> <p>O2, Existen ONG's interesadas con apoyar económicamente al Servicio.</p> <p>O3, Los GADs locales se han comprometido a aportar en el fortalecimiento del servicio.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>D1, no existe normativa interna del servicio.</p> <p>D2, No existe un tomógrafo axial computarizado funcional.</p> <p>D3, No existe un espacio de sala espera.</p> <p>D4, No se cuenta con resonador.</p> <p>D5, No existe control sobre derivaciones clínicas</p> <p>D6, Existe una deficiente relación entre los usuarios y el servicio.</p> <p>D7, El sistema informático del servicio no es independiente de la de todo el hospital.</p>	<p>A1, No existen programas de especialidad o posgrados en imagenología en el país, lo que limita el talento humano capacitado en el área.</p> <p>A2, No existe presupuesto desde el Gobierno Central para mejoras en el Sistema de Salud en la Zona 4</p>

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

Actualmente debido a la crisis política y económica que atraviesa el país, los procesos de compra se han detenido y con esto el uso de presupuesto debido a la contingencia para pacientes covid19, se hace poco factible la compra de un nuevo tomógrafo para institución ya que no es una prioridad del Ministerio de Salud Pública.

La compra de servicios de imagen tiene por inconveniente el uso de ambulancias lo que ocasiona más costes de combustible y acorta la vida útil de las mismas, además tiene otro agravante que se necesita la movilización de personal operativo fuera de la unidad, además del pago de prestadores externos. Se convierte en una solución costosa y con riesgos para los pacientes.

El traslado del tomógrafo del CRIE hacia el Hospital Verdi Cevallos mediante el personal capacitado, con el presupuesto para el desarme y reinstalación del tomógrafo en el área destinada para el mismo en el departamento de imagenología nos da como resultado, que los pacientes no tengan que ser trasladados en ambulancia, disminuyendo los riesgos de situaciones adversas, logística de movilización, además que tiene los estudios técnicos aprobados para su utilización, pero actualmente el tomógrafo del CRIE está averiado, lo que incrementaría los costos y existe el riesgo de que el equipo no sea viable una vez trasladado lo que significaría un desperdicio de recursos.

La alternativa más viable es gestionar con la Agencia de Cooperación Internacional del Japón – JICA, organización que ha ofrecido dotar de tomógrafos a hospitales públicos que lo necesiten en Ecuador, si bien los requerimientos y exigencias de la organización son altos, la Unidad de Imagenología del Hospital Verdi Cevallos Balda cuenta con los profesionales idóneos para cumplir con sus expectativas.

### **3.1.1 Análisis del Entorno Social**

#### **3.1.1.1 Factores Políticos**

El gobierno nacional del Ecuador tiene una crisis social, económica, y política muy severa, lo que influye en todo el Sistema Nacional de Salud, las políticas en temas de salud son insuficientes para dar respuesta a todas las necesidades del sector.

#### **3.1.1.2 Factores Económicos**

La situación económica del Ecuador es complicada, existe un alto índice de desempleo, inflación, y políticas públicas de austeridad, que prioriza el aumento de las reservas internacionales y pago de deuda externa. Un lado positivo de la situación económica es que la cooperación extranjera se hace presente y varias ONGs, e Instituciones de cooperación extranjera se han volcado a Ecuador con programas de ayuda.

#### **3.1.1.3 Factores Sociales**

El servicio de imagenología brinda asistencia sanitaria a pacientes que viven en el cantón Portoviejo, tanto de la zona urbana como de la zona rural.

Según el censo realizado en 2010, el cantón Portoviejo hay aproximadamente 280029 habitantes, de los cuales un 74% viven en la cabecera cantonal de Portoviejo en el área urbana (INEC,2010).

En el cantón Portoviejo existe un hospital público (IESS) que presta los mismos servicios en su área de radiología, pero estos servicios son utilizados únicamente por personas afiliadas a la seguridad social.

En el sector privado existen 4 centros radiológicos con equipos similares a los del HVCB, y son los principales prestadores externos del sistema público de salud del cantón, por los altos costos de inversión existe un monopolio en estos servicios.

