



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**“Plan de Gestión Gerencial para la implementación de Gestión de Calidad del servicio: Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda., en el periodo 2023”**

**Profesor  
Mónica Moncayo Robles**

**Autor  
Nathalia Paola Muñoz Suárez**

**2023**

## RESUMEN

El presente documento trata sobre un proyecto de gestión gerencial enfocado a desarrollar un plan de gestión de calidad del servicio de Medicina Hiperbárica dentro de la institución de salud “Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda.”

Para lo cual, se plantean como objetivos: entender la estructura organizacional, configurar una planificación óptima de recursos humanos, optimizar la toma de decisiones, definir las políticas y lineamientos de atención al paciente mediante la creación e instauración de protocolos de atención, manejo, terapéutica y cuidado médico, y desarrollar un sistema óptimo para el correcto manejo de historial clínico, análisis, seguimiento de indicadores de satisfacción del paciente y calificación a los profesionales que permita el mejoramiento continuo de la calidad

La presente se realiza mediante una investigación de tipo cualitativa utilizando el método de investigación observacional a través de indagaciones a grupos focales y análisis de documentación en archivo.

Obteniendo como resultado las actividades necesarias de implementación para el cumplimiento de los objetivos mediante estrategias configuradas a partir del análisis de las características internas y externas de la institución.

Finalmente, se concluye que es importante mantener la planificación óptima de los recursos y procesos institucionales y fomentar la adaptabilidad al cambio ya que esto genera beneficios para el mejoramiento continuo de la calidad, permite un correcto manejo presupuestario y mejora el funcionamiento institucional apalancando la gestión eficaz.

### **Palabras Clave**

Calidad de atención, Medicina Hiperbárica y Dirección estratégica

## ABSTRACT

This document is about a project focused on developing a service quality management plan for the Hyperbaric Medicine service within the health care institution "Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda."

To achieve this, the defined objectives are as follows: understanding the organizational structure, setting optimal human resources planning and management, optimizing decision-making, defining policies and procedures for patient care through the creation and establishment of guideline, and protocols, and to develop an optimal system for the correct management of medical history, analysis, monitoring of patient satisfaction indicators and qualification of professionals that allows continuous quality improvement.

This study is carried out through qualitative research using the observational research method through focus groups inquiries and analysis of available documentation.

Obtaining as a result the necessary activities to fulfill the objectives through strategies configured from the analysis of the internal and external characteristics of the institution.

Finally, it is concluded that it is important to maintain the optimal planning of institutional resources and processes and promote adaptability to change because this generates benefits for continuous quality improvement, allows better budget management and improves institutional performance by leveraging effective management.

### **Key words**

Quality of care, Hyperbaric Medicine, General Management & Strategic direction.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1: REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 REVISION DE LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Análisis Ambiental Situacional .....	8
<b>1.2 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Justificación del Planteamiento del Problema .....	21
<b>1.4 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>22</b>
<b>1.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 2: JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.....	28
2.2.2 Determinación de las estrategias. ....	34
<b>CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>38</b>
3.1.1 Planteamiento estratégico.....	38
3.1.2 Planificación Estratégica .....	45
3.1.3 Plan de Gestión Gerencial .....	48
<b>CAPITULO 4: EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>62</b>
4.1 Acciones Preventivas:.....	64
4.2 Acciones Correctivas: .....	65
4.3 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	65
4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Cartera de servicios del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. ....	16
Tabla 2	
Matriz de evaluación de alternativas de solución .....	23
Tabla 3	
Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución.....	25
Tabla 4	
Análisis de las capacidades - limitaciones y definición de las estrategias.....	35
Tabla 5	
Monitoreo de indicadores de actividades según plazo fijado.....	62
Tabla 6	
Matriz de semaforización de cumplimiento de metas.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Organigrama Institucional.....	12
Figura 2	
Muertes causadas por trastornos neurológicos. Distribución porcentual de las diferentes Causas. ....	13
Figura 3	
Ubicación en mapa del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. Quito .....	14
Figura 4	
Ubicación en mapa del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. Riobamba ....	15
Figura 5	
Árbol de problemas .....	20
Figura 6	
Matriz FODA: Análisis del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica .....	33
Figura 7	
Cadena de Valor .....	44

## INTRODUCCIÓN

En este documento se abordará la realización de un plan de gestión gerencial para la implementación de gestión de calidad en el servicio médico denominado Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda.

En el capítulo 1 se abordó inicialmente los datos estadísticos globales que permitieron remarcar la prevalencia mundial de las patologías de tipo neurológico y neuroquirúrgico para posteriormente situar el contexto de estas patologías en el Ecuador y así esclarecer la importancia de las diferentes terapéuticas existentes para su tratamiento, entre ellas la medicina hiperbárica que es un tratamiento y procedimiento que se realiza en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. Sin embargo, esta terapéutica es de reciente implementación por lo que a lo largo del capítulo se identifican problemas existentes, se establecen objetivos para el cumplimiento del plan de gestión de calidad y se determinan alternativas de solución y oportunidades de mejora.

Seguidamente, en el capítulo 2 se abordó la metodología de investigación cualitativa utilizada que permitió el de los datos obtenidos, y se describe el análisis de las capacidades internas y externas institucionales para la determinación de las estrategias que permitirán la consecución de los objetivos planteados.

A continuación, en el capítulo 3 se creó una propuesta de gestión de calidad con metas fijadas para 5 años que cuenta con actividades ligadas a estrategias que permiten el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Y finalmente, en el capítulo 4 se realiza una revisión integral de la propuesta planteada y se establecen los planes de seguimiento, control y monitorización para el cumplimiento, determinando tiempos, acciones preventivas, acciones correctivas y puntualización las limitaciones y/o restricciones que se pudieren presentar para culminar con la exposición de las conclusiones y recomendaciones que se exponen por la autora.

## **CAPÍTULO 1: REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 REVISION DE LITERATURA**

#### 1.1.1 Análisis Ambiental Situacional

##### 1.1.1.1 Introducción

Las enfermedades neurológicas representan a nivel mundial gran prevalencia, siendo reconocidas por la Organización mundial de la salud y la Organización Panamericana de la salud como un reto para la salud pública. (Organización Panamericana de la Salud, 2022). En las Américas las enfermedades neurológicas han causado gran mortalidad con 533,172 muertes hasta el año 2019, de estas el 40% se ha suscitado en hombres y el 60% en mujeres, con un ratio de 32.9 muertes por cada 100.000 personas. Los países con mayor mortalidad son: en primer lugar, Estados Unidos con un 47.39 muertes por cada 100.000 personas, en segundo lugar, Canadá con 39.49 muertes por cada 100.000 personas, y en tercer lugar Uruguay con 34.59 muertes por cada 100.000 personas.

En el Ecuador se presentaron 20.83 muertes por cada 100.00 personas hasta el 2019 (Organización Panamericana de la Salud, 2022).

Según estadísticas del INEC entre las principales causas de morbilidad ocupando el sexto y séptimo lugar se detallan causas de tipo neurológico y neuro- quirúrgico como: Choque, no clasificado en otra parte (Cie10: R57) y Traumatismo intracraneal (Cie 10: S06). Esclareciendo así, que dentro de las 10 principales causas de morbilidad que representan fundamentalmente causas de defunciones a nivel nacional, las patologías de tipo neuro-quirúrgico siguen siendo patologías que causan tasas altas de mortalidad en el Ecuador (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

Tal es el caso, que incluso el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 en su gaceta publicada en mayo del 2022 establece que se reportan diariamente un amplio

número de casos de emergencias relacionados con Eventos Cerebrovasculares (ECV) reportando hasta la fecha descrita 1.285 casos.

Según la OMS las patologías de tipo neurológicas incluyendo: epilepsia, Alzheimer, otras demencias, Parkinson, esclerosis múltiple, cefalea tipo migraña y lesiones neurológicas secundarias a otras enfermedades como infecciones entre otras, constituyen un problema y desafío para la salud desde el año 2006 debido a que son tanto un problema de salud individual como un problema social al presentar tasas de mortalidad altas y muy altas y tener alta carga global de enfermedad con un 6.3% de AVAD (años de vida ajustados por discapacidad) para el año 2005 y proyectando que para el año 2030 este porcentaje incrementará a 6.77%, de este porcentaje la patología con mayor carga es la enfermedad cerebro vascular con más de la mitad de la carga, seguido de Alzheimer y otras demencias con el 12% y subsecuentemente epilepsia y migraña con el 8% (Organización Mundial de la Salud, 2006)

Es a partir de esta problemática que se plantean y desarrollan distintas terapéuticas médicas cuyo objetivo es brindar calidad de vida y salud a las personas que cursan con trastornos de índole neurológico, como lo es la Medicina Hiperbárica, la cual es una terapéutica médica que consiste en la administración de cantidades altas de oxígeno a altas presiones atmosféricas "mejorando la función mitocondrial y modulando más de 8000 genes en el ADN, regulando así a aquellos que contribuyen y son responsables del crecimiento celular y reparando y controlando a aquellos que son responsables de ocasionar inflamación y apoptosis" (Hiperbárica Medical Solutions, 2022).

A pesar de los beneficios, en el Ecuador actualmente no se disponen de modelos de gestión sanitaria para su aplicación en el país, es por lo cual, el presente proyecto tiene como propósito desarrollar una propuesta de modelo de gestión gerencial con la finalidad de mejorar la calidad de atención para el servicio de Medicina Hiperbárica en El Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda.

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

Siempre ha existido la necesidad de manejar adecuadamente los sistemas de salud alrededor del mundo para mejorar el manejo de los recursos, como para la Organización para la Economía, Cooperación y Desarrollo la cual menciona que "la capacidad es la habilidad de las personas, organizaciones y de la sociedad para manejar sus recursos y asuntos con éxito, y como consecuencia se fomenta el apremio de desarrollar capacidad institucional para la gestión de recursos en las instituciones de salud" (Bennett S., et al., 2018). De esta manera se ha acelerado considerablemente el interés en el manejo y gestión de la calidad en el cuidado de salud en todos los ámbitos con finalidad de contribuir a mejorar sistemas de cuidado de la salud. (Flaatten, 2016).

En el caso de los sistemas de salud en Latinoamérica el manejo esto ha representado un reto debido a la existencia de segmentación y fragmentación de los sistemas, de ahí que la OMS y OPS proponen y recomiendan homogeneizar los sistemas de salud mediante el uso de Atención Primaria de Salud (APS) como herramienta para lograr integralidad y asegurar el acceso universal al cuidado de salud.

En el Ecuador la provisión de los servicios es dada por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP), por el subsistema de seguridad social en donde se involucran: la seguridad social general, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y por la red privada de salud (Guzmán, 2018).

Y para integrar el sistema nacional de salud en Ecuador, el MSP como ente rector y autoridad nacional conforma la Red pública integral de salud y la Red complementaria y homologa la tipología de establecimientos de salud por niveles de atención según la complejidad de servicios de salud brindados. Conformando así: primer nivel, segundo nivel, tercer nivel y cuarto nivel de atención. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012).

Sobre la base de la presente se configura el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda., institución de salud fundada en 1994 inicialmente en la ciudad de Riobamba y posteriormente en la ciudad de Quito, constituyéndose como una institución de salud perteneciente a la red privada complementaria de segundo nivel de atención. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012) por inscripción pública otorgada en el año 2015. Institución Dedicada a la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de pacientes con patología en neurociencia, neurología, y neurocirugía, especializada en áreas de investigación de especialidad y neuroquirúrgica.

