



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento del flujograma para la atención del paciente en el Departamento de Imagenología en el Hospital Santa Inés – Cuenca.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de **Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud**

Docente Guía

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor:

Lcda. Andrea Paulina Peralta Santos

Año

2022



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento del flujograma para la atención del paciente en el Departamento de Imagenología en el Hospital Santa Inés – Cuenca.

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora:

Lcda. Andrea Paulina Peralta Santos

Año

2022

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Andrea Paulina Peralta Santos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi mami y a mi abuelita que me impulsaron para cumplir esta meta. A mi esposo Santiago, que me apoyó en todo momento para continuar. A la Mgs. Sonia Brazales, por su compromiso y ayuda para realizar este proyecto. A la Gerencia General del Hospital Santa Inés, en especial, al Ing. Bruno Ledesma, por su apertura para la realización de este proyecto de titulación.

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Ian Martin y Luciana Valentina. Los sueños se escriben en la realidad solo cuando estás listo para vivirlos. ¡Y qué felicidad disfrutar esta meta con ustedes que son mi sueño más grande! Hijos, los sueños se hacen realidad todo dependerá del esfuerzo que hagas por cumplirlos, esfuércense siempre por cumplir los suyos. A mi “Abuelishi”.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como finalidad el desarrollo de un Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento del flujograma para la atención del paciente en el Departamento de Imagenología en el Hospital Santa Inés – Cuenca.

Con el fin de mejorar la atención en los servicios de radiología, tomografía, ecografía, resonancia magnética, densitometría ósea y mamografía, en los cuales se evidencia nudos críticos debido al flujograma de atención establecido, presentando este inconveniente en la calidad de atención diaria brindada en el Departamento de Imagenología.

Al ser el Hospital Santa Inés un establecimiento de renombre a nivel regional y nacional, esta situación impacta en gran manera en la calidad de la atención de salud brindada.

Por ello para llevar a cabo la elaboración de este plan de gestión gerencial, se estructuró varios capítulos que permitieron desarrollar una alternativa de solución a este problema identificado.

En el capítulo I se presenta la introducción del proyecto en donde se encuentra una breve descripción de lo que es atención de calidad, y cómo deben ser los servicios de salud en un hospital, se presentó también un análisis situacional, la oferta, la demanda de servicios y la demanda insatisfecha, lo que evidenció la problemática y creó la necesidad de contar con un flujograma correcto de atención en el Departamento.

En el capítulo II se realizó el planteamiento del problema de estudio, objetivo general y específico y la oportunidad de mejora.

En el capítulo III se presentó la alternativa de solución, la que nos permite alcanzar los objetivos establecidos dentro del plan de gestión gerencial.

En el capítulo IV, se presentó los resultados obtenidos mediante encuestas en función de una metodología definida, además se llevó a cabo un análisis de las áreas gerenciales del Hospital Santa Inés, a través del diagnóstico de sus distintos procesos.

Posteriormente, dentro del capítulo V, en función del problema identificado, se planteó una propuesta de solución donde se describe detalladamente cómo se llevaría a cabo el flujograma dentro del Departamento de Imagenología, exponiendo como mejoraría notablemente la atención brindada en el mismo.

En este capítulo, además se presentan conclusiones y recomendaciones para el Hospital Santa Inés que sin duda contribuirán al fortalecimiento de su gestión administrativa.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is the development of a Management Plan for the improvement of the flowchart for patient care in the Department of Imaging at the Hospital Santa Inés - Cuenca.

In order to improve care in radiology, tomography, ultrasound, magnetic resonance imaging, bone densitometry and mammography services, in which critical knots are evident due to the established care flowchart, presenting this inconvenience in the quality of daily care provided in the Department.

As Hospital Santa Inés is a renowned facility at the regional and national levels, this situation greatly impacts the quality of health care provided.

For this reason, in order to carry out the elaboration of this managerial management plan, several chapters were structured that allowed the development of an alternative solution to this identified problem.

Chapter I presents the introduction of the project where there is a brief description of what quality care is, and how health services should be in a hospital, a situational analysis was also presented, the supply, the demand for services and unsatisfied demand, which evidenced the problem and created the need to have a correct flowchart of care in the department.

In chapter II, the study problem, general and specific objective and the opportunity for improvement were presented.

In chapter III, the alternative solution was presented, which allows us to achieve the objectives established within the management plan.

In chapter IV, the results obtained through surveys based on a defined methodology were presented, in addition an analysis of the managerial areas of the Santa Inés Hospital was carried out, through the diagnosis of its different processes.

Subsequently, within chapter V, based on the identified problem, a solution proposal was proposed where it is described in detail how the flowchart would be carried out within the Imaging department, exposing how the care provided in the Department would notably improve.

In this chapter, conclusions and recommendations are also presented for the Santa Inés Hospital that will undoubtedly contribute to the strengthening of its administrative management.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS:

ANÁLISIS SITUACIONAL .....	1
1. Introducción .....	1
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	2
1.2 Oferta y Demanda de Servicios .....	5
1.2.1 Oferta de Servicios (Red).....	5
1.2.2 Demanda de Servicios.....	6
1.3 Análisis geoespacial y geopolítico. ....	7
1.3.1 Análisis geoespacial.....	7
1.3.2 Análisis geopolítico. ....	8
1.4 Oferta de Servicios .....	8
1.5 Población Atendida.....	8
1.6 Demanda de servicios insatisfecha .....	10
Planteamiento del Problema .....	11
1.7 Justificación del planteamiento del problema. ....	11
1.8 Objetivo General y específico del plan para el mejoramiento de la atención .....	15
1.8.1 Objetivo General.....	15
1.8.2 Objetivos específicos. ....	16
1.9 Oportunidades de mejora para la calidad de la atención. ....	16
1.10 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	17
CAPÍTULO II.....	18
2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	18
2.1 Justificación de la metodología .....	18
2.2 Metodología.....	18
2.3 Población de estudio.....	18
2.4 Estimación de la muestra.....	19

2.5	Técnicas y procedimientos de recolección de información.....	19
2.5.1	Encuesta .....	19
2.5.2	Método de evaluación para conocer la satisfacción del paciente.....	19
3.	DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....	25
3.1	Gestión Gerencial de la Dirección.....	25
3.2	Gestión Estratégica de Marketing.....	26
3.3	Gestión Administrativa y Recursos Humanos.....	26
3.4	Gestión Financiera.....	27
3.5	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	27
3.6	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	28
3.7	Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización.....	28
	CAPÍTULO III .....	29
	PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	29
	1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	29
1.1	Análisis del Entorno Social.....	29
1.2	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	30
1.3	Análisis FODA.....	30
1.4	Cadena de Valor de la Organización.....	31
1.5	Planificación Estratégica.....	32
2.	PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	33
2.1	PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	33
2.1.1	Propuesta.....	33
2.1.2	Descripción: .....	33
2.2	Gestión Gerencial de la Dirección.....	36
2.2.1	Indicadores de Gestión de la Dirección .....	36
2.2.2	Mejoramiento Continuo e indicadores de la Calidad.....	37
2.2.3	Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional.....	37
2.3	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	37

2.3.1	Indicadores de Gestión Administrativa y talento humano .....	37
2.3.2	Mejoramiento Continuo de la Calidad .....	38
2.4	Gestión Financiera .....	38
2.4.1	Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años).....	39
2.5	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	39
2.5.1	Capacidad Instalada .....	39
2.6	Gestión de los Servicios del Departamento .....	39
2.6.1	Departamento de Imagenología.....	39
	De la parte administrativa: .....	39
	De la parte operativa del departamento: Licenciados en Imagenología. ....	41
	De la parte operativa del departamento: Médicos Radiólogos. ....	44
CAPÍTULO IV .....		45
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL .45		
1.	Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial .....	45
2.	Conclusiones y recomendaciones.....	45
2.1	Conclusiones .....	45
2.2	Recomendaciones .....	46
Referencias Bibliográficas.....		47
ANEXOS .....		49
□	Encuesta:.....	1
	Imágenes del departamento con flujograma implementado .....	2

# **CAPÍTULO I: REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1. Introducción**

La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. El goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social (OMS, s. f.)

El campo de la salud es importante porque vela por el bienestar de la humanidad, por ello, la Gerencia en Servicios de Salud se encarga de orientar que las prestaciones de salud entregadas a los usuarios sean de calidad, eficientes y eficaces.

En el artículo (Tiempo Minero, 2021) se indica que la Gerencia en Servicios de Salud es una de las áreas más importantes de todo centro hospitalario o de cuidado humano, pues es la cabeza desde donde se lidera y organiza las prestaciones de servicio del más alto nivel.

Según la (OPS, s. f.) la calidad en la atención se mide por el grado de satisfacción del paciente ante cualquier acontecimiento en su salud, ya sea de enfermedad o por ingreso en una institución de salud sea ésta pública o privada.

Por ello, los servicios de salud deben ser:

- Oportunos: ya que el paciente debe ser atendido conforme su necesidad y en el momento que lo requiere;
- Equitativos: es decir, que en la atención de salud no se discrimina a las personas debido a sus circunstancias sociales, económicas, demográficas o geográficas. (Organización Panamericana de la Salud, s. f.)
- Integrados: proporciona atención con las prestaciones que les permitan responder de mejor manera a las dificultades sanitarias que se presentan.

Según la Asociación Española de Calidad, Medio Ambiente y Prevención (2016) la calidad es el conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

La atención de calidad sigue siendo un desafío importante en las empresas de salud, donde la inadecuada calidad genera pérdidas económicas significativas, pues en el caso de instituciones privadas de salud, éste es el valor agregado más importante para su crecimiento institucional.

Es por ello, que todas las prestaciones a ser entregadas a los usuarios conforme su cartera de servicios sea éstas, atenciones, procedimientos, métodos de diagnóstico deben cumplir con criterios de calidad y seguridad del paciente.

Los Servicios de Imágenes al ser importantes métodos de diagnóstico y tratamiento para distintos tipos de patologías, constituyen elementos de fundamental importancia en las prestaciones de salud.

En este contexto, el Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés de la ciudad de Cuenca diariamente recibe un importante flujo de pacientes para ser atendidos en sus diferentes áreas.

## **Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

La Gerencia en Salud es una profesión que involucra el manejo de competencias y habilidades para planificar y gestionar procesos administrativos y médicos, en instituciones y entidades de salud, que garanticen la seguridad y la calidad de la atención, haciéndola más productiva y eficiente.

### **1.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

El Hospital Santa Inés de acuerdo a su permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública, es un Hospital de Especialidades, correspondiendo al tercer nivel de atención ya que brinda servicios de salud de la más alta complejidad.

Cuenta con atención ambulatoria en Consulta Externa, además, Emergencia y Hospitalización en las diferentes especialidades y subespecialidades médicas. También con Farmacia Externa para el público en general y Farmacia Interna para el hospital.

Está destinado a brindar atención clínico - quirúrgica en las diferentes patologías y servicios; su ámbito de acción se desarrolla en las ciudades de Cuenca, Ambato y Loja.

El Hospital Santa Inés opera financieramente como una institución privada con fines de lucro, administrada bajo el direccionamiento de la Alta Gerencia y la Gerencia General, encargados de la toma de decisiones.

El Hospital tiene una estructura organizativa vertical, con muchos niveles, para garantizar que las tareas se realicen de forma precisa y correcta. Además, el tener sistemas integrados de gestión es un importante apoyo para la toma de decisiones médicas.