#### **3.1.1.2 Factores Tecnológicos**

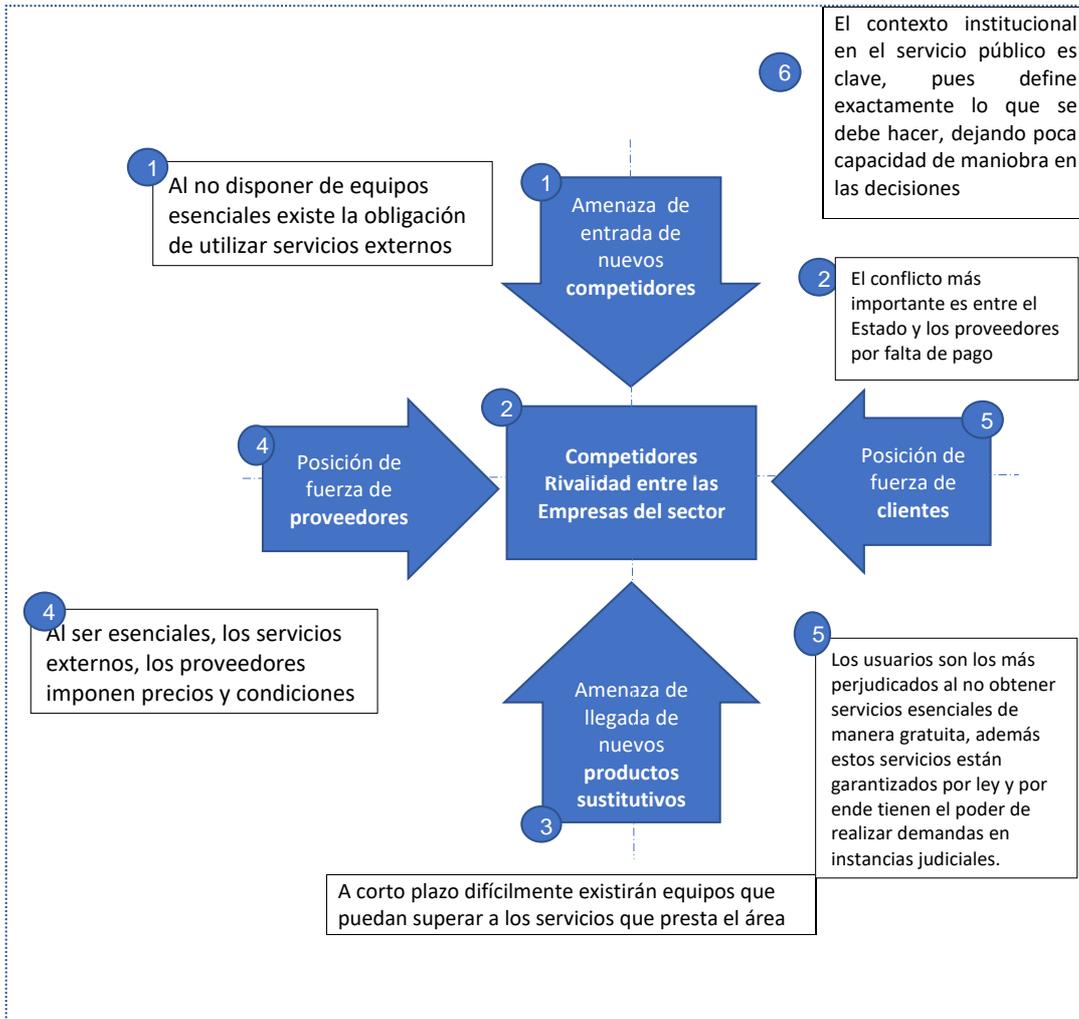
Este factor es el más crítico, puesto que al momento la unidad tiene 2 de sus equipos tecnológicos más importantes fuera de servicio, los equipos deben tener un proceso cuidadoso, de mantenimiento continuo, y de alto costo.

