



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
ATENCIÓN EN SALUD EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACION
QUIRURGICA DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA AÑO 2022 – 2023”**

PROFESOR

ING. MONICA MONCAYO ROBLE

AUTORA

CINDY JAZMIN PINEDA VASQUEZ

2022

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se fundamenta en la optimización de la atención en salud en el servicio de Hospitalización Quirúrgica del Hospital General Machala, por lo que se considera que los servicios de salud deben ser otorgados a los usuarios con calidad y cuidando de solventar los requerimientos en cada etapa de su estancia hospitalaria.

El propósito de esta investigación es diseñar un plan de acción gerencial para la optimización de la atención en salud en el servicio de hospitalización quirúrgica del hospital general Machala año 2022 – 2023, permitiendo disminuir las quejas emitidas por los usuarios mediante una atención eficiente en menor tiempo, con el alcance de la resolución a su problemática.

Para realizar este plan de acción gerencial se utilizó como herramienta la investigación cualitativa de tipo observacional, donde se aplicó encuestas a los usuarios para medir la calidad en la atención que el servicios de hospitalización quirúrgica brinda a sus pacientes, así como también la observación y la entrevista con el personal de salud, familiares y usuarios.

A lo largo de este proyecto se podrá visualizar de acuerdo a la secuencia capítulos que están formados por apartados para detallar de forma clara cada una de las necesidades del usuario y de la sala de hospitalización quirúrgica, para lo cual se crearon actividades en función de los requerimientos y un plan de acción metodológicamente estructurado.

Palabras Clave: Optimización, Salud, Calidad, Cirugías, Servicios.

ABSTRACT

This research work is based on the optimization of health care in the Surgical Hospitalization service of the General Machala Hospital, for which it is considered that health services should be provided to users with quality and taking care to meet the requirements at each stage of your hospital stay.

The purpose of this research is to design a management action plan for the optimization of health care in the surgical hospitalization service of the Machala General Hospital for the year 2022 - 2023, allowing to reduce the complaints issued by users through efficient care in less time. , with the scope of the resolution to your problem.

To carry out this management action plan, qualitative observational research was used as a tool, where surveys were applied to users to measure the quality of care that the surgical hospitalization services provide to their patients, as well as observation and evaluation, interview with health personnel, family members and users.

Throughout this project it will be possible to view, according to the sequence, chapters that are made up of sections to clearly detail each of the needs of the user and of the surgical hospitalization room, for which activities were created based on the requirements and a methodologically structured action plan.

Keywords: Optimization, Health, Quality, Surgery, Service.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	6
1.1 Introducción	6
I.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL	7
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	8
1.2.2 Oferta y demanda de servicios	9
I.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	15
I.5.1 Objetivo general	15
I.5.2 Objetivos Específicos	15
1.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	16
1.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS	17
CAPÍTULO II	18
2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS	18
2.2 DIAGNÓSTICO DE SERVIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.	19
2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección	19
2.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	20
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	23
2.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	24
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	28
3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	28
3.1.1 Análisis del entorno social	28
3.1.2 Análisis Pestel	28
3.1.3. Análisis de los Servicios de Salud (M. Porter)	29
3.1.4 Análisis Foda	30
3.1.5 Cadena de Valor de la Organización	32
3.1.6 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	34
3.1.6.1 Misión:	34
3.1.6.2 Visión:	34

3.1.6.3 Valores	34
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	35
3.3 DESARROLLO DE ACTIVIDADES	36
3.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO	40
IV. CAPÍTULO	45
4.1 MONITOREAR EL PLAN	45
4.2 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	45
4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
4.3.1 Conclusiones	47
4.3.2 Recomendaciones	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	49

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. FUENTE: IESS/MACHALA	8
TABLA 2. CARTERA DE SERVICIOS.	10
TABLA 3. OPORTUNIDADES MEJORA	17
TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS	17
TABLA 5. ANALISIS FODA	26
TABLA 6. ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.	36
TABLA 7. ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN DE INSUMOS.	37
TABLA 8. ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA PROGRAMACIÓN DE CIRUGÍAS.	38
TABLA 9. ACCIONES PARA JUSTIFICAR LA NECESIDAD INSTITUCIONAL.	39
TABLA 10. ACCIONES PARA MEDIR LA CALIDAD DE ATENCIÓN	40
TABLA 11. PRESUPUESTO.	44

INDICE DE GRAFICOS

ILUSTRACIÓN 1. PORCENTAJE DE EGRESOS HOSPITALARIOS.	11
ILUSTRACIÓN 2. OCUPACIÓN DE CAMAS.	11
ILUSTRACIÓN 3. ESTANCIA HOSPITALARIA	12
ILUSTRACIÓN 4. DERIVACIONES.	12
ILUSTRACIÓN 5. ÁRBOL DEL PROBLEMA.	13

INTRODUCCIÓN

La demanda de atención médica es alta, después de la pandemia causada por Covid-19, se mantuvieron en espera una cantidad elevada de cirugías programadas, es así como la agenda quirúrgica colapsó. Por este motivo es relevante contar con un área de Hospitalización Quirúrgica que pueda responder a la problemática actual mediante la implementación de un plan de optimización en sus servicios de salud que le permita ofrecer al público atención especializada con personal capacitado, insumos y dispositivos médicos al alcance del usuario y el agendamiento correcto de cirugías para evitar retrasos en su atención.

En el Capítulo I se han abordado algunos elementos necesarios para el conocimiento de la institución hospitalaria que se ha elegido como objeto de estudio para la aplicación del plan de gestión gerencial, en este apartado se podrá observar la perspectiva general de la organización, la estructura administrativa, financiera y operativa, oferta demanda de servicios. Además se desarrolla el planteamiento del problema con la formulación del árbol del problema. Y finalmente se plantea mediante una tabla las oportunidades de mejora para la prestación de servicios las mismas que son evaluadas con el uso de la matriz de evaluación de alternativas planteadas.

Durante el Capítulo II se presenta la justificación y aplicación de la metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios y se desarrolla la formulación del diagnóstico de servicios, recursos capacidades funcionales en la unidad de salud.

En el Capítulo III se plantea el plan de gestión gerencial mediante la propuesta de solución fundamentando sus actividades a través de un planteamiento estratégico del entorno de la institución y la construcción de la planificación estratégica del desarrollo de cada una de las acciones del plan.

Finalmente en el Capítulo IV se puede observar una propuesta para monitorizar el plan con el uso de la evaluación e implementación integral de gestión gerencial en donde se desglosa una tabla semaforizada que permite conocer el estado de avance de las actividades propuestas en el presente proyecto.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

La cobertura en salud a nivel mundial mejoró en 2017 con un aumento de 66% mientras que en 2000 solo alcanzaba el 45 %, se pudo observar que en aquellos países de menor ingreso sostenían índices más bajos que en los de más alto ingreso. Es así que se alcanzó mayor cobertura en aquellas atenciones prestadas a enfermedades infecciosas, mientras que la cobertura dirigida a salud reproductiva, maternidad y salud infantil recibieron un porcentaje menor, sin embargo se continua evidenciando que en aquellos países subdesarrollados la carencia de salud es inminente, por lo tanto se puede evidenciar que desde un 33 a 49% de la población mundial es atendida por servicios de salud integrales que permiten satisfacer las demandas en cada etapa de su vida (OMS, 2015).

En América latina, la cobertura de servicios de salud entre 2013 y 2014 abría una brecha insostenible con la carencia de servicios sanitarios poco accesibles, en este periodo se detectaron alrededor de 1200000 muertes debido a un sistema de salud inoportuno que no cubría las necesidades de la población.

En países como Perú, Argentina, Colombia y Brasil se calcula que la población de menor ingreso económico son los que menos utilizan los servicios de salud preventivos anualmente, producto del desconocimiento o de la falta de recursos económicos para atender las necesidades de los más vulnerables.

Por otra parte se puede establecer que en la Región de las Américas, existe un desajuste en cuanto a la atención hospitalaria, debido al gasto innecesario de recursos en tecnologías que no ofrecen un beneficio al usuario pero si un desbalance al sistema de salud. El primer nivel de atención, siendo la puerta de entrada al sistema de salud, carece de fortaleza y no atiende los requerimientos de los usuarios a nivel epidemiológico y demográfico (OPS, 2017).

En el Ecuador el acceso a los servicios de salud es deficiente, no cuenta con el sustento económico para atender el sistema y suplir las exigencias que demanda cada nivel de atención, ofreciendo a la población una insuficiente cobertura con bajos índices de calidad. Alrededor del 70% de los usuarios no logran acceder a un seguro mientras que aproximadamente 4 de cada 5 personas no tiene acceso a ser atendidos.

El Ministerio de Salud Pública es el ente encargado de llevar a cabo los programas en materia de prevención y promoción de salud como estrategia del primer nivel de atención para ofrecer a los individuos el alcance de su estado de bienestar integral (OPS & OMS, 2008).