#### 1.1.1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

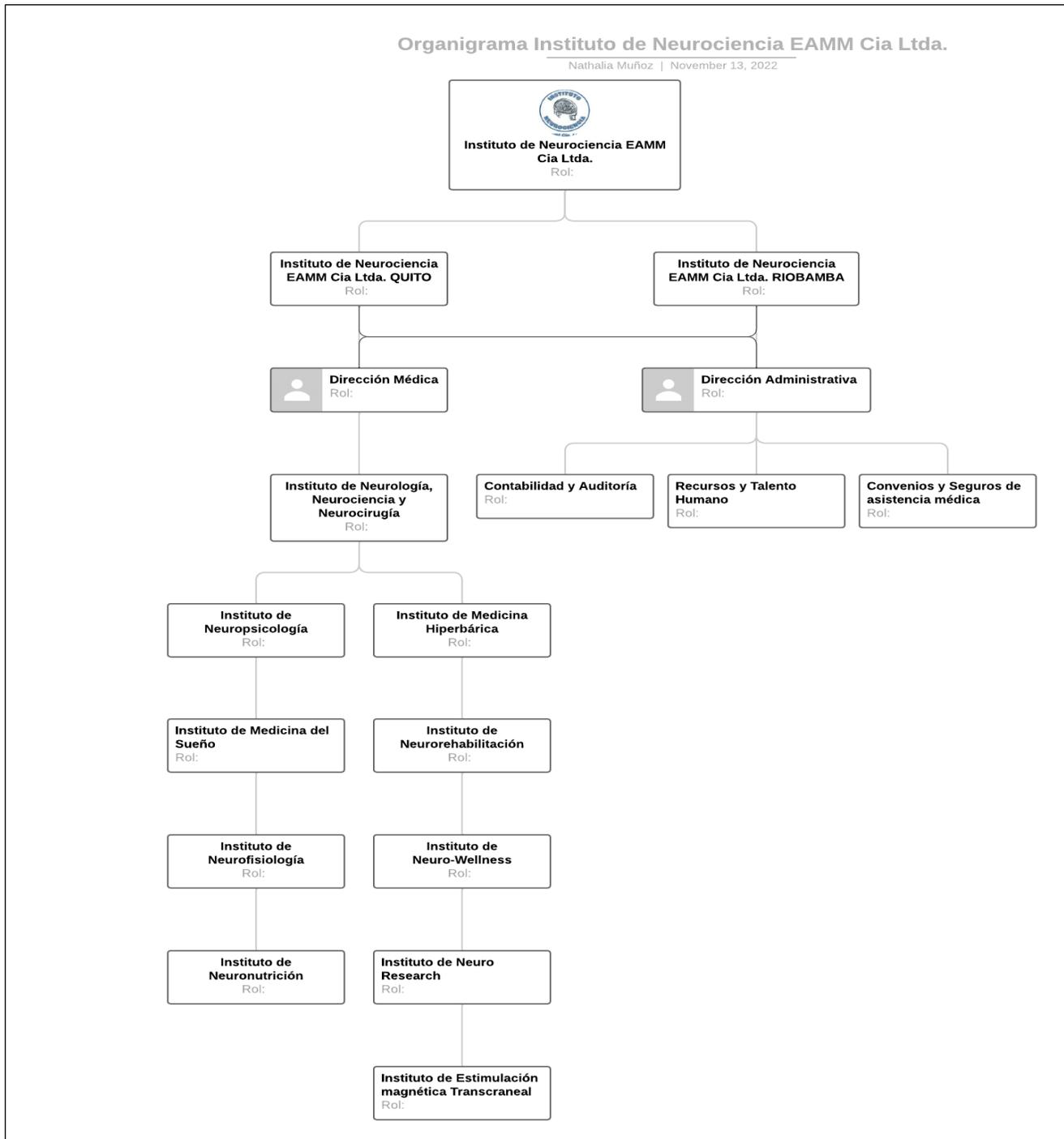
El Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda., se rige bajo la combinación de los modelos organizativos: modelo lineal y modelo adhocrático. Detallando en primera instancia los principios de jerarquía existentes dentro de la institución y describiendo a su vez la capacidad adaptativa que posee al ser una organización de gestión orientada a objetivos con la factibilidad de trabajo en equipo.

Esta institución cuenta con aproximadamente 30 colaboradores en total, divididos en las ciudades de Quito y de Riobamba.

En la Figura 1 se procura detallar esquemáticamente a través de un organigrama la estructura de gestión establecida en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda.

Como entes gestores directos se describe a la dirección médica con sus coordinaciones de: 1. Contabilidad y Auditoría, 2. Seguros y Convenios 3. Recursos y Talento Humano. Y a la dirección médica responsable de las áreas médicas con las que cuenta la institución y que han sido nombrados institutos y no servicios médicos.

Figura 1: Organigrama Institucional

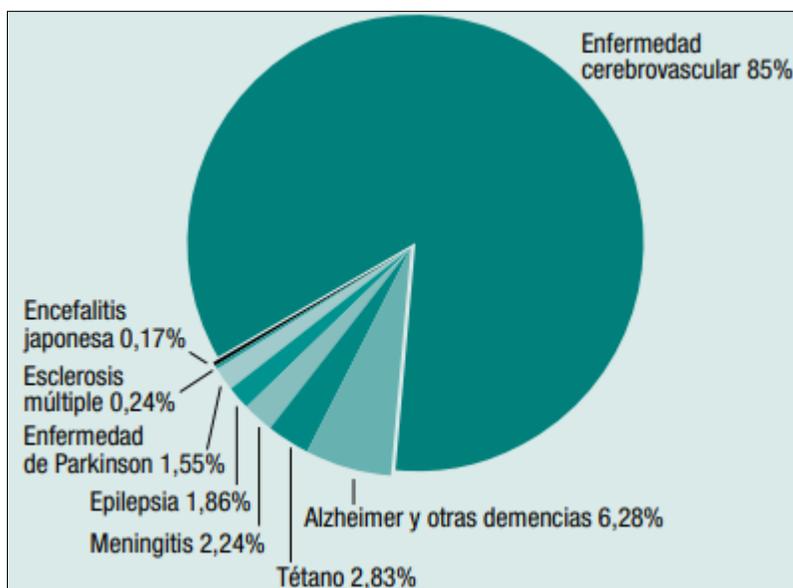


*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

#### 1.1.1.4 Oferta y Demanda de Servicios:

Según la OMS, en su análisis del 2005 acerca de los trastornos neurológicos, las patologías de índole neurológico y neuroquirúrgico presentan gran mortalidad globalmente. Como la enfermedad cerebro vascular con un 85%, enfermedad de Alzheimer y otras demencias con el 6.28%, enfermedades infecciosas como el tétanos con un 2.83% y meningitis con un 2.24% como se detalla en la figura 2.

Figura 2: Muertes causadas por trastornos neurológicos. Distribución porcentual de las diferentes Causas.



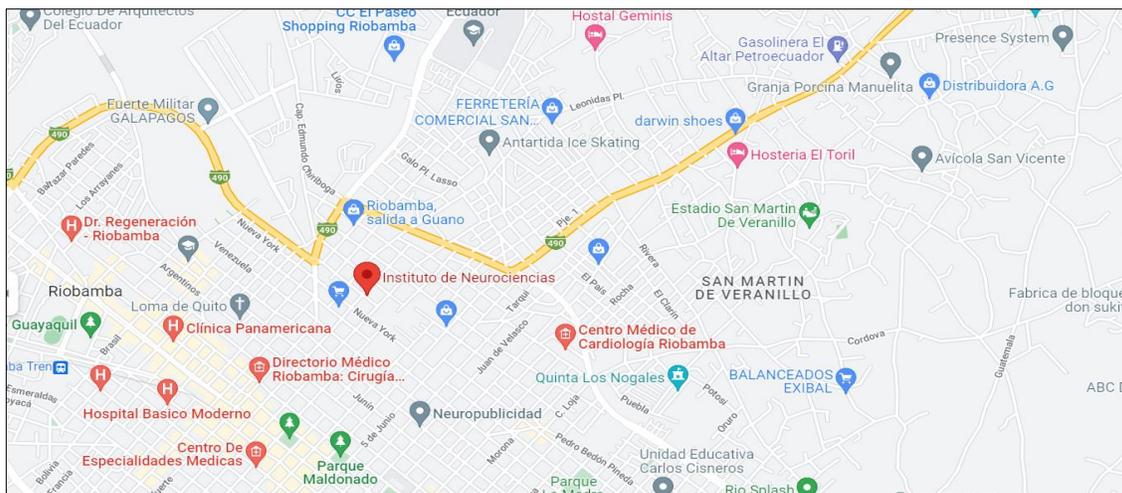
*Nota.* Adaptado de Trastornos neurológicos: Desafíos para salud pública (p.38), por Organización Mundial de la Salud, 2006, OPS/OMS.

De igual manera, en el Ecuador los trastornos neurológicos presentan gran mortalidad hasta el 2019 con un ratio de mortalidad de: 20.83 muertes por cada 100.00 habitantes representando el 40 a 60% de carga de enfermedad entre todos los países (Organización Panamericana de la Salud, 2022).

En el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. mediante el análisis de los datos disponibles de los últimos 2 años se puede detallar que las enfermedades a las que



Figura 4: Ubicación en mapa del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. Riobamba



Nota, Adaptado de Mapa del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. en la ciudad de Riobamba, 2022, Google Maps.

#### 1.1.1.6 Oferta de Servicios:

En la tabla 1 se detalla la cartera de servicios ofertados por la institución, dentro de la cual se ofertan servicios enfocados al tratamiento de patologías de índole general y enfocados en trastornos de tipo neurológico, neuroquirúrgico y de neurociencias.

#### 1.1.1.7 Población atendida:

La propuesta de este proyecto beneficiará a todos los pacientes que son atendidos en áreas de consulta externa del Instituto de Neurociencia y que se ven beneficiadas de los servicios ofertados en el servicio de medicina hiperbárica. Mediante la instauración de calidad a mediano plazo para pacientes que han sido atendidos y requieren terapia coadyuvante siendo el 51.4% mujeres, 40.5% hombres y un 8.1% de sexo no especificado. Que presentan patologías predominantemente neurológicas como: Cefalea vascular, que constituyó el 30% de las 20 patologías más frecuentemente atendidas y otras neurológicas como: temblor, convulsiones, ansiedad y depresión, y patologías neuroquirúrgicas como: cervicalgia, síndrome cervicobraquial, traumatismo intracraneal, lumbago no especificado

Y adicionalmente, mediante la instauración de calidad a largo plazo para la población en general que acceda a los servicios ofertados en la institución.

Tabla 1: *Cartera de servicios del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda.*

<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Detalle</b>
Consulta Médica	Consulta médica de neurología
	Consulta médica de neurocirugía
	Consulta de Medicina General
	Consulta de Medicina Ocupacional
	Consulta de Neuro nutrición
Terapias de Neuro rehabilitación	Rehabilitación física 10 sesiones
	Terapia de lenguaje 10 sesiones
	Terapia ocupacional 10 sesiones
Terapias de Neuro psicología	Evaluación 4 sesiones
	Terapia de apoyo 10 sesiones
	Diagnóstico educativo 5 sesiones
	Orientación vocacional 3 sesiones
	Terapia de neuro plasticidad 10 sesiones
Servicios especializados	Neurofisiología
	Medicina Hiperbárica
	Estimulación magnética transcraneal
Estudios complementarios	Electrocardiograma
	Mapeo cerebral dinámico
	Mapeo de presión arterial
	Estudio de sueño (apnea)
	Estudio de apnea completo
	Espirometría
	Audiometría
Terapia ambulatoria	Servicio de enfermería
	Colocación de inyección intramuscular
	Colocación de inyección intravenosa

*Nota*, Adaptado de servicios prestados en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda., 2022. Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

#### 1.1.1.8 Demanda de servicios insatisfecha:

La oxigenoterapia hiperbárica ocasiona efectos fisiológicos en el cuerpo humano de: disminución de gases corporales por efecto de aumento de presión atmosférica y efecto de aumento de presión tisular de oxígeno (Tovar J., & et al., 2000) que origina múltiples beneficios, según Hajhosseini B., & et al., 2020 la evidencia médica científica para uso de la oxigenoterapia hiperbárica que se describe es tanto para uso como terapia complementaria como para su uso como terapia principal de patologías de índole neurológico y de otras especialidades.

Gottfried I., & et al., 2021, describen la importancia del uso de la Oxigenoterapia Hiperbárica para personas sanas ya que: aumenta la memoria de trabajo, aumenta el cociente de memoria, induce mejora cognitiva, mejora la curva de aprendizaje y promueve mayor rendimiento muscular y para el tratamiento de variedad de lesiones cerebrales, como, por ejemplo: enfermedad cerebro vascular y/o accidente cerebro vascular juntamente con aquellos pacientes que han presentado daño en la función cognitiva cerebral en donde se ha demostrado la existencia de mejora significativa en todas las áreas de la memoria, y adicionalmente, se ha demostrado mejoría en funciones cognitivas para pacientes con defectos cognitivos leves y en enfermedades neurodegenerativas como: Enfermedad de Alzheimer y demencia vascular.