#### **3.1.1.2 Factores Ecológicos**

Debido a la naturaleza del Área de Imagenología, existe un alto riesgo de contaminación, por lo cual el área tiene altos estándares en el manejo de desechos peligrosos, que le permiten cumplir con la normativa ecuatoriana.

### 3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Tabla 8  
Análisis Porter



### 3.1.3 Análisis FODA

FODA SERVICIO DE IMAGENOLOGÍA HOSPITAL VERDI CEVALLOS BALDA DE PORTOVIEJO

#### FORTALEZAS

F1, El Servicio de Imagenología es uno de los más importantes dentro del Sistema Nacional de Salud en la Zona 4 Manabí – Santo Domingo.

F2, El servicio tiene 2 profesionales en puestos directivos de la institución.

F3, El servicio de imagenología mantiene la atención 24 horas al día.

F4, Este servicio posee espacios adecuados para el servicio que brinda.

F5, Se están implementado infraestructura adecuada para la instalación de equipos nuevos para el servicio dentro del hospital

F6. El servicio busca de forma constante actualizar los equipos tecnológicos

#### OPORTUNIDADES

O1, Hay proyectos de fortalecimiento educativo.

O2, Existen ONG´s interesadas con apoyar económicamente al Servicio.

O3, Los GADs locales se han comprometido a aportar en el fortalecimiento del servicio.

#### DEBILIDADES

D1, no existe normativa interna del servicio.

D2, No existe un tomógrafo axial computarizado funcional.

D3. No existe un espacio de sala espera.

D4, No se cuenta con resonador.

D5, No existe control sobre derivaciones clínicas

D6, Existe una deficiente relación entre los usuarios y el servicio.

D7, El sistema informático del servicio no es independiente de la de todo el hospital.

A1, No existen programas de especialidad o posgrados en imagenología en el país, lo que limita el talento humano capacitado en el área.

#### AMENAZAS

A2, No existe presupuesto desde el Gobierno Central para mejoras en el Sistema de Salud en la Zona 4

### 3.1.4 Planificación Estratégica

#### 3.1.4.1 Misión

El servicio de Imagenología del Hospital Verdi Cevallos Balda brinda servicios diagnósticos y ocasionalmente terapéuticos planeados por un médico, utilizando diferentes técnicas radiodiagnósticas e intervencionistas, y emitiendo un informe que contribuya de forma decisiva a su tratamiento.

#### 3.1.4.2 Visión

Fortalecer la atención radiológica en el Hospital Verdi Cevallos Balda, aumentando los niveles de respuesta, calidad, eficacia y eficiencia.

Promover el desarrollo integral del personal, fortaleciendo su compromiso y participación en los objetivos del servicio y del Hospital.

#### 3.1.4.3 Valores

Atención centrada en el paciente.

- Máxima seguridad del paciente.
- Cultura de seguridad y salud de los trabajadores.
- Cumplimiento de la normativa legal.
- Trabajo cooperativo.

#### 3.1.4.4 Objetivos Institucionales

- Desarrollar competencias de trabajo en equipo.

- Desarrollar la organización y funcionamiento normalizado del área.
- Mejorar la accesibilidad a los servicios de imagenología.
- Contribuir al cumplimiento presupuestario institucional.

#### **3.1.4.5 Principios Éticos**

- Operar con eficiencia y efectividad
- Brindar servicios sin discriminación alguna.
- Proteger al paciente y a profesionales de la exposición a las radiaciones ionizantes innecesarias.
- Guardar la confidencialidad durante la práctica profesional.

#### **3.1.4.6 Políticas**

Ser afable, puntual y eficaz en los servicios brindados a los pacientes y público en general.

Seriedad y respeto en los diagnósticos e información de los pacientes.

Priorizar la atención de niños, y niñas que se encuentren acompañados de un familiar responsable o representante en casos de pacientes desconocidos o solos.

Para la ejecución de mastografías, ultrasonidos transvaginales y rectales, se requiere solicitar el acompañamiento de una enfermera/técnica.

Todo estudio solicitado al servicio de radiología e imagen se llevará a cabo únicamente con la presentación de una orden escrita y firmada por el médico tratante.