I.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

La institución de salud seleccionada está compuesta por diferentes áreas que desarrollan servicios de calidad, integradas por: directores generales, subdirección, coordinación y encargados de cada area.

El servicio de Hospitalización tiene como líder a un Subdirector de cirugía quien a su vez es el responsable de manejar el area de Centro Quirúrgico y una Coordinadora de Enfermería quien es la líder del equipo de enfermeras.

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

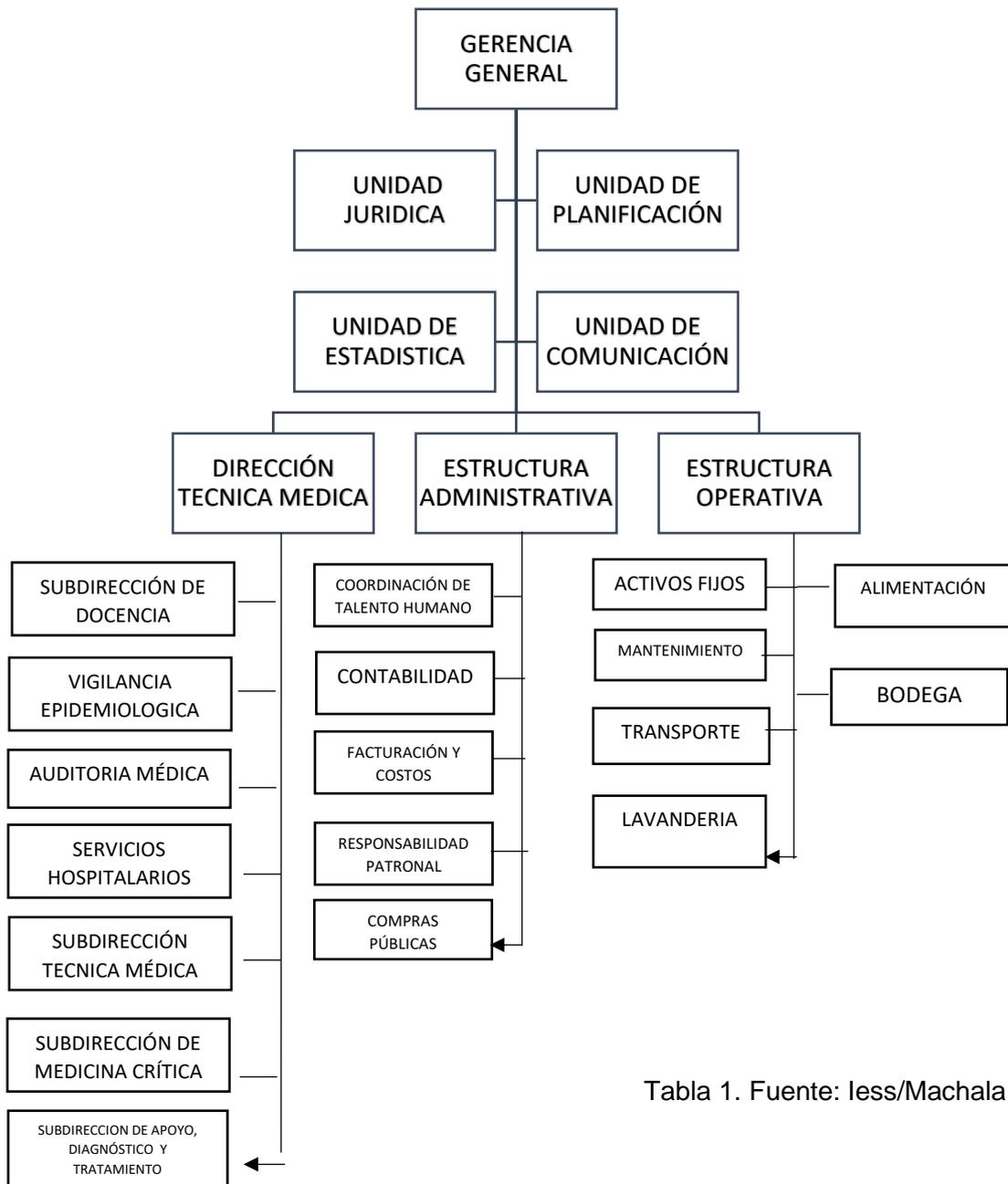


Tabla 1. Fuente: less/Machala

1.2.2 Oferta y demanda de servicios

Análisis geoespacial y geopolíticos



Geográficamente el Hospital General Machala se encuentra ubicado en Machala, la misma que es la capital de la Provincia Orense. La Provincia de El Oro se encuentra formada por una extensión de aproximadamente 6.188km, con 643.316 habitantes. Al ubicarse en la Costa al Sur del Ecuador está compuesta por playas con archipiélagos a su alrededor. Además la encontramos en su Región Occidental siendo atravesada por la Cordillera de los Andes y en menor relación con la Región Insular. Tiene 5791,85 km de superficie, formando parte del 2.1% del territorio Nacional. Está limitada de la siguiente forma (SNI, 2015):

- Norte: Azuay y Guayas.
- Sur: Región Norte Peruano y Loja.
- Este: Loja y Azuay.
- Oeste: Océano Pacífico y Perú.

1.2.2.1 Oferta de Servicios

El Hospital General Machala forma parte de la red integral de salud de seguridad social, ofreciendo a la población servicios de salud para satisfacer requerimientos sanitarios del segundo nivel de atención, los mismos que van desde atención ambulatoria por consulta externa, emergencia, hasta servicios de hospitalización y derivación a unidades de mayor complejidad o prestadores externos que puedan atender sus necesidades. Oferta servicios que cubren la demanda en cada etapa de vida desde: pediatría, cirugía general, ginecología, medicina interna, con las unidades de diagnóstico: laboratorio, imagenología, patología y endoscopia (IESS, 2020).

1.2.2.2 Cartera de Servicios:

ESPECIALIDAD	
Gineco-obstetricia	Psicología clínica
Cirugía vascular	Medicina ocupacional
Cirugía general	Emergencia
Cardiología	Psiquiatría
Medicina general	Odontología
Gastroenterología	Urología
Terapia respiratoria	Imagenología
Medicina interna	Neuropediatría
Gerontología	Oftalmología
Reumatología	Laboratorio
Neurocirugía	Neuropediatría
Ecografía Renal	Patología
Nefrología	dermatología
Otorrinolaringología	Reumatología
Pediatría	Oftalmología

Tabla 2. Cartera de Servicios.

Fuente: Estadística/ IESS MACHALA.

1.2.2.3 Población atendida

La unidad de Hospitalización Quirúrgica durante el 2019 mantenía un total de 150 camas censadas. Se distribuía así:

- 30 camas para Hospitalización Quirúrgica
- 60 camas para Hospitalización clínica
- 30 camas para Pediatría
- 30 camas para Ginecología.

Durante el 2019 se evidencio un total de 5.701 cirugías entre programadas y ambulatorias, 8.288 egresos ocupando un 82.4% de camas con una estadía de 5.4 días (IESS, 2020).

Porcentaje de egresos hospitalarios en el año 2020

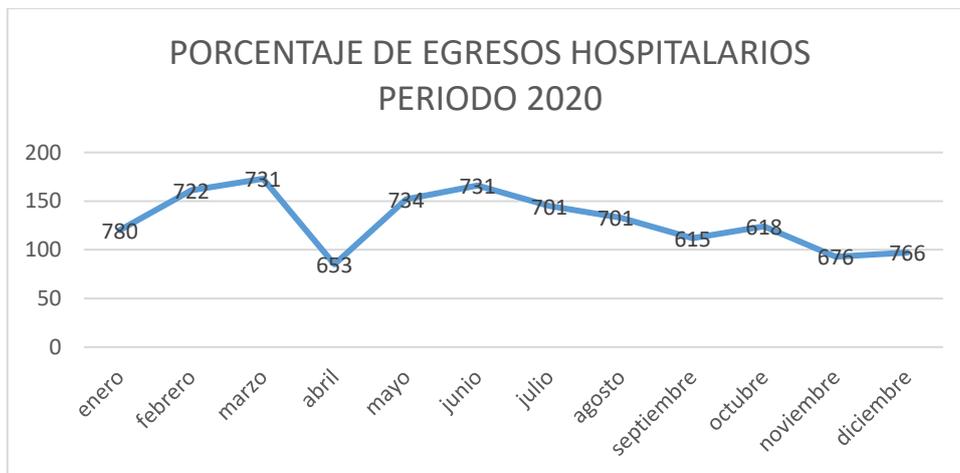


Ilustración 1. Porcentaje de egresos hospitalarios.

Fuente: Sistema estadístico AS-400

El porcentaje de egresos hospitalarios es de 615 hasta 780 en un periodo aproximado de un mes.