El organigrama del Hospital Santa Inés comprende los siguientes procesos y subprocesos:

**Tabla 1. Estructura de procesos y subprocesos del Hospital Santa Inés.**

<b>PROCESOS Y SUBPROCESOS</b>	
<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>
<b>PROCESO GOBERNANTE</b>	
<b>ALTA DIRECCIÓN</b>	Junta General Directorio Presidencia Gerencia Asistente de Alta Dirección Revisión y Control
<b>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</b>	
<b>DIRECCIÓN MÉDICA</b>	Gestión de Dirección Médica Jefatura de Residentes Jefatura de Enfermeras Gestión de Auditorías Médicas Comité de Calificación y Auditoría Médica Comité Técnico Departamentos Médicos
<b>QUIRÓFANO – INTERVENCIÓN</b>	Quirófano <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Quirófano</li> <li>• Salas de Cirugía</li> <li>• Recuperación</li> <li>• Suministro Central</li> <li>• Atención Médicos</li> <li>• Atención Enfermería</li> </ul> Intervención <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Hemodinamia</li> <li>• Atención Médicos</li> <li>• Atención Enfermería</li> <li>• Intervención Hemodinamia</li> <li>• Intervención Endoscopia</li> <li>• Radiología Intervencionista</li> </ul> Curación e intervenciones menores
<b>HOSPITALIZACIÓN</b>	Gestión de Hospitalización Atención de Médicos Atención de Enfermería Ingreso y salida de pacientes por hospitalización
<b>UCI</b>	Gestión de UCI Atención Médica en UCI

<b>ESTUDIOS DIAGNÓSTICOS</b>	Laboratorio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes de laboratorio</li> <li>• Contabilidad de laboratorio</li> </ul> Imagenología <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes de Imagenología</li> <li>• Administración de Imagenología</li> </ul> Hemodinamia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes de hemodinamia</li> </ul> Endoscopía <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes de endoscopía</li> </ul> Cedicardio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes de pericardio</li> </ul> Administración de Cedicardio
<b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>	Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional Médico Ocupacional
<b>PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA</b>	
<b>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN</b>	Planificación estratégica Gestión de calidad
<b>MERCADEO Y COMUNICACIONES</b>	Gestión de mercadeo Comunicación interna Comunicación externa
<b>INGENIERÍA CLÍNICA – HOSPITALARIA</b>	Gestión de Ing. Clínica y hospitalaria Mantenimiento de sistemas Mantenimiento de infraestructura Mantenimiento de equipos tecnológicos Limpieza y desinfección Lavandería y planchado Consejería Parqueadero - Seguridad
<b>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</b>	
<b>Servicio Al Cliente</b>	Atención al cliente – Admisión Hotelería Recepción Recepción de consultorios
<b>Convenios</b>	Planillaje Facturación y recuperación de cartera Glosas
<b>Compras</b>	Gestión de Compras Manejo de Inventario Control de Activos Importaciones
<b>Contabilidad</b>	Estados financieros Cuadre de caja Comprobantes de pago Roles de pago
<b>Finanzas</b>	Tesorería Caja médica Pagaduría Gestión de caja - Caja
<b>Farmacia</b>	Gestión de farmacia Compras de farmacia Dispensación externa - Dispensación interna
<b>Nutrición</b>	Gestión de nutrición Compras de nutrición Dietas
<b>Seguros</b>	Seguros corporativos y privados Asistencial y vida Seguros generales
<b>Talento Humano</b>	Gestión de talento humano Manejo de personal Capacitación y formación

Elaborado por: Paulina Peralta - Nota. Datos tomados del Hospital Santa Inés 2022.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la gestión dentro del Hospital se lleva a cabo a través de procesos y subprocesos que buscan cubrir las necesidades para brindar una atención integral al paciente.

Los colaboradores que forman parte de la institución son doscientos cuarenta personas distribuidas en las diferentes áreas.

Dentro de sus instalaciones, el Hospital cuenta con dos torres de consultorios para la atención de Consulta Externa con un total de ochenta consultorios en la torre tres y cuarenta y dos consultorios en la torre dos, con especialidades médicas como Gastroenterología, Ginecología, Urología, Pediatría, Cirugía General, Oncología, Neurocirugía, Dermatología, Neonatología, Nefrología, Endocrinología, Otorrinolaringología, Anestesiología, Neumología, Cirugía Plástica y Reconstructiva, Cardiología, Radiología, entre otras.

Cuenta también con 44 camas en hospitalización distribuidas en tres pisos, para todos los servicios médicos, 6 camas para la unidad de cuidados intensivos adultos, 4 camas para cuidados intensivos pediátricos y 8 cunas para la unidad de neonatología.

En el área de Estudios Diagnósticos se dispone de un laboratorio clínico de alta complejidad y el Departamento de Imagenología cuenta con rayos x, dos tomógrafos computarizados, ecografía, densitometría ósea, mamografía, arco en c para quirófano y un resonador magnético de alta gama.

Además, el Hospital cuenta con una Farmacia externa y una Farmacia interna más una sala de emergencias con todas las especialidades médicas.

En base a la información revisada anteriormente se puede evidenciar que la organización se encuentra bien constituida dentro del Hospital ya que cada proceso asigna responsabilidades según las actividades que realizan, por lo que la gestión sanitaria, es un punto fuerte del Hospital Santa Inés.

## **1.2 Oferta y Demanda de Servicios**

### **1.2.1 Oferta de Servicios (Red)**

La red de servicios de salud identificada respecto del Hospital Santa Inés como se muestra en las imágenes, es amplia, conforme se detalla a continuación:



*Imagen 1. La red de servicios de salud identificada respecto del Hospital Santa Inés Hospital Santa Inés. Nota. Imagen tomada de Google Maps. (Hospital Santa Inés, s. f.)*

En la avenida Daniel Córdova al frente del Hospital se encuentra:

- Una Torre Médica, donde se encuentra un Centro Radiológico; además, profesionales de todas las especialidades médicas.
- Centro de Neurología.
- Centro de Cirugía Plástica.
- Laboratorio Clínico y Patológico.
- Cuatro Farmacias

En la calle Inés Salcedo posterior al Hospital se encuentra:

- Clínica Privada – Centro de Urología
- Instituto de Diagnóstico por Imágenes
- Dos torres de consultorios con diferentes especialidades

Siguiendo la calle Agustín Cueva tenemos:

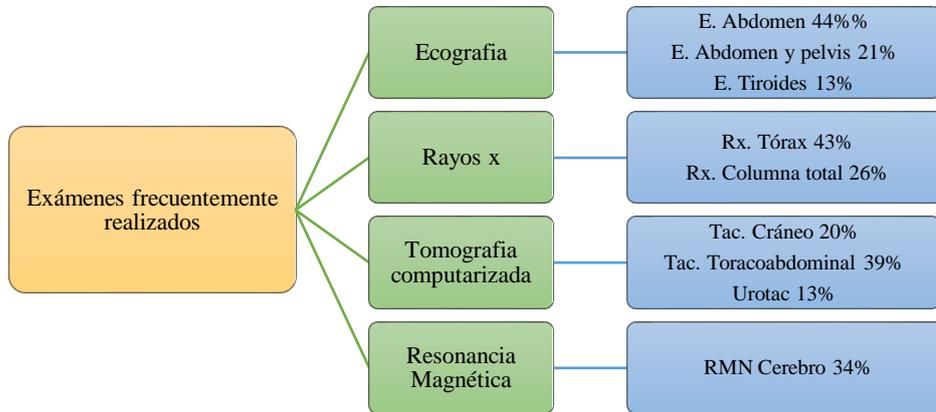
- Laboratorio Clínico Privado
- Sucursal 2. Centro Radiológico
- Centro Privado de Oftalmología
- Centro Privado de Neumología.

### **1.2.2 Demanda de Servicios**

La radiología es una especialidad médica que tiene como fin el diagnóstico y tratamiento de enfermedades, utilizando como soporte técnico las imágenes, datos

morfológicos y funcionales obtenidos por medio de ultrasonido, radiaciones ionizantes o no ionizantes.

Así los exámenes más frecuentes realizados en el Departamento de Imagenología son:



*Figura 1. Exámenes radiológicos más frecuentemente realizados en el Hospital Santa Inés. Elaborado por: Paulina Peralta - Nota. Datos tomados del Hospital Santa Inés 2022.*

Dentro de los exámenes realizados frecuentemente en el Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés se evidencia que existe un alto porcentaje de exámenes realizados como ecografía de abdomen, rayos x de tórax y tomografía toraco-abdomino-pélvica con administración de medio de contraste, lo cual se debe a que son exámenes complementarios realizados por control para las patologías más frecuentes, cada cierto periodo de tiempo, remitidos frecuentemente por áreas como Oncología, Cirugía, Medicina Interna, Gastroenterología, Neumología Cuidados Intensivos y Emergencia.

### **1.3 Análisis geoespacial y geopolítico.**

#### **1.3.1 Análisis geoespacial**

El Hospital Santa Inés está ubicado en la ciudad de Cuenca, es un hospital privado que se encuentra en el centro de la ciudad.

La ciudad de Cuenca se encuentra ubicada a 2.538 metros sobre el nivel del mar, tiene una población aproximada de 580.000 habitantes. Su superficie es de 15.730 hectáreas y presenta un clima con temperaturas que oscilan entre los 14°C y los 18°C. Se encuentra en un valle establecido por sistemas montañosos y presenta un sistema hidrográfico conformado por cuatro ríos principales: Tomebamba, Yanuncay, Machángara y Tarqui.

### 1.3.2 Análisis geopolítico.

A partir del año 2008, Ecuador reconoce en su Constitución, el derecho a la salud con una visión sistémica, vinculándolo con el ejercicio de otros derechos. La Carta Magna del 2008 establece al Estado como garante del derecho a la salud a través de la formulación de políticas, planes y programas orientados a brindar acceso a servicios de promoción y atención integral bajo los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional (Espinosa et al., 2017)

### 1.4 Oferta de Servicios

Para la atención de salud, el Hospital Santa Inés brinda atención las veinte y cuatro horas del día, los siete días de la semana, en sus servicios, exceptuando las áreas administrativas que cumplen horarios fijos de ocho horas diarias.



*Figura. 2 Servicios ofertados en el Hospital Santa Inés.  
Elaborado por: Paulina Peralta*

### 1.5 Población Atendida

Respecto de la población atendida, para el presente proyecto, se identificará a aquellos pacientes que requirieron de la prestación del Departamento de Imagenología.

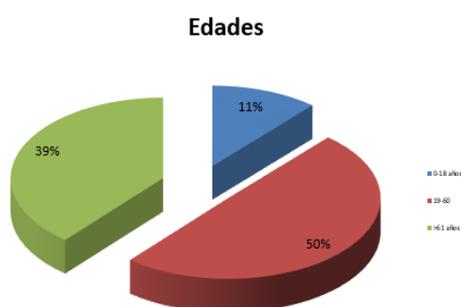
Durante el año 2021, el Departamento de Imagenología brindó atención de rayos x, ecografía, tomografía axial computarizada, densitometría, mamografía y resonancia magnética nuclear a 19.795 pacientes; de los cuales, 17.338 fueron pacientes privados

mientras que 1.217 fueron pacientes referidos de instituciones de la Red Pública Integral de Salud (RPIS). Se han atendido pacientes de todas las edades, sin embargo, las edades que predominan son los pacientes de entre 19 y 60 años, la población predominantemente atendida es femenina con 10.900 mujeres.