### 3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

##### 3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

**Tabla 9**  
**Plan Gerencial**

INDICADOR	Estado Actual	Evaluación Cualitativa	Medio de Verificación	Resultado esperado (5 años)
Desarrollar Normativa del servicio	0% No existe avances	Mala	Documentos aprobados por las autoridades	100% de la normativa elaborada
Desarrollar Políticas de Comunicación Interna y externa	0% No existe avances	Mala	Documentos aprobados por las autoridades	100% de las políticas de comunicación elaboradas
Fortalecer la Política de Prevención de Riesgo Laborales	Se ha avanzado en un 70% en la implementación de Políticas de Prevención de Riesgos Laborales	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	100% de políticas de gestión de riesgos laborales

##### Actividades

- Elaborar normativa interna del servicio
- Elaborar el protocolo de atención en el Servicio de Imagenología
- Elaborar una política de comunicación interna y externa
- Implementar la Política de Seguridad y Salud Ocupacional
- Gestión del proceso de adquisición, reparación y mantenimiento de equipos
- Gestionar la adquisición de un TAC
- Elaborar un análisis de necesidad del tomógrafo
- Gestionar la adquisición del Tomógrafo Axial Computarizado
- Gestionar procesos de adquisición, reparación y mantenimiento de equipos
- Gestionar la habilitación de la sala de espera y espacio para más equipos tecnológicos.
- Realizar un análisis de necesidad de espacios para atención al público.
- Realizar una propuesta de redistribución de espacios para el servicio.
- Elaborar un análisis de necesidad de un resonador
- Gestionar la adquisición de un resonador.

### 3.2.1.2 Mejoramiento Continuo de la Calidad

Programa de mejora continua de procesos institucionales  
 Gestionar el proceso de control sobre derivaciones clínicas  
 Diseñar un protocolo de derivaciones  
 Informe de implementación de un sistema de citas  
 Buzón de sugerencias implementado

### 3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

**Tabla 10**  
**Plan Gerencial de Gestión Administrativa**

INDICADOR	Estado Actual	Evaluación Cualitativa	Medio de Verificación	Resultado esperado (5 años)
Disminuir la rotación del personal	60%	Regular	Informes de RRHH	80% del personal se ha mantenido
Generar políticas de motivación al personal	60%	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	100% de las políticas elaboradas
Generar Políticas de Seguridad	70%	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	100% de políticas de gestión de riesgos laborales

### 3.2.3 Gestión Financiera

**Tabla 11**  
**Plan Gerencial de Gestión Financiera**

INDICADOR	Estado Actual	Evaluación Cualitativa	Medio de Verificación	Resultado esperado (5 años)
Realizar un análisis de costos de recuperación del TAC	70%	Regular	Informes	TAC implementado y funcional dentro del Hospital Verdi Cevallos
Implementar mecanismos de control de derivaciones	10%	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	100% de protocolos implementados
Realizar procesos de optimización de recursos financieros	70%	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	Se ha reducido a menos de 10% el desperdicio de recursos

### 3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

**Tabla 12**  
**Plan Gerencial de Gestión Operativa**

INDICADOR	Estado Actual	Evaluación Cualitativa	Medio de Verificación	Resultado esperado (5 años)
Implementación de políticas de Mantenimiento de Equipos	70%	Regular	Informes	Políticas Implementadas
Elaborar un análisis de necesidades operativas	70%	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	100% de necesidades descubiertas y manejadas
Desarrollar Protocolos de Abastecimiento y Optimización de recursos	70%	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	Se lleva un stock adecuado

### 3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

**Tabla 13**  
**Plan Gerencial de Gestión de TICs**

INDICADOR	Estado Actual	Evaluación Cualitativa	Medio de Verificación	Resultado esperado (5 años)
Elaborar un análisis de necesidades de materiales y equipos	70%	Regular	Informes aprobados	100 de Políticas Implementadas
Gestionar procesos de capacitación y actualización del personal responsable de equipos	80%	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	100% de personal capacitado
Facilitar la gestión de recursos a través de la transparencia y eficiencia del área.	70%	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	100% de actividades cumplen con la las políticas de transparencia de laInstitución