Porcentaje de ocupación de camas de hospitalización quirúrgica durante el periodo 2020

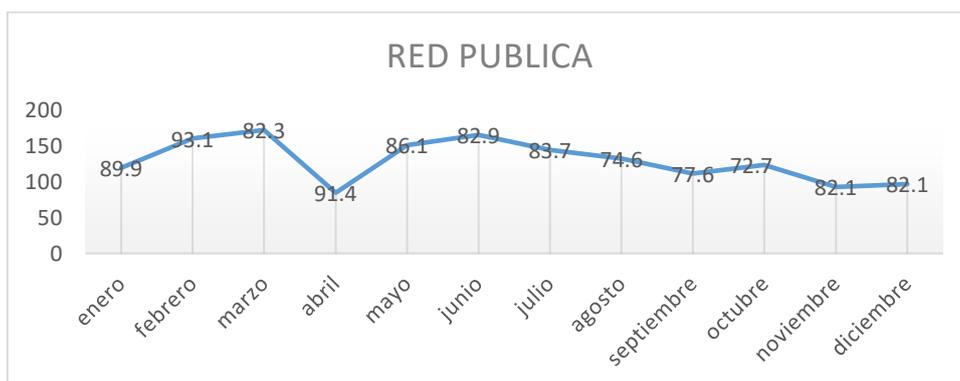


Ilustración 2. Ocupación de camas.

Fuente: Sistema estadístico AS-400

El porcentaje de ocupación de camas en la sala de hospitalización quirúrgica es de 72.1% a 91.4%.

Porcentaje de estancia hospitalaria durante el periodo 2020

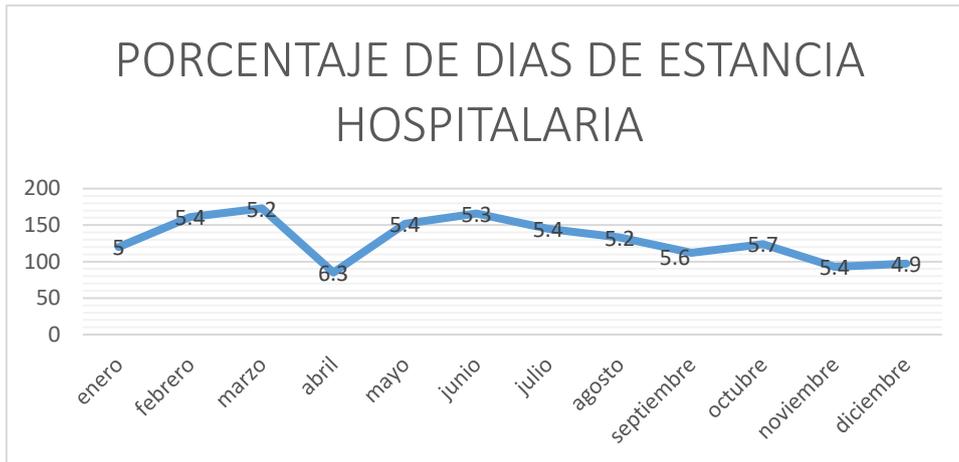


Ilustración 3. Estancia hospitalaria

Fuente: Sistema estadístico AS-400

Durante el periodo 2019 el porcentaje de días de ocupación de camas va desde 4 a 6 días de estancia hospitalaria por paciente.

Demanda de servicios insatisfecha

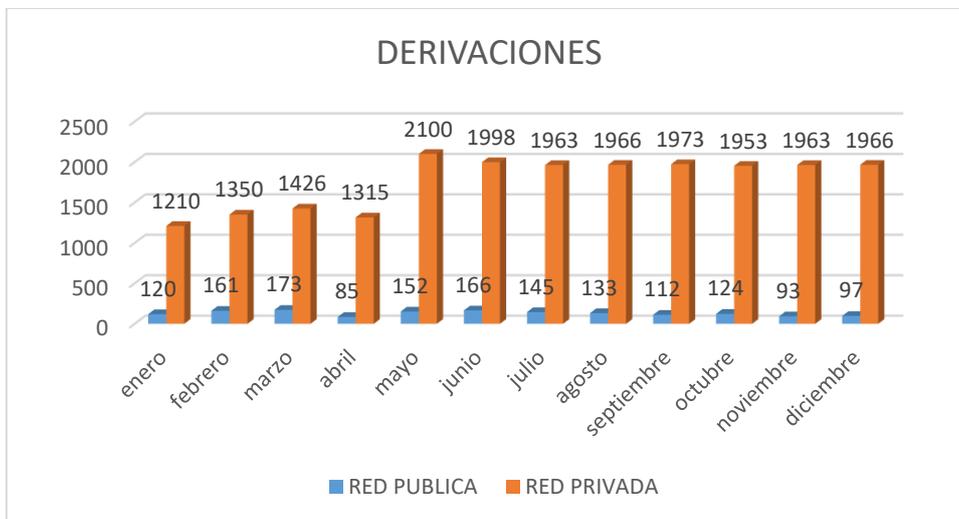


Ilustración 4. Derivaciones.

Fuente: Sistema estadístico AS-400

Mediante el presente grafico estadístico podemos representar el porcentaje de derivaciones en los últimos tres años en el Hospital General Machala.

I.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de mantenimiento de las camas y la infraestructura, el déficit de insumos, la poca capacidad resolutive, la falta de espacio físico y la poca disponibilidad de capacitaciones al personal de salud, son un problema inminente que afecta el area y que como resultado genera que los servicios de atención al paciente no puedan desarrollarse con calidad y altos índices de efectividad. Hospitalización Quirúrgica es una sala que atiende pacientes pre quirúrgico, post quirúrgicos o con patologías de aparente resolución quirúrgica, el servicio cuenta con 15 Lic. en Enfermería, 9 auxiliares de Enfermeria y 10 médicos residentes que atienden las necesidades del paciente.

1.3.1 Árbol del Problema



Ilustración 5. Árbol del problema.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hospital General Machala/IESS es una de las dos instituciones de salud que forman parte del segundo nivel de atención en la Provincia de El Oro, esto genera que la demanda de pacientes sea cada vez más alta tanto para servicios ambulatorios como de hospitalización, siendo este último de mayor demanda. Las salas de hospitalización están dotadas por 10 habitaciones de las cuales 8 constan de 3 camas por habitación, 2 habitaciones se componen de 2 camas cada una y en las 2 salas de aislamiento únicamente existe 1 cama por sala.

Durante el primer semestre del 2022 se han atendido 8220 pacientes en hospitalización quirúrgica entre los cuales de cada 5 de cada 30 pacientes extienden su estadía por más de 10 días, 6 de cada 30 pacientes requieren salas de aislamiento como medida preventiva para diseminar un microorganismo de un paciente a otro.

Diariamente ingresan alrededor de 10 pacientes de los cuales solo 7 de ellos pueden ocupar una cama hospitalaria, los restantes se reagendan o en su defecto no se puede resolver su patología quirúrgica debido a falta de camas hospitalarias o insumos/dispositivos médicos.

Por lo tanto se sugiere: la dotación de recursos humanos mediante la incorporación de 1 medico más por cada guardia y 1 Lic en enfermería encargada únicamente de la atención a pacientes pre quirúrgicos, la adecuación de una habitación extra con 3 camas disponibles, la gestión oportuna de insumos/dispositivos médicos, el mantenimiento adecuado de la infraestructura e inmuebles de forma periódica, disminuir el tiempo de estadía hospitalaria del paciente para evitar la proliferación de bacterias multiresistentes y capacitar al personal de salud para actualizar conocimientos teorico-practicos.

Por tanto resulta imprescindible crear estrategias que le permitan al equipo de salud brindar atención médica de calidad, con efectividad para satisfacer las demandas sanitarias en cada etapa de vida.

1.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

I.5.1 Objetivo general

Diseñar un plan de acción gerencial para la optimización de la atención en salud en el servicio de hospitalización del hospital general Machala año 2022 – 2023

I.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar informes de necesidad institucional para identificar las brechas entre el personal disponible y el personal requerido mediante la justificación de la carga horaria.
- Coordinar con secretaria del area de Hospitalización quirúrgica para programar cirugías de acuerdo a la disponibilidad de quirófanos y del equipo de salud.
- Capacitar al personal de salud en temas teóricos de forma mensual para actualizar sus conocimientos, de esta forma podemos disminuir el índice de eventos adversos y a su vez mejoramos la atención prestada.
- Coordinar con el area de TICS para que realicen sus labores de mantenimiento de equipos y de sistema de forma periódica en horarios poco demandantes, de esta forma se disminuirá el tiempo de espera y retraso en el ingreso de pacientes.
- Aplicar encuestas a los usuarios para medir la calidad de atención que reciben y la forma en como ellos lo perciben.