Entre las aplicaciones más comúnmente descritas en el Ecuador se enuncian: "embolismo gaseoso de cualquier origen, síndrome de hiperpresión intratorácica y enfermedad por descompresión, intoxicación aguda por monóxido de carbono y retardos de cicatrización de larga evolución secundarios a vasculopatías periféricas" (Hospital AXXIS, 2020)

Sin embargo, en el Ecuador tal como lo analiza Chica M. en su propuesta de investigación en el 2014 " En los anuarios de publicación regular, no existen datos de servicios de medicina hiperbárica" Y, existe escases de estos por lo que no se

han determinado suficientes análisis de la demanda de servicios de Medicina Hiperbárica en el Ecuador.

Adicionalmente, son contadas las instituciones que disponen de este servicio y estas pertenecen a instituciones de Salud de la Red Privada en la ciudad capital, cuyo enfoque terapéutico no está orientado a brindar terapéutica en el ámbito neurológico.

Por lo que, es a partir de la inexistencia de esta terapéutica complementaria y la insatisfacción presente que se conforma el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica para los pacientes con trastornos neurológicos y neuroquirúrgicos atendidos en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. en las ciudades de Quito y Riobamba.

## **1.2 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

El Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. Fundado en el año 1994 inicia sus actividades en la ciudad de Riobamba y posteriormente en la ciudad de Quito representándose como un centro médico de especialidad líder en el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de patologías neurológicas, neuroquirúrgicas y de neurociencias.

En el mes de septiembre del presente año 2022, se apertura el servicio médico denominado por dirección como: "Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica" con la finalidad de establecer un servicio que brinde terapéutica médica complementaria y coadyuvante a síndromes y patologías neurológicas que se ven beneficiadas por el uso de terapia con oxígeno hiperbárico.

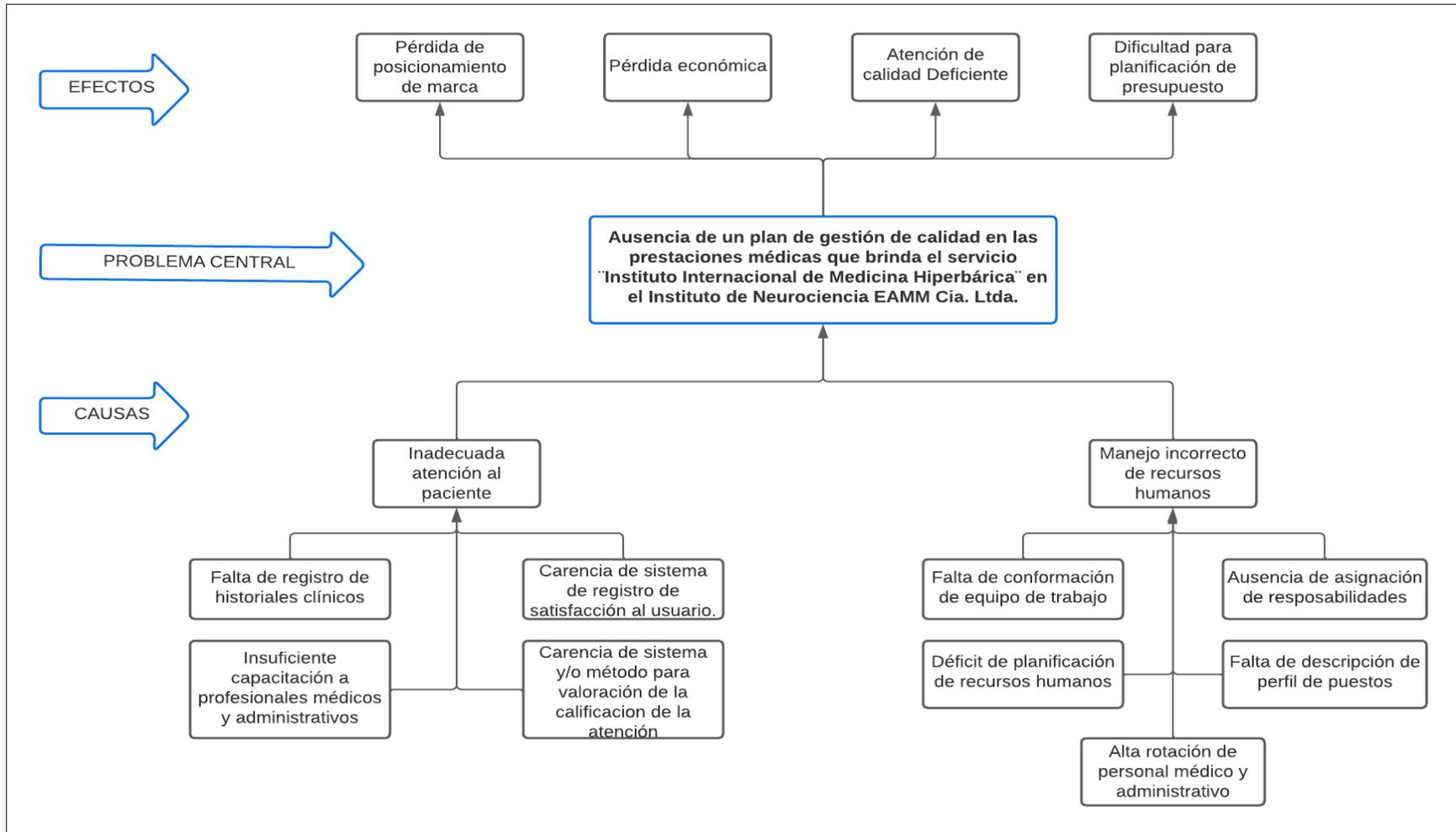
Sin embargo, a pesar de los grandes beneficios que posee el uso de este tipo de terapia al momento se presenta una problemática considerable que ocasiona inconvenientes y dificultades en recuperación de la inversión inicial asignada al servicio en mención.

La problemática se ha suscitado por la existencia de carencias en el modelo de gestión administrativa que se ha implementado, ocasionada mayormente por ausencia de la planificación de calidad para la prestación de servicios médicos del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

Lo que ha generado disgustos por parte de los pacientes con el servicio brindado, conllevando a que se vea perjudicada la calidad de atención que se brinda al paciente dentro del servicio en mención y provocando el descenso en el posicionamiento de la marca y renombre del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda.

La presente problemática es explicada a través de la Figura 5 en donde se detallan las causas del problema y los efectos que se han originado.

Figura 5: *Árbol de problemas*



Nota. Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

## 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.3.1 Justificación del Planteamiento del Problema

La medicina hiperbárica constituye una terapéutica médica no invasiva que ocasiona aumento de la presión de aire atmosférico dentro de una cámara hiperbárica permitiendo que exista un aumento de presión de oxígeno en todos los tejidos del cuerpo, ocasionando un ambiente interno con concentración de 100% de oxígeno puro en comparación al aire ambiente, y generando así regeneración tisular generalizada, actuando a nivel neurológico tanto central como periférico (Mynhardt S., 2013).

Por todos estos beneficios en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. se apertura el servicio médico: "Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica" destinado a brindar terapéutica en oxigenoterapia hiperbárica

Y en base a la problemática previamente descrita surge el planteamiento de la presente investigación en la que se pretende desarrollar una propuesta de proyecto que ambiciona responder a la pregunta de investigación:

¿Qué mecanismos se pueden aplicar y desarrollar para mejorar la calidad de atención brindada a los pacientes que acceden al servicio de Medicina Hiperbárica en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda.?

Proponiendo un modelo de gestión y gerencia administrativa en calidad de atención en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. para las ciudades de Quito y Riobamba

## **1.4 OBJETIVO GENERAL**

“Plan de Gestión Gerencial para la implementación de gestión de calidad del servicio: Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda., en el periodo 2023”

## **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Precisar la estructura organizacional, configurar una planificación óptima de recursos humanos y optimizar la toma de decisiones en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica hasta el año 2027.
- Definir las políticas y lineamientos de atención al paciente mediante la creación e instauración de protocolos de atención, manejo, terapéutica y cuidado médico que se brinda dentro del Instituto de Medicina Hiperbárica hasta el año 2027.
- Desarrollar un sistema óptimo para el correcto manejo de historial clínico, análisis, seguimiento de indicadores de satisfacción del paciente y calificación a los profesionales que permitan el mejoramiento continuo en el Instituto de Medicina Hiperbárica hasta año 2027.

## 1.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Teniendo en cuenta la problemática previamente descrita y a la vista de la creciente preocupación que se ha originado por coordinación y dirección médica en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda. se plantean y proponen oportunidades y alternativas de solución enfocadas a mejorar la calidad de atención médica que se brinda en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

Las alternativas de solución se representan en la tabla 2 en donde se detallan y exponen las soluciones planteadas.

Tabla 2: *Matriz de evaluación de alternativas de solución*

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b> "Plan de Gestión Gerencial para la implementación de gestión de calidad del servicio: Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda., en el periodo 2023" <b>MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>DESAFIOS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>	<b>UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE</b>
<b>Inadecuada atención al paciente</b>	Falta de registro de historiales clínicos	Atención de calidad Deficiente	Crear compromiso por parte de los responsables de área para lograr un registro óptimo de historiales clínicos	Instaurar un sistema y/o método de registro y manejo de historiales clínicos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica	-Coordinación de área. -Profesionales operativos
	Carencia de sistema de registro de satisfacción al usuario	Perdida de posicionamiento de marca y atención de calidad deficiente.	Fomentar tendencia continua a los profesionales para realizar medición de satisfacción del usuario.	Implementar un método que permita medir registrar el grado de satisfacción del paciente por la atención recibida	-Coordinación de área -Recursos humanos
	Carencia de sistema y/o método para valoración de la calificación de atención	Atención de calidad deficiente	Generar predisposición de profesionales para receptividad de calificaciones recibidas	Implementar una metodología de calificación de atención a los profesionales.	-Recursos humanos

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
<b>Inadecuada atención al paciente</b>	Insuficiente capacitación a profesionales médicos y administrativos	Atención de calidad deficiente	Generar predisposición y voluntad de los profesionales para capacitarse continuamente	Establecer programación anual de capacitaciones técnicas y operativas continuas a los profesionales.	-Recursos humanos
<b>Manejo incorrecto de recursos humanos</b>	Falta de conformación de equipo de trabajo	Pérdida económica	Lograr crear un equipo médico de calidad.	Conformación del equipo de trabajo y equipo médico de atención.	-Recursos humanos -Coordinación de área
	Ausencia de asignación de responsabilidades	Pérdida económica Atención de calidad deficiente	Predisposición de profesionales a cumplir con responsabilidades asignados, logro de objetivos y cumplimiento de metas.	Regularización de lineamientos de talento humano que designen responsabilidades a los puestos designados a los profesionales	-Recursos humanos -Dirección médica -Dirección administrativa
	Falta de descripción de perfil de puestos	Pérdida económica Atención de calidad deficiente	Describir perfiles de puestos requerido cuyo rol se adapten a puestos de trabajo eficientes.	Constituir la descripción de perfil de puestos óptima para el área que permita progreso constante.	-Recursos humanos -Dirección médica -Dirección administrativa
	Déficit de planificación de recursos humanos	Dificultad para planificación de presupuesto	Generar voluntad de los profesionales administrativos y contables para llevar a cabo planificaciones.	Configurar planificación presupuestaria anual para administración correcta de recursos humanos.	-Recursos humanos -Dirección médica -Dirección administrativa
	Alta rotación de personal médico y administrativo	Pérdida de posicionamiento de marca Atención de calidad Deficiente	Lograr fidelización del cliente interno (colaboradores).	Configuración de planificación de reconocimiento por desempeño laboral	-Recursos humanos -Dirección médica -Dirección administrativa

Notas: Se plantean las soluciones en referencia a la problemática descrita por coordinación y dirección médica del Instituto de Medicina Hiperbárica.

Fuente: Prof. Dr. Edgar Mazón M. & Md. Nathalia Muñoz

Elaboración: Nathalia Muñoz

Fecha: noviembre 2022

Las alternativas de solución descritas previamente a través de la tabla 2 son analizadas en su factibilidad de realización a través de la matriz para evaluación y selección de alternativas de solución detallada en la tabla 3.