### 3.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

**Tabla 14**  
Plan Gerencial de Gestión de Servicios de Clínica

INDICADOR	Estado Actual	Evaluación Cualitativa	Medio de Verificación	Resultado esperado (5 años)
Realizar un análisis de necesidades del Área	60%	Regular	Informes aprobados	100% de nudos críticos identificados y manejados
Implementar Políticas de Optimización de Recursos clínicos	60%	Regular	Documentos aprobados por las autoridades	100% de políticas implementadas
Disminuir el desperdicio de insumos	60%	Regular	Informes aprobados por las autoridades	100% de actividades cumplen con la las políticas de ontimización de recursos

## CAPITULO IV

### EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

**SA. = Situación Actual;** es la condición del indicador al momento de empezar el periodo a evaluar.

**UR = Unidad de referencia,** es la unidad de medida el indicador, puede ser tiempo (horas, días, semanas, meses, etc), porcentajes, u cualquier otra unidad de medida, relacionada al indicador.

**TN = Tabla número.** Es un referente para calificar y va de 1 a 15.

**CC = calificación cualitativa.** Se analiza por percepción y puede ser; Excelente, Buena, Regular o Mala.

**CN = Calificación numérica.** Es otorgarle un valor numérico a la calificación cualitativa.



**II = Importancia del indicador.** Indica el porcentaje de importancia de cada indicador.

**PRI = Peso relativo del indicador.** Resulta de multiplicar  $CN * II$

**GCI = Grado de cumplimiento del indicador.** Señala en porcentajes el cumplimiento de cada indicador.

**PIC = Participación del indicador en la calificación.** Se divide en dos partes:

**PIC-Real.** Es el producto de  $PRI * 0.25$ , dado, permite conocer peso relativo dentro de la calificación integral de gestión.

**PIC-Ideal.** Es el puntaje máximo a obtener  $10 * 0.25$  por cada indicador y muestra su importancia en la gestión de toda el área.

**CGA = Calificación General de la Gestión por Área.** Es el total de la suma PIC-REAL sobre el total de la suma de PIC-IDEAL  $*100$ , y permite dar una calificación numérica y cualitativa.

**Evaluación integral de gestión.** La suma del PIC-REAL de todas las áreas, muestra la calificación de la gestión total de la Institución.

La suma de PICREAL para las áreas, dividida sobre la sumatoria de la áreas del PIC-IDEAL  $* 100$ , resulta en la calificación general de la gestión.

**Tabla 15**  
**Evaluación Plan Gerencial**

Área de Gestión Gerencial de la Dirección													
INDICADORES	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cual	
Desarrollar Normativa del servicio	0%	%	1	Mala	1	40	40			100%			
Desarrollar Políticas de Comunicación Interna y externa	0%	%	2	Mala	1	30	30			100%			
Fortalecer la Política de Prevención de Riesgo Laborales	70%	%	3	Regular	2	30	60			100%			
Área de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos													
INDICADORES	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cual	
Disminuir la rotación del personal	60%	%	1	Regular	2	40	80			80%			
Generar políticas de motivación al personal	60%	%	2	Regular	2	30	60			100%			
Generar Políticas de Seguridad	70%	%	3	Regular	2	30	60			100%			
Área de Gestión Financiera													
INDICADORES	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%		
									Real	Ideal	%	Cual	
Realizar un análisis de costos de recuperación del TAC	70%	%	1	Buena	3	40	120			100%			
Implementar mecanismos de control de derivaciones	10%	%	2	Mala	1	30	30			100%			
Realizar procesos de optimización de recursos financieros	70%	%	3	Regular	2	30	60			100%			