En la siguiente tabla se coloca información relativa a los pacientes atendidos por rango de edad durante el año 2021:

**Tabla 2. Número total de pacientes atendidos por edad en el Hospital Santa Inés- Cuenca año 2021.**

MES	TOTAL	EDAD		
	Atendidos	0-18 años	19-60	>61 años
Enero	1729	236	763	730
Febrero	1669	172	852	645
Marzo	2105	208	1065	832
Abril	1931	212	926	793
Mayo	1775	167	887	721
Junio	1472	156	757	559
Julio	1793	184	947	662
Agosto	1605	223	759	623
Septiembre	1447	184	752	511
Octubre	1515	178	739	598
Noviembre	1404	183	676	545
Diciembre	1350	153	714	483
<b>TOTAL</b>	<b>19795</b>	<b>2256</b>	<b>9837</b>	<b>7702</b>
<b>%</b>		<b>11,4%</b>	<b>49,7%</b>	<b>38,9%</b>



Elaborado por: Paulina Peralta - Nota. Datos tomados del Hospital Santa Inés 2021.

La población predominante atendida es femenina como lo podemos observar en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Número total de pacientes atendidos por género en el Hospital Santa Inés- Cuenca año 2021.**

Género	
Mujeres	Varones
901	828
868	801
1161	944
957	974
956	819
868	604
991	802
923	682
836	611
895	620
780	624
764	586
10900	8895

Elaborado por: Paulina Peralta - Nota. Datos tomados del Hospital Santa Inés 2021.

En la siguiente tabla se identifican las áreas de origen de los pacientes y el tipo de pacientes mayormente atendidos en el Departamento:

**Tabla 4. Número total de pacientes atendidos por área de donde provienen y tipo en el Hospital Santa Inés - Cuenca año 2021.**

ÁREA					ORIGEN DE LOS PACIENTES			
Hospitalización	UCI	C. Externa	Emergencia	Quirófano	PRIVADOS	MSP	ISSFA	IESS
155	330	954	226	64	1423	63	57	186
143	329	945	196	56	1420	20	38	191
142	374	1360	351	62	1837	9	72	187
171	480	999	219	62	1768	6	63	94
184	443	881	206	61	1472	61	72	170
281	268	719	160	44	1240	79	59	94
164	297	1067	227	38	1593	38	62	100
153	198	983	220	51	1393	45	82	85
102	142	1006	150	47	1257	18	118	54
160	58	1070	187	40	1405	0	92	18
121	88	959	194	42	1285	1	92	26
118	79	905	206	42	1245	0	93	12
1710	3086	11848	2542	609	17338	340	900	1217

Elaborado por: Paulina Peralta - Nota. Datos tomados del Hospital Santa Inés 2021.

## 1.6 Demanda de servicios insatisfecha

Según Andia (2011), la demanda no atendida es aquella en donde un conjunto de personas no recibe el servicio que requieren.

**Tabla 5. Demanda Insatisfecha por Servicios en el Departamento de Imagenología en el Hospital Santa Inés- Cuenca.**

DEMANDA INSATISFECHA POR SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE IMAGENOLÓGÍA				
Servicio brindado	Promedio de fuga espontánea de pacientes por tiempo de espera.			
	Diaria (Aproximado)	Mensual (Aproximado)	Anual (Aproximado)	Razón de pérdida espontánea
<b>Ecografía</b>	1-2	40	400	Demanda alta de pacientes para este Servicio
<b>Tomografía Computarizada</b>	1	5	20	Demanda alta de pacientes para este Servicio
<b>Resonancia magnética</b>	1	5	20	Demanda alta de pacientes para este servicio. Duración del estudio Tiempos muertos generados por demora del paciente en prepararse para el estudio.

Elaborado por: Paulina Peralta.

## Planteamiento del Problema

### 1.7 Justificación del planteamiento del problema.

Las pruebas de imagen constituyen un elemento esencial para el diagnóstico temprano de una infinidad de patologías; y, fundamental, para un buen análisis médico. Por ello la atención brindada debe ser oportuna, con calidad técnica y segura para el paciente.

Así los principales problemas a los cuales hacen referencia los pacientes de consulta externa del Departamento de Imagenología del Hospital son el direccionamiento que deben hacer para poder realizarse los exámenes y los tiempos de espera prolongados para pasar a realizarse exámenes de ecografía y resonancia magnética específicamente.

En ese sentido, se muestra el esquema organizacional anterior y el actual, en el cual se desarrollan las prestaciones de Imagenología.

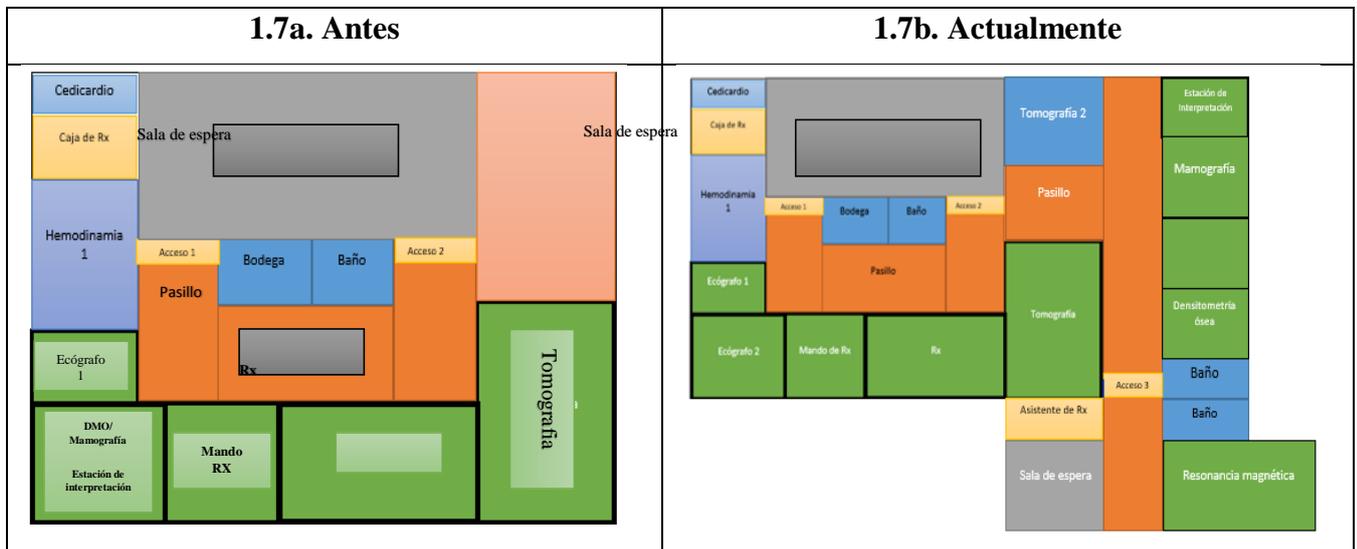


Figura 4. Esquema del departamento de Imagenología antes de las modificaciones (1.7.a) y como se encuentra en la actualidad (1.7.b).

Elaborado por: Paulina Peralta

El Departamento de Imagenología después de las modificaciones efectuadas casi duplicó su tamaño y en la actualidad cuenta con tres puertas de acceso, dos de ellas provenientes de la torre dos, que es donde se encuentra Imágenes y un acceso externo que da a la calle Inés Salcedo.



Figura 5. Esquema de señalización de accesos al Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés.  
Elaborado por: Paulina Peralta

Estos accesos al Departamento de Imagenología causan un tránsito inadecuado de pacientes por los pasillos, con exposición a la radiación del área, lo que significa riesgo para los pacientes.

Como se observa en la figura 5, el Departamento cuenta con dos accesos internos que se encuentran en conexión con la torre dos del hospital, donde se cuenta con una sala de espera, que es compartida con los subprocesos de Hemodinamia y de Cedocardio.

En esta área se encuentra un módulo denominado Caja de Rx y Emergencia, que es gestionado por personal del proceso de Finanzas. En éste se encuentra una persona que se encarga de toma de datos, ingreso a pacientes, de llamar vía telefónica a un Licenciado en Imágenes que se encarga de cargar en el sistema los insumos médicos que se vayan a utilizar en el examen correspondiente; ya que esta función conforme lo determinado por Planificación y Gestión no puede ser realizada por personal administrativo, retrasando notablemente el ingreso fluido de pacientes y finalmente se encarga del cobro del estudio realizado del Departamento de Imágenes.

Además, se encarga del cobro por atención e insumos del área de emergencia del Hospital, en horario administrativo de ocho horas, es decir cinco horas en la mañana y tres horas por la tarde de lunes a viernes.

Las horas y días que este módulo permanece cerrado, las funciones son cumplidas por el Licenciado en Imagenología para el Departamento de Imágenes, exceptuando el cobro de exámenes, ya que esta función la realiza el personal de caja principal, conjuntamente con el cobro por la atención en Emergencia.

En el lugar donde se encuentra el acceso tres, el que da a la calle Inés Salcedo existen una recepción y una sala de espera.

En esta recepción existe una asistente del Departamento de Imagenología que pertenece al Proceso de Servicio al Cliente, dentro de sus funciones está brindar información al paciente sobre estudios que se ofertan, requisitos para los mismos, agendamiento de turnos en resonancia magnética y turnos para convenios con los que trabaja el Hospital, además de entrega de resultados.

Conforme lo expuesto, existen varios escenarios para las prestaciones entregadas por el Departamento de Imagenología debido a estos tres accesos, es así que:

- Si un paciente ingresa por el acceso tres y desea realizarse un examen en el Departamento, la Asistente de Imágenes es quien lo recibe, le brinda la información requerida y lo dirige hasta Caja de Rx, donde proporciona sus datos para ser ingresado al sistema y se emite su factura correspondiente al examen a realizarse, para posteriormente redirigirse donde la Asistente de Imágenes quien recibe sus documentos de ingreso y comunica al personal de Imagenología para la realización del examen, o en ocasiones ya no llega hasta la recepción ya que mientras se dirige hasta el lugar se encuentra con un Licenciado que recibe la orden y lo dirige a la sala de espera.

Al tener dos ingresos adicionales como los de la torre dos, donde no existe personal que esté observando constantemente estas entradas por sus labores, existen pacientes en el pasillo del Departamento por distintos motivos como:

- Los que se dirigen para su ingreso y facturación desde el área externa (Asistente de Imágenes) al área interna (Caja de Rx).
- Los que ingresan por cualquiera de los dos accesos de la torre dos a consultar información para los diferentes exámenes.
- Los que una vez brindada la información son redirigidos a cualquiera de las dos áreas administrativas: Caja de Rx para ser ingresados y realizar el pago respectivo, o donde la Asistente de Imágenes para separar turnos en el caso de resonancias, y para retirar resultados.
- Los que se confunden al buscar otros procesos e ingresan al Departamento por los accesos uno y dos.
- Los que son llamados por su nombre y apellido para la realización del respectivo examen.