1.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

A continuación se presenta la problemática que se genera en la sala de Hospitalización Quirúrgica del Hospital General Machala, para ello se ha desarrollado alternativas de solución con un enfoque de calidad que permita el desarrollo de oportunidades de mejora continua para la institución.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS FACULTAD DE POSTGRADOS MAESTRIA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR LA ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL AREA DE HOSPITALIZACIÓN QUIRURGICA DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA PERIODO 2022-2023					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Cirugías suspendidas	Agendamiento inadecuado de las cirugías programadas	Insatisfacción del paciente con respecto a la atención medica	Mejorar la calidad de atención prestada	Capacitar al personal encargado del agendamiento de cirugías de acuerdo a la disponibilidad de quirófanos y personal de salud.	- Administrativos
Pacientes insatisfechos	Infraestructura e inmuebles en mal estado.	Insatisfacción del paciente con respecto a la infraestructura	Satisfacer las necesidades del paciente.	Gestionar el mantenimiento adecuado de la infraestructura y dispositivos médicos	Unidad de mantenimiento.
Pacientes insatisfechos	Mayor tiempo de espera en los procedimientos	Insatisfacción del paciente con respecto a la atención médica	Disminuir el tiempo de espera y mejorar la calidad de atención	Contratación de personal médico y de enfermería para disminuir el tiempo de espera del paciente para ser atendido.	Talento Humano

Pacientes insatisfechos	Baja calidad de atención	Aumento del número de quejas por mala atención hospitalaria	Mejorar la calidad de atención	Capacitaciones periódicas al personal de salud para actualizar conocimientos.	Unidad de docencia.
Autor: Cindy Pineda Fecha: 1-11-2022					

Tabla 3. Oportunidades mejora

1.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	PUNTAJE TOTAL
Déficit en la calidad de atención	Agendamiento adecuado de cirugías programadas.	9	9	10	28
	Gestionar el mantenimiento adecuado de la infraestructura y dispositivos médicos.	8	2	6	16
	Capacitación al personal de salud para actualizar conocimientos	8	5	8	21
Mayor tiempo de espera del usuario para ser atendido	Contratación de personal médico y de enfermería para disminuir el tiempo de espera del paciente para ser atendido.	7	2	4	13

Tabla 4. Matriz de evaluación de alternativas

CAPÍTULO II

2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS

La investigación se realizó en la sala de Hospitalización Quirúrgica del Hospital General Machala, debido a la creciente demanda de atención hospitalaria y el déficit de personal para atender los requerimientos de sus pacientes, se da origen a la necesidad de optimizar la calidad de atención prestada a los usuarios mediante la utilización de estrategias de mejora continua que le permitan al equipo de salud satisfacer dicha demanda.

El hospital cuenta con el departamento de calidad que es el area encargada de realizar el seguimiento, dirección y control de los servicios de salud para que se cumplan con los más altos estándares de calidad. Por lo tanto el planteamiento de esta propuesta metodológica se fundamenta en el margen de los lineamientos que rigen a esta institución de salud.

Este plan se desarrolla bajo la metodología cualitativa de orden observacional, describiendo la problemática que se desarrolla y las alternativas de mejora, para ello se ha utilizado dos herramientas como: encuestas aplicadas a los usuarios y la entrevista con el personal de salud.

La encuesta aplicada a los usuarios permitirá establecer cuál es la opinión del mismo explicando así: las falencias de la institución, la capacidad resolutive a sus demandas y las exigencias de mejora que le gustaría recibir, desde otro punto la entrevista con el personal de salud permite conocer las causas que se desencadenan la poca asertividad en la atención de salud, los factores que impiden brindar atención de calidad y su propuesta para mejorar estos servicios.

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

La institución de salud que ha sido seleccionada, esta organizacionalmente bien estructurada de acuerdo a sus funciones. Por lo tanto se ha tomado como referente el análisis FODA para determinar cuáles son las capacidades que realizan la funcionabilidad de la unidad hospitalaria.

2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La Gestión Gerencial busca generar estrategias que le permitan al establecimiento y al equipo de salud brindar atención de calidad generando confianza en los usuarios para satisfacer las necesidades de salud existentes en la población.

Fortalezas:

- **F1:** comunicación asertiva con el personal asistencial y administrativo.
- **F2:** permite mayor accesibilidad al personal asistencial para emitir su juicio crítico o argumentar algún proceso de mejora.

Oportunidades:

- **O1:** convenios con la red integral de salud que le permiten a la institución generar ingresos que después son utilizados para solventar gastos.

Debilidades:

- **D1:** puestos gerenciales de corta duración que no le permiten a los encargados desarrollar sus estrategias de mejora continua.
- **D2:** falta de recursos económicos y humanos

Amenazas

- **A1:** inconformidad de los usuarios con respecto a la atención recibida, se manifiestan quejas continuas sobre el personal de salud, las instalaciones, la falta de insumos u otros.
- **A2:** asignación inadecuada de los gastos programados anualmente a las diferentes actividades de la institución.

2.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La Gestión Administrativa mediante una serie de procesos tiene como enfoque principal permitir a la institución de salud la optimización de sus recursos y la utilización de los mismos con el máximo índice de aprovechamiento.

Fortalezas:

- **F3:** Coordinación adecuada del personal que integra el area administrativa y de recursos humanos.
- **F4:** plan de selección de personal de nuevo ingreso eficaz, debido a que permite seleccionar de una forma rápida y eficiente al personal que formará parte de la institución

Oportunidades:

- **O2:** elaboración de estrategias para mejorar el abastecimiento de recursos en la institución.
- **O3:** Plan de contingencia para efectuar en casos de crisis sanitarias.

Debilidades:

- **D3:** renuncias periódicas del personal médico debido a mejores propuestas de empleo o situaciones educativas que requieren el abandono de la institución.
- **D4:** personal de salud poco comprometido que continuamente presenta faltas en su puesto de trabajo, dejando guardias incompletas y como resultado pacientes insatisfechos.

Amenazas:

- **A4:** retraso en la gestión a compradores externos, generando mayor tiempo de espera del paciente y demora en su resolución.
- **A5:** Gestión inadecuada en los contratos con los compradores externos, personal de limpieza y desechos hospitalarios.

2.2.3 Gestión Financiera

La Gestión Financiera se encarga de gestionar procedimientos que le permitan a la institución generar ingresos para solventar los gastos existentes. Además de administrar los recursos monetarios de forma racionalizada y abasteciendo a cada departamento según sus necesidades.

Fortalezas:

- **F5:** El personal encargado del area financiera cuenta con años de experiencia laborando en este ámbito lo que nos permite confiabilidad y una mejor gestión de recursos.
- **F6:** Comunicación asertiva con el personal administrativo, recursos humanos y en coordinación con los subjefes de las áreas de hospitalización, generando un ambiente de buena relación laboral.

Oportunidades:

- **O4:** Se encontró la oportunidad de generar ingresos mediante la gestión adecuada de desechos reciclables.
- **O5:** Convenios con prestadores externos que le generan menos costo y mayor rentabilidad en la atención al usuario.

Debilidades:

- **D5:** Informes semestrales deficientes que no pudieron alcanzar su totalidad debido a inconsistencias en el sistema.
- **D6:** Descargo de insumos/dispositivos médicos, oxígeno terapia y medicamentos de forma incorrecta en aquellos pacientes de convenio, resultando difícil facturar lo que realmente el paciente consume y el costo real que genera su estadía en la institución. Por lo tanto se produce un desbalance financiero notable.

Amenazas:

- **A6:** Retraso en el pago de las instituciones externas por atención a pacientes de seguro ISSFA, ISSPOL, MSP u otros, debido a los informes que se realizan de manera inadecuada.

2.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Esta area está encargada de realizar el correcto mantenimiento de la institución de salud, desde: sus instalaciones, equipos médicos, inmobiliario y áreas técnicas.

Fortalezas:

- **F7:** Almacenamiento de unidades de reserva para utilizarlos cuando exista un déficit de insumos.
- **F8:** Equipo de mantenimiento capacitado correctamente para atender las demandas de cada area hospitalaria.
- **F9:** Organización adecuada de cada servicio dependiendo de sus necesidades.

Oportunidades:

- **O6:** Acuerdos con el MSP para gestionar ayuda técnica cuando se presenten inconvenientes en la institución.

Debilidades:

- **D7:** Falta de personal para cubrir los requerimientos necesarios para dar solución a las demandas en la institución.

Amenazas:

- **A8:** Gestión inadecuada de unidades de reserva para cuando los proveedores no puedan realizar la entrega oportuna.
- **A9:** Coordinación deficiente de los tiempos de espera para atender la demanda del usuario.

2.2.5 Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones

En este departamento podemos encontrar personal capacitado para atender los problemas que se producen en cuanto a las tecnologías que se manejan en el hospital, además brindan asistencia tecnológica a equipos computarizados, telefonía, y sistema de gestión de camas.

Fortalezas:

- **F10:** Atención 24h para atender los requerimientos del personal de salud con respecto a fallas tecnológicas.
- **F11:** Personal capacitado para atender las solicitudes del equipo de salud de forma individualizada.
- **F12:** Comunicación adecuada entre personal de TICS y personal de salud, mediante la utilización de canales como: teléfonos, computadoras, líneas de celular, con atención directa.

Oportunidades:

- **O7:** Equipos de última tecnología para atender los requerimientos del personal
- **O8:** Proveedores de confianza que permiten el acceso a los equipos de mejor rendimiento y a buen precio.