Área de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística												
INDICADORES	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
									Real	Ideal	%	Cual
Implementación de políticas de Mantenimiento de Equipos	70%	%	1	Regular	2	40	80			100%		
Elaborar un análisis de necesidades operativas	70%	%	2	Regular	2	30	60			100%		
Desarrollar Protocolos de Abastecimiento y Optimización de recursos	70%	%	3	Regular	2	30	60			100%		
Área de Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación												
INDICADORES	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
									Real	Ideal	%	Cual
Elaborar un análisis de necesidades de materiales y equipos	70%	%	1	Regular	2	40	80			100%		
Gestionar procesos de capacitación y actualización del personal responsable de equipos	80%	%	2	Buena	3	30	90			100%		
Facilitar la gestión de recursos a través de la transparencia y eficiencia del área.	70%	%	3	Regular	2	30	60			100%		
Área de Gestión de los Servicios de Clínica y / u Hospitalización												
INDICADORES	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA = 25%	
									Real	Ideal	%	Cual
Realizar un análisis de necesidades del Área	60%	%	1	Regular	2	40	80			100%		
Implementar Políticas de Optimización de Recursos clínicos	60%	%	2	Regular	2	30	60			100%		
Disminuir el desperdicio de insumos	60%	%	3	Regular	2	30	60			100%		

#### 4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

1. El hospital Dr. Verdi Ceballos Balda es una institución pública, por lo tanto, cualquier crisis que afronte al Estado le afecta directamente como institución. Hoy Ecuador afronta una crisis estructural, tanto a nivel social, político y económico, mismo que se refleja en disminución de personal, falta de insumos médicos, y falta de presupuesto para mantenimiento y adquisición de equipos.
2. La política pública en salud es deficiente, se disminuyó fuertemente el presupuesto para todo el sector, el acceso a la compra, mantenimiento e instalación de los equipos de la unidad de imagenología lleva mucho más tiempo del óptimo para poder acceder a ellos, lo que provoca que los equipos que funcionan tengan un mayor riesgo de daño por falta de mantenimiento, y los equipos averiados terminan siendo obsoletos al no realizar los arreglos inmediatos.
3. De la mano con los problemas económicos se encuentran los problemas técnicos, puesto que la mayoría de los proveedores de equipos, repuestos, insumos, y manteniendo son internacionales, y requieren de procesos administrativos más largos y complejos, esto repercute también en el deterioro de materiales y equipos, es decir, existe poco presupuesto para el área, y lo poco que hay pasa por procesos burocráticos que no favorecen el correcto manejo institucional.
4. Otra limitación importante es que los equipos de imagenología se van actualizando de manera permanente, lo que requiere no solamente mayor inversión en equipamiento, sino también requiere mayor inversión en la formación de los técnicos que trabajan con los equipos, se requiere invertir en educación, en capacitación del personal que ya se encuentra laborando, y se requiere evitar la rotación de personal.
5. La política de disminución del "gasto público" ha llevado a la reducción del personal que trabaja en la institución, esto genera una mayor carga laboral para los servidores, y extiende las listas de espera para la realización de exámenes, pues se acumulan los usuarios que requieren de los servicios.

## **4.2 Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.2.1 Conclusiones**

1. El Ecuador está sufriendo una de las mayores crisis de su historia, producto de un terremoto, la pandemia de COVID 19, el incremento de la violencia social, del número de accidentes de tránsito y el deterioro de la salud de las personas que no pueden acceder a los servicios, aumenta significativamente la demanda de servicios de la unidad, lo que a su vez extiende la brecha de satisfacción de necesidades de la institución.
2. Al ser los equipos de imagenología de alto costo la competencia en el mercado es bastante baja existe un monopolio de grupos empresariales que tiene la capacidad de controlar los precios lo que encarece las derivaciones para que se puedan tomar pruebas o exámenes fuera de la institución.
3. Existen organismos auxiliares del gobierno nacional como la cooperación internacional y puede ser una respuesta adecuada.

### **4.2.2 Recomendaciones**

1. Gestionar adecuadamente la cooperación internacional para suplir las necesidades del área.
2. Implementar de manera integral la propuesta Plan de Gestión Gerencial para el Mejoramiento del Servicio de Imagen - Área Tomografía del Hospital Provincial Verdi Cevallos Balda.
3. Dar seguimiento constante al Plan Gerencial

## BIBLIOGRAFIA

A., F. M. (s.f.).