Tabla 3: Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		Factibilidad técnica	Factibilidad Económica	Factibilidad Política	Puntaje Total
Ausencia de un plan de gestión de calidad en las prestaciones médicas que brinda el servicio "Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica" en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda.	Instaurar un sistema y/o método de registro y manejo de historiales clínicos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.	3	3	3	9
	Implementar un método que permita medir el grado de satisfacción del paciente por la atención recibida.	4	4	4	12
	Implementar una metodología de calificación de atención a los profesionales.	4	3	4	11
	Establecer programación anual de capacitaciones técnicas y operativas para los profesionales.	5	4	5	14
	Conformación del equipo de trabajo y equipo médico de atención.	5	4	3	12
	Regularización de lineamientos de talento humano que designen responsabilidades a los puestos designados a los profesionales.	3	5	3	11
	Constituir la descripción de perfil de puestos óptima para el área que permita progreso constante.	2	4	3	9
	Configurar planificación presupuestaria anual para administración correcta de recursos humanos.	2	3	3	8
	Configuración de planificación de reconocimiento por desempeño laboral	3	3	3	9

Notas: Se presenta en escala valorada del 1 a 5 (siendo el número mayor aquel que mayor factibilidad presenta).

Fuente: Prof. Dr. Edgar Mazón M. & Md. Nathalia Muñoz

Elaboración: Nathalia Muñoz

Fecha: noviembre 2022

De esta forma, a través del análisis integral se selecciona para su ejecución en primer lugar, con un puntaje de factibilidad total de 14, al establecimiento de plan de programación anual de capacitaciones técnicas y operativas para los profesionales que se desempeñan laboralmente en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica y en el Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda., en segundo lugar a: la conformación del equipo de trabajo y equipo médico de atención y a la implementación de un método que permita medir el grado de satisfacción del paciente por la atención recibida con puntaje de 12 simultáneamente y en tercer lugar, con puntaje de 11 de factibilidad total para su realización a: la implementación de metodología de calificación de atención a los profesionales y a la regularización de los lineamientos de talento humano que designen responsabilidades a los puestos designados a los profesionales.

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

### **2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

La presente investigación se realiza con la aplicación de metodología de investigación cualitativa, que es definida como la investigación de índole inductivo, a través de la cual se permite investigar desde una perspectiva holística (Castaño C., y Quecedo R., 2002) y se aplica el método de investigación observacional mediante la aplicación de técnicas de investigación como: entrevistas a dirección médica y dirección administrativa.

Adicionalmente, se realizan indagaciones a grupos focales tales como pacientes atendidos en el Instituto de Medicina Hiperbárica y personal médico sanitario que labora en el servicio, y finalmente se ejecuta el análisis de documentación que se mantiene en archivo físico y digital con respecto a las atenciones médicas realizadas en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica, objeto de la presente investigación.

Describiendo así que, hasta años previos a pandemia por Covid-19 en el 2021 la valoración de la calidad era realizada a través de encuestas físicas de calidad de atención. Sin embargo, a pesar de existir esta herramienta, no se realizó una evaluación ni análisis pertinente y solamente fueron almacenadas en archivo, mismo que se perdió con el pasar de los años.

Es por lo cual, que a través del análisis de los pocos datos obtenidos en las encuestas físicas y mediante la observación y entrevistas realizadas se pretende esclarecer las carencias presentes en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

## 2.2 RESULTADOS

### 2.2.1 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

Para la realización del diagnóstico funcional se ejecutará un análisis mediante el uso de la herramienta FODA, que permitirá determinar los factores internos y externos que intervienen en la gestión del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica. A través de la cual se procederá a realizar la identificación y evaluación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta y permitirá tomar decisiones estratégicas.

#### Gestión Gerencial de la Dirección

En el Instituto de medicina hiperbárica, actualmente la dirección médica desempeña las funciones de dirección y gestión de los procesos médicos de atención a los pacientes que requieren de terapia con oxígeno hiperbárico.

#### Fortalezas:

F1: Amplio conocimiento de gestión de instituciones sanitarias públicas y privadas.

F2: Entendimiento holístico de la industria de la medicina en el Ecuador.

#### Debilidades:

D1: Sobrecarga laboral a dirección médica y dirección administrativa.

D2: Jerarquía tradicional para la toma de decisiones.

#### Oportunidades:

O1: Existencia externa de metodologías ágiles que permiten mejorar la gestión administrativa interna.

O2: Existencia en el mercado de empresas y herramientas que permiten fortalecer la gestión administrativa interna de las organizaciones.

#### Amenazas:

A1: Velocidad de toma de decisiones más ágil por instituciones de salud aledañas.

A2: Mayor tendencia a la digitalización de sistemas de salud por otras instituciones de salud.

### Gestión Estratégica de Marketing

En el Instituto de Medicina Hiperbárica la gestión estratégica de marketing es al momento inexistente, y las funciones de esta, son desempeñadas actualmente por el Médico Hiperbárico.

#### Fortalezas:

F3: Conocimiento del servicio de terapia que se brinda en el área.

#### Debilidades:

D3: Numerosas revisiones de contenido y forma de las comunicaciones.

D4: Ausencia de personal que se enfoque en marketing del área.

D5: Falta de definición de procesos y funciones del área de marketing.

D6: Falta de generación de productos y servicios nuevos del área.

#### Oportunidades:

O3: Herramientas externas disponibles en el mercado para realización de actividades de marketing.

O4: Posibilidad de convenios externos para desarrollo de un plan de marketing estratégico.

#### Amenazas:

A3: Otras instituciones de salud despliegan campañas de marketing más agresivas y con mayor alcance.

A4: Digitalización de comunicación de servicios y productos con mayor impacto por otras instituciones.

## Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

En el Instituto de Medicina Hiperbárica hasta el momento no se formaliza la constitución del equipo médico operativo y administrativo de atención para el área cuyas funciones a pesar de encontrarse definidas no se esclarecen en su totalidad.

### Fortalezas:

F4: Agilidad en procesos de contratación.

F5: Capacitación continua al personal.

### Debilidades:

D7: Alta rotación de personal.

D8: Grupos de trabajo definidos, pero con falta en implementación.

### Oportunidades:

O5: Apertura a convenios externos para elaboración de plan de capacitación a personal con enfoque en desarrollo del área.

O6: Herramientas externas que permiten la actualización de políticas de recursos humanos.

### Amenazas:

A5: Mayores avances en procesos de contratación en recursos humanos en otras instituciones.

## Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

En el Instituto de Medicina Hiperbárica el coordinador quien hace a su vez de médico hiperbárico es el encargado de determinar las necesidades de insumos necesarios para la atención al paciente al realizar la terapia hiperbárica. Se describen como insumos utilizados a: bata y gorro para ingreso a cámara hiperbárica.

Posteriormente, estas necesidades son comunicadas al encargado de logística del Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda., quien comunicará oportunamente a dirección médica y dirección administrativa.

Fortalezas:

F6: Agilidad en procesos de adquisición de insumos.

F7: Predisposición del personal para determinar las necesidades operativas y logísticas a presentarse.

Debilidades:

D9: Falta de personal capacitado y experto para la gestión operativa y de logística.

Oportunidades:

O7: Apertura a convenios con externos para desarrollo de capacitación a personal encargado de logística para realizar una gestión operativa adecuada.

O8: Existencia de normativa regulatoria externa emitida por el Ministerio de salud Pública que permite la actualización de políticas de adquisición de insumos, operación y logística.

Amenazas:

A6: Falta de cumplimiento de acuerdos por parte de los proveedores.

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

En el Instituto de Medicina Hiperbárica se brinda una atención directa con los pacientes que reciben terapia con oxígeno hiperbárica, cuyo alcance funcional consiste en atender a pacientes desde el primer contacto hasta la salida del paciente de la institución de salud.

Fortaleza:

F8: Profesionalidad en atención médica que se brinda al paciente.

F9: Personal médico en capacitación permanente.

F10: Tecnología médica que cumple con estándares de calidad.

F11: Seguimiento continuo a pacientes post terapia.

Debilidades:

D10: Infraestructura no adaptada en su totalidad a los requerimientos de los pacientes.

D11: Falta de complementariedad con otras áreas ofertadas en la institución.

D12: Ausencia de indicadores de medición de satisfacción de atención.

D13: Carencia de indicadores de seguridad de atención al paciente.

Oportunidades:

O9: Referencias para la implementación de protocolos de atención médica al paciente.

O10: Instrumentos externos para el desarrollo de plan de atención de calidad que se brinda al paciente.

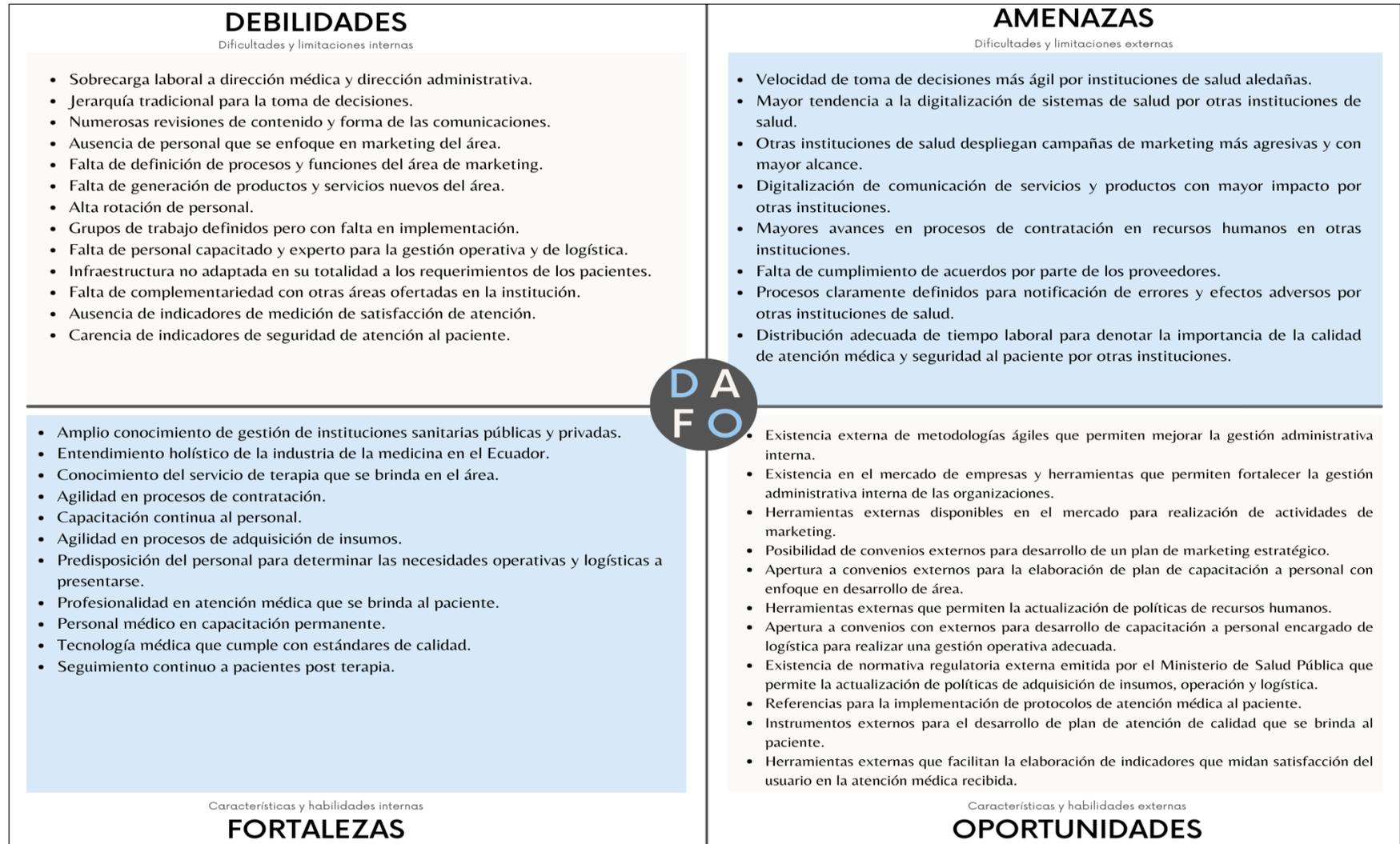
O11: Herramientas externas que facilitan la elaboración de indicadores que midan satisfacción del usuario en la atención médica recibida.

Amenazas:

A7: Procesos claramente definidos para notificación de errores y efectos adversos por otras instituciones de salud.

A8: Distribución adecuada de tiempo laboral para denotar la importancia de la calidad de atención médica y seguridad al paciente por otras instituciones.