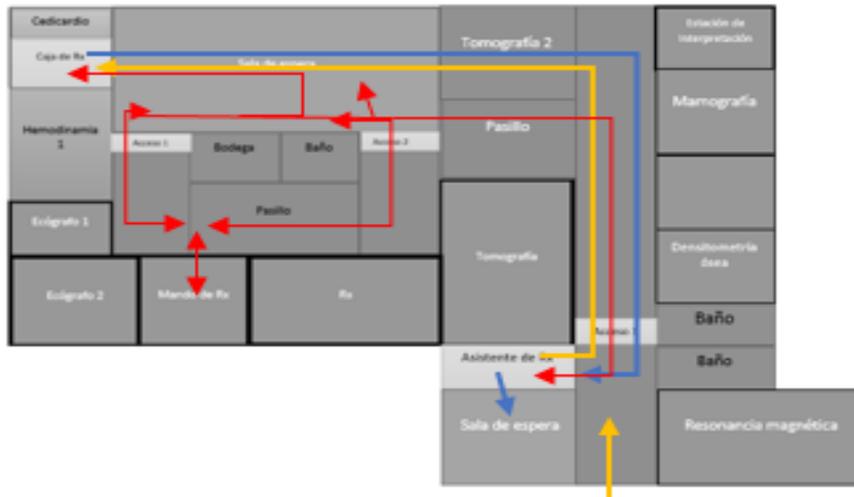


Figura 6. Esquema de tránsito de pacientes en el Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés.  
Elaborado por: Paulina Peralta

El Departamento presenta inconvenientes, además, en la atención de calidad respecto del tiempo de espera en horas consideradas de alto flujo, ya que, a excepción de la resonancia magnética, el resto de exámenes se realizan por orden de llegada, teniendo prioridad los pacientes de emergencia y hospitalización, por lo que en ocasiones los tiempos de espera para ciertos exámenes son prolongados.

Con estos inconvenientes presentados ha sido difícil llegar hasta el proceso gobernante de la institución, puesto que debe seguirse por órgano regular todas las acciones llevadas a cabo en el hospital y el Departamento en la actualidad no cuenta con el Jefe Médico que conozca a detalle sobre el manejo preciso del Departamento de Imagenología.

Debido a estos problemas de insatisfacción del usuario con respecto al Servicio, se realizó el planteamiento del presente plan de gestión gerencial para el mejoramiento del flujograma en la atención en el Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés, ya que es de suma importancia enfocarse en una atención de calidad.

## 1.8 Objetivo General y específico del plan para el mejoramiento de la atención

### 1.8.1 Objetivo General.

Elaborar un plan de gestión gerencial para mejorar el flujograma de la atención en el Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés.

### **1.8.2 Objetivos específicos.**

- Establecer un flujograma de atención al usuario para mejorar la organización de la atención en el Departamento de Imagenología.
- Establecer un sistema de agendamiento en el momento que se requiera para atenciones por demanda espontánea, específicamente para el servicio de ecografía.
- Recomendar la existencia de un solo acceso para pacientes de consulta externa al Departamento de Imagenología.
- Sugerir la implementación de un segundo vestidor en Resonancia Magnética para eliminar tiempos muertos provocados por los pacientes al prepararse para el estudio o al finalizar el mismo.
- Sugerir una sala de espera próxima a los servicios de ecografía y rayos x, a fin de que sea una atención más rápida y fluida.
- Evidenciar la importancia de contar con un Líder en el Departamento.

### **1.9 Oportunidades de mejora para la calidad de la atención.**

- Establecer la necesidad respecto de mejorar el flujograma actual para optimizar la calidad de la atención de los pacientes que acuden al Hospital.
- Organización adecuada del flujograma actual existente en el área de imágenes.
- Contar con un Líder para mejorar la gestión operativa del Departamento de Imagenología.
- Establecer internamente en el Departamento un número de pacientes ingresados para ecografía, posterior a este número identificado realizar agendamiento de turnos, a fin de entregar al paciente información precisa sobre tiempos de espera, priorizando siempre la atención de pacientes referidos de hospitalización y emergencias.
- Establecer una mejor organización en la atención por servicios dentro del Departamento.
- Optimizar las capacidades del personal dentro del Departamento para la atención al paciente.

## 1.10 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b>  <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b>  <b>MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento del flujograma para la atención al paciente en el Departamento de Imagenología en el Hospital Santa Inés – Cuenca”</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b></p>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>DESAFÍOS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE</b>
1. Falta de un flujograma adecuado para atención al paciente	Falta de organización para una correcta atención en el Departamento de Imagenología	Tránsito inadecuado de pacientes dentro del Departamento de Imagenología	Establecer un adecuado direccionamiento de pacientes	Formular un flujograma de atención al usuario	Procesos Habilitantes de Asesoría-Planificación y Gestión
2. Falta de talento humano – Jefe Médico	Falta de comunicación con el proceso gobernante y el Departamento de Imagenología	Organización inadecuada para la atención al paciente en el Departamento de Imagenología	Contar con un Jefe Médico para la gestión operativa en el Departamento	Realizar un requerimiento al proceso de Talento Humano para que se pueda asignar un profesional a cargo del Departamento	Proceso de Talento humano  Alta Dirección - Gerencia
3. Falta de un flujograma adecuado para atención al paciente en el Servicio de ecografía	Falta de organización para una correcta atención en el Departamento de Imagenología	Demora en los tiempos de atención para la realización de exámenes	Contar con la autorización de la Alta Dirección –Gerencia	Establecer un sistema de agendamiento para atenciones por demanda espontánea.	Procesos Habilitantes de Asesoría-Planificación y Gestión.  Proceso Habilitante de Apoyo: Proceso de Atención al Cliente
<p>Fuente: Información proveniente del Hospital Santa Inés – Cuenca.</p> <p>Elaboración: Autor – Paulina Peralta.</p> <p>Fecha: Año 2022.</p>					

## **CAPÍTULO II**

### **2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

#### **2.1 Justificación de la metodología**

El presente proyecto surgió motivado por la necesidad de implementar un Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento del flujograma para la atención del paciente en el Departamento de Imagenología en el Hospital Santa Inés, debido a que existe cierta inconformidad por parte de los pacientes.

Mediante este plan de gestión se busca alcanzar una atención de calidad que cumpla con todas las expectativas de los usuarios.

La atención de calidad es el grado en que los servicios de salud para las personas y los grupos de población incrementan la probabilidad de alcanzar resultados sanitarios deseados y se ajustan a conocimientos profesionales basados en datos probatorios. (Servicios Sanitarios de calidad, 2020)

Por lo cual para el presente estudio es importante conocer la opinión de los pacientes sobre su grado de satisfacción en la atención en el Departamento para así identificar en dónde se encuentran los problemas que causan quejas e insatisfacción en el proceso de atención al usuario para así proponer de manera concreta, las alternativas de mejora o solución a ser planteadas.

#### **2.2 Metodología.**

La metodología para el proyecto es un estudio cualitativo de tipo descriptivo y transversal, mediante la realización de encuestas anónimas a los pacientes que acuden al Departamento de Imagenología de la Clínica Santa Inés.

#### **2.3 Población de estudio.**

Pacientes que acuden al Departamento de Imagenología de la Clínica Santa Inés, ya que son los beneficiarios directos del mejoramiento de la atención que se brinda en el Departamento.

## **2.4 Estimación de la muestra.**

Se estableció un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que consideró la opinión de aquellos pacientes que se encontraron en el entorno más cercano de la problemática investigada, determinando un mínimo de 22 encuestas anónimas a diferentes usuarios del Departamento de Imagenología.

## **2.5 Técnicas y procedimientos de recolección de información**

El material a utilizar para la recolección de datos es la encuesta.

### **2.5.1 Encuesta**

Se realizó encuesta con el objetivo de conocer cuál es la percepción general del Departamento de Imagenología y el nivel de satisfacción que tiene el paciente con la atención brindada.

### **2.5.2 Método de evaluación para conocer la satisfacción del paciente.**

Para el método de evaluación se utilizará la escala Likert. Para lo cual se ha determinado una escala del 1 al 5, siendo el nivel inferior la categoría más baja o negativa, el nivel 3 será neutro y el nivel 5 el que mayor satisfacción genera en los pacientes.

La encuesta se dividió en tres partes o bloques, en el primer bloque se consultó sobre la fecha en la que se realizó la encuesta y el horario en el que acudió al Departamento para la realización del examen.

En el segundo bloque se encuentra la información referente a datos de la persona encuestada y en qué servicio dentro del Departamento se realizó el examen.

En el tercer bloque se establecen preguntas de evaluación en las que se utiliza la escala Likert, y al final se establecen tres preguntas abiertas a fin de obtener mayor información.

Se establece la siguiente escala de medición para la encuesta: (ANEXOS)

1. Muy insatisfecho
2. Algo insatisfecho

3. Ni satisfecho, ni insatisfecho
4. Algo satisfecho
5. Muy satisfecho.

Mediante la recolección de datos realizada se encontró la siguiente información:

Número de encuestas realizadas: 22

- De las veinte y dos encuestas realizadas el 59% fueron de sexo femenino y 41% de sexo masculino

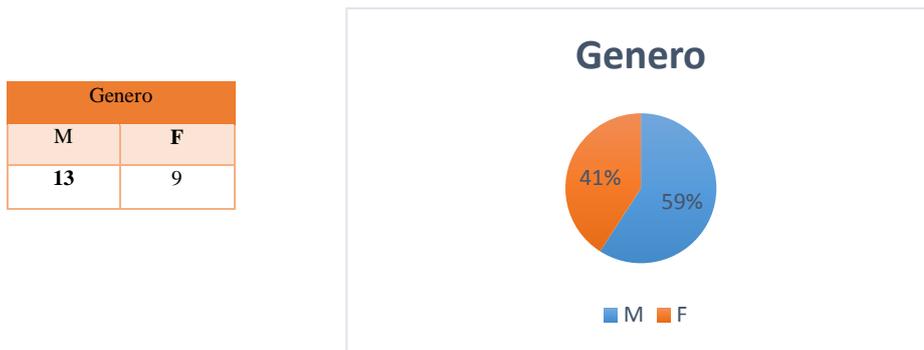


Figura 7. Sexo de los pacientes encuestados.  
Elaborado por: Paulina Peralta.

- La frecuencia de edades de los pacientes atendidos está entre los 26 años como mínimo y 87 como máximo.

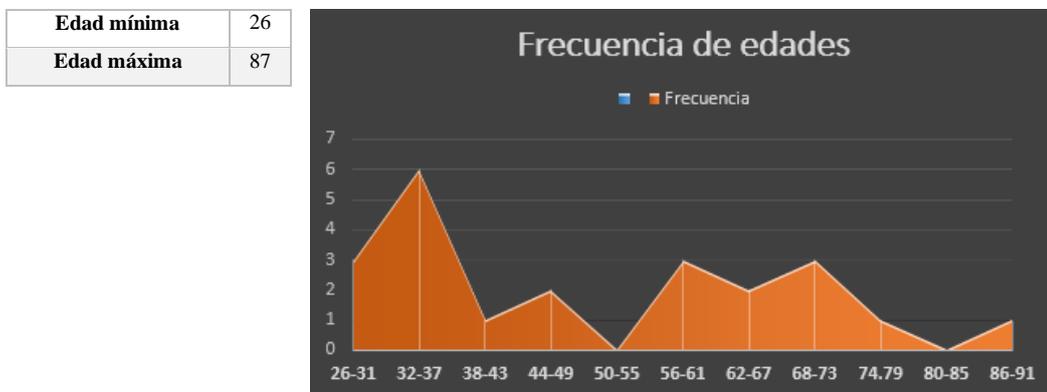


Figura 8. Frecuencia de edad de los pacientes encuestados.  
Elaborado por: Paulina Peralta.

- De los veinte y dos pacientes encuestados el 41% se realizó estudio de tomografía, el 27% ecografía, el 18% Rx, el 9% Resonancia magnética, el 5% Mamografía y 0% densitometría ósea.