Debilidades:

- **D8:** Computadores en mal estado que generan retraso en la atención médica.
- **D9:** Personal insuficiente para atender a todo el centro hospitalario.
- **D10:** Falta de recursos económicos para dar solución a todas las necesidades institucionales.
- **D11:** Falta de computadores para realizar descargos de medicación, insumos, subir notas de evolución e indicaciones médicas, situaciones que generan retraso en la atención sanitaria.

Amenazas:

- **A10:** Fallo en los sistemas de información debido a una desconexión informática.

2.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Los servicios de Hospitalización son de forma integral debido a que se enfocan en el bienestar del paciente para reducir el riesgo de complicaciones durante su estadía hospitalaria. Se promueve los servicios de diagnóstico, tratamiento y recuperación mediante la atención de especialistas y si la institución no puede cubrir la necesidad se realizan derivaciones a prestadores externos con la capacidad resolutive que le permita al usuario alcanzar su estado óptimo de salud.

Fortalezas:

- **F13:** Los servicios de hospitalización cuentan con 2 salas de Clínica, 1 sala de Hospitalización Quirúrgica, Pediatría y Ginecología, cada sala compuesta por 30 camas, permitiendo al usuario acceder a la atención hospitalaria.
- **F14:** Coordinación adecuada entre subjefes de cada area para mantener el orden adecuado de cada sala.
- **F15:** Salas dotadas de personal médico y de enfermería con la experiencia necesaria para atender sus requerimientos.
- **F16:** Comunicación asertiva con el servicio de emergencia y las diferentes áreas para el traspaso de pacientes de forma correcta.

Oportunidades:

- **O9:** El hospital mediante los convenios que mantiene con los prestadores externos permite al usuario tener la oportunidad de satisfacer sus necesidades de salud a través de la derivación a otros servicios o procedimientos con los que la institución de forma momentánea o permanente no pueda solventar.

Debilidades:

- **D12:** Cirugías programadas con demasiado tiempo de espera, ocasiona pérdidas de partes operatorios u omisión de agenda en la programación establecida, generando inconformidad en el paciente.
- **D13:** Saturación de la capacidad hospitalaria debido a la alta demanda de pacientes.
- **D14:** falta de insumos para la atención de pacientes clínico-quirúrgicos, ocasiona que se envíe a comprar al familiar y finalmente incomodidad al familiar- paciente.
- **D15:** Falta de personal médico y de enfermería para atender las necesidades de pacientes clínico-quirúrgicos.

Amenazas:

- **A11:** Inconformidad de los familiares por la falta de disponibilidad de espacio físico para hospitalizar a sus familiares postquirúrgicos.
- **A12:** Falta de ambulancias para realizar las derivaciones a compradores externos, siendo el familiar quien lleva a su paciente por sus propios medios.

- F1:** Pde selección de personal de nuevo ingreso eficaz, debido a que permite seleccionar de una forma rápida y eficiente al personal que formará parte de la institución
- F2:** El personal encargado del area financiera cuenta con años de experiencia laborando en este ámbito lo que nos permite confiabilidad y una mejor gestión de recursos.
- F3:** Comunicación asertiva con el personal administrativo, recursos humanos y en coordinación con los subjeses de las áreas de hospitalización, generando un ambiente de buena relación laboral.
- F4:** Almacenamiento de unidades de reserva para utilizarlos cuando exista un déficit de insumos.
- F5:** Equipo de mantenimiento capacitado correctamente para atender las demandas que cada área hospitalaria. .
- F6:** Atención 24h para atender los requerimientos del personal de salud con respecto a fallas tecnológicas.
- F7:** Salas dotadas de personal médico y de enfermería con la experiencia necesaria para atender sus requerimientos.

- O1:** Plan de contingencia para efectuar en casos de crisis sanitarias
- O2:** Se encontró la oportunidad de generar ingresos mediante la gestión adecuada de desechos reciclables.
- O3:** Acuerdos con el MSP para gestionar ayuda técnica cuando se presenten inconvenientes en la institución.
- O4:** Proveedores de confianza que permiten el acceso a los equipos de mejor rendimiento y a buen precio.
- O5:** El hospital mediante los convenios que mantiene con los prestadores externos permite al usuario tener la oportunidad de satisfacer sus necesidades de salud a través de la derivación a otros servicios o procedimientos con los que la institución de forma momentánea o permanente no pueda solventar

FODA

- D1:** Puestos gerenciales de corta duración que no le permiten a los encargados desarrollar sus estrategias de mejora continua.
- D2:** Renuncias periódicas del personal médico debido a mejores propuestas de empleo o situaciones educativas que requieren el abandono de la institución.
- D3:** Descargo de insumos/dispositivos médicos, oxigenoterapia y medicamentos de forma incorrecta en aquellos pacientes de convenio, resultando difícil facturar lo que realmente el paciente consume y el costo real que genera su estadía en la institución.
- D4:** Falta de personal para cubrir los requerimientos necesarios para dar solución a las demandas en la institución.
- D5:** Falta de computadores para realizar descargos de medicación, insumos, subir notas de evolución e indicaciones médicas, situaciones que generan retraso en la atención sanitaria.
- D6:** Cirugías programadas con demasiado tiempo de espera, ocasiona pérdidas de partes operatorios u omisión de agenda en la programación establecida, generando inconformidad en el paciente.
- D7:** Saturación de la capacidad hospitalaria debido a la alta demanda de pacientes.
- D8:** Falta de insumos para la atención de pacientes clínico-quirúrgicos, ocasiona que se envíe a comprar al familiar y finalmente incomodidad al familiar- paciente.

- A1:** Inconformidad de los usuarios con respecto a la atención recibida, se manifiestan quejas continuas sobre el personal de salud, las instalaciones, la falta de insumos u otros.
- A2:** Asignación inadecuada de los gastos programados anualmente a las diferentes actividades de la institución.
- A3:** Retraso en la gestión a compradores externos, generando mayor tiempo de espera del paciente y demora en su resolución.
- A4:** Gestión inadecuada en los contratos con los compradores externos, personal de limpieza y desechos hospitalarios
- A5:** Retraso en el pago de las instituciones externas por atención a pacientes de seguro ISSFA, ISSPOL, MSP u otros, debido a los informes que se realizan de manera inadecuada. .
- A6:** Gestión inadecuada de unidades de reserva para cuando los proveedores no puedan realizar la entrega oportuna. .
- A7:** Fallo en los sistemas de información debido a una desconexión informática.

Tabla 5. Análisis Foda

2.3 ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LAS PROPUESTAS DE SOLUCION AL PROBLEMA PLANTEADO

- Coordinar con el departamento de docencia de la institución para desarrollar un itinerario de capacitaciones teórico prácticas que le permitan al profesional de salud la actualización de sus conocimientos.
- Medir la calidad de atención prestada al usuario mediante el uso de herramientas como: encuestas, entrevista con el paciente hospitalizado y visitas periódicas al servicio.
- Coordinar con el departamento de secretaria del area de hospitalización quirúrgica para establecer el orden adecuado de cirugías programadas de acuerdo a la disponibilidad de médicos, de esta forma se podrá disminuir el tiempo de espera y evitar reprogramar cirugías.
- Elaboración de informes para justificar la necesidad institucional de personal de salud para el area de Hospitalización Quirúrgica.
- Coordinar con el departamento de TICS los días y las horas más adecuadas para realizar jornadas de mantenimiento de equipos y sistema para evitar retrasos en la prestación de servicios.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1 Análisis del entorno social

El Hospital General Machala IESS pertenece a la Red Pública integral de salud, su funcionalidad depende de las aportaciones de sus afiliados y los convenios que maneja con otras instituciones de salud que forman parte de la red. El desarrollo del plan de gestión gerencial se fundamenta en los diferentes factores socioeconómicos que posee la institución, de esta forma se puede establecer la disponibilidad de recursos con los que cuenta el Hospital y la viabilidad del proyecto para su aplicación.

El manejo de la sala de hospitalización es un trabajo que se realiza de forma conjunta entre el jefe médico y la coordinación con la jefa de enfermería. Sin embargo existen múltiples factores que influyen en la ejecución de sus actividades y el retraso de las mismas, entre ellos: el cambio inesperado de los puestos gerenciales, la falta de presupuesto y la demora en la atención a los requerimientos del área.

3.1.2 Análisis Pestel

3.1.2.1 Factores Políticos

- Cambios de puestos administrativos de forma repentina y continua. Esto es un factor que dificulta el desarrollo de actividades ya planificadas.

3.1.2.2 Factores Económicos

- Escaso presupuesto para solventar gastos y procedimientos en la institución.
- Falta de coordinación para asignar presupuestos de acuerdo a la necesidad de cada área.

3.1.2.3 Factores Sociales

- Pacientes que suspenden sus cirugías por factores externos a la patología y reagendan ocasionando que se colapse el sistema.

3.1.2.4 Factores Tecnológicos

- Mantenimiento de sistema AS400 con largos periodos de duración y durante el día lo que impide agilizar la atención del paciente.
- Equipos averiados que se encuentran en espera de reparación.
- Equipos con baja tecnología que impide realizar los procesos.

3.1.3. Análisis de los Servicios de Salud (M. Porter)

El análisis Porter permitirá evaluar las fuerzas competitivas de la institución de salud mediante su desarrollo.

3.1.3.1 Competidores Potenciales

El Hospital General Machala IEISS atiende en su servicio de hospitalización a todos aquellos individuos que tienen acceso a un seguro en salud independientemente del tipo de seguro que posea el paciente.

Sin embargo la competencia en el mercado de seguros de salud cada vez es más demandante, existiendo aseguradoras que por menos costo ofrecen mayores beneficios y con una cobertura más amplia. Por lo que se ha convertido en un reto atraer nuevos afiliados de manera voluntaria, para ello continuamente se implementan estrategias de mejora continua y se utilizan indicadores de calidad para medir la eficacia de los servicios prestados.

3.1.3.2 Poder de negocios de proveedores

El tiempo de espera entre la compra y la recepción del pedido en ocasiones es prolongado y el porcentaje de reserva de insumos hospitalarios suele ser menor a lo esperado, por lo que esto se ha convertido en una problemática común al momento de realizar negociaciones con los proveedores.

La adquisición de medicamentos, insumos o dispositivos médicos, material de oficina u otros se realiza mediante la negociación con proveedores externos, que nos permiten el abastecimiento de los mismos. Aunque para ello se requiere un análisis minucioso de la calidad del producto, el costo que genera para la institución y el beneficio que le otorga, es por ello que se debe llevar a cabo por personal capacitado.

3.1.3.3 Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son todos aquellos que ofrecen la misma funcionalidad pero con un costo más bajo. Los servicios de salud están constituidos por una amplia gama de instituciones que ofrecen un índice más alto de cobertura y facilidad de acceso a los mismos por un costo competitivo. La seguridad social busca ofrecer estos mismos servicios con altos estándares de calidad y eficacia para satisfacer las necesidades de los afiliados.

3.1.3.4 Poder de negociación de los clientes

La institución de salud se esfuerza continuamente por ofrecer a sus afiliados una amplia cobertura en los servicios de salud con acceso a: medicamentos, estudios médicos, atención especializada e instalaciones de primera línea. De esta forma podemos asegurar la continuidad de su afiliación y a su vez atraer nuevos afiliados.

3.1.3.5 Competidores

La existencia de diversas aseguradoras en el mercado de salud se han convertido en una competencia para los servicios de seguridad social, es por ello que para alcanzar la resolución de las necesidades de salud del paciente se optado por derivar a otros servicios u especialidades de compradores externos, de esta forma se podrá alcanzar el bienestar del afiliado sin necesidad de prescindir de su afiliación.

3.1.4 Análisis Foda

3.1.4.1 Aprovechar las oportunidades

Mediante los convenios establecidos con otras instituciones de salud pública y privada se crean oportunidades para generar ingresos monetarios a la institución, siendo una forma oportuna de incrementar ganancias al momento de prestar servicios de salud aquellos afiliados a seguros de tipo ISPOL, ISSFA, MSP u otros.

La existencia de estos convenios le permite a la institución la facilidad de cubrir ciertas exigencias que demandan en la atención a sus pacientes, como sucede en aquellos casos

de crisis sanitarias cuando el hospital carece de insumos o dispositivos médicos, siendo abastecidos por instituciones externas para solventar las necesidades institucionales.

3.1.4.2 Limitar amenazas

Las amenazas son una causa externa a la institución sin embargo se requiere del compromiso administrativo y asistencial para disminuir el riesgo de su desarrollo. Anualmente se realizan informes de rendición de cuentas del hospital para verificar el nivel de rendimiento de la institución, corregir errores y trabajar en potenciar las falencias.

Continuamente los usuarios presentan quejas en cuanto a la demora de atención médica, el retraso de las consultas por especialidad y la escasez de medicamentos e insumos médicos, una forma de solventar estas exigencias es mediante el desarrollo de un plan de gestión que permita establecer un stock de seguridad en cuanto a insumos y medicamentos para evitar el desabastecimiento cuando exista la demora en la entrega del proveedor. En el caso de las consultas y la demora de atención medica se implementó las derivaciones a unidades de mayor complejidad para aquellos que necesitan una resolución clínica avanzada, mientras que para disminuir el tiempo de espera se necesita establecer un sistema de triage integral que permita valorar de forma correcta al usuario y la necesidad de su hospitalización.

3.1.4.3 Reconocer y aprovechar fortalezas

La sala de hospitalización cuenta con personal capacitado para atender a sus afiliados, mismos que fueron contratados mediante un plan de selección de puestos, para ello se pudo constatar la veracidad de sus documentos y el nivel de profesionalismo que poseen.

Además cuenta con comunicación asertiva para coordinar con los diferentes departamentos que constituyen el Hospital General Machala y ejecutar de manera eficaz sus actividades.

3.1.4.4 Determinar y limitar las debilidades

Es necesario determinar las debilidades de la institución para establecer su límite. Se encontró como factor primordial el uso inadecuado de los recursos humanos y económicos lo que provoca un desabastecimiento de insumos médicos y medicamentos con los que se puede solventar las exigencias del afiliado, de la misma forma se puede observar que el tiempo de espera se prolonga cuando el sistema AS400 no funciona

correctamente, el re-agendamiento de cirugías ocurre debido a un mal manejo de la agenda programada por cirugía u omisión de los tiempos quirúrgicos.

Por lo tanto mediante el presente plan de acción gerencial se busca disminuir el tiempo de espera de atención del usuario, disminuir las quejas del usuario, manejar adecuadamente el abastecimiento de insumos y medicamentos, y por supuesto disminuir el porcentaje de reagendamiento de cirugías.

3.1.5 Cadena de Valor de la Organización

Mediante este plan de gestión se busca mejorar la cadena de valor del Hospital General Machala, para elevar su categoría, por lo tanto se busca ofrecer al afiliado prestaciones de salud integrales satisfaciendo sus necesidades en cada etapa de vida mediante la resolución de su problemática en menor tiempo y permitiéndole encontrar todos los servicios en la misma institución, de esta forma se disminuirá el tiempo de espera y la cantidad de derivaciones por compra externa.

3.1.5.1 Actividades Primarias

3.1.5.1.1 Logística interna

La institución de salud es la encargada de realizar procesos de compra de insumos, medicamentos y planeación de actividades para disminuir el tiempo de espera de los afiliados asegurando atención con calidad. Por lo que es necesario que se establezca un stock de insumos médicos y medicamentos que respondan a las necesidades institucionales y a su vez se maneje un stock de seguridad para evitar el desabastecimiento general.

Se requiere de la compra oportuna y estimar el tiempo que tarda el proveedor en abastecer el stock. De la misma forma sucede con el recurso humano, se debe dotar cada sala de hospitalización con personal capacitado para atender la demanda institucional.

3.1.5.1.2 Operaciones (Producción)

La institución de salud busca potenciar el uso de sus servicios intangibles en bienes tangibles que le permitan al afiliado satisfacer sus requerimientos mediante la utilización de servicios como: exámenes de laboratorio, exámenes de imagen, rehabilitación, curación u otros.

3.1.5.1.3 Logística externa

De la misma forma como ocurre con la logística interna en este caso se busca planificar el almacenamiento central de los insumos, dispositivos y medicamentos en una bodega, que cuente con la infraestructura y el ambiente correcto para mantener los equipos en buen estado hasta el momento de su utilización.

3.1.5.1.4 Servicios

Son todas aquellas actividades que se brindan en el servicio de hospitalización para atender a las demandas del paciente.

3.1.5.2 Actividades secundarias

3.1.5.2.1 Infraestructura de la organización

La infraestructura de la institución debe ser de acuerdo a la necesidad institucional y por supuesto responder a la demanda del paciente. La sala de hospitalización se encuentra constituida por habitaciones que cada una integra 3 camas y 1 baño, la sala de procedimientos, bodegas, y, estación médica y de enfermería. Se encuentran organizadas de esta forma para poder facilitar al usuario la comodidad durante su estancia hospitalaria, albergar el máximo de pacientes de acuerdo a las normas institucionales, y por supuesto permitir el acceso a la atención médica y de enfermería.

3.1.5.2.2 Dirección de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos tiene como objetivos fundamentales:

- Capacitar al personal de salud para atender los requerimientos del afiliado.
- Realizar la contratación de personal capacitado de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Realizar una evaluación de desempeño a todo el personal que compone la institución

3.1.5.2.3 Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo)

El Hospital General Machala cuenta con un sistema de gestión de camas que le permite el almacenamiento de las historias clínicas por cada paciente, de esta forma la utilización

de la historia clínica es infinita sin el riesgo de que se pueda deteriorar o perder. Además este sistema llamado AS400 permite al personal de salud realizar descargos de insumos, medicamentos, manipulación de historia clínica desde cualquier computador de la institución.