Figura 6: Matriz FODA: Análisis del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica



Nota. Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

En la figura 6 se representa el análisis global de las fortalezas y debilidades que presenta el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica juntamente con las amenazas y las oportunidades externas que presenta.

### 2.2.2 Determinación de las estrategias.

Al realizar la evaluación y análisis correspondiente de las capacidades y limitaciones tanto internas como externas que se pueden observar en el Instituto de Medicina Hiperbárica se formulan las siguientes estrategias definidas en la tabla 4.

Tabla 4: *Análisis de las capacidades - limitaciones y definición de las estrategias*

CAPACIDADES Y LIMITACIONES		ESTRATEGIA	PERMITE	ESTRATEGIAS
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amplio conocimiento de gestión de instituciones sanitarias públicas y privadas.</li> <li>-Entendimiento holístico de la industria de la medicina en el Ecuador.</li> <li>-Conocimiento del servicio de terapia que se brinda en el área.</li> <li>-Agilidad en procesos de contratación.</li> <li>-Agilidad en procesos de adquisición de insumos.</li> <li>-Predisposición del personal para determinar las necesidades operativas y logísticas a presentarse.</li> <li>-Tecnología médica que cumple con estándares de calidad.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia externa de metodologías ágiles que permiten mejorar la gestión administrativa interna.</li> <li>-Existencia en el mercado de empresas y herramientas que permiten fortalecer la gestión administrativa interna de las organizaciones.</li> <li>-Referencias para la implementación de protocolos de atención médica al paciente.</li> <li>-Existencia de normativa regulatoria externa emitida por el Ministerio de Salud Pública que permite la actualización de políticas de adquisición de insumos, operación y logística.</li> <li>-Apertura a convenios con externos para desarrollo de capacitación a personal encargado de logística para realizar una gestión operativa adecuada.</li> <li>-Apertura a convenios externos para la elaboración de plan de capacitación a personal con enfoque en desarrollo de área.</li> <li>-Herramientas externas disponibles en el mercado para realización de actividades de marketing.</li> <li>-Posibilidad de convenios externos para desarrollo de un plan de marketing estratégico.</li> </ul>	OFENSIVA	CRECER	<p><u>Estrategia 1</u></p> <p>Fortalecimiento de procesos técnicos de atención médica para la optimización de la gestión administrativa interna del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.</p>

CAPACIDADES Y LIMITACIONES		ESTRATEGIA	PERMITE	ESTRATEGIAS
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación continua al personal.</li> <li>-Personal médico en capacitación permanente.</li> <li>-Profesionalidad en atención médica que se brinda al paciente.</li> <li>-Seguimiento continuo a pacientes post terapia.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribución adecuada de tiempo laboral para denotar la importancia de la calidad de atención médica y seguridad al paciente por otras instituciones.</li> <li>-Procesos claramente definidos para notificación de errores y efectos adversos por otras instituciones de salud.</li> <li>-Mayores avances en procesos de contratación en recursos humanos en otras instituciones.</li> </ul>	DEFENSIVAS	REACCIONAR FRENTE AL ENTORNO	<p><u>Estrategia 2</u></p> <p>Consolidar la organización del tiempo de trabajo laboral para perfeccionar la gestión de los recursos humanos y mejorar los procesos de capacitación continua a los funcionarios que enriquezcan la calidad de atención que se brinda en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sobrecarga laboral a dirección médica y administrativa.</li> <li>-Jerarquía tradicional para la toma de decisiones.</li> <li>-Alta rotación de personal.</li> <li>-Grupos de trabajo definidos, pero con falta en implementación.</li> <li>-Falta de personal capacitado y experto para la gestión operativa y de logística.</li> <li>-Infraestructura no adaptada en su totalidad a los requerimientos de los pacientes.</li> <li>-Falta de complementariedad con otros servicios ofertados en la institución.</li> <li>-Ausencia de indicadores de medición de satisfacción de atención.</li> <li>-Carencia de indicadores que midan seguridad de atención al paciente.</li> <li>-Ausencia de socialización de responsabilidades de gestión de control.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Herramientas externas que facilitan la medición de indicadores de satisfacción del usuario en la atención médica recibida.</li> <li>-Instituciones/profesionales técnicos externos dedicados a desarrollar plan de atención de calidad que se brinda al paciente.</li> <li>-Referencias externas que permiten la actualización de políticas de recursos humanos en instituciones de salud.</li> </ul>	ADAPTATIVAS	REORIENTAR	<p><u>Estrategia 3</u></p> <p>Fortificar la integración de equipos de trabajo para la toma oportuna de decisiones de gestión administrativa interna que permitan brindar atención de calidad al paciente con la eficacia en designación de recursos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.</p>

CAPACIDADES Y LIMITACIONES		ESTRATEGIA	PERMITE	ESTRATEGIAS
<b>DEBILIDADES</b> -Ausencia de personal que se enfoque en marketing del área. -Falta de definición de procesos y funciones del área de marketing. -Falta de generación de productos y servicios nuevos del área. -Numerosas revisiones de contenido y forma de las comunicaciones.	<b>AMENAZAS</b> -Mayor tendencia a la digitalización de sistemas de salud por otras instituciones de salud. -Otras instituciones de salud despliegan campañas de marketing más agresivas y con mayor alcance. -Digitalización de comunicación de servicios y productos con mayor impacto por otras instituciones. -Velocidad de toma de decisiones más ágil por instituciones de salud aledañas. -Falta de cumplimiento de acuerdos por parte de los proveedores.	SUPERVIVENCIA	REVERTIR LA SITUACION	<u>Estrategia 4</u> Desarrollar procesos de gestión de marketing que satisfagan las necesidades de los pacientes atendidos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

## **CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **3.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCION**

#### 3.1.1 Planteamiento estratégico

##### 3.1.1.1 Análisis del Entorno Social

##### 3.1.1.1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

A través del presente se permitirá analizar aquellos factores externos que afectan positivamente creando oportunidades o que pueden afectar negativamente generando amenazas al Instituto Internacional de Medicina hiperbárica por lo que para mayor entendimiento de estas se procede a la explicación mediante el uso de la herramienta de análisis PESTEL en la cual se definirán los factores políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que se relacionan.

#### Factores Políticos:

El Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica es un servicio médico de una institución de salud ecuatoriana por lo que debe regirse políticamente a lo establecido en la constitución del Ecuador.

Y como lo establece la constitución de la República del Ecuador 2008 en el Artículo 32, "La salud es un derecho que garantiza el Estado" y esta debe ser asegurada mediante prestación de servicios de salud con principios de: "equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética" (Organización Panamericana de la Salud, 2008).

De igual forma, es importante considerar que para lograr una óptima gestión de calidad se deberá cumplir con la regulación técnica correspondiente, como se recalca en la actual Ley orgánica de Salud en su artículo 6 que es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública ejercer como ente rector del Sistema Nacional de Salud "diseñar e implementar programas de atención integral y de calidad".

Por lo tanto, los servicios de salud que se brindan en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica se acoplan favorablemente a las políticas públicas

establecidas tanto en la constitución ecuatoriana como aquellas políticas que son implementadas por el Ministerio de Salud como ente rector. Ya que, la finalidad de estas políticas según el análisis implementado en el 2008 por la Organización Panamericana de la Salud es actuar generando: 1. Construcción de ciudadanía en salud, 2. Protección de la salud integralmente y 3. Desarrollo de capacidades organizativas en todos los ámbitos.

#### Factores Económicos:

Al analizar el componente económico en el país que pudiere beneficiar o afectar a la institución en mención se debe tener en consideración la parcial estabilidad política y social por la que se encuentra atravesando actualmente el país.

Según el Banco mundial (2022) la economía en el Ecuador se ve expuesta a factores externos como: "la guerra, la desaceleración de las principales economías del mundo y al aumento de las tasas internacionales de interés y de los alimentos".

Actualmente, la mayor fuente económica de financiamiento para la salud proviene de los hogares, representado para el año 2019 USD 3.109 millones (Ministerio de Salud Ecuador, 2022) demostrando que las instituciones de salud privadas son las que resuelven las mayores problemáticas en salud de la población esto es una oportunidad para la institución para poder prestar un servicio en terapéutica hiperbárica de calidad que satisfaga las necesidades económicas y médicas de la población.

#### Factores Socioculturales:

La terapia con oxígeno hiperbárico mediante su aplicación en una cámara hiperbárica es un procedimiento aprobado para su uso por varios organismos internacionales como por la FDA (Food Drug Administration) así como para el ECHM (Committee for Hyperbaric Medicine). Además, su aprobación está dada para variedad de patologías e inclusive para su aplicación en individuos sanos que requieren mejorar su rendimiento orgánico, por lo que el conocimiento de los beneficios de este procedimiento es ampliamente conocido.

Sin embargo, en el Ecuador al no ser un procedimiento ampliamente utilizado, la población no tiene un conocimiento holístico de la existencia y aplicaciones de esta terapia por lo que representa una limitante ya que socioculturalmente la población es renuente a su tratamiento con este tipo de terapia que les resulta desconocida. Por lo tanto, es necesario conjugar esta limitante con la claramente definida cultura tecnológica de la sociedad, permitiendo las comunicaciones por medios de redes sociales con influencia de alto impacto para con las personas.

#### Factores Tecnológicos:

Como lo representa Alcazar J. (2022) estadísticamente del total de la población en Ecuador existen 10.17 millones de usuarios que cuentan con acceso a internet representando un 57,3% de la población ecuatoriana.

Y existen 14,00 millones de usuarios activos en redes sociales representado un 78,8%. Sin embargo, describe también que existe un 10,2% de la población que presenta analfabetismo digital.

Por lo que, es importante aceptar la presencia activa de la digitalización en el país y que esta no ocurre en su totalidad para así poder valorar las mejores formas de competitividad y pudiera incurrir en necesidad de estrategias mixtas para poder brindar atención integral.

#### Factores Ecológicos:

Para poder brindar el servicio de Medicina Hiperbárica es necesario manejar y gestionar adecuadamente los residuos y desechos generados ya que, en el Ecuador, existe reglamentación para la gestión integral de estos y es por tanto necesario se aplique una adecuada gestión interna según las especificaciones que determine la Autoridad correspondiente.

#### Factores Legales:

Legalmente la salud en el Ecuador se rige bajo lo dispuesto en la Ley Orgánica de Salud.

Y se expone a través del artículo 180 que: "la autoridad sanitaria nacional regulará, licenciará y controlará el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios, y de las empresas privadas de salud y medicina prepagada y otorgará su permiso de funcionamiento". Por lo que, el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica acata lo dispuesto para garantizar lo solicitado y brindar atención oportuna, eficiente y de calidad a los pacientes.

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

##### Nuevos entrantes:

La Terapia Hiperbárica como se definió anteriormente constituye una terapia médica de tipo no invasiva, utilizada con la finalidad de mejorar la regeneración celular y erradicar radicales libres en todo el cuerpo.

Por lo que, con el tiempo se han elaborado mejores cámaras hiperbáricas, pudiendo ser monoplasa (para una sola persona) o multiplaza (para varias personas).

Y, además, se han diseñado cámaras hiperbáricas portables que reemplazan a las cámaras hiperbáricas estáticas por su mejor portabilidad y mayor facilidad de uso. Por tal razón para el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica los nuevos entrantes representan un moderado impacto.

##### Proveedores:

Al momento representan un alto impacto para la institución porque se depende de estos para la adquisición de insumos utilizados al momento de brindar terapia con oxígeno hiperbárico, la adquisición de nuevos equipos médicos con los que se tiene la intención de especializar la terapia con oxígeno hiperbárico y la creación de convenios que se puedan ejecutar para mejorar la calidad de atención brindada. Además de estos también depende.

#### Clientes:

Actualmente los clientes tienen un poder de negociación con un impacto moderado dado que el servicio de terapia que se brinda en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica es relativamente nuevo y pocas instituciones de salud lo brindan actualmente, sin embargo, se mantiene en consideración que en el mercado existen servicios de medicina hiperbárica brindada por otras instituciones de salud que pudieran reemplazar a lo ofertado por el Instituto en mención.

Es entonces que se debe tener en consideración la oferta de valor que refiere el servicio del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica para que el impacto que presente el poder de negociación de los clientes sea menor.

#### Productos sustitutos:

Al momento el impacto de los productos sustitutos es bajo debido a que la terapia de medicina hiperbárica que se oferta en la institución es en comparación con sus posibles sustitos una terapéutica médica actualizada que proporciona múltiples ventajas y beneficios frente a sus competidores.

Y al momento no existe en mercado una terapéutica médica que represente mayor beneficio con relación a sus costos para mayor número de afecciones médicas y quirúrgicas.

#### Rivalidad de la industria:

El impacto de los competidores se representa alto para el Instituto en Quito debido a que existen otras instituciones que brindan este terapéutica y son instituciones de salud mucho más grandes e incluso son instituciones que geográficamente se encuentran cercanas (con un aproximado de distancia de 10 minutos en automóvil), sin embargo, el impacto que estos competidores presentan en el Instituto en Riobamba es bajo ya que en la ciudad no existen al momento otras instituciones de salud que brinden este tipo de terapéutica.

### 3.1.1.1.3 Análisis FODA

Entre las fortalezas que más sobresalen corresponden al alto entendimiento que presentan los profesionales en niveles jerárquicos superiores para conocimiento de la atención médica como también de la gestión de instituciones y de igual forma se cuenta con profesionales sanitarios calificados para brindar la atención y el servicio médico requerido con estándares de calidad, es por lo cual que para lograr el ofrecimiento del mejor y más excelente servicio se deben poner en consideración también las cualidades negativas o debilidades que se presenta, entre estas destaca: la falla primordial para el manejo oportuno y óptimo de los recursos humanos en todos los procesos de la institución .

Subsecuentemente, es importante que una vez analizado las capacidades o limitaciones internas se proceda a analizar las características externas.

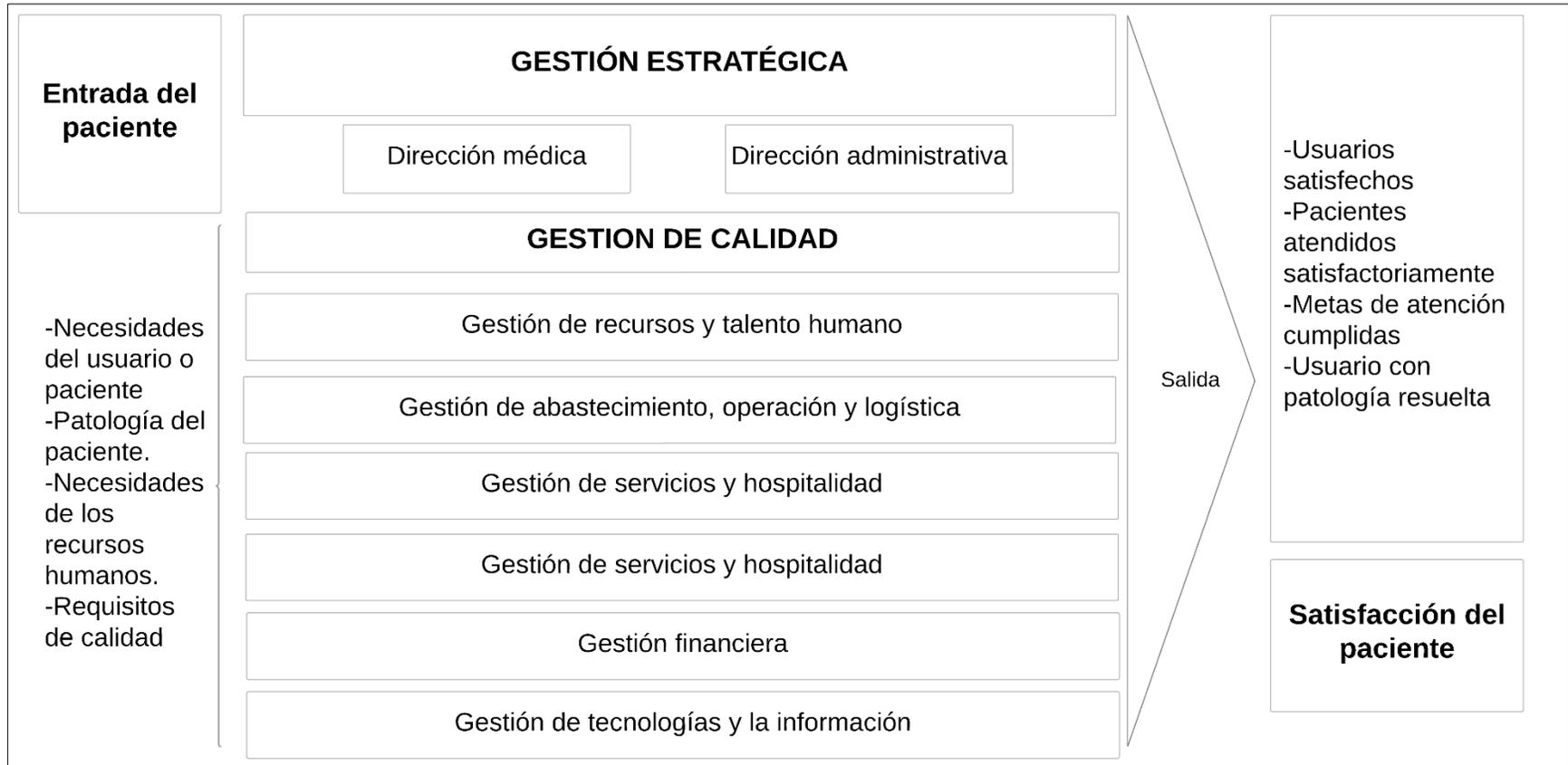
En primera instancia, observando y conociendo las amenazas que principalmente se ocasionan en el ámbito de la agilidad para la gestión y avance óptimo de los procesos ya que al momento esto es presentado en mayor medida por instituciones externas.

Y en segunda instancia, describiendo las herramientas externas existentes y disponibles para mejorar las gestiones administrativas del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica, de las cuales destacan la presencia de referencias médicas útiles para gestión médica, manejo de recursos humanos, atención al paciente, y gestión operativa y logística del servicio.

### Cadena de Valor de la organización

En la figura 7 se detalla la cadena de valor que presenta la institución, que permitirá describir las actividades que se realizan en el área y poder esclarecer los procesos de esta.

Figura 7: Cadena de Valor



Nota. Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

### 3.1.2 Planificación Estratégica

#### Misión

Brindar terapéutica especializada en medicina hiperbárica mediante el uso de oxigenoterapia a altas presiones dentro de un sistema de cámara hiperbárica como tratamiento que beneficie y complemente a los tratamientos brindados de patologías neurológicas y neuroquirúrgicas para así acrecentar la mejoría del cuadro clínico y recuperación oportuna y óptima de los pacientes.

#### Visión

Ser un servicio conformado sobre las bases de un sistema integral de salud que para el año 2025 sea un referente en estándares superiores de calidad, innovación y desarrollo tecnológico brindando una terapéutica médica de calidad que asegure la seguridad del paciente, respaldado con profesionales permanentemente capacitados y realizando la innovación continua de sus equipos, para así poder brindar excelencia y calidez enfocados permanentemente en mejorar la calidad de vida del paciente.

#### Valores

**Respeto:** Se promueve el respeto como condición primera para la colaboración y coexistencia del personal para el trabajo en equipo.

**Responsabilidad:** Se hace cargo de sus acciones y afronta las consecuencias derivadas de sus actos, decisiones y omisiones.

Implica madurez en la toma de decisiones y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

**Dignidad:** La Institución concibe la dignidad como la consciencia del personal a cargo por respetarse a sí misma y a los demás, como un modo de manifestación

propio de su condición como ser humano y como parte de la comunidad institucional y de su ética profesional.

Ética: La Institución orienta sus esfuerzos hacia una educación en forma ética y para la ética. Es decir, las grandes tareas del Instituto, en cuanto a formación, investigación y proyección social, deben ser realizadas con responsabilidad académica y política, con fundamento racional y con honestidad en los procesos.

Honestidad: En su sentido más simple, se constituye una condición fundamental para el logro de los objetivos institucionales en la medida que refleja el comportamiento ético esperado.

Excelencia: La Institución promueve un servicio de alta calidad, y se compromete con la mejora continua para alcanzar la excelencia en las acciones emprendidas en el campo de la medicina hiperbárica, propiciando la innovación e investigación como condición de excelencia.

Compromiso: Teniendo la capacidad para cumplir con la palabra dada, y con el desarrollo del trabajo asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Integridad: Manteniendo el actuar correcto en todas las situaciones, poniendo práctica la honestidad, profesionalidad y ética constante.

#### Objetivos Institucionales

- Crear, promover y garantizar las prácticas seguridad y brindar calidad y seguridad al paciente.
- Compromiso en brindar atención humanizada y de excelencia fundada en principios éticos.

- Acrecentar la satisfacción del usuario acerca del tratamiento y atención recibida.
- Mejorar los procesos internos de conformación y gestión interna institucional.
- Asegurar el correcto registro de la información personal del paciente y guardar estricta confidencialidad.
- Mejorar los procesos de notificaciones de eventos adversos.
- Gestionar óptimamente los recursos que permitan garantizar la sostenibilidad financiera institucional.
- Mantener el profesionalismo en la atención al paciente y fomentar la formación continua del personal.
- Comprometerse a mantener equipos médicos de alta calidad y excelencia.
- Mejorar las prácticas de gestión y atención institucionales.

#### Principios Éticos

- Promover y velar por la salud de los pacientes, asegurando su bienestar y mejorando su calidad de vida.
- Asegurar investigación médica bajo principios éticos de responsabilidad y protección de pacientes.
- Garantizar el cumplimiento de comportamiento éticos positivos.
- Velar por el resguardo de la información clínica de los pacientes y mantener confidencialidad.
- Denunciar cualquier acto que atente contra los derechos de los pacientes y se considere objeto de representar acciones disciplinarias.

### 3.1.3 Plan de Gestión Gerencial

Previo al análisis de valoración y evaluación que se ha realizado previamente se recalca la problemática existente en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica: La ausencia de un plan de gestión de calidad en las prestaciones médicas ocasionada por la existencia de una inadecuada atención al paciente y al manejo incorrecto de recursos humanos por lo que, a través de la presente se describen y definen las actividades que resultan necesarias a ejecutar para conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados inicialmente.

#### Gestión Gerencial de la Dirección

**Objetivo específico 1:** Precisar la estructura organizacional, configurar una planificación óptima de recursos humanos y optimizar la toma de decisiones en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

**Estrategia 3:** Fortificar la integración de equipos de trabajo para la toma oportuna de decisiones de gestión administrativa interna que permitan brindar atención de calidad al paciente con la eficacia en designación de recursos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

**Actividad 1:** Socialización mensual a colaboradores acerca de las responsabilidades de gestión de control, acción que a través de la información descriptiva de responsabilidades de gestión facultará a los colaboradores a ejercer juicio crítico para la toma óptima de decisiones.

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	PORCENTAJE DE AVANCE EN METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Socialización mensual a colaboradores acerca de las responsabilidades de gestión de control	Número de colaboradores a los que se socializa/ Número de colaboradores a los que se necesita socializar.	Gestión Gerencial de Dirección / Gestión administrativa	90%	100%	100%	100%	100%

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

## Gestión Estratégica de Marketing

**Objetivo específico 3:** Desarrollar un sistema óptimo para el correcto manejo de historial clínico, análisis, seguimiento de indicadores de satisfacción del paciente y calificación de rendimiento a los profesionales que permitan el mejoramiento continuo en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica hasta año 2027.

**Estrategia 4:** Desarrollar procesos de gestión de marketing que satisfagan las necesidades de los pacientes atendidos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

**Actividad 1:** Evaluación de desempeño de los colaboradores, mejorará la calidad de atención que se brinda al paciente conllevando a mejorar la percepción de la atención recibida por el paciente.

**Actividad 2:** Mejoría de gestión de procesos de atención al usuario, permitirá captar nuevos pacientes que accedan a los servicios y a su vez generará fidelización de los pacientes que se encuentran recibiendo actualmente los servicios del Instituto de Medicina Hiperbárica.

**Actividad 3:** Comunicación social efectiva de los servicios médicos de medicina hiperbárica que se brindan en la Institución. Permite dar a conocer a través de diversos medios de comunicación la terapia con oxígeno hiperbárico que realiza el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica, sus indicaciones y el beneficio para patologías neurológicas y neuroquirúrgicas que este tipo de terapia presenta generando mayor entendimiento de esta y conllevando a captación de nuevos pacientes.

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	PORCENTAJE DE AVANCE EN METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Evaluación de desempeño de los colaboradores	Número de profesionales evaluados / Número total de profesionales que requieren calificación	Gestión Médica / Gestión de Recursos humanos.	90%	95%	100%	100%	100%
Mejoría de gestión de procesos de atención al usuario	Número de pacientes satisfechos/Número total de pacientes que reciben la atención	Gestión de dirección /Gestión Médica / Gestión Administrativa.	75%	95%	100%	100%	100%
Comunicación social efectiva de los servicios médicos de medicina hiperbárica que se brindan en la Institución.	Plan levantado y aprobado / Plan de marketing para comunicación requerido	Gestión Médica / Gestión Administrativa / Gestión marketing / Gestión financiera	85%	95%	100%	100%	100%

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

### Gestión Administrativa y de Recursos humanos

**Objetivo específico 1:** "Precisar la estructura organizacional, configurar una planificación óptima de recursos humanos y optimizar la toma de decisiones en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

**Estrategia 2:** Consolidar la organización del tiempo de trabajo laboral para perfeccionar la gestión de los recursos humanos y mejorar los procesos de capacitación continua a los funcionarios que enriquezcan la calidad de atención que se brinda en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

**Actividad 1:** Análisis de la carga laboral actual de los colaboradores del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica, permite el entendimiento de la relación entre la capacidad laboral y la carga de esta, dando como resultado un indicador que posteriormente servirá para la optimización de los recursos humanos.

**Actividad 2:** Designación adecuada de recursos humanos necesarios para el cumplimiento de los procesos críticos en el Instituto Internacional de Medicina

Hiperbárica, facilita mayor satisfacción del cliente interno relacionado con la carga laboral, la definición de responsabilidades y evita redundancias en actividades.

**Actividad 3:** Capacitar a los colaboradores acerca de la estructura y configuración organizacional, permite la comprensión holística de la organización generando empoderamiento y sinergia de los colaboradores con los objetivos de la institución.

**Actividad 4:** Formación continua a los profesionales sanitarios, facilita el mejoramiento de las habilidades y destrezas de estos y permite generar buenas prácticas profesionales que aminoran el riesgo de ocurrencia de efectos adversos.

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	PORCENTAJE DE AVANCE EN METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Análisis de la carga laboral actual de los colaboradores del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica	% del personal analizado/% total del personal que necesita analizarse	Gestión Recursos humanos / Gestión Administrativa	90%	100%	100%	100%	100%
Designación adecuada de recursos humanos necesarios para el cumplimiento de los procesos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica	% de recursos designados/ % de recursos necesarios para el cumplimiento del proceso	Gestión Recursos humanos / Gestión Administrativa	70%	80%	90%	100%	100%
Capacitar a los colaboradores acerca de la estructura y configuración organizacional	Número de colaboradores capacitados / Número de colaboradores que requieren capacitación.	Gestión administrativa /Gestión Recursos humanos.	80%	100%	100%	100%	100%
Formación continua a los profesionales sanitarios.	Número de profesionales sanitarios en formación / Número total de profesionales sanitarios.	Gestión administrativa /Gestión Recursos humanos / Gestión médica.	70%	80%	90%	100%	100%

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

**Objetivo específico 3:** Desarrollar un sistema óptimo para el correcto manejo de historial clínico, análisis, seguimiento de indicadores de satisfacción del paciente y

calificación de rendimiento a los profesionales que permitan el mejoramiento continuo en el Instituto de Medicina Hiperbárica hasta año 2027.

**Estrategia 3:** Fortificar la integración de equipos de trabajo para la toma oportuna de decisiones de gestión administrativa interna que permitan brindar atención de calidad al paciente con la eficacia en designación de recursos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

**Actividad 1:** Capacitar a los funcionarios del correcto manejo de historial clínico del paciente, conlleva a perfeccionamiento de la calidad de atención, permite registro adecuado de información, y evita eventos adversos por error humano.

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	PORCENTAJE DE AVANCE EN METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacitar a los funcionarios del correcto manejo de historial clínico del paciente.	Número de profesionales capacitados / Número total de profesionales que requieren capacitación	Gestión administrativa /Gestión Recursos humanos.	70%	80%	90%	100%	100%

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

### Gestión Financiera

**Objetivo 3:** Desarrollar un sistema óptimo para el correcto manejo de historial clínico, análisis, seguimiento de indicadores de satisfacción del paciente y calificación de rendimiento a los profesionales que permitan el mejoramiento continuo en el Instituto de Medicina Hiperbárica hasta año 2027.

**Estrategia 3:** Fortificar la integración de equipos de trabajo para la toma oportuna de decisiones de gestión administrativa interna que permitan brindar atención de calidad al paciente con la eficacia en designación de recursos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

**Actividad 1:** Designación adecuada de recursos económicos para adquisición de insumos, ocasionando un correcto uso del presupuesto que permite maximizar los resultados mientras se satisfacen las necesidades del paciente.

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	PORCENTAJE DE AVANCE EN METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Designación adecuada de recursos económicos para adquisición de insumos.	%Presupuesto designado para adquisición / %Presupuesto total designado para el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica	Gestión administrativa / Gestión Financiera	90%	90%	100%	100%	100%

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

### Gestión operativa, Abastecimiento y Logística

**Objetivo 3:** Desarrollar un sistema óptimo para el correcto manejo de historial clínico, análisis, seguimiento de indicadores de satisfacción del paciente y calificación de rendimiento a los profesionales que permitan el mejoramiento continuo en el Instituto de Medicina Hiperbárica hasta año 2027.

**Estrategia 3:** Fortificar la integración de equipos de trabajo para la toma oportuna de decisiones de gestión administrativa interna que permitan brindar atención de calidad al paciente con la eficacia en designación de recursos en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

**Actividad 1:** Formación continua a colaboradores responsables de gestión operativa y logística, permite adaptación a cambios, mejora el rendimiento y productividad de los responsables.

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	PORCENTAJE DE AVANCE EN METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Formación continua a colaboradores responsables de gestión operativa y logística	Número de colaboradores en formación / Número de colaboradores que requieren formación	Gestión administrativa / Gestión de Recursos humanos / Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.	80%	90%	100%	100%	100%

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

### Gestión de los servicios de Clínica y/u Hospitalización

**Objetivo 2:** Definir las políticas y lineamientos de atención al paciente mediante la creación e instauración de protocolos de atención, manejo, terapéutica y cuidado médico que se brinda dentro del Instituto de Medicina Hiperbárica hasta el año 2027.

**Estrategia 1:** Fortalecimiento de procesos técnicos de atención médica para la optimización de la gestión administrativa interna del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

**Actividad 1:** Levantamiento de necesidades de instauración de lineamientos, protocolos y políticas institucionales cada año, permite actualización continua de estos en base al desarrollo tecnológico y médico de la sociedad con el fin de asegurar excelencia en calidad de atención a los pacientes.

**Actividad 2:** Seguimiento de detección de necesidades de instauración de lineamientos, protocolos y políticas institucionales, permite determinar ausencia de estos y plantea la creación de nuevos lineamientos proponiendo su implementación en el Instituto de Medicina Hiperbárica.

**Actividad 3:** Capacitar a los profesionales médicos acerca de elaboración de protocolos basados en la evidencia, evita creación de protocolos sin evidencia científica e impide que al paciente le ocurran efectos adversos al recibir terapia con oxígeno hiperbárico.

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	PORCENTAJE DE AVANCE EN METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Levantamiento de necesidades de instauración de lineamientos, protocolos y políticas institucionales cada año	Plan levantado y aprobado / Plan de necesidades de instauración requerido	Gestión de dirección / Gestión Médica / Gestión administrativa.	80%	90%	100%	100%	100%
Seguimiento de detección de necesidades de instauración de lineamientos, protocolos y políticas institucionales	Número de necesidades detectadas / Número total de necesidades planteadas para detección en tiempo estipulado	Gestión de dirección / Gestión Médica / Gestión administrativa.	80%	90%	100%	100%	100%
Capacitar a los profesionales médicos acerca de elaboración de protocolos basados en la evidencia	Número de profesionales médicos capacitados/ Número total de profesionales médicos que requieren capacitación	Gestión Médica / Gestión Administrativa / Gestión Financiera	70%	80%	90%	100%	100%

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

### 3.1.3.1 Cronograma de Trabajo de Actividades Previstas

A continuación, se detalla el calendario de trabajo de las actividades planificadas con la finalidad de que su implementación permita contribuir al desarrollo de las metas propuestas y alcancen los objetivos planteados.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		2022	MESES DE IMPLEMENTACION 2023											
ACTIVIDAD	GESTOR RESPONSABLE	ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Socialización mensual a colaboradores acerca de las responsabilidades de gestión de control	Gestión Gerencial de Dirección / Gestión administrativa		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitar a los colaboradores acerca de la estructura y configuración organizacional	Gestión administrativa /Gestión Recursos humanos / Gestión médica.		X						X					
Formación continua a los profesionales sanitarios.			X			X			X			X		

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		2022	MESES DE IMPLEMENTACION 2023											
ACTIVIDAD	GESTOR RESPONSABLE	ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Levantamiento de necesidades de instauración de lineamientos, protocolos y políticas institucionales cada año	Gestión de Dirección / Gestión Médica / Gestión Administrativa	X	X						X					
Seguimiento de detección de necesidades de instauración de lineamientos, protocolos y políticas institucionales			X			X			X			X		
Capacitar a los profesionales médicos acerca de elaboración de protocolos basados en la evidencia			X		X		X		X		X		X	

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		2022	MESES DE IMPLEMENTACION 2023												
ACTIVIDAD	GESTOR RESPONSABLE	ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Capacitar a los funcionarios del correcto manejo de historial clínico del paciente.	Gestión administrativa / Gestión de Recursos humanos / Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística / Gestión Financiera		X		X		X		X		X		X		
Formación continua a colaboradores responsables de gestión operativa y logística			X			X			X			X			
Designación adecuada de recursos económicos para adquisición de insumos		X	X												X
Análisis de la carga laboral actual de los colaboradores del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica		X	X							X					

Nota. Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		2022	MESES DE IMPLEMENTACION 2023											
ACTIVIDAD	GESTOR RESPONSABLE	ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Evaluación de desempeño de los colaboradores	Gestión de Dirección/ Gestión Médica / Gestión Administrativa y de Recursos humanos / Gestión de marketing / Gestión Financiera		X					X				X		
Mejoría de gestión de procesos de atención al usuario			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicación social efectiva de los servicios médicos de medicina hiperbárica que se brindan en la Institución.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

### 3.1.3.2 Planificación financiera del plan de gestión gerencial

Después de haber descrito la realización de las actividades según el calendario anual, es de importancia esclarecer el presupuesto planteado para la ejecución del presente plan de gestión gerencial, mismo que se detalla a continuación:

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							
RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de gestión y control	Director médico	4	60	240	20	\$ 4.800,00
		Director administrativo	4	60	240	20	\$ 4.800,00
		Médico Hiperbárico	2	60	120	10	\$ 1.200,00
		Enfermería	2	60	120	10	\$ 1.200,00
		Secretaria	1	60	60	7	\$ 420,00
	Comité de aseguramiento de calidad y salud del paciente	Director médico	4	60	240	20	\$ 4.800,00
		coordinador de área	2	60	120	15	\$ 1.800,00
		Médico Hiperbárico	1	60	60	10	\$ 600,00
		Enfermería	1	60	60	7	\$ 420,00
Secretaria		1	60	60	7	\$ 420,00	
Personal para capacitaciones	Director médico	1	24	24	20	\$ 480,00	
	coordinador de área	2	24	48	20	\$ 960,00	
Personal de formación médica	Director médico	1	12	12	20	\$ 240,00	
	Médico Hiperbárico	2	12	24	10	\$ 240,00	
Talento humano de apoyo externo	Consultor calidad	2	12	24	20	\$ 480,00	
	Capacitador elaboración protocolos basados en evidencia	1	18	18	20	\$ 360,00	
Subtotal Recursos Talento Humano							\$ 23.220,00

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							
<b>RECURSOS</b>	PROGRAMAS	DESCRIPCIÓN	PUBLICACION MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PUBLICACION	VALOR PUBLICACION	TOTAL
	Campaña de comunicación	comunicación social externa	4	24	96	20	\$ 1.920,00
	Subtotal Programas						\$ 1.920,00
	INSUMOS MEDICOS	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de protección	mascarilla	50	12	600	0,25	\$ 150,00
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	1000	60	60000	0,01	\$ 600,00
	Material de oficina	Carpetas archivero	1	12	12	1,5	\$ 18,00
	Material de oficina	Carpetas cartón	10	24	240	0,4	\$ 96,00
	Material de oficina	esferos	10	24	240	0,38	\$ 91,20
	EQUIPOS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Computadora de escritorio	4			700	\$ 2.800,00
	Muebles de oficina	Escritorio	4			200	\$ 800,00
	Equipo de computo	Impresora	4			190	\$ 760,00
	Mueble de oficina	estantería metálica archivero	1			100	\$ 100,00
Subtotal Insumos, materiales y equipos						\$ 5.415,20	
Subtotal sin imprevistos						\$ 30.555,20	
OTROS	DESCRIPCION					TOTAL	
Imprevistos	Mantenimiento de equipos, pago a reemplazo de talento humano, etc.					\$ 3.235,52	
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL</b>						<b>\$ 33.790,72</b>	

Nota. Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

## CAPITULO 4: EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Una vez definido el plan estratégico de gestión gerencial es necesario realizar el control y vigilancia del cumplimiento de las actividades y metas planteadas para lo cual se requiere que se establezcan procesos de control que permitan el seguimiento del progreso y avance de las actividades que promuevan el alcance de los objetivos.

El control o monitoreo de las actividades se define mediante la planificación de su actividad que se detalla previamente en el cronograma de trabajo de actividades y se consolida brevemente para su medición con indicador en la tabla 5 en donde adicionalmente se describen las áreas de gestión y los responsables de realizar el seguimiento.

Tabla 5: *Monitoreo de indicadores de actividades según plazo fijado*

Área	Indicador	Tiempo de monitoreo	Responsable
Gestión Gerencial de la Dirección	Número de colaboradores a los que se socializa responsabilidades de gestión de control	Mensual	Director médico Director/a administrativo.
Gestión estratégica de Marketing	Número de profesionales evaluados en desempeño	Cuatrimestral	Coordinador de área Recursos humanos
	Número de pacientes satisfechos	Mensual	Coordinador de área Recursos humanos
	Plan de comunicación social efectiva.	Mensual	Marketing Coordinador de área

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

Área	Indicador	Tiempo de monitoreo	Responsable
Gestión Administrativa y Recursos humanos	Número de colaboradores capacitados estructura organizacional	Semestralmente	Director médico Director/a administrativo Recursos humanos
	Número de profesionales en formación continua	Trimestralmente	Director médico Coordinador de área
	Número de profesionales capacitados del correcto manejo de la historia clínica.	Bimestralmente	Coordinador de área
Gestión Financiera	Presupuesto designado para adquisición de insumos	Inicio y fin de año	Director/a administrativo financiero/a Comité de compras
Gestión operación, abastecimiento y logística	Número de responsables de gestión operativa en formación	Trimestralmente	Coordinador de gestión operativa y logística Director/a administrativo
Gestión de servicios Clínica y Hospitalización	Plan de necesidades de lineamientos, protocolos y políticas institucionales	Semestralmente	Director médico Coordinador de área
	Número de necesidades de lineamientos, protocolos y políticas detectadas	Trimestralmente	Coordinador de área
	Capacitación a profesionales médicos de protocolos basados en evidencia.	Bimensualmente	Director médico Coordinador de área

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

Al realizar el monitoreo de la manera prevista permite que se realice la evaluación del cumplimiento de actividades en la cual se tendrán en cuenta los indicadores alcanzados mediante su correspondiente método de verificación, los plazos previstos para cumplimiento de meta y los responsables de la actividad para verificar el alcance de cumplimiento para cada actividad planteada. Esta evaluación se describe en la tabla 6 a continuación:

Tabla 6: *Matriz de semaforización de cumplimiento de metas*

<b>Color</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>Interpretación</b>
	≥ 90% - 100%	Actividad que se cumple dentro de tiempos previstos.
	< 90 % - ≥ 75%	Actividad que requiere de medidas correctivas.
	< 75%	Actividad de alto riesgo de incumplimiento.

*Nota.* Elaboración del autor, por Nathalia Muñoz S.

Una vez realizada la evaluación de las actividades se requiere remitir un informe técnico de los resultados obtenidos para que las áreas directivas puedan establecer acciones correctivas y preventivas que permitan direccionar hacia la ejecución de los objetivos y finalicen en la realización del objetivo general del presente plan.

Se propone que se tomen en consideración las siguientes acciones correctivas y preventivas:

#### 4.1 Acciones Preventivas:

1. Tomar medidas para determinar posibles causas, es decir realizar investigación y análisis previo de factores que pueden ocasionar el incumplimiento de actividades y anticiparse a estas.

2. Determinar anticipadamente el posible alcance que pudieren tener los factores que ocasionan el incumplimiento y verificar la existencia de propuestas para eludirlos.

#### 4.2 Acciones Correctivas:

1. Determinar la necesidad de modificación o reconfiguración de la planificación propuesta evitando generar mayores incumplimientos.
2. Dar prioridad de ejecución a las acciones correctivas de mayor factibilidad para lograr la mitigación del problema, dando prioridad en primera instancia a aquellos incumplimientos que generen mayor riesgo. Para lo cual, se propone que el responsable de la ejecución de la actividad que se encuentre en alto riesgo remita informes semanales de las acciones que se han tomado para disminuir el riesgo.

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

Las limitaciones que se pueden suscitar en el cumplimiento del plan de gestión gerencial se ocasionan por factores referentes al tiempo, costos o alcance del plan en sí, mismos que no pueden ser controlables y que ocasionan extensión en tiempos para su cumplimiento, o que a su vez que suspenda parcial o totalmente el plan.

Al ser un plan de gestión planteado según la disponibilidad de presupuesto para cumplimiento de costos planteados, cualquier circunstancia que conlleve a no poseer presupuesto para su ejecución genera que se pause momentáneamente o se cancele por completo.

De igual forma, para dar cumplimiento al plan según el cronograma establecido es de suma importancia que los colaboradores de la institución tengan predisposición

para ejecutar sus responsabilidades designadas, así como también a capacitarse y formarse continua e ininterrumpidamente, por lo que si se presentaran eventos fortuitos que les imposibilita el cumplimiento de sus responsabilidades operativas de gestión y capacitación generará una gran limitante para la consecución del plan.

A sí mismo la alta rotación de personal y la inadecuada interacción interpersonal entre las diversas áreas constituye un limitante para el seguimiento y alcance de los objetivos planteados.

Adicionalmente, la sobrecarga laboral a la que se encuentran sometidos dirección médica y dirección administrativa y al mantener jerarquía tradicional para la elección y formulación de decisiones causa que los tiempos para aprobación se extiendan y generan a su vez retrasos en implementación de procesos.

## 4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El presente plan de gestión de calidad se ha desarrollado en base al análisis de las necesidades de satisfacción internas y externas, por lo que el establecimiento y cumplimiento de este genera beneficios para el mejoramiento continuo de la calidad en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.
- Es necesario mantener una planificación óptima de los recursos y procesos del Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica, ya que permite el correcto manejo del presupuesto y mejora el funcionamiento institucional.
- De igual manera se concluye que para el mejoramiento continuo de la calidad de atención en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica resulta necesario que la dirección pueda adaptarse al cambio y precise una configuración organizacional que asigne responsabilidades y permita una gestión eficaz.

### Recomendaciones

- Es de relevante importancia que el plan de gestión detallado en este documento sea implementado de manera inmediata, ya que esto permitirá corregir los déficits de atención de calidad encontrados y mejorará los procesos de calidad en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.
- Se recomienda mantener acciones de seguimiento, medición y monitorización de la calidad de atención con la finalidad de impulsar el sistema de gestión de la calidad eficiente en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.
- Se recomienda desarrollar e implementar constantemente nuevos procesos para el mejoramiento continuo de la gestión de la calidad en el Instituto Internacional de Medicina Hiperbárica.

## REFERENCIAS

Bennett S., et al. (2018). Building Institutional Capacity for Stronger Health Systems. Health Finance & Governance.

Castaño, C. & Quecedo, R., (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista de Psicodidáctica, (14),5-39. [fecha de Consulta 26 de noviembre de 2022]. ISSN: 1136-1034. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

Chica, M. (2014). proyecto de creación de un centro hiperbárico integral al servicio de la comunidad en la ciudad de Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 1-114.

Flaatten, H. K. (2016). National ICU Quality Indicators Revisited. ICU Management & Practice, , 202-204.

Guzmán, A. M. (2018). Funcionamiento y gobernanza del Sistema. Revista de Ciencias Sociales, 185-205.

Hyperbaric Medical Solutions. (2022). [hyperbaricmedicalsolutions.com](https://www.hyperbaricmedicalsolutions.com). Obtenido de <https://www.hyperbaricmedicalsolutions.com/resources/physician-resources/neurology#:~:text=Hyperbaric%20Oxygen%20Therapy%20works%20by,responsible%20for%20inflammation%20and%20apoptosis>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Junio de 2022). Boletín Técnico: Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios 2021. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](https://www.ecuadorencifras.gob.ec): [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Camas\\_Egresos\\_Hospitalarios/Cam\\_Egre\\_Hos\\_2021/Bolet%C3%ADn%20t%C3%A9cnico\\_ECEH\\_2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2021/Bolet%C3%ADn%20t%C3%A9cnico_ECEH_2021.pdf)

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012). Modelo de atención integral del Sistema Nacional de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI). Ecuador.

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012). Acuerdo ministerial: Tipología para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención del Sistema Nacional de Salud. Quito.

Organización Panamericana de la Salud. (2022). Paho.org. Obtenido de <https://www.paho.org/en/enlace/burden-neurological-conditions>

Organización Mundial de la Salud. (2006). Neurological disorders: public health challenges. World Health Organization.

Servicio Integrado de Seguridad ECU 9011. (2022). [ecu911.gob.ec](https://www.ecu911.gob.ec). Obtenido de <https://www.ecu911.gob.ec/en-2022-al-9-1-1-se-han-reportado-1-285-eventos-cerebrovasculares/>

## ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de servicios de calidad, Instituto de Neurociencia EAMM Cía. Ltda.

**INSTITUTO DE NEUROCIENCIA EAMM... Cia Ltda**  
**Encuesta de servicios de calidad**

---

**FECHA:** 08-01-2019    **HORA:** 17:00

**Marque con una X la puntuación más acorde la servicio que usted recibió (1 muy deficiente, 5 excelente)**

<b>ATENCIÓN</b>	1	2	3	4	5
• Recepción: actitud, disponibilidad, amabilidad					X
• Tiempo de espera previo a la consulta				X	
• Procesos administrativos: facturación, calendarización de citas, indicaciones generales					X
• Satisfacción de la atención				X	

<b>VALORIZACION DE LAS PRUEBAS MEDICAS</b>	1	2	3	4	5
• Calidad de servicio al realizarse las pruebas médicas: laboratorio, Research u otros					X
• Equipo médico e instrumentos de trabajo necesario utilizado					X
• Asepsia y antisepsia (limpieza)					X

<b>VALORIZACION DE LAS INSTALACIONES</b>	1	2	3	4	5
• Accesibilidad exterior e interior				X	
• Orden y aseo de las instalaciones				X	
• Comodidad en la sala de espera y consultorios				X	
• Servicios secundario: TV, música, otros				X	

<b>EMERGENCIAS: (SOLO SI HA UTILIZADO ESTE SERVICIO)</b>	1	2	3	4	5
• Rapidez en la actuación del personal					X
• Uso de instrumentos adecuados					X

<b>VALORIZACION DEL PROFESIONAL</b>	1	2	3	4	5
• Resuelve dudas e inquietudes adecuadamente				X	
• Impulsa a su mejoramiento				X	
• Maneja con profesionalismo sus implementos de trabajo					X
• Calidez de su profesional					X
• Receta indicada					X

<b>MARQUE EL AREA DONDE FUE ATENDIDO</b>	1	2	3	4	5
• Rehabilitación física					X
• Terapia de lenguaje				X	
• Psicología				X	
• Research					
• Neurocirugía				X	
• Postconsulta				X	

**SUGERENCIAS:** \_\_\_\_\_

---

**Asociados con:**