Estudio Realizado					
Ecografía	Mamografía	Rayos X	Resonancia magnética	Tomografía	Densitometría ósea
6	1	4	2	9	0



Figura 9. Estudio realizado a los pacientes encuestados.  
Elaborado por: Paulina Peralta.

- Con respecto al tiempo que espero para entregar su orden médica, sus datos personales y sea emitida su factura. Como resultado el 77% de los pacientes encuestados se encuentran muy satisfechos, el 9% algo satisfecho, el 9% algo insatisfecho y el 5% ni satisfecho ni insatisfecho.

¿Qué tan satisfecho/a se siente Ud. con el tiempo que esperó para entregar su orden médica, sus datos personales y sea emitida su factura?				
Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
0	2	1	2	17

#### TIEMPO DE ESPERA ORDEN MEDICA, EMISION DE FACTURA

■ Muy insatisfecho      ■ Algo insatisfecho  
■ Ni satisfecho, ni insatisfecho      ■ Algo satisfecho  
■ Muy satisfecho

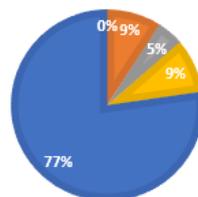


Figura 10. Tiempo de espera para entregar su orden médica, sus datos personales y sea emitida su factura a los pacientes encuestados.  
Elaborado por: Paulina Peralta.

- Con respecto al tiempo que esperó para que sea realizado su examen. Como resultado el 45% de los pacientes encuestados se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho, el 27% algo satisfecho, el 14% algo insatisfecho y el 14% muy insatisfecho.

¿Qué tan satisfecho/a se siente Ud. con el tiempo que esperó para que sea realizado su examen?				
Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
0	3	10	6	3



Figura 11. Tiempo de espera para que sea realizado su examen a los pacientes encuestados.  
Elaborado por: Paulina Peralta.

- Con respecto a que tan complicado le resultó llegar al Departamento desde el ingreso al hospital. Como resultado el 36% de los pacientes encuestados dice que es fácil, el 32% dice ni fácil, ni difícil, el 18% dice que es difícil, y el 14% dice que es muy fácil.

¿Qué tan fácil le resultó llegar al departamento de Imagenología desde que ingresó al hospital?				
Muy difícil	Difícil	Ni fácil, ni difícil	Fácil	Muy fácil
0	4	7	8	3

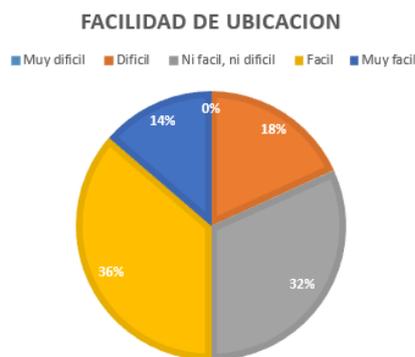


Figura 12. Facilidad de ubicación del departamento a los pacientes encuestados.  
Elaborado por: Paulina Peralta.

- Con respecto al recorrido que debe seguir para entregar su solicitud de examen, realización del mismo y entrega de resultados. Como resultado el 36% de los pacientes encuestados se siente ni satisfecho ni insatisfecho, el 23% algo insatisfecho, el 18% dice al satisfecho, el 14% muy satisfecho, 9% muy insatisfecho.

¿Qué tan satisfecho/a se siente Ud. con el recorrido que debe seguir para entregar su solicitud de examen, realización del mismo y entrega de resultados?				
Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
2	5	8	4	3

SATISFACCION EN RECORRIDO QUE DEBE SEGUIR

■ Muy Insatisfecho ■ Algo insatisfecho ■ Ni satisfecho, ni insatisfecho ■ Algo satisfecho ■ Muy satisfecho

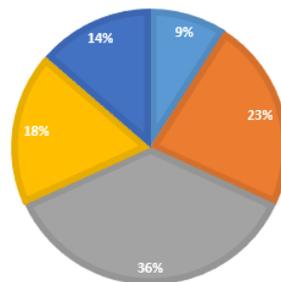


Figura 13. Recorrido que debe seguir para entregar su solicitud de examen, realización del mismo y entrega de resultados.

Elaborado por: Paulina Peralta.

- Con respecto a la atención recibida por el personal administrativo, asistencial y médico del departamento de Imagenología. Como resultado el 91% de los pacientes encuestados se siente muy satisfecho y el 9% algo insatisfecho.

¿Qué tan satisfecho se siente Ud. con la atención recibida por el personal administrativo, asistencial y médico del Departamento de Imagenología?				
Muy Insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
0	0	0	2	20

SATISFACCION CON RESPECTO AL PERSONAL MEDICO

■ Muy Insatisfecho ■ Algo insatisfecho ■ Ni satisfecho, ni insatisfecho ■ Algo satisfecho ■ Muy satisfecho

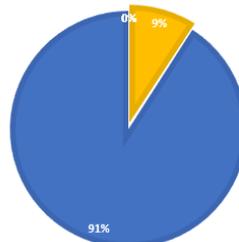


Figura 14. Atención recibida por el personal administrativo, asistencial y médico del departamento de Imagenología.

Elaborado por: Paulina Peralta.

- Con respecto a la señalética existentes para orientarse o informarse dentro del departamento de Imagenología. Como resultado el 54% de los pacientes encuestados se siente ni satisfecho, ni insatisfecho, el 18% muy satisfecho, el 14% algo satisfecho, el 14% algo insatisfecho.

¿Qué tan satisfecho se siente Ud. con las señaléticas existentes para orientarse o informarse dentro del Departamento de Imagenología?				
Muy Insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
0	3	12	3	4

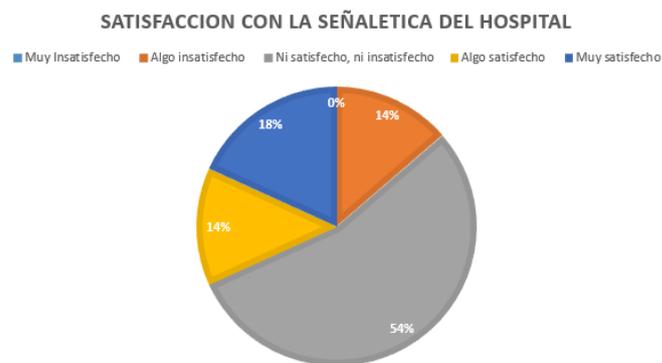


Figura 15. Señalética existente para orientarse o informarse dentro del departamento de Imagenología.  
Elaborado por: Paulina Peralta

### Dentro de las preguntas abiertas las respuestas fueron:

- El 95% de los pacientes encuestados recomienda la institución para realizarse estudios de Imagenología

¿Recomendaría esta institución para la realización de exámenes de Imagenología a sus familiares?	
Si	No
21	1

Figura 16. Recomendaría la institución para realización de exámenes de Imagenología.  
Elaborado por: Paulina Peralta

- ¿Cuál es su apreciación final acerca de la atención que recibió en el Departamento de Imagenología?

Respuestas más frecuentes:

1. “Buena”
2. “Es buena, pero tuve que esperar mucho para mi examen”
3. “Me perdí para llegar a rayos x y esperé mucho”
4. “Me gusto la atención”

5. “Muy buena”
  6. “Muy buenos profesionales”
  7. “Muy buena, son pacientes”
  8. “Buena, son cordiales”
  9. “Agendar el examen en menos tiempo”
- ¿Qué aspectos mejoraría de la atención recibida?

Respuestas más frecuentes:

1. “Más agilidad de atención”
2. “Ninguna el servicio es excelente”
3. “Tiempo de espera”
4. “Pasos para la entrega de resultados”
5. “Servicio de atención en línea”
6. “Realizar más pronto el examen”
7. “Que se pueda pagar y entregar en el mismo lugar”
8. “Tiempo de atención”
9. “Mejor organización de documentos”
10. “Ninguna, felicitaciones”
11. “No deben hacer esperar mucho”

Con los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas se puede concluir que la atención brindada por el personal del Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés presenta un grado de satisfacción alto con el 95% de los pacientes atendidos satisfechos, sin embargo, los usuarios realizan algunas recomendaciones, que coincide con las mejoras en el flujograma propuesto en este proyecto de gestión para mejorar la calidad de atención.

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

#### **3.1 Gestión Gerencial de la Dirección**

Con respecto a la gestión gerencial de la Dirección en el Hospital Santa Inés, está a cargo de la Alta Dirección que está conformada por:

- Junta General
- Directorio
- Presidencia
- Gerencia
- Asistente de Alta Dirección
- Revisión y Control

Alta Dirección se considera a aquellos trabajadores que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa, y los relativos a los objetivos generales de la misma con autonomía y plena responsabilidad sólo limitadas por los criterios e instrucciones directas emanadas de la persona o de los órganos superiores de gobierno y administración de la Entidad que respectivamente ocupe aquella titularidad. (Alta dirección, s. f.)

### **3.2 Gestión Estratégica de Marketing**

La gestión estratégica de marketing se encuentra a cargo del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones quien se encarga de la gestión de mercantilización y la comunicación externa e interna que dentro del Hospital Santa Inés se localiza dentro del proceso habilitante de asesoría.

De esta manera, el marketing estratégico consiste en el conjunto de técnicas, acciones y pasos que, de forma organizada, analizan un mercado objetivo para detectar oportunidades, soluciones e, incluso, acciones ante posibles crisis para que las empresas puedan prever, resolver y alcanzar los mejores resultados.

### **3.3 Gestión Administrativa y Recursos Humanos**

La gestión de los recursos humanos ha adquirido con el devenir del tiempo una mayor relevancia, ya no es sólo la selección y contratación de empleados, además tiene que ver con las políticas empresariales direccionadas a la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa. (Armijos et al., 2019)

En el Hospital Santa Inés esta gestión se encuentra dentro de los procesos habilitantes de apoyo y se encarga de la Gestión de talento humano, del manejo de personal, capacitación y formación.

### **3.4 Gestión Financiera**

La gestión financiera es una de las ramas de las ciencias empresariales que analiza cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos de una compañía.

En suma, la gestión financiera se encarga de la obtención, el uso y la supervisión de los fondos de la firma. Esto, buscando la mayor rentabilidad posible. (Westreicher, s. f.)

Así, en el Hospital Santa Inés existe dentro de los procesos habilitantes de apoyo, el proceso de finanzas dentro del que se encuentran los subprocesos como:

- Tesorería
- Caja médica
- Pagaduría
- Gestión de caja
- Caja

Además, dentro de esta gestión también se encuentra el proceso de contabilidad, donde están los siguientes subprocesos:

- Estados financieros
- Cuadre de caja
- Comprobantes de pago
- Roles de pago

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

La gestión operativa se lleva a cabo por el personal de salud del establecimiento, los cuales se encargan de brindar la atención a los pacientes según los requerimientos necesarios de dichas personas.

En cuanto al abastecimiento y logística se encuentran a cargo de los procesos de compras y farmacia, quienes realizan el proceso de abastecimiento conforme los requerimientos solicitados por los distintos Departamentos, basándose en las

necesidades de la institución como: medicamentos, insumos, materiales necesarios para la atención de los pacientes.

### **3.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

La gestión de las Tecnologías de la Información se lleva a cabo mediante la adopción de buenas prácticas, ampliamente usadas, que proceden de diversas fuentes como:

Los estándares como ISO 9000, ISO 20000, ISO 27001, ISO 25999 e ISO 38500, que son un conjunto de criterios que ayudan a validar la práctica. Estos estándares pueden estar basados en prácticas de la industria existentes, u originados por investigación académica. (GESTIÓN TIC, s. f.)

- Dentro de esta gestión, el Hospital Santa Inés cuenta con la Certificación de Calidad ISO 9001 que es una de las normas que fija los requisitos mínimos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) empleado en una organización. Bien sea con fines lucrativos, o no, y sin importar si está enfocada a productos o servicios. (ISO 9001, s. f.)

### **3.7 Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización.**

La Gestión Clínica, es propia de las organizaciones de salud. Se entiende como la gerencia sistemática de los procesos de atención en salud con foco en seguridad. Y es en esta manera como se articula con la Seguridad del Paciente. Trabajar en seguridad del paciente, es parte de la Gestión Clínica, más no es lo único. Para hacer gestión clínica es necesario enfrentar la enfermedad de manera oportuna, de la forma más costo-efectiva posible con el fin de prevenir los riesgos de complicaciones. (Gestión Clínica, s. f.)

Así en esta gestión de los servicios de clínica y hospitalización se encuentran procesos de quirófano e intervención, hospitalización, uci y estudios diagnósticos; todos éstos supervisados por la Dirección Médica, que se encuentra dentro de los procesos agregadores de valor.

Y está conformado por:

- Gestión de Dirección Médica
- Jefatura de Residentes
- Jefatura de Enfermeras
- Gestión de Auditorías Médicas
- Comité de Calificación y Auditoría Médica
- Comité Técnico
- Departamentos Médicos

Además de estos, se encuentra el proceso de Ingeniería Clínica y Hospitalaria quienes se encargan de brindarle dentro del establecimiento una atención y seguridad al paciente durante su permanencia en el mismo, en cuanto a los equipos usados en los diferentes procedimientos.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **1.1 Análisis del Entorno Social**

**Político:** Ajustado al marco legal vigente es adecuada al propósito de la organización e incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y mejora continua de la calidad.

**Económico:** Empresa privada con fines de lucro.

**Tecnológico:** Existe una dotación continua de las últimas tecnologías en cuanto a equipamiento y su personal médico en constante actualización de conocimientos.

**Social:** Este es un factor primordial para el funcionamiento de la institución, ya que, al conocer las diferentes características de la sociedad, resulta más fácil establecer actividades de promoción y prevención de la salud para la comunidad.

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

IDENTIFICACIÓN 5 FUERZAS DE PORTER				
FACTORES				
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES
En ciudad de Cuenca existen varios centros de diagnóstico por imágenes, algunos pertenecen a hospitales o clínicas y otros son privados dedicados solo al servicio de Imágenes. Incluso el Hospital Santa Inés se encuentra rodeado de algunos de estos centros.	El Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés frente a los potenciales competidores, brinda servicio las 24 horas, cuenta con profesionales altamente capacitados, infraestructura y tecnología vigente.	Debido al aumento de la población uno de los elementos a considerar es que los establecimientos de salud más pequeños empiecen a ofertar los mismos servicios.	El proceso de compras es el encargado de suministrar al Departamento con todo lo que se necesita para llevar a cabo las actividades diarias, por lo que, evalúa de manera permanente el servicio proporcionado por los proveedores, en cuanto a eficiencia y oportunidad.	Al identificar falencias en el flujograma se establecen acciones que permitirán brindar una adecuada atención a los pacientes, garantizando la satisfacción con el servicio que se ofrece en el Departamento.

Tabla 6. Análisis Porter. Elaborado por: Paulina Peralta

## 1.3 Análisis FODA

Este análisis sirve para comprender la situación de una organización mediante el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual es fundamental para la toma de decisiones.



Figura 17. Análisis FODA. Elaborado por: Paulina Peralta

## 1.4 Cadena de Valor de la Organización.

	<b>Gestión Gerencial de la Dirección</b>				
	<p>Gestión coordinada de Proceso Gobernante Alta Dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta General</li> <li>• Directorio</li> <li>• Presidencia</li> <li>• Gerencia</li> <li>• Asistente de Alta Dirección</li> <li>• Revisión y Control</li> </ul>				
<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Gestión del Talento Humano</b>				
	En el Hospital Santa Inés esta gestión se encuentra dentro de los procesos habilitantes de apoyo y se encarga de la Gestión de talento humano, del manejo de personal, capacitación y formación.				
	<b>Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones</b>				
	Dentro de esta gestión, el Hospital Santa Inés cuenta con la Certificación de Calidad ISO 9001 que es una de las normas que fija los requisitos mínimos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) empleado en una organización.				
	<b>Gestión Financiera</b>				
	Dentro de los procesos habilitantes de apoyo, el proceso de finanzas dentro del que se encuentran los subprocesos como:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería</li> <li>• Caja médica</li> <li>• Pagaduría</li> <li>• Gestión de caja</li> <li>• Caja</li> </ul>				
	<b>Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística</b>				
	Se encuentran a cargo de los procesos de compras y farmacia, quienes realizan el proceso de abastecimiento conforme los requerimientos solicitados por los distintos Departamentos, basándose en las necesidades de la institución como: medicamentos, insumos, materiales necesarios para la atención de los pacientes				
	<b>Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización.</b>				
	Dentro gestión de los servicios de clínica y hospitalización se encuentran procesos de quirófano e intervención, hospitalización, UCI y estudios diagnósticos; todos éstos supervisados por la Dirección Médica				
<b>Actividades</b>	<b>Admisión del paciente</b>	<b>Diagnóstico y tratamiento (Imagenología, Laboratorio, Rehabilitación, Cedocardio, Hemodinamia)</b>	<b>Egreso del paciente</b>	<b>Comunicación/ Marketing</b>	<b>Atención en consulta médica</b>
	A cargo el proceso de Servicio al Cliente y Hotelería para hospitalización, por personal operativo en otras áreas.	Cumplido por personal operativo y médico del Hospital,	Ejecutado por personal operativo para el área de hospitalización.	Se encuentra a cargo del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones quien se encarga de la gestión de mercantilización y la comunicación externa e interna que dentro del Hospital Santa Inés se localiza dentro del proceso habilitante de asesoría	Atenciones de salud a cargo del personal médico especializado.

## **1.5 Planificación Estratégica**

### **Misión:**

Brindar servicios de salud con eficacia, eficiencia y calidez para mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, a través de medicina basada en evidencia con capacidad y conocimiento de nuestro personal médico, asistencial y administrativo.

### **Visión:**

Ser Líderes en el sector de la salud a nivel regional con posicionamiento nacional.

### **Valores:**

- Ética Institucional.
- Respeto a la vida, integridad del ser humano y a los derechos de los pacientes.
- Liderazgo integrador con innovación.
- Honestidad y Transparencia en su gestión.
- Trabajo en equipo con responsabilidad y solidaridad.

### **Objetivos Institucionales**

- Liderar el sector de la salud a nivel regional.
- Crecimiento sostenible financiero.
- Mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes.
- Mejorar el posicionamiento nacional regional.
- Brindar servicios de salud con eficacia, eficiencia y calidez.
- Contar con personal médico, asistencial y administrativo competente y comprometido.

### **Política de la institución**

Es adecuada al propósito de la organización e incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejora continua de la calidad.

- Ofrecer servicios de salud a la comunidad
- Calidad y destreza del personal médico y administrativo

- Ajustado al marco legal vigente

## **2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **2.1.1 Propuesta**

Mejoramiento del flujograma para la atención de pacientes en el departamento de Imagenología de Hospital Santa Inés.

#### **2.1.2 Descripción:**

Se mejorará el flujograma actual del Departamento donde se han encontrado nudos críticos que causan insatisfacción al paciente. Así el plan de gestión gerencial se basa en la redistribución de actividades, funciones, lugar de puestos de trabajo y procesos a los que pertenece el personal administrativo del Departamento, así como readecuación de ciertos espacios dentro del mismo para la atención rápida, eficaz y eficiente de los usuarios del departamento. Mejorando notablemente tiempos de espera.

A través de la propuesta antes expuesta se garantizará que los pacientes sean atendidos con mayor agilidad, eficacia y eficiencia como resultado se tendrá un paciente satisfecho ya que no tendrá que seguir varios pasos antes de obtener el resultado de su examen, brindando al paciente atención de calidad, dando solución a la problemática expuesta en el presente proyecto.

Para este plan de gestión gerencial las acciones son las siguientes:

- |   |
|---|
| a) <b><u>Gestiones Administrativas:</u></b> |
|---|



El personal administrativo del Departamento, se ubicará en la entrada externa del Hospital, donde las dos personas se encargarán de brindar información al paciente, agendamiento de turnos, convenios, toma de datos, ingreso de pacientes al sistema, descargo de exámenes e insumos médicos, emisión de factura y entrega de resultados.

Desde este punto una vez listo el ingreso el paciente será direccionado a los distintos servicios para la realización del examen.

De este modo abra solo un acceso al Departamento para pacientes de consulta externa brindando más agilidad para la atención.

La emisión de facturas por atención brindada en Emergencia continuará a cargo de la persona que cumplía anteriormente con esta función.

**b) Accesos al Departamento de Imagenología:**

- Teniendo un acceso interno para pacientes de hospitalización. Y un único acceso para pacientes de consulta externa.

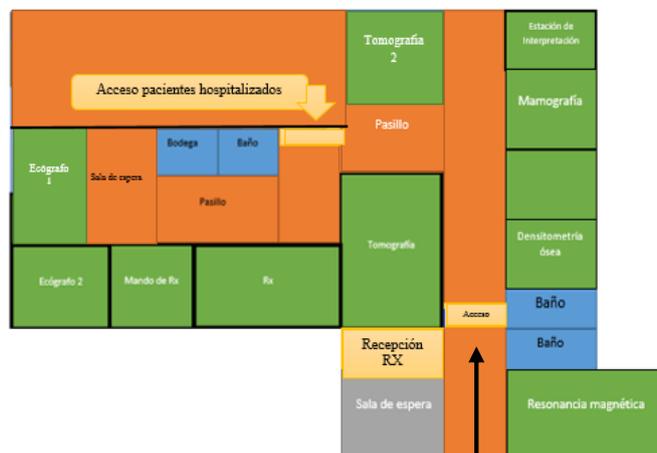


Figura 8. Esquema del Departamento de Imagenología con flujograma actual empleado

- Se modifica el horario del personal administrativo a fin de que permanezca abierto ininterrumpidamente, también se considera necesario tener el apoyo de este personal los días sábados.

Horario de lunes a viernes			Horario día sábado	
Turno 1	08:00 – 12:00 14:00 -18:00	Turno rotativo por semana	08:00 - 12:00	Dos sábados al mes
Turno 2	09: 17:00		Libre	

### c) Tiempos de espera



#### **Tiempos de espera en Ecografía:**

Los tiempos de espera prolongados en ecografía se solucionarán con la implementación de la sala de ecografía 2, de manera que los pacientes pasarán a realizarse su examen en tiempos mucho más cortos ya que se dispondría de dos equipos para la realización del examen.

Y en el caso de que exista un flujo de pacientes alto para este Servicio se realizará un agendamiento espontáneo por orden de llegada a fin de dar información al paciente de tiempos exactos para su atención.

#### **Tiempos de espera en Resonancia Magnética:**

Los tiempos de espera prolongados en Resonancia Magnética dado por tiempos muertos se solucionarán con la implementación de un segundo vestidor, de este modo se optimiza de 15 a 20 minutos por paciente, tiempo que podría ser utilizado para la realización de otro estudio.

### d) Accesos actuales del Departamento

- La entrada acceso 1 anteriormente: se cerrará y se adecuará una sala de espera que será utilizada principalmente por los pacientes de las salas de ecografía 1 y 2, además de los pacientes de Rx.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La puerta acceso dos llamada anteriormente, ahora tendrá acceso restringido, solo se podrá abrir con la tarjeta que tiene el personal médico, asistencial y administrativo del Hospital, ya que ésta será usada para el paso de sillas de ruedas y camillas de pacientes hospitalizados.</li> <li>• Y en horarios de velada será ésta la única puerta de acceso al Departamento, brindando seguridad al personal que labora en este horario ya que tiene seguridad permanente para su ingreso.</li> <li>• El acceso externo en este horario permanece cerrado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sala donde próximamente estará el equipo de panorámica dental hasta que sea implementado, será usada como sala de preparación de pacientes que necesiten ser canalizados para diferentes estudios de Tomografía, Resonancia Magnética y Ecografía (biopsias).</li> </ul> <p>Y en el caso de Resonancias Magnéticas con sedación, el uso de esta sala para su posterior recuperación. De esta manera se optimiza el tiempo, teniendo un flujo rápido y constante de pacientes en cada servicio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar un profesional a cargo de la Jefatura del Departamento, que conozca a fondo el proceso de imágenes y que se encuentre presente en el mismo para solventar inmediatamente cualquier necesidad presentada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como punto importante cabe destacar que las acciones tomadas además de mejorar la calidad de la atención brindada en el Servicio ayudarán en la seguridad dentro del Departamento ya que existen momentos en los que todo el personal operativo se encuentra realizando exámenes en sus distintas salas de servicio, o debe acudir a procedimientos en quirófano o toma de Rx portátil quedando sin vigilancia permanente. Al ser un Departamento amplio y con varios accesos se torna peligroso.</li> </ul>

Se definirán los cambios propuestos de acuerdo al organigrama del hospital, lo que permitirá el posterior seguimiento y evaluación de resultados.

## 2.2 Gestión Gerencial de la Dirección

Esta área tiene como propósito principal una atención de excelencia en la calidad de la atención de servicios en salud dentro del Hospital.

### 2.2.1 Indicadores de Gestión de la Dirección

**Actividad 1.** Aprobar la aplicación de un flujograma adecuado de atención en el Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés- Cuenca.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Flujograma de atención modificado para mejora de la calidad de la atención en el Departamento de Imagenología	Número	Flujograma de atención para mejora de la calidad de la atención en el Departamento de Imagenología optimizado / Flujograma de atención para mejora de la calidad de la atención en el Departamento de Imagenología disponible	Flujograma de atención para mejora de la calidad de la atención en el Departamento de Imagenología optimizado aprobado	1

## 2.2.2 Mejoramiento Continuo e indicadores de la Calidad

Seguimiento y evaluación del cumplimiento del plan de gestión para mejorar el flujograma de atención que garantice la calidad de la atención en salud dentro del Departamento, lo cual es llevado a cabo por parte del proceso de planificación y gestión.

Realizar un seguimiento de la efectividad mediante la evaluación de resultado de los indicadores.

## 2.2.3 Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Este plan es la herramienta que le permite a la Alta Dirección y a su equipo administrativo tomar decisiones de manera oportuna. Este plan se lleva a cabo con toda la información que se dispone al momento en el Departamento, además, del diagnóstico situacional, todos estos datos proporcionan información que permite identificar dónde está el problema y cómo se pretende solucionar.

## 2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Genera información acerca de la administración de los recursos humanos requeridos para prestar un adecuado servicio de salud, con el objetivo de alcanzar los objetivos institucionales.

### 2.3.1 Indicadores de Gestión Administrativa y talento humano

**Actividad 1.** Asignar un profesional a cargo de la jefatura del Departamento, que conozca a fondo el proceso de imágenes y que se encuentre presente en el mismo para solventar inmediatamente cualquier necesidad presentada. Además, será la autoridad que controle diariamente que se cumpla con los objetivos y metas de la institución.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Líder del Departamento de Imagenología seleccionado en función de evaluación a profesionales idóneos	Número	Profesional idóneo seleccionado para Líder del Departamento de Imagenología en proceso de selección ejecutado	Informe favorable de Talento Humano e incorporación del profesional al Departamento	1

**Actividad 2.** Reasignar funciones y actividades al personal administrativo del Departamento de Imagenología. Personal de Caja de Rx – Emergencia y Asistente de Rx.

### 2.3.2 Mejoramiento Continuo de la Calidad

La reasignación por igual de las funciones a las dos personas a cargo del área administrativa del Departamento hará que la atención en el mismo sea ágil. De esta manera mejorará evidentemente la calidad de la atención.

### 2.4 Gestión Financiera

**Actividad 1.** Asignación presupuestaria para:

- Implementación de protección para el área de recepción ya que existirá movimiento de dinero.
- Mobiliario para la sala de espera de ecografía y Rayos x.
- Cierre de puerta de acceso 1.
- Colocación de seguridad inteligente en la puerta para acceso de pacientes hospitalizados solo con tarjeta con código personal.
- Mobiliario para sala provisional de preparación de pacientes para exámenes contrastados y biopsias
- Implementación de segundo vestidor para Resonancia Magnética

Una vez autorizado el presupuesto, los procesos de compras, planificación y gestión, ingeniería clínica y el líder del departamento serán quienes distribuyan en los lugares adecuados.

## 2.4.1 Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Asignación de presupuesto para mobiliario, colocación de seguridad en puertas y cierre de acceso 1	Porcentaje	Presupuesto para mobiliario, colocación de seguridad en puertas, y cierre de acceso 1 asignado / Presupuesto para mobiliario, colocación de seguridad en puertas, y cierre de acceso 1 solicitado	Documento de asignación presupuestaria autorizada	100%

## 2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión de este proceso de abastecimiento y logística conlleva una estructura organizada, planificada y controlada.

### 2.5.1 Capacidad Instalada

El Departamento de Imagenología del Hospital Santa Inés cuenta con seis médicos radiólogos, 8 licenciados en Imagenología, una asistente de imágenes y una persona en caja.

En esta casa de salud el Departamento de imágenes tiene en la actualidad dos salas de Ecografía (Eco 2-próxima apertura), dos salas de Tomografía, una sala de Rx, una sala de mando de Rx, una sala de Resonancia Magnética, una sala de Densitometría Ósea, una sala de Mamografía, una sala para Interpretación de Médicos Radiólogos y una sala para posterior adquisición de equipo de Panorámica Dental.

## 2.6 Gestión de los Servicios del Departamento

### 2.6.1 Departamento de Imagenología

#### De la parte administrativa:

**Actividad 1:** Identificar correctamente a los pacientes que requieren realizarse exámenes en el Departamento de Imagenología.

1. Verificar que orden médica corresponda a un pedido de radiología.
2. Re direccionar al paciente al servicio requerido, en caso de no ser el examen para este Departamento.

**Actividad 2:** Ingreso correcto de información en el sistema del hospital.

1. Ingreso correcto de datos personales.
2. Ingreso correcto de examen solicitado por el médico.
3. Ingreso correcto de médico solicitante del examen a realizar.
4. Cobro de examen a realizar.
5. Emisión de factura.
6. Verificar si el paciente se encuentra preparado para el examen en caso de ser necesario.
7. Direccionar al paciente a las salas de espera.

**Actividad 3:** Identificar correctamente a los pacientes que requieren servicio de ecografía, punciones o biopsias por ecografía.

1. Paciente debe tener orden médica.
2. Verificar si el paciente se encuentra preparado para el examen en caso de ser necesario. (ejemplo: ayuno – vejiga llena – exámenes de coagulación)

**Actividad 4:** Identificar correctamente a los pacientes que requieren servicio de Rx.

1. Paciente debe tener orden médica.

**Actividad 5:** Identificar correctamente a los pacientes que requieren servicio de mamografía.

1. Paciente debe tener orden médica.

**Actividad 6:** Identificar correctamente a los pacientes que requieren servicio de Densitometría Ósea.

1. Paciente debe tener orden médica.

**Actividad 7:** Identificar correctamente a los pacientes que requieren servicio de Tomografía.

1. Paciente debe tener orden médica.

2. Verificar si el paciente se encuentra preparado para el examen en caso de ser necesario. (ayuno – urea y creatinina – exámenes de coagulación para biopsias).
3. Paciente debe tener orden médica.

**Actividad 8:** Identificar correctamente a los pacientes que requieren servicio de Resonancia Magnética.

1. Paciente debe tener orden médica.
2. Verificar si el paciente se encuentra preparado para el examen en caso de ser necesario. (ayuno – urea y creatinina).
3. Brindar información en caso de pacientes con sedación.
4. Exámenes con sedación, toma de datos previamente para parte médico de quirófano, a fin de que el médico anesthesiólogo tenga conocimiento y asista a la hora acordada con el paciente.

**Actividad 9:** Realizar entrega de resultados con el correcto llenado de documento de entrega de estudios propiedad del paciente para cumplir con las normas de calidad dispuestas por el proceso de planificación y gestión del Hospital.

1. Llenar la totalidad de los ítems establecidos en el documento Propiedad del Paciente antes de su entrega.
2. Verificar que sobre de entrega de estudio contenga placas radiográficas del examen, orden médica, factura emitida, resultados de exámenes de laboratorio en caso que se los haya necesitado e informe radiológico del estudio realizado.

**Actividad 10:** El personal que se encargaba de la cobranza de atención en Emergencia seguirá con esta actividad, únicamente habrá cambiado el lugar hacia donde debe direccionarse el paciente.

**De la parte operativa del departamento: Licenciados en Imagenología.**

**Actividad 1:** Verificar que descargo de examen coincida con solicitud de examen del médico tratante.

1. Revisar orden médica.
2. Revisar solicitud de examen

**Actividad 2.** Direccionar al paciente a la sala de servicio donde se realizará el examen.

1. Direccionar a la sala de Rx
2. Direccionar a la sala de Mamografía
3. Direccionar a la sala de Tomografía
4. Direccionar a la sala de Densitometría Ósea
5. Direccionar a la sala de Resonancia Magnética

**Actividad 3:** Realizar examen a pacientes que requieren servicio de Rayos x.

1. Brindar toda la información al paciente sobre estudio a realizar.
2. Ingreso de datos en el equipo de Rx
3. Realizar examen.
4. Brindar información sobre entrega de resultado de examen.
5. Re direccionar al paciente hasta la salida.
6. Registro de paciente en base de datos excel para estadística del Departamento

**Actividad 4:** Realizar examen a pacientes que requieren servicio de Tomografía.

1. Brindar toda la información al paciente sobre estudio a realizar.
2. Confirmar si el paciente se encuentra preparado para el examen en caso de ser necesario. (ayuno – urea y creatinina).
3. En caso de requerir medio de contraste oral para el examen proceder a la preparación del mismo, posterior entrega al paciente con su debida explicación de cómo debe realizar la toma.
4. En caso de requerir medio de contraste intravenoso proceder a canalización de una vena para la administración
5. Firma de consentimiento y autorización para la administración de contraste intravenoso.
6. Ingreso de datos en el equipo de Tomografía
7. Realizar examen.
8. Brindar información sobre entrega de resultado de examen
9. Re direccionar al paciente hasta la salida
10. Registro de paciente en base de datos excel para estadística del Departamento

**Actividad 5:** Realizar examen a pacientes que requieren servicio de Mamografía.

1. Brindar toda la información al paciente sobre estudio a realizar.

2. Preguntar a la paciente si encuentra preparada para el examen. En caso de que su respuesta sea negativa, brindarle implementos necesarios.
3. Ingreso de datos en el equipo de Mamografía
4. Realizar examen.
5. Brindar información sobre entrega de resultado de examen.
6. Re direccionar al paciente hasta la salida.
7. Registro de paciente en base de datos excel para estadística del Departamento.

**Actividad 6:** Realizar examen a pacientes que requieren servicio de Densitometría Ósea.

1. Brindar toda la información al paciente sobre estudio a realizar.
2. Ingreso de datos en el equipo de Densitometría Ósea
3. Realizar examen.
4. Brindar información sobre entrega de resultado de examen
5. Re direccionar al paciente hasta la salida.
6. Registro de paciente en base de datos Excel para estadística del Departamento

**Actividad 7:** Realizar examen a pacientes que requieren servicio de Resonancia Magnética.

1. Brindar toda la información al paciente sobre estudio a realizar.
2. Confirmar si el paciente se encuentra preparado para el examen en caso de ser necesario. (ayuno – urea y creatinina).
3. En caso de requerir medio de contraste intravenoso proceder a canalización de una vena para la administración.
4. Firma de consentimiento de estudio a realizar y autorización para la administración de contraste intravenoso.
5. Ingreso de datos en el equipo de Resonancia Magnética.
6. Realizar examen.
7. Brindar información sobre entrega de resultado de examen.
8. Re direccionar al paciente hasta la salida.
9. Registro de paciente en base de datos Excel para estadística del Departamento.

**Actividad 8.** En exámenes invasivos como biopsias acompañamiento del licenciado en Imagenología al médico radiólogo intervencionista que realiza la biopsia o punción.

1. Asistir al médico durante el procedimiento.
2. Manejo de equipo por el cual sea dirigida la biopsia – punción.
3. Descargo de materiales e insumos en el sistema del Hospital.
4. Registro de paciente en base de datos Excel para estadística del Departamento.

**Actividad 9:** Manejo de Arco en C en Quirófano.

1. Asistir a quirófano con la correcta indumentaria.
2. Asistir al médico tratante cuando necesite uso del equipo de Arco en C durante la cirugía
3. Realizar el correcto descargo en la historia clínica del paciente en el sistema por el uso del Arco en C
4. Registro de paciente en base de datos Excel para estadística del Departamento

**Actividad 10:** Toma de radiografías con equipo Rx portátil.

1. Asistir al piso solicitado con la correcta indumentaria de protección.
2. Registro de paciente en base de datos excel para estadística del Departamento.

**Actividad 11:** Entrega de resultados de los diferentes exámenes realizados en los servicios en la recepción para su posterior entrega.

**De la parte operativa del departamento: Médicos Radiólogos.**

**Actividad 1:** Verificar que descargo de examen coincida con solicitud de examen del médico tratante.

1. Revisar orden médica.
2. Revisar solicitud de examen.

**Actividad 2:** Realizar examen a pacientes que requieren servicio de Ecografía.

1. Brindar toda la información al paciente sobre estudio a realizar.
2. Ingreso de datos en el equipo de Ecografía.
3. Realizar examen.
4. Brindar información sobre entrega de resultado de examen.

**Actividad 3.** Interpretación radiológica e informe escrito de exámenes de:

- Ecografía
- Rayos x
- Mamografía
- Densitometría Ósea
- Tomografía
- Resonancia Magnética

**Actividad 4. En el caso de médicos radiólogos intervencionistas**

1. Revisión de exámenes previos de imágenes
2. Revisión de resultados de exámenes de laboratorio
3. Brindar toda la información al paciente sobre estudio a realizar.
4. Realizar procedimiento de punción/biopsia.

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **1. Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial**

La principal limitación evidenciada del presente proyecto, es que no exista la apertura para la implementación de este plan de gestión gerencial, continuando con los problemas mencionados anteriormente sin opción a una mejora evidente.

#### **2. Conclusiones y recomendaciones**

##### **2.1 Conclusiones**

- Se puede concluir que el Hospital Santa Inés cuenta con personal capacitado e infraestructura adecuada para la atención de salud.
- La falta de un correcto flujograma para la atención de salud resulta en problemas de distribución de actividades, retrasa tiempos en cumplir funciones, lo cual resulta en una inadecuada atención brindada al usuario en momentos de altos flujos generando insatisfacción.

- La elaboración de un plan de gestión gerencial es una herramienta importante para cumplir con las metas planteadas por el Hospital Santa Inés, con los altos estándares de la calidad de atención con la se ha manejado.

## **2.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que el presente trabajo se tenga en consideración para el mejoramiento evidente de la atención al usuario dentro de la institución.
- Se recomienda realizar una evaluación continua de las actividades mencionadas en este plan de gestión gerencial presentado.

## Referencias Bibliográficas

- Alta dirección. (s. f.). Gobierno de España. <http://www.ipyme.org/es-ES/ContratacionLaboral/CIndefinido/Paginas/AltaDireccion.aspx>
- Andia, W. (2011). La demanda insatisfecha en los proyectos de inversión pública. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 1–2. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/indata/v14\\_n2/pdf/a09v14n2.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/indata/v14_n2/pdf/a09v14n2.pdf)
- Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2 de septiembre de 2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163#:~:text=La%20gestión%20de%20los%20recursos%20humanos%20ha%20adquirido%20con%20el,control%20del%20desempeño%20eficiente%20del](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163#:~:text=La%20gestión%20de%20los%20recursos%20humanos%20ha%20adquirido%20con%20el,control%20del%20desempeño%20eficiente%20del)
- Asociación Española de Calidad, Medio Ambiente y Prevención. (2016) Qué es la Gestión de la Calidad – Definición. <https://asociacioncalidad.es/definicion-significado>
- Espinosa, V., Acuña, C., De la Torre, D. y Tambini, G. (2017, 15 de mayo). La reforma en salud del Ecuador. *National Library Medicine*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6645352>
- Gestión Clínica. (s. f.). OES. <https://oes.org.co/gestion-clinica/#:~:text=La%20Gestión%20Clínica,%20es%20propia,más%20no%20es%20lo%20único>
- GESTIÓN TIC. (s. f.). QAEC. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-tic#:~:text=Gestionar%20las%20Tecnologías%20de%20la,en%20la%20forma%20más%20eficaz.>
- Hospital Santa Inés. (s. f.). Google maps. <https://www.google.com.ec/maps/@-2.9031918,-79.0090144,19z?hl=es>
- ISO 9001. (s. f.). Ferrovial. <https://www.ferrovial.com/es-la/sostenibilidad/social/usuarios-clientes/certificaciones/iso-9001/>
- OMS. (s. f.). Calidad de la atención. [https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab_1).

OMS. (s. f.). La OMS mantiene su firme compromiso con los principios establecidos en el preámbulo de la Constitución. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/about/governance/constitution#:~:text=La%20salud%20es%20un%20estado,o%20condici%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20o%20social>.

OPS. (s. f.). Equidad en Salud. <https://www.paho.org/es/temas/equidad-salud>

Organización Panamericana de la Salud. (s. f.). Equidad en salud.

OPS. <https://www.paho.org/es/temas/equidad-salud>

Servicios sanitarios de calidad. (11 de agosto de 2020). Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services#:~:text=La%20calidad%20de%20la%20atenci%C3%B3n,profesionales%20basados%20en%20datos%20probatorios>

Tiempo Minero. (2021, 24 de marzo). Gerencia de la Salud: ¿Qué es y cómo funciona? <https://camiper.com/tiempominero-noticias-en-mineria-para-el-peru-y-el-mundo/gerencia-de-la-salud-que-es-y-como-funciona>

Westreicher, G. (s. f.). Gestiona financiera.

Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html>

# **ANEXOS**

- **Encuesta:**

Universidad de las Américas  
 Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud  
 Proyecto de Titulación

**Estimado Sr./Sra.:**

Las siguientes preguntas tienen como objetivo obtener una valoración de su percepción acerca de la calidad de la atención que recibió en el Departamento de Imagenología de la Clínica Santa Inés – Cuenca. Esta encuesta es de carácter ANÓNIMA y los resultados solo se utilizarán para realizar mejoras dentro del Departamento.

La escala que se utilizará será la siguiente:

**Muy insatisfecho 2. Algo insatisfecho 3. Ni satisfecho, ni insatisfecho 4. Algo satisfecho 5. Muy satisfecho.**

**Bloque 1**

Fecha de aplicación	
Horario en el que acudió al Departamento	AM ____ PM ____

**Bloque 2**

Género	M ____ F ____
Edad	
Ciudad de la que proviene	
¿En qué servicio dentro del Departamento se va a realizar su examen?	Ecografía ____ Rayos X ____ Tomografía ____ Densitometría ósea ____ Mamografía ____ Resonancia Magnética ____

**Bloque 3**

¿Qué tan satisfecho/a se siente Ud. con el tiempo que esperó para entregar su orden médica, sus datos personales y sea emitida su factura?	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
¿Qué tan satisfecho/a se siente Ud. con el tiempo que esperó para que sea realizado su examen?	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
¿Qué tan fácil le resultó llegar al Departamento de Imagenología desde que ingresó al Hospital?	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
¿Qué tan satisfecho/a se siente Ud. con el recorrido que debe seguir para entregar su solicitud de examen, realización del mismo y entrega de resultados?	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
¿Qué tan satisfecho/a se siente Ud. con la atención recibida por el personal administrativo, asistencial y médico del Departamento de Imagenología?	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
¿Qué tan satisfecho se siente Ud. con las señaléticas existentes para orientarse o informarse dentro del departamento de Imagenología?	1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

**Responda con sus propias palabras**

¿Cuál es su apreciación final acerca de la atención que recibió en el Departamento de Imagenología?	
¿Recomendaría esta institución para la realización de exámenes de Imagenología a sus familiares?	
¿Qué aspectos mejoraría de la atención recibida?	

AGRADECEMOS SU PARTICIPACION

## Imágenes del departamento con flujograma implementado

- Entrada única de pacientes de consulta externa al Departamento de Imagenología por la Calle Inés Salcedo.



- Sala de recepción de pacientes donde se encuentran las dos personas de administración, encargadas de información, ingreso, admisión, cobro, y entrega de resultados.



Vista interior del Departamento desde puerta única de acceso a pacientes de consulta externa antes denominada puerta acceso 3. Aquí podemos ver los ingresos a los servicios de tomografía 2, densitometría ósea, panorámica dental, mamografía y sala de interpretación.



Recorrido por el pasillo interno del Departamento



Siguiendo por el pasillo se dirige a las áreas de tomografía 1, Rayos x, ecografía 1 y 2, seguido de una sala de espera ubicada a la derecha, donde antes se tenía el acceso 1, que después de la implementación del flujograma actual se cerró.

En la imagen se puede observar la puerta de acceso interno en la torre dos, designada solo para personal que labora en la institución, pacientes hospitalizados y de emergencia



Antiguo ingreso acceso uno, ahora sala de espera para pacientes de Rayos x y ecografía.



Entrada por la torre dos, vista externa, habilitada solo para personal que labora en la institución y pacientes hospitalizados y de emergencia.