3.1.5.2.4 Abastecimiento

La sala de hospitalización se mantiene equipada por una bodega de insumos y de equipos médicos, estas bodegas almacenan todo tipo de dispositivos médicos que sirven para atender los requerimientos del afiliado. El trabajo para mantener la sala dotada de insumos la realiza el departamento de financiero en conjunto con el personal de compras públicas.

3.1.6 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

3.1.6.1 Misión: Resguardar la salud de los pacientes que forman parte de la institución cubriendo sus necesidades mediante nuestra normativa y brindándole a la población la garantía del Buen Vivir (IESS, 2020).

3.1.6.2 Visión: Posicionarnos como una institución de salud de calidad, con innovación y sostenibilidad, garantizando la atención de los servicios de seguridad social con un alto índice de valores y aptitudes que genere el respeto y confiabilidad de la sociedad (IESS, 2020).

3.1.6.3 Valores:

Responsabilidad: Mediante las derivaciones a unidades de mayor complejidad se le brinda al usuario la oportunidad de atender sus requerimientos y de esta forma evitar posibles complicaciones en su salud. Es por ello que se busca agilizar el proceso y de forma oportuna guiar a la recuperación del paciente (IESS, 2020).

Calidad: El Hospital General Machala es una institución que cuenta con el servicio de docencia para facilitar las capacitaciones continuas a los profesionales de salud posicionándose en una institución que ofrece servicios de calidad con el personal altamente capacitado (IESS, 2020).

Confidencialidad: El sistema AS400 es un gestor de camas al que solo tienen acceso el personal de salud que labora en la institución de esta forma mantenemos la confidencialidad del paciente y evitamos que los familiares u otros pacientes puedan tener acceso a la historia clínica (IESS, 2020).

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

- Coordinar con el departamento de docencia para realizar un cronograma de capacitaciones mensuales de acuerdo a la disponibilidad del personal de salud. De esta forma se podrá actualizar conocimientos tanto en materia teórica como práctica.
- Gestionar con el departamento de compras públicas y la bodega central la adquisición de insumos de forma anticipada para evitar retrasos en la entrega así como también coordinar con el área administrativa para que se pueda determinar un stock de seguridad para evitar el desabastecimiento.
- Coordinar con secretaria de la sala de cirugía para programar cirugías de acuerdo a la disponibilidad de los cirujanos, quirófano, personal instrumentista y circulantes para evitar retrasos en las cirugías o reprogramación de las mismas. Cabe recalcar que es necesario capacitar a la persona encargada del agendamiento quirúrgico para que pueda reconocer los tiempos quirúrgicos, la disponibilidad quirúrgica y la duración de cada cirugía, de esta forma evitamos postergar cirugías que ya tienen una reprogramación previa.
- Gestionar mediante reuniones con talento humano la contratación de personal médico para atender la demanda hospitalaria, por supuesto con la presentación de informes que puedan justificar la necesidad institucional.
- Coordinar con el área de TICS para el mantenimiento del sistema AS400 y sugerir que las actividades de mejoras se realicen durante la noche para evitar demoras en la atención al paciente hospitalizado.
- Medir la calidad de atención prestada al usuario mediante el uso de herramientas como: encuestas, entrevista con el paciente hospitalizado y visitas periódicas al servicio.

3.3 DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Estrategia: Fortalecimiento de los servicios de salud

Actividad: Coordinar con el departamento de docencia para realizar un cronograma de capacitaciones mensuales de acuerdo a la disponibilidad del personal de salud. De esta forma se podrá actualizar conocimientos tanto en materia teórica como práctica.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Capacitar al personal de salud para actualizar conocimientos teórico-prácticos	50%	Número de personal capacitado/ número de personal que se requiere capacitación	100%	Listado de asistencia del personal.
Presentar informes de las capacitaciones al personal de salud y su respectiva evaluación de conocimientos.	50%	Número de informes realizados/ Número de informes presentados		Acta de Entrega-Recepción de los informes.

Tabla 6. Actividades de capacitación.

Estrategia: Fortalecimiento de servicios de salud

Actividad: Gestionar con el departamento de compras públicas y financiamiento para la adquisición de insumos y medicamentos.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Realizar reuniones con el departamento encargado para presentar un informe mensual sobre la demanda de insumos y medicamentos que se requieren con mayor prioridad	30%	Número de informes realizados/ número de informes presentados	100%	Acta de entrega-recepción de los informes.
Capacitar a los funcionarios en el proceso de compra y de selección de proveedores que puedan suplir la demanda.	30%	Número de funcionarios capacitados/ Número de funcionarios que requieren capacitación		Informes del número de empleados capacitados
Gestionar la compra con el proveedor bajo un contrato de establecido para evitar retrasos en la entrega de insumos y asegurar la adquisición oportuna.	40%	Número de contratos realizados con éxito con proveedores/ Número de contratos fallidos con proveedores.		Quipux.

Tabla 7. Actividades de adquisición de insumos.

Estrategia: Fortalecimiento de los servicios de salud

Actividad: Coordinar con secretaria de la sala de cirugía para programar cirugías de acuerdo a la disponibilidad de los cirujanos, quirófano, personal instrumentista y circulantes para evitar retrasos en las cirugías o reprogramación de las mismas

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Coordinar con secretaria de la sala de cirugía para programar cirugías de acuerdo a la disponibilidad de los cirujanos, quirófano, personal instrumentista y circulantes.	50%	Número de cirugías agendadas/ Número de cirugías en espera.		Informe de programación de cirugías semanales.
Capacitar a la persona encargada del agendamiento quirúrgico para que pueda reconocer los tiempos quirúrgicos, la disponibilidad quirúrgica y la duración de cada cirugía, de esta forma evitamos postergar cirugías que ya tienen una reprogramación previa	50%	Número de capacitaciones realizadas/ número de capacitaciones totales	100%	Informe de capacitación.

Tabla 8. Actividades para mejorar la programación de cirugías.

Estrategia: Fortalecimiento de los servicios de salud

Actividad: Gestionar mediante reuniones con talento humano la contratación de personal médico para atender la demanda hospitalaria, por supuesto con la presentación de informes que puedan justificar la necesidad institucional.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Gestionar mediante reuniones con talento humano la contratación de personal médico para atender la demanda hospitalaria,	50%	Número de personal contratado/ número de personal que se requiere.	100%	QUIPUX Informe de necesidad institucional
Presentar de informes que puedan justificar la necesidad institucional.	50%	Número de informes realizados/ número de informes presentados		Acta de entrega-recepción de informes.

Tabla 9. Acciones para justificar la necesidad institucional.

Estrategia: Calidad de los servicios de salud

Actividad: Medir la calidad de atención prestada al usuario mediante el uso de herramientas como: encuestas, entrevista con el paciente hospitalizado y visitas periódicas al servicio.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDA D	INDICADOR DE CUMPLIMIENT O	META	MEDIO DE VERIFIC ACIÓN
Medir la calidad de atención prestada al usuario mediante el uso de herramientas como: encuestas, entrevista con el paciente hospitalizado y visitas periódicas al servicio.	100%	Número de personas satisfechas/ número de encuestas realizadas.	100%	Tabulación de encuestas y verificación de informes de entrevistas

Tabla 10. Acciones para medir la calidad de atención

3.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO

Se ha desarrollado una tabla con las diferentes actividades programadas. Estas actividades se han propuesto ser realizadas en un tiempo específico para cumplir con el avance del plan de gestión gerencial. De la misma forma se plantea la tabla de recursos económicos que consiste en calcular el presupuesto que se utilizará para llevar a cabo la aplicación del proyecto.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

GESTOR/RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TAREA	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Gestión de docencia e investigación	Coordinar con el departamento de docencia para realizar un cronograma de capacitaciones mensuales de acuerdo a la disponibilidad del personal de salud. De esta forma se podrá actualizar conocimientos tanto en materia teórica como práctica	Capacitar al personal de salud para actualizar conocimientos teórico-prácticos	Enero/ Diciembre
		Presentar informes de las capacitaciones al personal de salud y su respectiva evaluación de conocimientos	
Gestión de Financiamiento/ Abastecimiento y Logística.	Gestionar con el departamento de compras públicas y financiamiento para la adquisición de insumos y medicamentos.	Realizar reuniones con el departamento encargado para presentar un informe mensual sobre la demanda de insumos y medicamentos que se requieren con mayor prioridad	Enero/Abril

		<p>Capacitar a los funcionarios en el proceso de compra y de selección de proveedores que puedan suplir la demanda.</p>	
		<p>Gestionar la compra con el proveedor bajo un contrato de establecido para evitar retrasos en la entrega de insumos y asegurar la adquisición oportuna.</p>	
<p>Gestión de los servicios de Clínica u Hospitalización.</p>	<p>Coordinar con secretaria de la sala de cirugía para programar cirugías de acuerdo a la disponibilidad de los cirujanos, quirófano, personal instrumentista y circulantes para evitar retrasos en las cirugías o reprogramación de las mismas</p>	<p>Coordinar con secretaria de la sala de cirugía para programar cirugías de acuerdo a la disponibilidad de los cirujanos, quirófano, personal instrumentista y circulantes.</p>	<p>Abril/Julio</p>
		<p>capacitar a la persona encargada del agendamiento quirúrgico para que pueda reconocer los tiempos quirúrgicos, la disponibilidad quirúrgica y la duración de cada cirugía, de esta forma evitamos postergar cirugías que ya tienen una reprogramación previa</p>	

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.	Gestionar mediante reuniones con talento humano la contratación de personal médico para atender la demanda hospitalaria, por supuesto con la presentación de informes que puedan justificar la necesidad institucional.	Gestionar mediante reuniones con talento humano la contratación de personal médico para atender la demanda hospitalaria,	Julio/Agosto
		Presentar de informes que puedan justificar la necesidad institucional.	
Gestión Operativa y Logística.	Medir la calidad de atención prestada al usuario mediante el uso de herramientas como: encuestas, entrevista con el paciente hospitalizado y visitas periódicas al servicio.	Número de personas satisfechas/ número de encuestas realizadas.	Enero- Julio- Octubre
<p>Autor: Cindy Pineda Fecha: 08/11/2022</p> <p><i>Tabla 11. Cronograma de Actividades</i></p>			

RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Líder del Servicio	8	12	96	20	1920
		Médico	8	12	96	15	1440
		Enfermera	8	12	96	10	960
		Secretaria	8	12	96	5	480
	Capacitadores	Capacitador	24	4	96	10	960
		secretaria	24	4	96	5	480
		Ing. en sistemas	24	4	96	10	960
							0
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0.01	60
	Material de oficina	lápices	10	12	120	0.18	21.6
	Material de oficina	esferos	5	12	60	0.78	46.8
	EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Laptop	1			1200	1200
	Muebles de oficina	Escritorio	1			150	150
	Equipo de computo	Impresora	1			200	200
	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Imprevistos						
	TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL						

Tabla 12. Presupuesto

IV. CAPÍTULO

4.1 MONITOREAR EL PLAN

El plan de gestión para la optimización de los servicios de salud de la sala de Hospitalización Quirúrgica del hospital general Machala, requiere del monitoreo continuo para poder evaluar la aplicación de sus actividades y medir el nivel de rendimiento de sus estrategias durante el periodo de aplicación.

El monitoreo se realiza con el propósito de reconocer las falencias del plan y ajustar medidas correctivas que puedan solventar esos desbalances para finalmente alcanzar los objetivos planteados.

Mediante las siguientes actividades se podrá monitorizar el plan:

1. Organizar las actividades de acuerdo a las estrategias del proyecto para priorizar cada una de ellas en un orden cronológico.
2. Presentar informes trimestrales del desarrollo del plan a la institución.
3. Realizar reuniones periódicas para presentar los informes y su avance.
4. Medir la funcionalidad del proyecto para reconocer si se está desarrollando una correcta aplicación del mismo.

4.2 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

El monitoreo del plan de gestión gerencial se debe realizar con la finalidad de evaluar el alcance de las estrategias y objetivos planteados así como también para identificar y fortalecer aquellas brechas que obstaculizan el alcance del producto final.

Para iniciar con el proyecto se realizó una reunión con el area administrativa y talento humano para verificar la viabilidad de la aplicación del plan de gestión y la capacidad de facilitar los recursos humanos y económicos. Posteriormente se coordinó con el area de

Mantenimiento, Tics, Jefes de Cirugía y el departamento de estadística para así determinar las actividades a realizar y la cronología en la que se implementarían.

De forma trimestral se verificará el cumplimiento del plan, mediante una escala semaforizada, de esta forma se podrá constatar si el proyecto avanzaba de acuerdo a lo planificado.

Entre las limitaciones que se encontró en el transcurso de la estructuración del plan son:

- La posibilidad de que los usuarios se manifiesten con poca predisposición para llenar encuestas debido al tiempo de espera prolongado.
- Áreas administrativas, talento humano, tics, mantenimiento con poca predisposición para atender las capacitaciones y cumplir el orden cronológico de las actividades.
- Déficit de recursos económicos para poder abastecer de nuevos contratos de personal de salud.

Para verificar el cumplimiento de las actividades programadas, se ha desarrollado un sistema de semaforización, el mismo que será aplicado de forma mensual.

COLOR	PORCENTAJE DE AVANCE
ROJO	0%-49%
AMARILLO	50%-80%
VERDE	81%-100%

Tabla 13. Monitoreo del Plan

4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.3.1 Conclusiones

El Hospital General Machala recibe diariamente afiliados de toda la provincia de El Oro, pacientes que pertenecen a los diferentes tipos de seguro médico (ISSFA, ISSPOL, u otros) que mantiene convenio con esta institución y por supuesto a esta larga lista de pacientes también se suman los usuarios MSP (Ministerio de Salud Pública) por lo tanto los servicios de salud que se brindan se deben realizar con calidad enfocados en cada etapa de vida y buscando satisfacer las necesidades de salud de la población.

Al finalizar la estructuración de este plan de gestión gerencial para la optimización de servicios de salud se puede concluir que es necesario atender las necesidades inmediatas del usuario para fortalecer los servicios de salud en función de sus requerimientos. Es fundamental centrarnos en identificar las falencias que dificultan prestación de atención de calidad, mejorar la aplicación de los servicios de salud, disminuir el tiempo de espera del paciente y evitar el incremento de quejas de los usuarios al sistema.

4.3.2 Recomendaciones

Se recomienda gestionar los recursos humanos, económicos y gerenciales para poder desarrollar un plan de gestión integral que permita el alcance de los objetivos de mejora continua.

Se requiere la capacidad de gestión con las diferentes áreas encargadas de la aplicación del plan para poder evaluar continuamente cada una de las estrategias y el logro de metas.

Se necesita el alcance de todas las actividades propuestas en el plan para solventar las necesidades del área de Hospitalización Quirúrgica y asegurar que los servicios de salud se realicen con calidad reduciendo el tiempo de espera.

Es necesario realizar una revisión periódica de las estrategias aplicadas y las actividades alcanzadas para poder verificar la viabilidad del plan de gestión gerencial.

BIBLIOGRAFÍA

1. IESS, (. E. (2020). *Informe de gestion* . Machala: ENTIDAD OPERATIVA DESCONCENTRADA.
2. OMS, (. M. (2015). *Asamblea Mundial de la Salud*. Ginebra: Foro Economico Mundial.
3. OPS, (. P., & OMS, (. M. (2008). *Perfil de Sistema de Salud: Ecuador, monitoreo y análisis de los procesos de cambio y reforma*. Washington: Biblioteca Sede OPS.
4. OPS, O. P. (2017). *Salud en las Américas*. Washington: Resumen: panorama regional y perfiles de país.
5. SNI, S. N. (4 de Septiembre de 2015). *Plan de Desarrollo Ordenamiento Territorial*. Obtenido de SNI: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0760000180001_PDYOT-PROVINCIA%20EL%20ORO-14-08-2015_14-08-2015_18-31-

ANEXOS

ANEXO 1. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL



ANEXO 2. SOCIALIZACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



ANEXO 3. ENCUESTA DE SATISFACCION APLICADA AL USUARIO

ENCUESTA DE SATISFACCION			
MARQUE CON UNA X DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA.			
EDAD :	18- 35 AÑOS		SEXO:
	26- 40ÑOS		MASCULINO
	30-59AÑOS		FEMENINO
	MAS DE 60 AÑOS		
ESTA ES SU PRIMERA VEZ EN NUESTRAS INSTALACIONES	SI:		NO:
CON QUE FRECUENCIA VISITA NUESTRAS INSTALACIONES	SEMANAL MENSUAL ANUAL		
QUE TIPO DE SEGURO POSEE	ISSFA ISSPOL VOLUNTARIO GENERAL CAMPEÑO MSP		
COMO EVALUARIA LA VELOCIDAD DE LA ATENCIÓN	EXCELENTE BUENA MALA DEFICIENTE		
PUDO RESOLVER SU PROBLEMÁTICA DE SALUD?	SI		NO POR QUE?
COMO EVALUA AL PERSONAL DE SALUD?	ES AMABLE Y RESUELEVE SUS DUDAS		
	ESTA CAPACITADO PARA ATENDER SUS NECESIDADES		
	PERCIBE POCA PREDISPOSICION		
	ES ANTIPATICO Y NO BRINDA UNA ATENCION CORRECTA		
CUAL ES SU OPINION SOBRE EL AREA DE HOSPITALIZACION QUIRRUGICA	BUENAS INSTALACIONES Y DOTACION DE INSUMOS MEDICOS		
	POCO ASEADO Y CARECE DE INSUMOS		
	INSTALACIONES EN BUEN ESTADO PERO NO CUBRE LA DEMANDA DE PACIENTES		
ALGUNA RECOMENDACIÓN PARA			

EL MEJORAMIENTO DEL AREA.	
AUTORA: CINDY PINEDA FECHA: 10-11-2022	