Amieiro Paz, M. (23 de mayo de 2018). Aplicación de la Tomografía Axial Computarizada (TAC) al método clínico. 2, 22, 196-198. Cuba: Correo Científico Médico. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1560-43812018000200001&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1560-43812018000200001&script=sci_arttext&tlng=en)

Angamarca, E., Orlas, C., Herrera, J., & Rincon, E. (2020). Uso de la tomografía corporal total en pacientes con trauma grave: es efectiva y segura para definir el manejo no operatorio? *Revista Colombiana*.

Cevallos, A. (2021). *Consolidado de Estudio por imagen*. Portoviejo.

Flores, P. (26 de 02 de 2018). Obtenido de <https://www.saludsanagustin.cl/2018/02/26/la-importancia-de-la-imagenologia-en-el-diagnostico-clinico/>

González, C. (2021). Tomografía computarizada coronaria en urgencias: importancia de la experiencia del radiólogo. *Radiología*.

Lino, A. L. (2021). Proyecto de Desarrollo para Mejora de los Procesos de Atención en el Servicio de Imagenología del Hospital de Especialidades Dr. Abel Gilbert Pontón de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: MS thesis.

Martínez, F., & Avendaño, G. (2013). Traslado de pacientes críticos. *Hospital Clínica Universidad de Chile*, 52-246.

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2020). *Cartera de Servicios Hospitalarios*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/datos-de-hospitales/>

Ortega, J. E. (2022). Guía Para Protocolo Ecográfico En El Área De Imagenología En La Clínica Dover Sas. Colombia: Universidad Cooperativa De Colombia.

Vazquez, D. (2017). Transporte del Paciente crítico en unidades móviles terrestres. *Revista de la asociación Mexicana de Terapia Intensiva y Medicina Crítica*, 130-137.



## ANEXOS

### Anexo 1

Memorando Nro. MSP-CZ4HVCB-2021-0331-M  
Portoviejo, 29 de noviembre de 2021

**PARA:** Srta. Ing. Diana Paola Suarez Garcia  
**Directora Administradora Financiera**

**ASUNTO:** Segunda donación de 6 tomógrafos JICS- Infraestructura

De mi consideración:

En respuesta al memorando MSP-CZ4HVCB-2021-5817-M reasignado al suscrito donde se indica:

"...

*Del memorando Nro. MSP-DWES-2021-1834-M suscrito por Mgs Santiago Miguel Obando Panchi, Director Nacional de Equipamiento Sanitario del cual hemos sido copiado e indica textualmente:*

*"En referencia al ofrecimiento de JICS para la donación de 6 tomógrafos, me permito indicar que según la necesidad de los TAC a nivel nacional la Dirección Nacional de Hospitales ha priorizado los siguientes hospitales Hospitales San Vicente de Paúl, Hospital Velasco Ibarra, Hospital Docente de Ambato, Hospital Verdi Cevallos Balda, Hospital de Durán y Hospital Pediátrico Baca Ortiz.*

*Cabe indicar que los equipos a donarse serán Tomógrafos de 128 cortes, de ser necesario cada Hospital deberá realizar las adecuaciones en su infraestructura para la instalación de los equipos.*

*Finalmente, previa aceptación de la donación JICS solicitó la información del cuestionario adjunto, con el registro fotográfico por cada uno de los Hospitales, por ser la data referente a la infraestructura solicito su gentil ayuda de manera imperrogable hasta el lunes 29 de noviembre."*

"...

Ante lo expuesto adjunto lo solicitado en archivo adjunto mediante formato EXCEL y por medio del siguiente link: <https://drive.google.com/uc?export=download&authuser=0&id=1Aqpc5YCOYbBz7S2aZlTAaGnIee6VXa9Q>

Particular que informo para los fines pertinentes,

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Ing. Nestor Fabian Gomez Solorzano  
**RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO**

Referencia:  
- MSP-CZ4HVCB-2021-5817-M

Anexo:  
- cuestionario\_hospitales\_verdi\_zevallos\_balda/0328052001638218564.xls

Copia: