



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN EL SERVICIO DE OFTALMOLOGÍA DE UN HOSPITAL GENERAL

AUTOR

CRISTHIAN MARIO TORRES VALDIVIEZO

AÑO

2023



## **ESCUELA DE NEGOCIOS**

### **PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN EL SERVICIO DE OFTALMOLOGÍA DE UN HOSPITAL GENERAL**

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de:

#### **Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud**

Profesora Guía

Mgs. Sonia Patricia Brazales Noroña

Autor

Cristhian Mario Torres Valdiviezo

Año

2023



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del presente proyecto es implementar un sistema de control de calidad de las atenciones proporcionadas en el Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala, con el fin de mejorar la satisfacción de los pacientes.

El cual se plantea en virtud de la problemática identificada que consiste en nudos críticos en el agendamiento de citas debido a la falta de especialistas, al igual que, la limitación para atender a pacientes con citas debido a equipos e insumos que en ocasiones se encuentran no operativos.

Se utilizó una metodología de investigación cualitativa, mediante encuestas bajo el modelo SERVQUAL, con la finalidad analizar la calidad del servicio y la satisfacción de los pacientes. Se concluyó que la satisfacción de los pacientes es baja, debido a la falta de personal especializado, herramientas e insumos inadecuados y sobre agendamiento.

Para mejorar la calidad del servicio se propone la capacitación del personal, implementación de un sistema de gestión de turnos, creación de un comité encargado de garantizar la seguridad en el uso de medicamentos e insumos, elaboración de un manual de procedimientos y revisión de equipos y herramientas.



## **ABSTRACT**

The objective of this project is to implement a quality control system for the care provided in the Ophthalmology Service of the General Hospital of Machala, in order to improve patient satisfaction.

Which arises by virtue of the identified problem that consists of critical knots in the scheduling of appointments due to the lack of specialists, as well as the limitation to care for patients with appointments due to equipment and supplies that are sometimes not found. operational.

A qualitative research methodology was used, through surveys under the SERVQUAL model, in order to analyze the quality of the service and patient satisfaction. It was concluded that patient satisfaction is low, due to the lack of specialized personnel, inadequate tools and supplies, and overscheduling.

In order to improve the quality of the service, it is proposed the training of personnel, the implementation of a shift management system, the creation of a committee in charge of guaranteeing the safety in the use of medicines and supplies, the elaboration of a procedures manual and the revision of equipment and tools.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CAPÍTULO I 1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y

<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Introducción.....	1
1.2.    Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
1.2.1.  Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	3
1.2.2.  Oferta y Demanda de Servicios .....	4
1.3.    Planteamiento del Problema .....	8
1.3.1.  Árbol de problema .....	9
1.4.    Justificación del planteamiento del problema .....	10
1.5.    Objetivo General y específicos del plan para la prestación de servicios .....	10
1.5.1.  Objetivo General.....	10
1.5.2.  Objetivos Específicos .....	10
1.6.    Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	11
1.7.    Matriz de alternativas de solución.....	12

### CAPÍTULO II 2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE

<b>METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....</b>	<b>14</b>
--	-----------

### DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES

<b>FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD. ....</b>	<b>19</b>
--	-----------



2.1.	Gestión Gerencial de la Dirección.....	20
2.2.	Gestión Estratégica de Marketing. ....	21
2.3.	Gestión Administrativa y Recursos Humanos.....	22
2.4.	Gestión Financiera.....	22
2.5.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	23
2.6.	Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	24
2.7.	Gestión de Servicios de Hospitalización .....	24

### **CAPÍTULO III 3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN**

#### **PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....25**

#### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....25**

3.1.	Análisis del Entorno Social .....	25
3.1.1.	Microentorno .....	25
3.1.2.	Macroentorno.....	25
3.2.	Análisis de la industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	27
3.2.1.	Amenaza de los nuevos competidores .....	27
3.2.2.	Poder de Negociación de los proveedores .....	28
3.2.3.	Poder de negociación de los clientes .....	28
3.2.4.	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.....	29
3.2.5.	Rivalidad existente entre competidores de la industria .....	29
3.3.	Análisis FODA – Servicio de Oftalmología.....	29
3.3.1.	Cadena de Valor de la Organización .....	30
3.3.2.	Planificación Estratégica. ....	32



PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PROPUESTA DE SOLUCIÓN:

FORMULACIÓN PLAN DE GESTION GERENCIAL .....	34
3.4.    Gestión Gerencial de la Dirección.....	34
3.5.    Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	37
3.6.    Gestión Financiera.....	40
3.7.    Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	40
3.8.    Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	44

**CAPÍTULO IV 4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL**

<b>DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>44</b>
4.1.    Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	45
4.2.    CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	46
4.2.1.  Conclusión .....	46
4.2.2.  Recomendación.....	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48
ANEXOS.....	50
Anexo 1 Encuestas según servicio de atención, nivel y categoría .....	50



## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Cartera de servicios</i> .....	6
Tabla 2 <i>Evaluación de alternativas de solución</i> .....	12
Tabla 3 <i>Datos para el cálculo de muestra</i> .....	16
Tabla 4 <i>Resultados de la encuesta de satisfacción SERVQUAL</i> .....	18
Tabla 5 <i>Resultado global de la encuesta de satisfacción SERVQUAL</i> .....	19
Tabla 6 <i>Matriz FODA – Servicio de Oftalmología</i> .....	30
Tabla 7 <i>Cadena de valor del Servicio de Oftalmología</i> .....	31
Tabla 8 <i>Gestión Gerencial de la Dirección</i> .....	36
Tabla 9 <i>Gestión Administrativa y de recursos humanos</i> .....	38
Tabla 10 <i>Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística</i> .....	42
Tabla 11 <i>Semaforización para el monitoreo del plan de gestión gerencial propuesto</i> .....	45

## Índice de Figuras

Figura 1 <i>Ubicación geográfica del Hospital General de Machala</i> .....	5
Figura 2 <i>Demanda del Servicio de Oftalmología</i> .....	7
Figura 3 <i>Árbol de problemas</i> .....	9
Figura 4 <i>Componentes del Análisis FODA</i> .....	20



## **CAPÍTULO I**

### **1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

##### **1.1.Introducción**

En la actualidad la calidad de los servicios prestados por las instituciones asistenciales de salud en Ecuador se encuentra en un estado crítico, la población considera que la atención brindada por las entidades hospitalarias es deficiente e insatisfactoria, por lo que implementar la gestión de calidad resulta ser una estrategia positiva, ya que permite incorporar un sistema de control de la calidad del servicio prestado. En este contexto conocer la percepción de la población acerca de los servicios prestados es de suma importancia para mejorar la calidad de atención al usuario, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mismo.

Aun cuando se planteó un proceso de fortalecimiento de la autoridad sanitaria nacional, con un modelo con enfoque en la atención primaria y con procesos orientados a alcanzar la integridad, la calidad, equidad, a pesar de ello siguen existiendo falencias en la prestación de servicios a los usuarios.

El presente proyecto plantea implementar un sistema de control de calidad del servicio prestado y satisfacción del usuario en una de las áreas que se encuentra en constante desarrollo y actualización tecnológica como lo es el Servicio de Oftalmología. Sin duda alguna los usuarios muestran una gran expectativa y gran demanda para la obtención del servicio en instituciones de salud pública y privada, y por ende aspiran a recibir una atención integral de calidad, por lo que el compromiso de las instituciones de salud es conseguir la mejora continua. En el caso de la unidad de salud estudiada, ante su realidad es necesario hacer hincapié en la necesidad de adaptar y adecuar la infraestructura, así como, fortalecer el talento humano, logrando humanizar los procesos, y, en consecuencia, mejorando la calidad de la atención del usuario.



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

Para obtener un funcionamiento adecuado en las instituciones hospitalarias, es esencial desarrollar un modelo gerencial exitoso que le permita tener un enfoque de calidad, orientado a desarrollar una correcta planeación estratégica.

La planeación estratégica es el conjunto de elementos, políticas, objetivos y procesos que le permiten a la institución formar una estructura organizacional basada en la mejora continua de la calidad de la atención y los servicios prestados. La planificación permite analizar los elementos internos y externos que afectan directamente a la institución, y que en conjunto con una estructura organizacional jerárquica permite optimizar los recursos humanos y financieros. La estructura organizacional de las instituciones de salud generalmente se encuentra constituida jerárquicamente con la Gerencia Hospitalaria y la Dirección Asistencial, instancias que son las encargadas de garantizar el funcionamiento global, de gestionar el direccionamiento estratégico asistencial del hospital.

El Hospital General de Machala es un hospital de segundo nivel de atención, 4 nivel de complejidad en la categoría II-5. Inició sus funciones el año de 1986, con la capacidad de atender a aproximadamente 200.000 habitantes. En la actualidad, la demanda de los servicios supera la oferta hospitalaria, principalmente por el crecimiento poblacional, esto ha llevado a tomar decisiones de mejorar la infraestructura del hospital, e implementar nuevas herramientas administrativas que le permitan tomar decisiones acertadas para poder actuar de manera oportuna en el cumplimiento de satisfacer las necesidades de la población que reside en la provincia de El Oro.

Para que la entidad hospitalaria logre satisfacer con éxito las necesidades de la población, necesita de una correcta administración, que implemente un modelo de atención integral de calidad, dotando de la cantidad necesaria de recursos humanos y tecnológicos que mejoren la capacidad resolutoria ante las situaciones que se puedan presentar. Una buena administración hará un correcto uso de los recursos económicos, humanos y materiales, ofreciendo un ambiente laboral digno, fomentando la participación del trabajo en equipo, las capacitaciones continuas, comprometiendo al personal a ofrecer un servicio de calidad, con un trato digno, de respeto.



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

El Hospital General de Machala inició sus funciones en 1986, con una infraestructura hospitalaria de 6 plantas, que presta servicio de emergencias, de atención especializada y de hospitalización. Cuenta con una dotación de 220 camas y 944 servidores públicos (Molina, Chu, Solano, & Salinas, 2018)

Su estructura orgánico funcional está enmarcada en la normativa vigente, el Acuerdo Ministerial 1537, relativo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales, es así que cuenta con los siguientes puestos directivos:

#### **Estructura Organizacional:**

- ✚ Gerente del Hospital.
- ✚ Director Asistencial.
- ✚ Director Administrativo y Financiero.
- ✚ Subdirectores de las Especialidades Clínicas y Quirúrgicas.
- ✚ Subdirector de Cuidados de Enfermería.
- ✚ Subdirector de Medicamentos e Insumos Médicos.

En su estructura básica alineada a la misión institucional cuenta con:

- Proceso Gobernante: a cargo del Direccionamiento Estratégico del Hospital
- Procesos Agregadores de Valor: a cargo de la Gestión Asistencial
- Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo a través de instancias que generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la gestión institucional. (1537, 2012)

#### **Estructura y Gestión Financiera:**

Administra y controla las actividades financieras del Hospital gestionando de manera eficiente los recursos para la ejecución de planes, proyectos y programas institucionales. Cuenta como productos y servicios:

- Contabilidad
- Administración de Caja
- Recaudación
- Presupuesto



## **Estructura y Gestión Operativa:**

Gestión Asistencial comprende:

- Gestión de Especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas.
- Gestión de Cuidados de Enfermería.
- Gestión de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico.
- Gestión de Docencia e Investigación. (1537, 2012)

### **1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios**

La oferta y demanda de cualquier servicio hospitalario, responde a las condiciones básicas que determinan la estructura del mercado, la conducta de los agentes que intervienen y los resultados a los que se desea llegar (Temporelli, 2019)

#### **Oferta (Red)**

Revisado el aplicativo GeoSalud 3.7.8, se identifican varias Unidades Médicas del Ministerio de Salud Pública de primer nivel de atención de tipo A, B y C. Además, del Hospital General Machala del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

#### **Demanda.**

Machala, es un cantón agrícola productivo con un gran movimiento comercial y bancario constituyéndose en el polo económico del sur ecuatoriano. Su población se dedica en su mayoría a la actividad bananera y a la siembra y cosecha de camarón. Además, gran parte de la población se dedica a la comercialización de maquinarias, vehículos.

La actividad agrícola estuvo destinada únicamente al monocultivo lo que influyó en la creciente población en niveles de subsistencia, una falta de inversión por parte del sector privado, con altos niveles de insalubridad en que vive un sector numeroso de su población y con ello el incremento de enfermedades gastrointestinales, además el paludismo, dengue y malaria.

### 1.2.2.1. Análisis Geoespacial y Geopolíticos

El Hospital General de Machala se encuentra ubicado en la provincia de El Oro, en la ciudad de Machala, en las calles Boyacá y Buenavista esquina. Se encuentra delimitado al norte por la provincia del Guayas, al noroeste con el golfo de Guayaquil, al sur y este con la provincia de Loja y al oeste con la región de Tumbes. Cuenta con una infraestructura de seis plantas, con una construcción de 20.737 m<sup>2</sup> apta para atender a un aproximado de 72.1428 habitantes. (Ministerio de Salud Pública, 2018)

**Figura 1** Ubicación geográfica del Hospital General de Machala



Fuente: Google Maps

El Hospital General de Machala cuenta con una estructura organizacional regida por la normativa establecida para los Hospitales del Ministerio de Salud Pública, alineada a la misión de MSP, al modelo de atención, al modelo de Gestión Hospitalaria, a las políticas determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, a las políticas del Estado y otras normas vigentes. (Ministerio de Salud Pública, 2012)

### 1.2.2.2. Oferta de Servicios

El Hospital General de Machala es de tipología II, y su cartera de servicios es:



**Tabla 1**

*Cartera de servicios*

**CARTERA DE SERVICIOS**

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
<b>Consulta Externa</b>	Especialidades y Subespecialidades:
	Medicina Interna, Cardiología, Diabetología, Dermatología, Gastroenterología, Neurología, Nefrología, Neumología, Psiquiatría, Psicología y Diabetología; Cirugía General, Neurocirugía, Cirugía Plástica y Reconstructiva, Cirugía Maxilofacial, Cirugía Pediátrica, Otorrinolaringología, Oftalmología, Cirugía Vascular, Urología; Psicología, Anestesiología. Ortopedia y Traumatología
<b>Emergencia</b>	Triage adulto:2
	Consultorio gineco-obstetricia: 1
	Box de atención adulto: 3
	Box de atención pediátrica : 2
	Observación adulto: 11
Observación pediátrica: 4	
	Unidad de Choque : 4

**CARTERA DE SERVICIOS**

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
<b>Centro Quirúrgico 7</b>	Quirófano polivalentes: 6
	Quirófano traumatología: 1
<b>Centro Obstétrico</b>	2 Salas de parto con 2 puestos cada una
	1 UTPR
	1 sala de legrado con 1 puesto
	1 sala de dilatación con 2 puestos
	2 quirófano

**CARTERA DE SERVICIOS**

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
<b>Servicios de Apoyo Diagnóstico</b>	Ecografía gineco-obstétrica: 1
	Ecografía general: 1
	Rayos X: 1
	Mamografía: 1
	Densitómetro: 1
	Tomógrafo: 1
	Laboratorio Clínico
	Medicina transfusional
	Laboratorio Vigilancia Epidemiológica
	Laboratorio de Micobacterias
Endoscopia alta, baja	
<b>Servicios de Apoyo Terapéutico</b>	Farmacia / Dispensación interna
	Farmacia / Dispensación externa
	Diálisis: hemodiálisis 11 puestos, diálisis peritoneal 4 puestos.
<b>Servicios de Apoyo Diagnóstico</b>	Servicio de Medicina transfusional

En el Servicio de Oftalmología se cuenta únicamente con un profesional para proporcionar servicios de salud visual, por lo cual la demanda es grande, no siendo posible atender a toda la población que requiere de dicha atención, ocasionándose un déficit en el agendamiento de consultas externas y una mala calidad de atención; situación que se agudiza debido a que los equipos no son suficientes o están en mal estado.

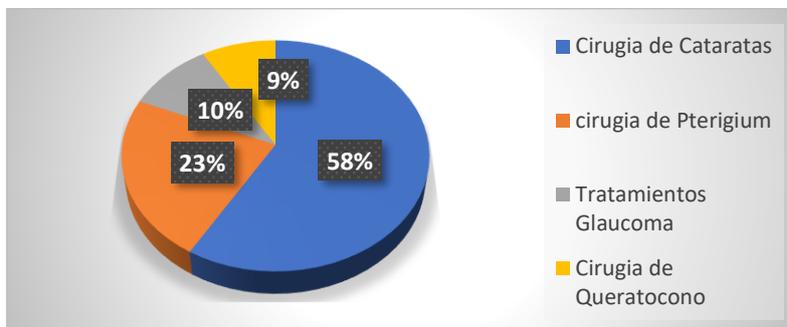
### 1.2.2.3. Población atendida

El Hospital General de Machala beneficia a aproximadamente 732.522 habitantes. De enero a octubre del año 2022, el Hospital General de Machala atendió:

- ✚ 51.741 pacientes en Consulta Externa.
- ✚ 45.829 en el Área de Emergencia. (Ministerio de Salud Pública, 2022)

En el Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala, la población atendida son los pacientes predominantemente de la tercera edad, en su mayoría con cataratas y diabetes; en los jóvenes de entre las edades de 15-28 años, que presentan defectos visuales. Además, los trabajadores, que están expuestos a los factores ambientales, los motivos de consulta de este grupo son cuerpos extraños en ojos y pterigión. Son pocos los pacientes que acuden a consulta externa para el tratamiento de glaucoma. En función de la evaluación clínica, los pacientes pueden requerir cirugía.

**Figura 2** *Demanda del Servicio de Oftalmología*



Elaboración propia



#### **1.2.2.4.Demanda de servicios insatisfecha**

En cuanto a la demanda insatisfecha en el Servicio de Oftalmología según los datos del hospital, existe una mayor demanda en la intervención de cataratas. Cabe mencionar que, debido a que no se dispone de los equipos necesarios, sumado a que no se cuenta con los especialistas suficientes en el área, no es posible brindar atención a este tipo de pacientes siendo por tanto demanda insatisfecha.

#### **1.3.Planteamiento del Problema**

La inadecuada calidad de la atención y la insatisfacción percibida en el servicio prestado en el área de Oftalmología del Hospital General de Machala, se debe principalmente a la falta de atención a pacientes con diversas enfermedades de tipo oftalmológico. Entre las causas más representativas de ese problema se tiene que las citas agendadas exceden la capacidad de atención del Servicio de Oftalmología, sumado al deterioro de las herramientas e insumos y a la brecha de especialistas, lo que genera que no se pueda atender a todos los pacientes con cita que actualmente tiene establecido el hospital a recibir, generando insatisfacción por los tiempos de espera los cuales son extensos y en ocasiones sin resolver, dejando como única opción que los usuarios decidan acudir a otras instituciones de salud evidenciando la inconformidad ciudadana.

El Hospital General de Machala cuenta con un modelo de gestión obsoleto, por lo que en la actualidad la gestión es ineficiente, dando como resultado una mala calidad en la atención hospitalaria. Es importante considerar la escasa prestación de servicios debido al limitado recurso humano que se dispone. Bajo este contexto, es imprescindible proponer un plan de gestión gerencial, con la finalidad de ajustar la capacidad de responder a la demanda a partir de los recursos que se dispone, plan que facilitaría la implementación de un sistema de control de calidad, considerando un debido agendamiento de citas generando satisfacción de los usuarios.

Lo que se busca es un enfoque de gestión de procesos que propicie una mejora de los procesos asistenciales con la generación de estrategias, planes, programas, herramientas, que analizando los nudos críticos en la atención en el Servicio de Oftalmología proponga alternativas de solución u opciones de mejora, lo que redundará en mejorar la calidad de la atención.



### 1.3.1. Árbol de problema

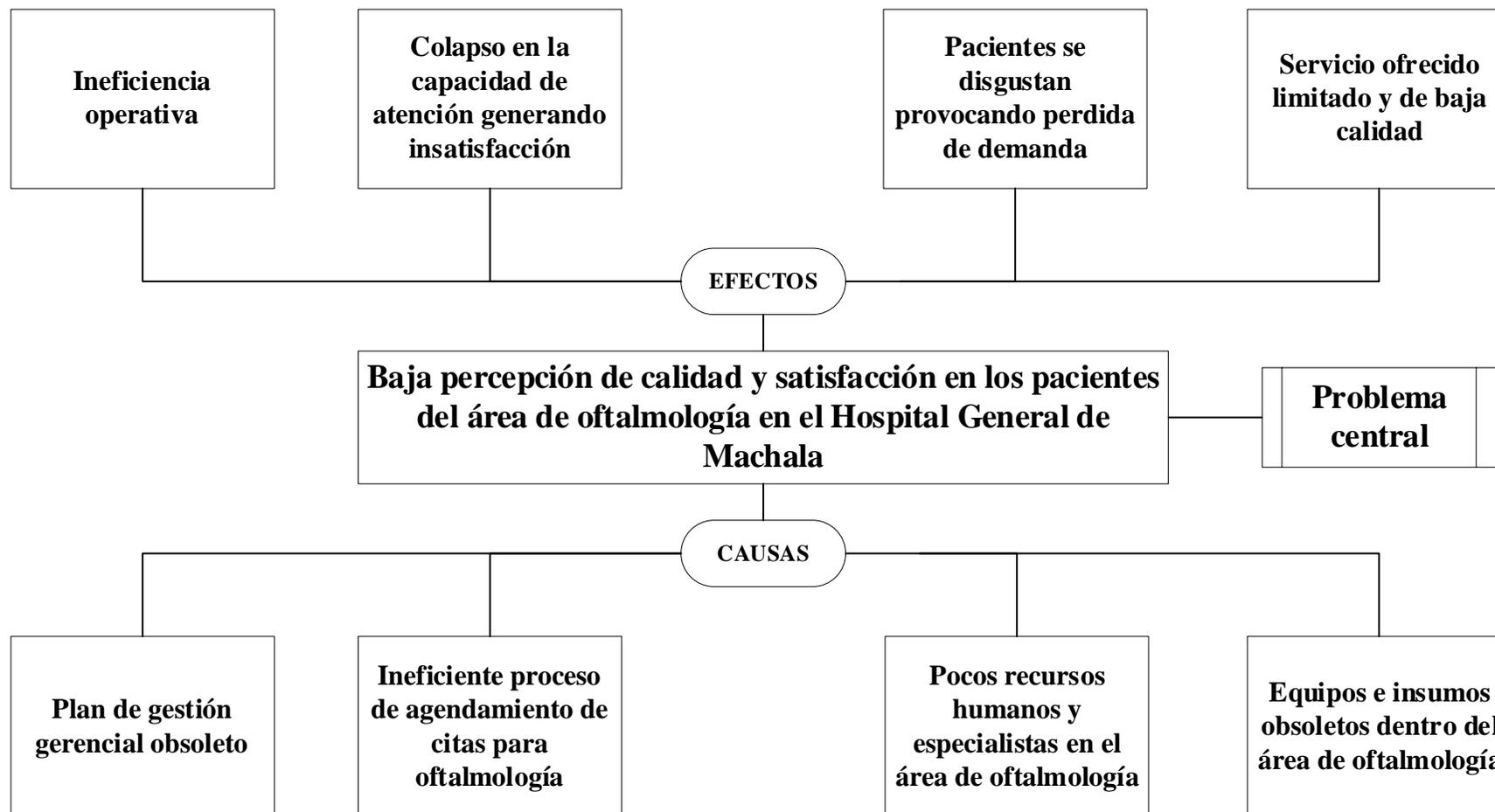


Figura 3 Árbol de problemas



#### **1.4. Justificación del planteamiento del problema**

El presente trabajo se justifica porque busca garantizar que los usuarios reciban un servicio de calidad en el área de Oftalmología y que sus necesidades y expectativas sean satisfechas. El plan de gestión gerencial que se propone para mejora de la calidad en la atención oftalmológica es crucial para asegurar que los procesos sean eficientes y efectivos y que los recursos sean utilizados de manera adecuada, facilitando la implementación de un sistema de control de calidad. Además, la evaluación continua de la satisfacción del usuario dentro del plan, permite detectar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, lo que resulta en un servicio más satisfactorio y de mayor calidad.

El Hospital General de Machala tiene una alta demanda insatisfecha debido principalmente a un agendamiento poco oportuno en consulta externa, por lo cual los usuarios que tienen las condiciones económicas acuden a clínicas privadas, aquellos que no, están sujetos al deterioro y complicaciones de su salud visual. Ante este contexto la propuesta considera importante priorizar a los usuarios con problemas de salud visual en riesgo, por lo que es indispensable diseñar estrategias que permitan optimizar el agendamiento en consulta externa, disponer del personal especializado, contar con equipos e insumos en buen estado acorde a la capacidad garantizando la calidad en el Servicio de Oftalmología.

#### **1.5. Objetivo General y específicos del plan para la prestación de servicios**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Elaborar un plan de gestión gerencial para implementar un sistema de control de calidad del servicio brindado y satisfacción del usuario en el Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el grado de satisfacción de los usuarios respecto del agendamiento de consultas externas.
- Identificar los motivos de insatisfacción de los usuarios para la búsqueda de soluciones a corto plazo, tomando las mejores decisiones en base a la información que se recabe en el estudio.

- 
- Proponer e implementar el plan de gestión gerencial que considerando las causas y efectos de la problemática evidenciada, establezca las acciones necesarias para la mejora del proceso y la satisfacción de los pacientes del Servicio de Oftalmología.

### **1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios**

Es esencial distinguir entre la causa raíz y el efecto del problema, para poder identificar oportunidades de mejora. Una vez que se han identificado las causas, se pueden implementar mejoras en el proceso de agendamiento para brindar un servicio de calidad. Para lograr esto, se deben considerar diversas estrategias en el proceso de agendamiento, con el objetivo de mejorar la experiencia del paciente.

Es crucial destacar que el seguimiento del proceso de agendamiento de consultas para pacientes diabéticos es primordial, ya que esta población requiere una atención médica constante y cuidadosa. Por lo tanto, se debe prestar una atención especial en el proceso de agendamiento para garantizar que los pacientes diabéticos reciban la atención adecuada y en los plazos establecidos.

Además, es importante enfatizar que la identificación de la causa raíz del problema y la implementación de mejoras deben ser un proceso continuo y no una tarea aislada. Es necesario llevar a cabo una evaluación constante del proceso de agendamiento para identificar oportunidades de mejora y garantizar que se brinde un servicio de alta calidad. De esta manera, se puede asegurar que se satisfagan las necesidades de los pacientes y que el proceso de agendamiento sea efectivo y eficiente.

## 1.7. Matriz de alternativas de solución

*Tabla 2*

*Evaluación de alternativas de solución*

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b>  <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b>  <b>MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Plan de gestión gerencial para implementar un sistema de control de calidad del servicio brindado y satisfacción al usuario en el Servicio de Oftalmología de un Hospital General</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b></p>					
<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Alternativas de solución</b>	<b>Unidad de Gestión Responsable</b>
<b>Falta de control en el proceso de agendamiento</b>	El paciente no está siendo correctamente informado sobre el funcionamiento operativo en el Servicio de Oftalmología y su articulación con los establecimientos de la red pública de salud	Triaje inadecuado para el agendamiento de consultas externas	Para el agendamiento de consulta externa llenar la hoja de control y separar por edad o prioridad, las citas.	Implementar el sistema de agendamiento de pacientes 60/40 para garantizar las citas subsecuentes de pacientes.	Coordinación de Especialidades Clínico Quirúrgicas



<b>Equipos deteriorados</b>	La falta de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos	No se dispone de los elementos necesarios para la atención de los pacientes	Cumplir de manera óptima un plan de mantenimiento	Implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos disponibles en los consultorios para consultas y quirúrgicos.	Coordinación Administrativa Financiera
<b>Falta de especialistas profesionales</b>	Aumento de la demanda de atención	Capacidad de atención ineficiente lo que genera insatisfacción de los pacientes	Contar con los profesionales necesarios para brindar una atención de calidad a los pacientes	Optimización del talento humano y la posibilidad de contratación de especialistas	Gerencia Coordinación Administrativa Financiera Administración del Talento Humano

*Elaboración propia*



## CAPÍTULO II

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

La metodología cualitativa generalmente es la descripción, comprensión y la interpretación de las ideas y conductas humanas, tanto a nivel individual como a nivel colectivo. Pretende una comprensión holística, global del fenómeno estudiado, busca los motivos, observando sus acciones y analizando los discursos.

Permite profundizar en las causas de los fenómenos sociales, los estudios cualitativos, centrados en la parte consciente del imaginario colectivo, no reflejan más que una parte del mismo, por lo que, los problemas sociales siguen existiendo y perpetuándose. Busca explicar el significado de un fenómeno a través del análisis, evaluación e interpretación de informaciones recogidas por medio de entrevistas, registros, conversaciones, etc. “La metodología cualitativa permite profundizar en las causas de los fenómenos sociales” (Hernández-Sampieri, 2020)

El presente proyecto de investigación aplicada pretende mediante la aplicación de la investigación cualitativa, por medio de los instrumentos de recolección de datos como observación directa y encuestas, analizar la información obtenida sobre la calidad del servicio y satisfacción al usuario en el Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala, con la finalidad de implementar un sistema de control de calidad que permita la mejora del mismo.

La principal herramienta a emplear en este trabajo recae sobre la encuesta, misma que permitirá identificar aquellas falencias que afectan la calidad del servicio proporcionado a los pacientes del área de Oftalmología para proponer alternativas de mejora.

La observación implica la recolección de datos a través de la observación directa de los procesos y comportamientos relevantes en la organización.

Durante la recolección de datos se aplicó la encuesta SERVQUAL, que es una herramienta muy útil para medir la satisfacción de los usuarios. La encuesta consiste en preguntas que evalúan la calidad del servicio que se proporciona a los pacientes. Las preguntas se dividen en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.



La selección de las encuestas SERVEQUAL como herramienta para la recolección de información se debe a los beneficios que esta provee, como el análisis de los resultados en cada una de las dimensiones evaluadas por el modelo, puesto que, es importante tener en cuenta que no solo se debe evaluar la satisfacción global de los usuarios, sino también la satisfacción en cada dimensión.

Otro de los beneficios esperados es que, a partir de los resultados obtenidos en esta encuesta, se pueden identificar áreas de mejora en el servicio que se proporciona en el Hospital, situación importante ya que da paso a la implementación de las acciones de mejora; esto puede incluir la capacitación del personal, la mejora de las instalaciones, la disponibilidad de los equipos necesarios, etc. Finalmente, es conveniente realizar un seguimiento de la satisfacción de los usuarios después de implementar las mejoras, lo cual permitirá evaluar si las mejoras implementadas han tenido un impacto positivo en la satisfacción de los usuarios del Hospital.

Como población de estudio se consideró al total de pacientes atendidos durante el año 2022 en el Servicio de Oftalmología, mismo que registra un total de 1200 usuarios, partiendo de este dato se calcula la muestra de estudio, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza

p= Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q= Porcentaje de la población que no tiene atributo deseado

N= Tamaño del universo

e= Error de estimación máximo aceptado

n= tamaño de la muestra



**Tabla 3**

*Datos para el cálculo de muestra*

<b>Simbología</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Z	Nivel de confianza	1.96
p	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado	50%
q	Porcentaje de la población que no tiene atributo deseado	50%
N	Tamaño del universo	1200
e	Error de estimación máximo aceptado	5%
n	Tamaño de la muestra	¿?

Al resolver la ecuación se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 * 1200 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (1200 - 1) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = 291$$

Dando como resultado una muestra poblacional de 291 usuarios que se les aplicará la encuesta SERVQUAL.

Cabe mencionar que para la selección de la muestra se aplicaron criterios de inclusión y exclusión los cuales se detallan a continuación.

**Criterios de inclusión:**

- Usuarios que acuden al Hospital General de Machala, que fueron atendidos en el Servicio de Oftalmología.
- Usuarios del Hospital General de Machala con edad igual o mayor a 18 años.
- Usuarios nuevos o antiguos que fueron atendidos en el Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala.
- Los pacientes que no mostraron ninguna disfunción en su capacidad de percepción y que son capaces de comunicarse de manera efectiva y comprensible.

**Criterios de exclusión**

- Menores a 18 años

- 
- Los pacientes que presentan alteraciones o trastornos mentales, así como aquellos que tienen dificultades para comunicarse.

## **2.1. Resultados de la encuesta de satisfacción SERVQUAL**

La encuesta de satisfacción realizada a los 291 usuarios del Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala ha proporcionado resultados preocupantes. En cada una de las dimensiones evaluadas por el modelo SERVQUAL, que son tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, se ha obtenido un bajo nivel de satisfacción por parte de los pacientes.

La dimensión de tangibilidad evalúa la apariencia física de las instalaciones, el equipo, el personal y los materiales de comunicación utilizados en la prestación del servicio. En este aspecto, los pacientes la han evaluado negativamente.

La dimensión de fiabilidad evalúa la capacidad de cumplir con las expectativas de los pacientes en relación al servicio ofrecido. En esta dimensión, los pacientes han expresado su descontento por la falta de información clara y precisa, la falta de cumplimiento de horarios y citas y la falta de atención personalizada.

La dimensión de capacidad de respuesta evalúa la disposición y la rapidez del personal en la atención de los requerimientos de los pacientes. En esta dimensión, los pacientes han evaluado negativamente la falta de capacidad de respuesta del personal y la lentitud en la atención de los requerimientos.

La dimensión de seguridad evalúa la percepción de los pacientes acerca de la seguridad del servicio prestado. En esta dimensión, los pacientes han evaluado negativamente la falta de medidas de seguridad adecuadas y la falta de información clara acerca de los procedimientos a seguir.

La dimensión de empatía evalúa la habilidad del personal para proporcionar una atención personalizada, cuidadosa y atenta a las necesidades y preocupaciones de los pacientes. En esta dimensión, los pacientes han evaluado negativamente la falta de empatía del personal y la falta de preocupación por las necesidades individuales de cada paciente.

En resumen, los resultados de la encuesta de satisfacción realizada en el Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala indican claramente que el servicio ofrecido está lejos de ser de calidad y que existe una baja satisfacción por parte de los

pacientes. Por tanto, es necesario que se implemente un plan de gestión gerencial que propicie la mejora de la calidad del servicio y la implementación de un sistema de gestión de calidad en el área en mención. De esta forma, se podrá mejorar la satisfacción de los pacientes y garantizar la calidad del servicio prestado.

**Tabla 4** Resultados de la encuesta de satisfacción SERVQUAL

<b>Dimensión Fiabilidad</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Frecuencia relativa 2022</b>
Insatisfacción	180	68%
Satisfacción	111	32%
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

<b>Dimensión Seguridad</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Frecuencia relativa 2022</b>
Insatisfacción	194	63%
Satisfacción	97	37%
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

<b>Dimensión Aspectos tangibles</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Frecuencia relativa 2022</b>
Insatisfacción	191	66%
Satisfacción	100	34%
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

<b>Dimensión Capacidad de respuesta</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Frecuencia relativa 2022</b>
Insatisfacción	219	75%
Satisfacción	72	25%
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

<b>Dimensión Empatía</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Frecuencia relativa 2022</b>
Insatisfacción	185	64%
Satisfacción	106	36%
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>

Luego de la evaluación realizada para determinar el nivel de satisfacción de los pacientes del Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala, se han obtenido resultados desfavorables. En concreto, se ha revelado que tan solo un 29% de los pacientes se encuentra satisfecho con el servicio recibido.



**Tabla 5**

*Resultado global de la encuesta de satisfacción SERVQUAL*

<b>Satisfacción global 2022</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Insatisfacción	969	71%
Satisfacción	389	29%
<b>Total</b>	<b>1358</b>	<b>100%</b>

Este indicador de satisfacción es muy bajo y sugiere que es necesario tomar medidas inmediatas para mejorar la calidad en el Servicio de Oftalmología del Hospital. Es fundamental que se identifiquen las causas que han llevado a la baja satisfacción de los pacientes, para poder abordarlas de manera efectiva y mejorar el indicador de satisfacción en el mediano plazo.

Para lograr este objetivo, es importante que se implementen estrategias de mejora con su respectivo plan de acción, específico para cada una de las dimensiones evaluadas por el modelo. Se deben definir objetivos claros y alcanzables, así como acciones específicas que permitan alcanzar dichos objetivos.

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

El diagnóstico funcional de la gestión institucional implica reconocer las capacidades y limitaciones de la organización para identificar áreas de mejora. Para llevar a cabo este diagnóstico, es común utilizar herramientas como el análisis FODA, que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Al realizar un análisis FODA en cada área de gestión, es posible identificar las fortalezas y oportunidades del Servicio de Oftalmología que pueden ser aprovechadas para mejorar su desempeño y lograr sus objetivos, que en este caso se enfocan en la calidad ofrecida y la satisfacción de los usuarios. Por otro lado, también se pueden identificar las debilidades y amenazas que deben ser abordadas para evitar problemas y asegurar la continuidad de las operaciones dentro del plan de gestión gerencial.



Una vez que se han identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es factible desarrollar acciones de mejora para resolver los problemas identificados y fortalecer la gestión institucional. Estas acciones pueden incluir la implementación de procesos y políticas más eficientes, la capacitación del personal, la inversión en tecnología y otros recursos necesarios para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. Este análisis permitirá obtener la información correcta de los procesos a seguir, a través del plan de gestión gerencial que debe ser puesto en conocimiento de la Autoridad para su aprobación e implementación.

**Figura 4** Componentes del Análisis FODA



Elaboración propia

### **2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.**

El Gerente es el responsable de la planificación estratégica, de la administración integral de la organización, se encarga de liderar el trabajo en equipo, propone planes, programas, proyectos, los cuales, a través de planes operativos, que contienen actividades, acciones, con indicadores y metas a ser cumplidas, medidas mediante un plan de monitoreo permitirá alcanzar los objetivos institucionales.

#### **Fortalezas.**

**F1.** Mantiene el compromiso de avanzar a través de los procesos de gestión gerencial que fortalecen el trabajo institucional en el área de salud.

#### **Debilidades.**



**D1.** Alta rotación de Autoridades que formulan propuestas, políticas, normas y procedimientos que quedan inconclusos y que alteran una adecuada administración y el ejercicio de una buena prestación de servicios de salud.

**Oportunidades.**

**O1.** La administración actual propone incorporar una nueva metodología de trabajo y perspectiva de organización, así como el desarrollo de nuevas propuestas para una gestión correcta de la prestación de servicio de salud.

**Amenazas.**

**A1.** El limitado presupuesto asignado a los hospitales, que limita la gestión operativa de las instituciones de salud.

**2.2.Gestión Estratégica de Marketing.**

En las instituciones públicas, en este caso, el Hospital General de Machala, el ente encargado de informar, difundir y promocionar la gestión institucional es la Dirección de Comunicación, Imagen y Prensa, quien emite los lineamientos a seguir a nivel local por cada uno de los establecimientos de la red del Ministerio de Salud Pública.

**Fortalezas.**

**F2.** Eje estratégico educomunicacional que difunde los programas relacionados con estrategias de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

**Debilidades.**

**D2.** La falta de recursos, que afecta al cumplimiento de las estrategias implementadas por el MSP.

**O2. Oportunidades.**

Capacidad de acceso a capacitaciones de los distintos niveles comunicacionales concentrados en el sistema de salud.

**A2. Amenazas.**



Importante desarrollo comunicacional en el ámbito privado de la salud con implementación de estrategias de marketing y comunicación actualizados e innovadores.

### **2.3.Gestión Administrativa y Recursos Humanos**

La gestión de talento humano contempla la gestión de control y de administración de personas, con la finalidad de lograr que el personal actúe y participe activamente en el proceso de desarrollo continuo a nivel personal, organizacional, siendo protagonistas de las mejoras y el cambio positivo de la organización.

#### **Fortalezas.**

**F3.** El correcto proceso de selección hace que la contratación de personal capacitado, motivado y comprometido con la institución sea exitosa.

#### **Debilidades.**

**D3.** El limitado desarrollo del talento humano constituye elemento para el incumplimiento de objetivos y metas institucionales.

#### **Oportunidades.**

**O3.** Capacitación constante al talento humano sobre las normas y correcto registro de la información de los usuarios, siguiendo los lineamientos del MSP.

#### **Amenazas.**

**A3.** Ofertas laborales de las entidades privadas de salud con mejores propuestas salariales.

### **2.4.Gestión Financiera**

Encargada de la supervisión, control y buen uso del presupuesto asignado al Hospital para el cumplimiento de las metas institucionales.

#### **Fortalezas**

**F5.** Administración adecuada de los recursos destinados a las necesidades de la institución, garantizando el acceso y gratuidad de los servicios de salud.

#### **Debilidades**



**D5.** Recursos económicos limitados, que no permiten gestionar la totalidad de las necesidades del Hospital.

### **Oportunidades**

Implementación de un sistema de gestión que permita mejorar de manera digital el acceso a la información de los recursos financieros, humanos, infraestructura, usuarios.

### **Amenazas**

**A5.** El uso inadecuado del presupuesto asignado para mejoras y actualización del sistema e infraestructura hospitalaria.

## **2.5.Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

A través de esta gestión se evalúa y garantiza la operatividad de los establecimientos de salud pública, mediante el desarrollo de procesos de calidad en la infraestructura, equipamiento y abastecimiento de medicamentos, dispositivos médicos y bienes estratégicos de salud.

### **Fortalezas.**

**F6.** Elaboración y actualización de instrumentos técnicos que fortalecen los mecanismos de abastecimiento de los bienes necesarios para proporcionar una atención de calidad.

### **Debilidades.**

**D1.** Falta de cumplimiento y disponibilidad de medicamentos, equipos médicos, e insumos que afectan el acceso de los pacientes a atenciones de calidad.

### **Oportunidades.**

**O6.** Planificación para el cumplimiento y disponibilidad del abastecimiento requerido por las entidades de salud pública.

### **Amenazas.**

**A6.** Incumplimiento en el abastecimiento de insumos médicos en función de una cadena de suministros médicos que no se gestiona adecuadamente.



## **2.6. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

Se encarga de gestionar en el Hospital el cumplimiento de los lineamientos del Plan Nacional de Gobierno Electrónico, además de optimizar la gestión y administración de las tecnologías de la información y comunicaciones manteniendo equipos operativos informativos y de comunicación en todas las áreas.

## **2.7. Gestión de Servicios de Hospitalización**

Administra el servicio destinado al internamiento de pacientes, previa autorización del médico tratante, para establecer un diagnóstico, recibir tratamiento y dar seguimiento a su patología dependiendo de la condición clínica para su permanencia.

### **Fortalezas.**

**F8.** Servicio de hospitalización acorde a la patología del paciente.

### **Debilidades.**

**D8.** Falta de personal, insumos y disponibilidad de camas, por la alta demanda hospitalaria. En el Servicio de Oftalmología, en una intervención de cirugía ocular no es necesario la hospitalización.

### **Oportunidades.**

**O8.** Infraestructura para implementar equipamiento que mejore la gestión hospitalaria.

### **Amenazas.**

**A8.** Tramitología excesiva que atrasa la intervención hospitalaria.



## **CAPÍTULO III**

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

#### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El punto de partida de la planificación estratégica es la definición de la misión, en otras palabras, la definición del propósito, del ideal, la aspiración máxima, la razón de ser, la contribución que permitirá trascender.

La planeación estratégica es el documento en el cual se define qué hospital se quiere ser dentro de los próximos cinco años. Se definen las grandes áreas de interés a partir de las cuales se construye la gestión hospitalaria como: gestión de recursos humanos, gestión económica financiera, gestión de pacientes y producción hospitalaria.

#### **3.1. Análisis del Entorno Social**

Está compuesto por factores internos y externos, que representan restricciones para que la organización funcione. Los factores internos son parte de la organización, en cambio los externos se encuentran constituidos por las fuerzas que afectan directa o indirectamente a los procesos organizacionales.

La forma en que un ambiente hospitalario influye positiva y directamente en los usuarios de la población oreense, ya que está diseñado para satisfacer las necesidades médicas de los usuarios.

##### **3.1.1. Microentorno**

El Hospital nace de la necesidad de contar con una institución hospitalaria pública que solvete las necesidades de atención en salud de la población.

##### **3.1.2. Macroentorno**

Es el estudio de factores externos ya que las instituciones no están solas, sino que tienen comunicación de forma continua y en muchos niveles. Para poder analizar el macroentorno de la institución, se aplica el análisis PESTEL, que funciona como una herramienta estratégica que analiza las fuerzas externas que afectan a la organización.



### **3.1.2.1.Factor Político y Legal**

El Hospital General de Machala, al ser un establecimiento de la red del Ministerio de Salud Pública, se rige por su normativa, lineamientos y directrices.

### **3.1.2.2.Factor Económico**

En el Ecuador, el sistema público de salud ha tenido altos y bajos, cada vez el presupuesto asignado es más limitado debido a la crisis político económica, lo cual provoca el deterioro del servicio hospitalario. El Hospital General de Machala está dedicado a la atención especializada en las distintas áreas de salud, actualmente tiene un incremento en la demanda de los servicios, pero no cuenta con los recursos económicos necesarios y suficientes para solventar todas las necesidades de la población.

### **3.1.2.3.Factor Social**

El Hospital General de Machala atiende las necesidades de los usuarios de la provincia de El Oro, aproximadamente 715751 personas según la proyección del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

### **3.1.2.4.Factor Tecnológico**

La tecnología tiene un impacto significativo en el Servicio de Oftalmología, ya que las innovaciones tecnológicas pueden mejorar la precisión y eficacia de los diagnósticos y tratamientos. Además, la adopción de tecnologías digitales y de la información, como los registros electrónicos de salud, puede mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios médicos proporcionados.

### **3.1.2.5.Factor Ecológico**

Al ser un establecimiento de salud de segundo nivel de atención genera desechos hospitalarios, cuya disposición final se realiza a través de la contratación de empresa gestora que ejecuta sus actividades conforme establece la normativa vigente establecida en el Acuerdo Ministerial 323 Reglamento para la gestión integral de los residuos y desechos generados en los establecimientos de salud.



### **3.2. Análisis de la industria de Servicios de Salud (M. Porter)**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta ampliamente utilizada para analizar la competitividad de una empresa en un mercado determinado. Si bien se diseñó originalmente para el sector empresarial, también puede ser aplicado en organizaciones de salud para evaluar su entorno competitivo y mejorar su estrategia.

En el caso de una institución pública de salud, la aplicación del modelo de Porter ayuda a identificar las fuerzas que influyen en su capacidad para proporcionar servicios de salud de calidad y sostenibles a la población que atiende. Comprender estas fuerzas y cómo afectan a la organización puede ayudar a las instituciones a desarrollar estrategias efectivas para mejorar la calidad y la eficiencia de sus servicios de atención médica.

#### **3.2.1. Amenaza de los nuevos competidores**

La entrada de nuevos competidores al mercado de la atención médica en Machala puede ser baja debido a los altos costos y las barreras de entrada relacionadas con la regulación y la infraestructura necesarias para operar un hospital. Esto reduce la amenaza de nuevos competidores para el Hospital General de Machala. Las instituciones públicas del sector salud, y, de manera particular, los hospitales que son regulados por el Ministerio de Salud Pública, requieren del presupuesto del Estado, lo que les dificulta competir y posicionarse en el mercado de la salud. El mal uso de los recursos, sumado a una inadecuada administración y mala atención al usuario hace que se complique competir en el mercado con las entidades privadas.

Se considera una amenaza baja ya que el hospital es el principal proveedor de servicios oftalmológicos en la región con alta demanda de la población considerando que se trata de una entidad pública. Sin embargo, esto no garantiza que los pacientes no opten por buscar otros hospitales o clínicas oftalmológicas, si el Hospital no puede satisfacer sus necesidades de agendamiento.

El Hospital General de Machala se encuentra ubicado en un área donde existen varias instituciones privadas de salud, es en este punto donde la competencia puede llegar a ser alta, ya que el servicio prestado por las organizaciones privadas es rápido, oportuno, y eficaz, mientras que el servicio público evidencia grandes falencias que hace que los usuarios opten por acudir a los servicios privados de salud.



### **3.2.2. Poder de Negociación de los proveedores**

Adquirir medicamentos, suministros y otros materiales necesarios para la atención médica incluyendo el Servicio de Oftalmología, puede ser complicado debido a las barreras que surgen durante la adquisición. Es esencial realizar una selección rigurosa y exhaustiva de proveedores que se ajusten a los presupuestos establecidos además de que provean bienes de calidad.

Para llevar a cabo una negociación adecuada con los proveedores, es necesario contar con personal altamente capacitado que realice un estudio de mercado detallado y reciba informes de las especificaciones técnicas requeridas por parte de los profesionales expertos en la materia con el objetivo de gestionar eficazmente el presupuesto establecido, mismo que en ocasiones no cubre todas las necesidades del Hospital General de Machala.

### **3.2.3. Poder de negociación de los clientes**

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de los clientes es una de las fuerzas clave que afectan a la rentabilidad de una entidad. En este caso, los pacientes del Hospital tienen una gran influencia debido a que sus necesidades y expectativas deben ser satisfechas para que el hospital siga siendo viable y competitivo.

Si los clientes están insatisfechos con la atención que reciben, pueden optar por buscar servicios médicos en otros lugares o incluso hacer pública su inconformidad a través de las redes sociales y otros medios, lo que puede afectar significativamente el prestigio del Hospital y su capacidad para atraer a nuevos pacientes.

Por lo tanto, el Hospital General de Machala debe tomar en cuenta el poder de negociación de sus clientes y trabajar para mejorar la calidad de sus servicios sea con un correcto agendamiento de citas en el Servicio de Oftalmología, la disponibilidad de los medicamentos, insumos y equipos para mantener su satisfacción y fidelidad garantizando la calidad del servicio.

Esto podría incluir una mayor transparencia en la gestión de recursos, una mejor comunicación con los pacientes y una mayor colaboración con proveedores para garantizar un suministro constante de medicamentos.



### **3.2.4. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos**

Entre los principales productos o servicios sustitutos respecto de lo que ofrece el Hospital General de Machala específicamente en el área de oftalmología se considera la presencia de organizaciones de salud cada vez más numerosas y diversificadas lo que puede representar una amenaza de productos o servicios sustitutos para las instituciones públicas de salud y para el área de oftalmología, ya que se ofrece una amplia gama de servicios.

Otro caso a considerar es la existencia de centros de urgencias médicas, centros de diagnóstico y clínicas especializadas que pueden representar una amenaza para los hospitales públicos como el Hospital General de Machala, ya que ofrecen servicios similares, pero con mayor calidad y eficacia en la prestación del servicio.

Por último, la más reciente amenaza se considera la creciente oferta de servicios de salud a domicilio o en residenciales ya que brindan atención médica de calidad sin que los pacientes tengan que trasladarse a un hospital.

### **3.2.5. Rivalidad existente entre competidores de la industria**

En términos de rivalidad entre competidores existentes, el Hospital General de Machala tiene una posición sólida en el mercado de atención oftalmológica. Sin embargo, la rivalidad puede aumentar si otros hospitales o clínicas oftalmológicas ofrecen mejores opciones en términos de calidad y satisfacción del paciente.

El Hospital General de Machala se ve comprometido por la alta competencia por parte de las entidades privadas de salud, sin embargo, al ser una entidad pública que dispone de una amplia cartera de servicios sumado a la gratuidad, ha hecho que la población opte por los servicios que presta.

### **3.3. Análisis FODA – Servicio de Oftalmología**

FODA es la sigla usada para referirse a la herramienta analítica que permite trabajar con la información que se tiene sobre la entidad pública, representa el esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve.



**Tabla 6**

*Matriz FODA – Servicio de Oftalmología*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>F1.</b> Talento humano con experiencia, calificado, capacitado y comprometido con el proceso de cambio.	<b>O1.</b> Acceso a tecnología moderna.
<b>F2.</b> Tecnología de acuerdo al nivel de complejidad.	<b>O2.</b> Los presupuestos por periodo están garantizados
<b>F3.</b> Repotenciación de la infraestructura hospitalaria.	<b>O3.</b> Convenios institucionales y con Universidades para desarrollar programas de docencia e investigación.
<b>F4.</b> Progresiva implementación del sistema informático.	<b>O4.</b> Nuevas creaciones de partidas para incremento de personal de salud.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>D1.</b> Capacidad de atención comprometida cuando se excede el número de citas	<b>A1.</b> Epidemias y catástrofes.
<b>D2.</b> Rotación frecuente de Directivos.	<b>A2.</b> Políticas de desvinculación del personal.
<b>D3.</b> Proceso de agendamiento ineficiente durante los últimos años de gestión	<b>A3.</b> Presupuesto insuficiente para gasto de inversión.
<b>D4.</b> Demora en los procesos administrativo financieros para adquisición de medicamentos, insumos y dispositivos médicos	<b>A4.</b> Exigencia agresiva de derechos por parte de los usuarios.

### **3.3.1. Cadena de Valor de la Organización**

La cadena de valor en una institución de salud se refiere a los beneficios que los pacientes reciben a un precio reducido. Este proyecto tiene como objetivo mejorar la calidad de atención de los usuarios en el Servicio de Oftalmología del Hospital General Machala, proporcionando a los usuarios atención integral, que incluya diagnósticos precisos basados en exámenes complementarios para cada uno de los pacientes con cita programada, quienes serán atendidos por el especialista del Hospital.

Al utilizar la cadena de valor, se analiza detalladamente la estructura de la organización de salud y se identifican las actividades que generan valor al Hospital. De esta manera, se pueden identificar las fuentes de ventaja competitiva en comparación con otras organizaciones similares.



**Tabla 7**

*Cadena de valor del Servicio de Oftalmología*

<b>Actividades primarias</b>	
<b>Logística interna</b>	En el ámbito de la logística interna, se incluye la obtención y el manejo adecuado de todos los materiales y fármacos necesarios dentro de un área de oftalmología, garantizando que haya un suministro completo de los mismos en todo momento.
<b>Operaciones</b>	Esta labor consiste en utilizar recursos humanos, insumos y materiales, para convertirlos en servicios para los pacientes, con el fin de mejorar la eficiencia en la atención en el Servicio de Oftalmología y satisfacer sus necesidades, cubriendo todas las demandas que puedan presentarse.
<b>Logística externa</b>	Dentro de este proceso se considera la atención post consulta, que consiste en el direccionamiento de los usuarios hacia farmacia para el retiro de medicina u otras áreas para realizar exámenes complementarios.
<b>Servicio</b>	El objetivo es proporcionar una atención de alta calidad a todos los pacientes que acuden a sus citas en el Servicio de Oftalmología del Hospital General Machala
<b>Actividades secundarias</b>	
<b>Infraestructura de la organización</b>	Se especializa en la distribución de las funciones de trabajo dentro del Servicio de Oftalmología con la finalidad de cubrir una mayor cantidad de citas de los usuarios.
<b>Dirección de recursos humanos</b>	Se encarga de la valoración del personal que desempeña funciones dentro del Servicio de Oftalmología, al igual que su capacitación a fin de garantizar la calidad en el servicio proporcionado.
<b>Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo)</b>	Se debe dotar del equipo tecnológico a fin de poder satisfacer toda la capacidad de atención, desde sistemas de generación de citas, hasta los equipos especializados para la atención de usuarios en oftalmología.
<b>Abastecimiento</b>	Consiste en el control de inventario para no presentar desabastecimiento de medicina, insumos para el personal y herramientas para especialistas

Elaboración propia



### **3.3.2. Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica en hospitales es un proceso de reflexión y análisis sistemático que tiene como objetivo definir la visión, misión y objetivos a largo plazo de la institución, así como determinar la mejor forma de utilizar sus recursos para alcanzarlos.

La planificación estratégica en hospitales involucra el análisis del entorno interno y externo de la institución, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y la definición de los objetivos y metas que la organización desea alcanzar a largo plazo. También implica la evaluación de las necesidades de la comunidad y de los pacientes, la identificación de los servicios y especialidades médicas que se deben ofrecer y la definición de estrategias para satisfacer estas necesidades.

La planificación estratégica en el hospital es crucial para asegurar la viabilidad de la institución en el largo plazo, garantizando que los recursos se utilicen de manera efectiva y eficiente para satisfacer las necesidades de los pacientes y de la comunidad. Además, permite que la institución se adapte a los cambios en el entorno interno y externo, incluyendo cambios en la tecnología médica, políticas gubernamentales y cambios demográficos, para mantenerse al día con las mejores prácticas y ofrecer servicios de calidad y excelencia a sus pacientes.

#### **3.3.2.1.Misión**

Brindar atención integral de salud, con talento humano especializado, humanista y experimentado, con calidad, responsabilidad y trabajo en equipo, tecnología e infraestructura acorde a su nivel de complejidad, y con apertura a la Docencia e Investigación.

#### **3.3.2.2.Visión**

Para el año 2023 ser un Hospital acreditado, con infraestructura moderna y funcional, con tecnología de punta, talento humano calificado y proactivo, gestión transparente y eficiente, formador y generador de conocimientos, vinculado con la comunidad.



### 3.3.2.3.Valores

- **Respeto por la vida y la dignidad humana:** Todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que respetará su dignidad y atenderá sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento sus derechos.
- **Compromiso social:** Invertir al máximo las capacidades técnicas y personales en todo lo encomendado.
- **Trabajo en equipo:** Talento humano que colabora de manera sinérgica con el fin de alcanzar los objetivos planteados y conseguir la visión del hospital.
- **Responsabilidad:** Dedicación en brindar asistencia en salud bajo los principios de ética y compañerismo con la comunidad.
- **Solidaridad:** Capacidad de sentir empatía por la otra persona y ayudarla en los momentos difíciles, es un sentimiento con el que se buscan metas e intereses comunes.
- **Respeto:** Reconocimiento de los intereses y valores de las personas.
- **Vocación de servicio:** La labor diaria se cumplirá con entrega incondicional y satisfactoria.
- **Integridad:** Demostrar una actitud proba e intachable en cada acción encargada.

### 3.3.2.4.Objetivos Institucionales

- **Objetivo 1:** Desarrollar un mejor funcionamiento con objetividad promocionando así un mejor servicio de salud con eficiencia.
- **Objetivo 2:** Aumentar la vigilancia epidemiológica con la prevención de infecciones nosocomiales y controles de infecciones.
- **Objetivo 3:** Incrementar la satisfacción con una atención de calidad a los usuarios.
- **Objetivo 4:** Incrementar la competencia técnica del talento humano.
- **Objetivo 5:** Optimizar el uso del presupuesto del Hospital.



### **3.3.2.5.Políticas**

Entre los programas y planes aplicados por la entidad hospitalaria a fin de garantizar una atención de calidad a los pacientes, se consideran las siguientes políticas:

- Fomentar la mejora de la calidad de los servicios de atención médica brindados.
- Fortalecer las estrategias orientadas a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y fomentar hábitos saludables en las personas.
- Asegurar que los servicios de atención médica integral estén disponibles de manera gratuita y para todas las personas, sin importar su condición social o económica.
- Fomentar entre la población y la sociedad en general, hábitos alimenticios saludables y nutritivos que permitan un desarrollo adecuado del cuerpo, la mente y las emociones en función de la edad y las condiciones físicas de cada persona

## **PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

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

#### **3.4.Gestión Gerencial de la Dirección**

En la gestión gerencial del Servicio de Oftalmología, existen varias definiciones internas que se refieren a diferentes aspectos de la administración y organización de los procesos. El agendamiento de citas es un proceso clave en la atención oftalmológica y puede ser un factor importante en la eficiencia general del servicio y, por ende, en la mejora de los índices de satisfacción de los pacientes.

A continuación, se presentan algunas estrategias para mejorar la eficiencia en el agendamiento de citas en el área de oftalmología:

- Flujo de pacientes: El flujo de pacientes se refiere al proceso de atención que se lleva a cabo desde que el paciente llega al Servicio de Oftalmología hasta que finaliza su consulta. Este proceso incluye el



registro, la espera, el examen, la realización de pruebas diagnósticas, el diagnóstico, el tratamiento y la programación de citas subsecuentes.

- **Control de calidad:** El control de calidad se refiere a los procesos y medidas que se implementan para asegurar la calidad de la atención oftalmológica. Esto implica monitorear la calidad de los servicios ofrecidos, la satisfacción del paciente, la precisión del diagnóstico y la eficacia del tratamiento.
- **Gestión de recursos humanos:** La gestión de recursos humanos se refiere a los procesos y medidas que se implementan para asegurar la efectividad y eficiencia del personal que trabaja en el Servicio de Oftalmología. Lo cual implica la selección, capacitación, evaluación y motivación del personal.
- **Gestión de la información:** La gestión de la información se refiere a los procesos y medidas que se implementan para garantizar la precisión, seguridad y accesibilidad de los registros médicos y la información del paciente. Esto incluye la implementación de sistemas de registro y almacenamiento de datos, así como la gestión de la privacidad y la seguridad de la información.



**Tabla 8** *Gestión Gerencial de la Dirección*

Gestor	Estrategia	Plan de acción	Indicador	Meta 2023	Meta 2028
<b>Gestión Gerencial</b>	Flujo de pacientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema de citas que permita una distribución adecuada de los pacientes a lo largo del día y evitar largas esperas.</li> <li>• Contar con un equipo de personal capacitado y bien organizado que pueda realizar las pruebas diagnósticas y el examen de manera eficiente y precisa.</li> <li>• Implementar medidas para asegurar la calidad de la atención, como la revisión regular de los procesos y la capacitación continua del personal.</li> </ul>	$\% \text{ de eficiencia} = \frac{\# \text{ de egresos}}{\text{Cantidad de citas por atender}}$	60%	90%
			$\text{Flujo de pacientes} = \frac{\# \text{ Citas}}{\text{Capacidad de atención}}$		
<b>Mejoramiento Continuo de la Calidad</b>	Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer protocolos de evaluación y seguimiento de la calidad de la atención.</li> <li>• Implementación de encuestas de satisfacción del paciente.</li> <li>• Fomentar una cultura de mejora continua</li> </ul>	$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\sum \text{ de puntuaciones satisfactorias}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}}$	50%	80%
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir plan de recursos humanos que defina los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo</li> <li>• Fomentar un ambiente laboral positivo</li> <li>• Finalmente, es importante contar con políticas y prácticas de compensación y beneficios que motiven al personal a trabajar de manera efectiva y eficiente.</li> </ul>	$\text{índice de capacitación} = \frac{\text{Total de horas de capacitación en el periodo}}{\text{Total de horas contratadas en el periodo}}$	75%	100%



### **3.5. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

La gestión administrativa y de recursos humanos es esencial para mejorar el proceso de agendamiento de pacientes en el Servicio de Oftalmología. Un aspecto clave de esta gestión es la mejora del nivel de compromiso y efectividad del talento humano en el manejo de los pacientes con afecciones oftalmológicas.

Para lograr esto, es fundamental que se establezcan procesos claros y eficientes de asignación de citas, que permitan optimizar los tiempos de espera de los pacientes y brindar una atención más oportuna y efectiva con el fin de evitar el colapso en la capacidad de atención. Además, es necesario que se realice una adecuada planificación y organización del personal encargado de atender a los pacientes, asegurando que se cuente con el número adecuado de profesionales y técnicos, al igual que los insumos y herramientas se encuentren en buen estado y disponible para cubrir la demanda de pacientes.

A continuación, se presentan algunas estrategias para mejorar esta gestión:

- **Asignar tareas y responsabilidades claras:** El personal debe tener las tareas y responsabilidades claras, y que todos los miembros del equipo entiendan sus roles en el proceso de agendamiento de citas. También es importante contar con un proceso para manejar emergencias o casos urgentes.
- **Capacitar al personal en habilidades de comunicación:** Capacitar al personal en habilidades de comunicación efectiva para asegurar que puedan interactuar con los pacientes de manera clara y cortés, lo cual ayuda a construir una relación de confianza con los pacientes y asegura que las citas sean programadas con precisión.
- **Monitorear y analizar el desempeño:** Es importante monitorear y analizar el desempeño del personal en la gestión de citas para identificar áreas de mejora.



**Tabla 9** *Gestión Administrativa y de recursos humanos*

Gestor	Estrategia	Plan de acción	Indicador	Meta 2023	Meta 2028
Gestión Administrativa y de RR. HH.	Asignar tareas y responsabilidades claras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las tareas y responsabilidades específicas necesarias para la gestión de citas.</li> <li>Asignar tareas y responsabilidades claras a los miembros del equipo encargados de la gestión de citas.</li> <li>Comunicar las tareas y responsabilidades a todo el equipo.</li> <li>Crear un protocolo para manejar emergencias o casos urgentes.</li> </ul>	$\text{Cumplimiento de tareas} = \frac{\# \text{ Tareas realizadas}}{\text{Cantidad de tareas asignadas}}$	80%	100%
			$\text{Desempeño} = \frac{\text{Tiempo total para completar una tarea}}{\text{Número de veces realizada}}$	70%	100%
	Capacitar al personal en habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las habilidades clave de comunicación necesarias para interactuar con los pacientes.</li> <li>Generar un plan de capacitación para el personal en estas habilidades de comunicación.</li> <li>Implementar la capacitación y monitorear el progreso del personal.</li> <li>Proporcionar retroalimentación y oportunidades para practicar y</li> </ul>	$\text{Cumplimiento capacitación} = \frac{\text{Total de horas de capacitación en el periodo}}{\text{Total de horas contratadas en el periodo}}$	100%	100%



		mejorar las habilidades de comunicación.			
	Monitorear y analizar el desempeño	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer métricas y objetivos claros para la gestión de citas.</li><li>• Monitorear el desempeño regularmente y registrar los resultados.</li><li>• Analizar los resultados y buscar áreas de mejora.</li><li>• Ajustar el proceso de gestión de citas según sea necesario para mejorar el desempeño.</li></ul>	$\% \text{ Monitoreo} = \frac{\text{Valoración del desempeño por paciente}}{\text{Valoración del desempeño total}}$	75%	100%



### **3.6. Gestión Financiera**

El Hospital General de Machala debe llevar a cabo una adecuada gestión financiera para garantizar la sostenibilidad y la calidad de sus servicios de atención médica. Esto implica realizar una planificación y un control adecuados del presupuesto asignado, asegurándose de que los recursos económicos se utilicen de manera eficiente y eficaz. Además, es importante llevar un registro y una gestión adecuada de los ingresos y gastos, así como implementar estrategias para maximizar los ingresos y reducir los costos. Todo esto permitirá que el hospital tenga una mayor capacidad de inversión en la mejora de sus servicios y en la adquisición de recursos necesarios para brindar una atención médica de calidad a la comunidad.

### **3.7. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

La gestión operativa, abastecimiento y logística son fundamentales para mejorar el agendamiento de pacientes en el Servicio de Oftalmología. Su objetivo es diseñar una propuesta para establecer un sistema de control de calidad en la consulta externa del Servicio de Oftalmología. Como estrategia se plantea proponer un plan de control de agendas automatizando las citas para brindar un servicio de calidad. Las estrategias que garantizarán una mejora en el proceso de agendamiento de citas son:

- Optimizar la gestión de inventario: Garantizar la disposición suficiente del inventario de suministros y equipos necesarios para realizar los procedimientos oftalmológicos. Para ello, se puede implementar un sistema de gestión de inventario que permita realizar un seguimiento de los niveles de inventario y la caducidad de los suministros.
- Establecer una política de abastecimiento efectiva: Asegurar que los suministros se adquieran a tiempo y de manera eficiente. Se puede establecer una política de abastecimiento que incluya la evaluación de proveedores, la comparación de precios y la negociación de contratos.
- Optimizar la logística de los pacientes: Los procedimientos deben ser programados de manera eficiente para minimizar el tiempo de espera del paciente y los retrasos en las atenciones y procedimientos. Además, se puede implementar un sistema de seguimiento de pacientes que permita tener un registro claro del historial de citas y tratamientos.



- Maximizar la eficiencia de la programación de procedimientos: Optimizar la asignación de recursos y tiempos de los especialistas y equipos de trabajo para minimizar los tiempos de espera y maximizar la utilización de los recursos.
- Realizar un seguimiento y análisis de los resultados: Para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización en la gestión operativa, abastecimiento y logística.

**Tabla 10** *Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística*

Gestor	Estrategia	Plan de acción	Indicador	Meta 2023	Meta 2028
<b>Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística</b>	Optimizar la gestión de inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el inventario actual de suministros y equipos oftalmológicos.</li> <li>• Implementar un sistema de gestión de inventario que permita realizar un seguimiento de los niveles de inventario y la caducidad de los suministros.</li> <li>• Capacitar al personal en el uso del sistema de gestión de inventario.</li> <li>• Establecer un proceso para realizar pedidos de suministros y equipos de manera oportuna.</li> </ul>	$\text{Inventario} = \frac{\text{Medicina aplicada en el día}}{\text{Inventario total de medicinas}}$	55%	80%
			$\text{Rotación inventario} = \frac{\text{Costo de medicina}}{\text{Promedio de inventario}}$	60%	90%
	Establecer una política de abastecimiento efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar a los proveedores actuales y potenciales para seleccionar a los mejores proveedores.</li> <li>• Establecer una política de abastecimiento que incluya la comparación de precios y la negociación de contratos.</li> <li>• Asignar un responsable de abastecimiento para gestionar los pedidos de suministros y equipos.</li> </ul>	$\text{Ruptura de stock} = \text{cantidad de stock no suministrada} \times \text{costo unitario en el depósito}$	50%	80%
	Optimizar la logística de los pacientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los métodos de atención disponibles para los pacientes y asegurarse de que sean seguros y adecuados.</li> </ul>	$\text{Flujo de pacientes} = \frac{\# \text{ Citas}}{\text{Capacidad de atención}}$	65%	90%



		<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar un sistema de seguimiento de pacientes que permita tener un registro claro del historial de citas y tratamientos.</li><li>• Establecer un proceso para programar los procedimientos de manera eficiente.</li></ul>			
Maximizar la eficiencia de la programación de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer un proceso de programación de procedimientos que maximice la utilización de los recursos.</li><li>• Asegurarse de que se asignen los recursos y tiempos adecuados para cada procedimiento.</li><li>• Monitorear el tiempo de espera y los retrasos para identificar oportunidades de optimización</li></ul>		<i>Programación de citas</i> $= \frac{\# \text{ Numero de pacientes}}{\text{Capacidad de atención}}$	60%	80%
Realizar un seguimiento y análisis de los resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar los resultados y compararlos con los objetivos establecidos.</li><li>• Identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización de esta gestión</li><li>• Implementar mejoras y monitorear los resultados.</li></ul>		<i>Seguimiento</i> $= \frac{\# \text{ de pacientes atendidos que regresan}}{\text{Total de pacientes atendidos}}$	60%	90%



### **3.8. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

Incrementar los conocimientos adquiridos por el personal para llevar a cabo un óptimo desempeño en el área de hospitalización manejando correctamente las normas de bioseguridad, priorizando así la seguridad del paciente en la atención de salud.

El objetivo es socializar al personal de salud del Hospital sobre la mejora de los procesos para un manejo más adecuado, eficiente y efectivo en el agendamiento de citas en la Consulta Externa del Servicio de Oftalmología.

Como estrategia, capacitar correctamente a todo el personal respecto del manejo adecuado del registro de información en consulta externa.

## **CAPÍTULO IV**

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

Para el desarrollo y cumplimiento del trabajo presentado, es de importancia desarrollar diversas reuniones con los miembros del equipo administrativo del Hospital General de Machala, tales como el Gerente, el Director del Hospital en conjunto con el Responsable de la Gestión de Talento Humano al igual que los especialistas en Oftalmología; además, se considera necesaria la participación de los encargados de las áreas: financiera, de mantenimiento, informáticos.

El objetivo de dichas reuniones, será analizar en detalle la factibilidad de llevar a cabo cada una de las estrategias de mejora necesarias para lograr los objetivos institucionales referentes a la calidad y satisfacción del servicio prestado de parte del Servicio de Oftalmología en un periodo no mayor a cinco años.

Después de un minucioso estudio, se llegó a la conclusión de que el establecimiento contaba con los recursos y la capacidad para realizar todas las actividades requeridas para cumplir con el plan propuesto. Con el fin de mantener un control periódico del progreso de cada actividad, se estableció un comité responsable de monitorear los avances en conjunto con el responsable del Servicio de Oftalmología, un médico del área de calidad y un trabajador del área de tecnología informática y de comunicación.

Este comité, apoyado por el modelo SERVQUAL para la constante medición de satisfacción la cual debe ser ejecutada de manera mensual, también deberán aplicar listas de verificación para registrar los avances realizados en cada actividad y recopilar los verificables necesarios para asegurar que se vayan cumpliendo los objetivos del plan de gestión gerencial propuesto.

Además, se utilizaría una semaforización para evaluar el nivel de satisfacción de los pacientes y así verificar el cumplimiento de los avances requeridos en los períodos de tiempo estipulados, con la finalidad de garantizar la calidad en el servicio y facilitar la implementación de un sistema de gestión de calidad en el Hospital General de Machala.

**Tabla 11** *Semaforización para el monitoreo del plan de gestión gerencial propuesto*

<b>CÓDIGO</b>	<b>PORCENTAJE DE AVANCE</b>
<b>ROJO</b>	0% - 49%
<b>AMARILLO</b>	50% - 80%
<b>VERDE</b>	81% - 100%

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

Se puede identificar que las restricciones del plan de gestión gerencial están vinculadas con aspectos que no se pueden manejar y que influyen negativamente en la ejecución del proyecto de gestión. En otras palabras, hay factores externos que afectan la implementación del plan y que están fuera del control del equipo encargado. Las principales limitaciones dentro del desarrollo del trabajo fueron:

- Existe un obstáculo significativo en la gestión de los recursos humanos en el ámbito sanitario, el cual se caracteriza por una estructura burocrática rígida que dificulta la capacidad de adaptación y flexibilidad necesarias para la implementación de nuevos modelos y enfoques propuestos.
- La ausencia de profesionales especializados en Oftalmología trae como consecuencia la imposibilidad de llevar a cabo las evaluaciones necesarias para los pacientes, lo que resulta en la falta de actualización de los tratamientos cuando es necesario.

- 
- Los pacientes que se encuentran en la sala de espera del Servicio de Oftalmología no muestran mucho interés en completar las encuestas establecidas para el diagnóstico del área. En resumen, hay una falta de disposición de los pacientes para llenar las encuestas establecidas.
  - La falta de recursos financieros suficientes representa una restricción para llevar a cabo numerosas actividades planificadas. En resumen, existen limitaciones presupuestarias que impiden la realización de muchas de las actividades previstas.

## **4.2.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.2.1. Conclusión**

A partir de la evaluación realizada, se puede concluir que la satisfacción de los pacientes del Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala es baja, ya que sólo un 27% de los pacientes se encuentra satisfecho con el servicio recibido. Esto indica que se deben tomar medidas para mejorar la calidad del servicio y lograr una mayor satisfacción por parte de los pacientes. Es importante prestar atención a los aspectos específicos que los pacientes han identificado como problemáticos y trabajar en soluciones concretas para abordar estos problemas.

La baja calidad del servicio y la insatisfacción percibida por los pacientes del Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala se deben a una serie de factores, como la brecha de especialistas, la falta de herramientas e insumos adecuados y el exceso de citas agendadas que exceden la capacidad de atención. Todo esto conduce a tiempos de espera prolongados y a la imposibilidad de atender a todos los pacientes con cita, lo que genera insatisfacción por parte de los usuarios y, en consecuencia, aumenta la posibilidad de que recurran a otras instituciones de salud. Para mejorar la calidad del servicio, es necesario abordar estos problemas específicos y tomar medidas que permitan una atención oportuna y de calidad a los pacientes que acuden a este servicio.

Dentro del plan de gestión gerencial y para mejorar la calidad del servicio, se han propuesto diversas acciones como la capacitación del personal, la implementación de un sistema interno de gestión de turnos para mejorar el flujo de pacientes, la creación de un comité encargado de garantizar la seguridad en el uso de medicamentos, la elaboración de un manual que especifique los procedimientos y la rotulación de las medicinas, así como también la realización de labores de revisión de equipos y herramientas. En



resumen, se busca establecer medidas concretas que permitan mejorar la calidad en el Servicio de Oftalmología del Hospital General de Machala.

#### **4.2.2. Recomendación**

Realizar una planificación detallando los protocolos a seguir, para el perfecto manejo del sistema, con la participación de los tomadores de decisión, tales como la Gerencia, la Dirección, jefaturas de servicios, que permita la administración correcta sobre el control de la base de datos que maneja consulta externa, dando como resultado una mejor atención en el tratamiento de patologías no transmisibles que presentan complicaciones de orden oftalmológica / visual, dando así prioridad a los usuarios en riesgo de graves complicaciones como la ceguera.

Para afianzar el Servicio de Oftalmología se necesita contar con la cantidad de profesionales formados y capacitados, así como el contar con equipos en buen estado sujetos a mantenimientos preventivos y correctivos. Además, de la disponibilidad de stock oportuno y eficiente de medicamentos e insumos necesarios para los procedimientos que requieren los pacientes, mejorando en todos los aspectos la atención de los usuarios.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1537, A. M. (25 de 09 de 2012).

<https://www.salud.gob.ec/wpcontent/uploads/2019/04/ESTATUTO-GESTION-ORGANIZACIONES-HOSPITALES-RO-339-25-09-2012.pdf>

Arévalo, J., & Mozo, H. (2021). Gestión Hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1527-1545.

Hernández-Sampieri, R. &. (26 de 09 de 2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-hill.

<https://isdfundacion.org/2018/09/26/la-finalidad-de-la-metodologia-cualitativa/>

Ministerio de Salud Pública . (2018). *Manual del Modelo de Atención Integral de Salud - MAIS*.

Ministerio de Salud Pública . (2022). *MSP. ACUERDO: No. 00023-2022:*

[http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10\\_DWL\\_FL/eyJjYXJwZXRhIjoicm8iLCJ1dWlkIjoicjUwYTlnkZmUtZjFhNS00ZDU4LWI0MGUtZmYzZGM0NzgxNGY3LnBkZiJ9](http://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/eyJjYXJwZXRhIjoicm8iLCJ1dWlkIjoicjUwYTlnkZmUtZjFhNS00ZDU4LWI0MGUtZmYzZGM0NzgxNGY3LnBkZiJ9)

Ministerio de Salud Pública. (25 de Septiembre de 2012). *MSP. ESTATUTO ORGANICO GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE HOSPITALES:*

<https://www.salud.gob.ec/wpcontent/uploads/2019/04/ESTATUTO-GESTION-ORGANIZACIONES-HOSPITALES-RO-339-25-09-2012.pdf>

Ministerio de Salud Publica. (2018). *Hospital General Teófilo Dávila*.

<https://www.salud.gob.ec/hospital-general-teofilo-davila/>



Ministerio de Salud Pública. (2018). *MSP*. <https://www.salud.gob.ec/hospital-general-teofilo-davila/>

Ministerio de Salud Pública. (15 de Diciembre de 2022). *MSP*. Hospital Teófilo Dávila atendió a más de 95 mil pacientes en lo que va de 2022:  
<https://www.salud.gob.ec/hospital-teofilo-davila-atendio-a-mas-de-95-mil-pacientes-en-lo-que-va-de-2022/>

Molina, R., Chu, A., Solano, D., & Salinas, P. (2018). *MSP*. Ministerio de Salud Pública del Ecuador: <http://www.htdeloro.gob.ec/lotaip/Planificacion.pdf>

Temporelli, k. (2019). *Estudios Económicos*.

[http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2525-12952009002200003&lng=es#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20oferta,e1%20resto%20de%20la%20econom%C3%ADa.](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2525-12952009002200003&lng=es#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20oferta,e1%20resto%20de%20la%20econom%C3%ADa.)

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuestas según servicio de atención, nivel y categoría

N°	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
1	E Que el personal de informes le oriente y explique de manera clara y adecuada sobre los pasos en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
2	E Que la consulta con el médico oftalmólogo se realice en el horario programado en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
3	E Que la atención se realice respetando la programación y el orden de llegada en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
4	E Que su historia clínica se encuentre disponible en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
5	E Que las citas se encuentren disponibles y se obtengan con facilidad en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
6	E Que la atención en el módulo de atención sea rápida para el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
7	E Que la atención para tomarse análisis en el laboratorio sea rápida en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
8	E Que la atención para tomarse exámenes radiológicos (radiografías, ecografías, otros) sea rápida para la atención en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel III							
9	E Que la atención en farmacia sea rápida para la atención en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
10	E Que durante su atención en el consultorio se respete su privacidad en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
11	E Que el médico realice un examen físico completo y minucioso por el problema de salud que motiva su atención en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
12	E Que el médico le brinde el tiempo necesario para consultar sus dudas o preguntas sobre su problema de salud en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
13	E Que el médico que le atenderá su problema de salud, le inspire confianza en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
14	E Que el personal de consulta externa le trate con amabilidad, respeto y paciencia en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
15	E Que el médico que le atenderá, muestre interés en solucionar su problema de salud en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
16	E Que usted comprenda la explicación que el médico le brindará sobre su problema de salud o resultado de la atención en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
17	E Que usted comprenda la explicación que el médico le brindará sobre el tratamiento que recibirá: tipo de medicamentos dosis y efectos adversos en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
18	E Que usted comprenda la explicación que el médico le brindará sobre los procedimientos o análisis que realizarán en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
19	E Que los carteles, letreros y flechas de la consulta externa sean adecuados para orientar a los pacientes en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
20	E Que la consulta externa cuente con personal para informar y orientar a los pacientes y acompañantes en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
21	E Que los consultorios cuenten con los equipos disponibles y materiales necesarios para su atención en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							
22	E Que el consultorio y la sala de espera se encuentren limpios y sean cómodos en el servicio de oftalmología del Hospital Nivel II							

