



ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL INCREMENTO
DE LA DEMANDA DE CONTROLES PRENATALES EN EL
HOSPITAL DEL DÍA PONTÓN**

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Gerencia de Instituciones
de Salud”

Profesor/a Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor:

Md. María Fernanda Delgado López

Año:

2023



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL INCREMENTO DE LA DEMANDA DE CONTROLES PRENATALES EN EL HOSPITAL DEL DÍA PONTÓN

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

Profesor/a Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor:

Md. María Fernanda Delgado López

Año:

2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Md. María Fernanda Delgado López

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme encontrarme con salud y bienestar para llevar a cabo mi proyecto de titulación, a mi esposo por apoyarme, a mis padres que lo merecen todo a pesar de la distancia, y a mis suegros por no abandonarme durante el curso de mi proyecto.

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico con mucho amor y cariño a mi hijo y a mi esposo por convertirse en mi inspiración.

RESUMEN

La salud materna debe considerarse un estado óptimo de salud, siendo de fundamental importancia la calidad de la atención, su control y seguimiento, es por eso, que este proyecto se basa en gestionar que la demanda de atención para el control prenatal de las embarazadas aumente en el Hospital del Día Pontón, en función del análisis integral realizado a la problemática identificada, que es la limitada demanda de esta prestación en el establecimiento de salud, para la cual, se propone un plan de gestión gerencial con el objetivo de aumentar la demanda de controles prenatales en el Hospital del Día Pontón, para así reducir la incidencia de complicaciones durante el embarazo, parto y posparto.

Este proyecto de gestión que se denomina PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL INCREMENTO DE LA DEMANDA DE CONTROLES PRENATALES EN EL HOSPITAL DEL DÍA PONTÓN, además de lo mencionado anteriormente, tiene como objetivos específicos, captar a la embarazada en el primer trimestre para obtener un control ecográfico temprano, promover los controles prenatales mensuales para cumplir con el protocolo de atención e identificar a tiempo riesgos y proporcionar atención de calidad, optimizar la cartera de servicios obstétricos del Hospital del Día Pontón y ofrecer paquetes de atención obstétrica que permitan eliminar la barrera de acceso económico.

Este proyecto se enfocó en la aplicación de un método cualitativo con un análisis descriptivo y observacional, que mediante la selección de usuarios para la entrevista de tipo semiestructurada determinó como resultados los siguientes: el rango de edades más frecuente en pacientes que asisten a control prenatal oscila entre los 21 años y los 30 años; en el nivel de instrucción se observó que un mayor porcentaje de pacientes terminaron sus estudios secundarios; respecto a la situación demográfica, el mayor número de usuarias acuden de zonas vecinas a la ciudad de Santa Rosa de El Oro; sin afiliación a la seguridad social, siendo la barrera evidenciada de mayor peso, la limitación económica.

Bajo este concepto se desarrollaron alternativas de solución u opciones de mejora para cada área con un plan de seguimiento y monitoreo a través de indicadores y metas para evaluar el avance del mismo, verificando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

ABSTRACT

Maternal health should be considered an optimal state of health, with the quality of care, its control and monitoring being of fundamental importance, which is why this project is based on managing that the demand for care for prenatal control of pregnant women increases. at the Hospital del Día Pontón, based on the comprehensive analysis carried out of the identified problem, which is the limited demand for this service in the health establishment, for which, a managerial management plan is proposed to increase the demand for prenatal controls in the Pontón Day Hospital, with the purpose of avoiding complications during the course of pregnancy, childbirth and postpartum.

This management project is called MANAGEMENT MANAGEMENT PLAN FOR THE INCREASE IN THE DEMAND FOR PRENATAL CONTROLS AT THE PONTON DAY HOSPITAL, which in addition to what was mentioned above, has the specific objectives of recruiting the pregnant woman in the first trimester to obtain an early ultrasound control, promote monthly prenatal checkups to comply with the care protocol and identify risks in time and provide quality care, optimize the portfolio of obstetric services at Hospital del Día Pontón and offer obstetric care packages that allow eliminating the barrier of economic access.

This project focused on the application of a qualitative method with a descriptive and observational analysis, which through the selection of users for the semi-structured interview determined the following results: the age range that most visits for prenatal control ranges between 21 years to 30 years; At the level of education, a higher percentage of high school graduates was observed; Regarding the demographic situation, the largest number of users come from areas neighboring the city of Santa Rosa; without affiliation to social security, the most important barrier being the economic limitation.

Under this concept, alternative solutions or improvement options were developed for each area with a follow-up and monitoring plan through indicators and goals to evaluate its progress, verifying compliance with institutional objectives.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
CAPÍTULO I REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	2
1.1.1. Introducción	2
1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	4
1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	4
1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios	5
1.1.5. Oferta (Red)	5
1.1.6. Demanda de Servicios	7
1.1.7. Análisis geoespacial y geopolítico	7
1.1.8. Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)	8
1.1.9. Población atendida	9
1.1.10. Demanda de servicios insatisfecha	9
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2.1. Justificación del Planteamiento del Problema	10
1.3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos:	10
1.4. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	11
CAPÍTULO II JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	13
2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	13
2.2. Aplicación de la Metodología	13

2.3. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD _____ 17

2.3.1.	Gestión Gerencial de la Dirección _____	17
2.3.2.	Gestión Estratégica de Marketing _____	17
2.3.3.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos _____	17
2.3.4.	Gestión Financiera _____	18
2.3.5.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística _____	18
2.3.6.	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones _____	18
2.3.7.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización _____	18

CAPÍTULO III PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL _____ 19

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO _____ 19

3.1.1.	Análisis del Entorno Social _____	19
3.1.2.	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter). _____	20
3.1.3.	Análisis FODA _____	20
3.1.4.	Cadena de Valor de la Organización. _____	22
3.1.5.	Planificación Estratégica _____	23
3.1.6.	Misión _____	23
3.1.7.	Visión _____	24
3.1.8.	Valores _____	24
3.1.9.	Objetivos Institucionales _____	25
3.1.10.	Políticas. _____	25

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL _____ 25

3.2.1.	Indicadores de Gestión por área (proyección cinco años) _____	26
3.2.2.	Indicadores de Calidad por área (Proyección cinco años) _____	27
3.2.3.	Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años) _____	27

**3.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
28**

3.3.1.	Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años) _____	28
3.3.2.	Prestación de Servicios, Indicadores de gestión (proyección cinco años) _____	29

3.4. GESTIÓN FINANCIERA	29
3.4.1. Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)	29
3.4.2. Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)	30
3.5. GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA	30
3.5.1. Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)	31
3.6. GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	31
3.6.1. Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)	31
3.7. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE GINECO-OBSTETRICIA	32
3.7.1. Indicadores de gestión por áreas de atención	32
CAPÍTULO IV EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	34
4.1. LIMITACIONES O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	36
4.2. CONCLUSIONES	36
4.3. RECOMENDACIONES	37
Referencias Bibliográficas	38
ANEXOS	2
4.4. ANEXOS 1	3
4.5. ANEXOS 2	5

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cartera de Servicios del Hospital del Día Pontón	6
Tabla 2. Red de establecimientos para atención materna en la provincia de El Oro, cantón Santa Rosa.....	6
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución	12
Tabla 4. Edad de usuarias entrevistadas	14
Tabla 5. Nivel de instrucción de las entrevistadas.....	14
Tabla 6. Situación demográfica de residencia de las entrevistadas.....	15
Tabla 7. Tipo de afiliación de las entrevistadas.....	15
Tabla 8. Preferencia atención	15
Tabla 9. Percepción sobre costos de prestaciones: consulta y ecografía.....	16
Tabla 10. Percepción de las usuarias sobre la infraestructura	16
Tabla 11. Preferencia de las entrevistadas para su atención.....	16
Tabla 12. Cadena de Valor del Hospital del Día Pontón.....	24
Tabla 13. Indicadores de Gestión por área – Comité de Mejora	26
Tabla 14. Indicadores de Gestión por área – Capacitación	26
Tabla 15. Oferta de paquetes y facilidad de pago.....	27
Tabla 16. Indicadores de Gestión por área – Convenios	27
Tabla 17. Indicadores de Gestión por área – Protocolo de atención	28
Tabla 18. Indicadores de Gestión por área – Evaluación continua de Desempeño.....	28
Tabla 19. Indicadores de Gestión por área – Tiempo de Demora en Derivaciones	29
Tabla 20. Indicadores de Gestión por área – Informe de Factibilidad	29
Tabla 21. Indicadores de Gestión por área – Mecanismo de Estimación.....	30
Tabla 22. Indicadores de Gestión por área – Presupuesto para campañas	30
Tabla 23. Indicadores de Gestión por área – Presupuesto de abastecimiento	31

Tabla 24. Indicadores de Gestión por área – Informe de Pacientes	32
Tabla 25. Indicadores de Gestión por área – Capacitación Trimestral.....	32
Tabla 26. Indicadores de Gestión por área – Pacientes de atención prioritaria..	33
Tabla 27. Indicadores según el área de gestión	34
Tabla 28. SemafORIZACIÓN para medir el avance del proyecto	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de la estructura interna del Hospital del Día Pontón	5
Figura 2. Ubicación geográfica del Hospital del Día Pontón	8
Figura 3. Diagrama de atención de embarazadas en el año 2021	9
Figura 4. Análisis de las 5 Fuerzas del Método Porter en el Hospital del Día Pontón	21

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.1. Introducción

La atención médica se define como el tratamiento que proporciona un profesional de la salud a un episodio o condición claramente establecida. De la atención se originan dos aspectos, el primero es la atención técnica, la cual es la aplicación de la ciencia y la tecnología para la resolución de un problema de salud; el segundo es la relación interpersonal, que es la interacción social, cultural y económica entre el profesional de la salud y el paciente. Este concepto deja de lado la percepción de la calidad en la salud desde lo colectivo, ya que por sí mismo está asociado a tradiciones socialmente aceptadas en un momento determinado. (Coronado et al, 2013)

Si bien la salud materna engloba el estado óptimo de salud en el embarazo, parto y el puerperio, cada de una de estas etapas debe ser considerada una experiencia positiva que asegure el estado de salud pleno y el bienestar tanto para la madre como para el bebé.

El control prenatal eficiente tiene un objetivo principal el disminuir el riesgo de sufrir enfermedades, complicaciones e incluso la muerte materna y neonatal, siendo ésta la máxima prioridad a nivel mundial, por eso es fundamental que mediante este plan de gestión se logre el objetivo institucional que tiene un gran impacto sanitario, que es el que se incrementen los controles prenatales suficientes y necesarios para poder identificar riesgos y evitar complicaciones a corto, mediano o largo plazo. Siendo los indicadores de muerte materna los que evidencian la calidad de la atención.

En la actualidad, en todas las instituciones de salud tanto públicas como privadas, existe un amplio interés por evaluar el conocimiento y su aplicación en lo relacionado con la calidad de la atención y para mejorar esta calidad, se han desarrollado diversas acciones como la organización de comités de mortalidad, grupos encargados de evaluar la optimización de las técnicas, comités y grupos de calidad, monitoreo y la aplicación de encuestas de opinión a proveedores y usuarios.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la mayoría de las defunciones maternas se pueden prevenir mediante la asistencia oportuna de un profesional sanitario capacitado en un entorno adecuado; cada embarazo y cada parto son únicos y diferentes, y para asegurar que todas puedan acceder a una atención digna y respetuosa es fundamental superar desigualdades que influyen en los resultados de la salud, por eso es importante reforzar la orientación a reducir lesiones y promover la salud y el bienestar. (OMS, 2014)

Es así que, la atención prenatal, consiste en un conjunto de consultas, acciones de salud, y cuidados previos al parto cuyo propósito es que cada gestación termine en un parto feliz y seguro, un recién nacido vivo, sano, de buen peso y sin complicaciones maternas.

La OMS resalta su importancia y en noviembre de 2016 publicó una nueva serie de recomendaciones en aras de mejorar la atención prenatal. Con lo cual se pretende reducir la mortalidad materna y prenatal con especial hincapié en las mujeres y adolescentes que viven en entornos donde hay escaso acceso a servicios asistenciales. (Botell, 2018)

El impacto que produce la muerte materna y neonatal trae consecuencias emocionales, económicas y de salud para todos los miembros de la familia, especialmente cuando son los niños quienes pierden a su madre, pues esto conlleva efectos negativos como el desamparo, el abandono, el maltrato e incluso los riesgos hacia su bienestar y supervivencia. (UNICEF, 2021)

Con el fin de disminuir la mortalidad y la morbilidad materna y neonatal, ESAMyN certifica a los hospitales y centros de salud como establecimientos que velan por la vida de las mujeres embarazadas y sus hijos. Dentro de sus objetivos está mejorar la calidad e integralidad de la atención prenatal, promover el parto humanizado y la adecuada atención del recién nacido, mejorar la calidad de atención de las emergencias obstétricas y neonatales, prevenir la transmisión vertical de VIH y sífilis, y fomentar, apoyar y proteger la lactancia materna (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2021).

1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Hospital del Día Pontón es un centro clínico quirúrgico privado, que brinda atención médica a la población de la ciudad de Santa Rosa, provincia de El Oro y sus alrededores. La Gerencia actualmente está a cargo del dueño y propietario del establecimiento quien se encarga de definir las estrategias y políticas para el correcto funcionamiento de la empresa con la participación de sus colaboradores. Esta administración gerencial debe cumplir con 5 principios: la planificación, organización, dirección, coordinación y control. (Pérez, 2022)

Es así que, para poder alcanzar el objetivo planteado con el plan de gestión gerencial, que es el incremento de la demanda de controles prenatales de las gestantes del área de influencia del Hospital del Día Pontón deben considerarse muchos factores que van desde la parte administrativa hasta la parte médica, y un trabajo en equipo que permita incrementar la demanda de atención, para evitar futuras complicaciones durante el curso del embarazo, parto y puerperio.

Además, de la necesidad de hacer conocer a la población, a través de estrategias de marketing que se cuenta con lo necesario para una atención óptima de este grupo prioritario y que es accesible para las usuarias.

1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

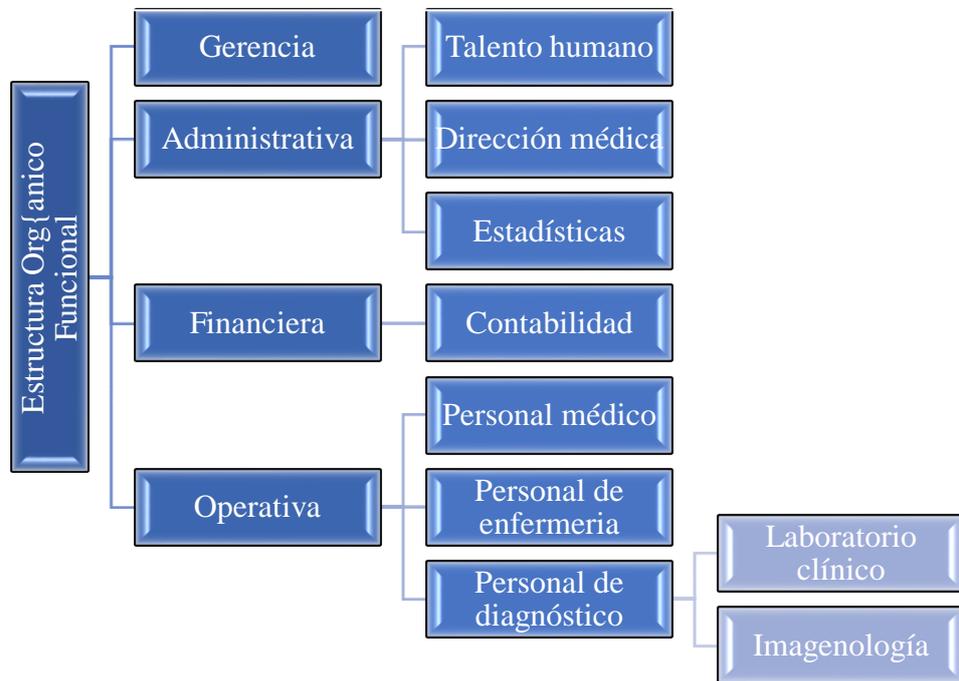
El Hospital del Día Pontón está constituido por una estructura orgánico funcional por procesos, siendo el proceso gobernante o tomador de decisión a cargo del Gerente, en este caso el propietario. Además de una parte administrativa y de una parte operativa; dentro de las funciones administrativas se engloban las funciones comerciales, financieras, de recursos humanos y la mercadotecnia.

Dentro de la estructura administrativa se encuentra el área de talento humano, Dirección Médica y Estadística. La estructura financiera comprende el área de contabilidad, instancia que se encarga de realizar los pagos conforme corresponda. Para la estructura operativa, se cuenta con el siguiente personal: enfermería, que actualmente está conformado por tres licenciadas; personal de médicos residentes, que lo conforman un equipo de cuatro profesionales de la salud, quienes cumplen con horario rotativo; personal de laboratorio clínico, farmacia, y personal de imagenología.

La estructura administrativa, financiera y operativa descrita en este apartado se puede visualizar de una manera mejor explicada en el diagrama mostrado en la Figura 1.

Figura 1

Diagrama de la estructura interna del Hospital del Día Pontón



Elaboración Propia

1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios

El Hospital del Día Pontón ofrece como centro clínico-quirúrgico la siguiente cartera de servicios: Medicina General, Medicina Familiar, Pediatría, Gineco-Obstetricia, Medicina Interna, Nefrología, Cardiología, Traumatología y Reumatología, Servicio de Radiología y Ecografía en general, Servicio de Laboratorio Clínico, Servicio de Farmacia, Hospitalización, Quirófano entre otras que se visualizan en la Tabla 1.

1.1.5. Oferta (Red)

En la ciudad se cuenta con la Maternidad Ángela Loayza de Ollagüe como parte de la Red Pública Integral de Salud (RPIS), que sería el establecimiento público de salud donde son derivadas las pacientes cuando no se puede cubrir en su totalidad las necesidades, según la complejidad del embarazo. Los establecimientos para atención materna en el cantón Santa Rosa de la Provincia de El Oro se enlistan en la Tabla 2.

Tabla 1*Cartera de Servicios del Hospital del Día Pontón*

Cartera de Servicios del Hospital del Día Pontón
Medicina Interna
Medicina Familiar
Pediatría
Gineco-Obstetricia
Nefrología
Cardiología
Traumatología
Reumatología
Servicio de Radiología
Ecografías
Laboratorio Clínico
Hospitalización
Quirófano

Elaboración propia

Tabla 2*Red de establecimientos para atención materna en la provincia de El Oro, cantón Santa Rosa*

Unidades Médicas	Provincia	Cantón
Hospital Básico Santa Teresita de Jesús (MSP)	El Oro	Santa Rosa
Maternidad Ángela Loayza de Ollagüe (MSP)		
Unidad Básica de Atención IESS		
Hospital del Día Pontón		

Elaboración propia

1.1.6. Demanda de Servicios

La demanda respecto de las prestaciones ofertadas por el Hospital del Día, es bastante alta en el área de Ecografía y sobre todo en las ecografías obstétricas, donde son captadas las pacientes embarazadas para su control y seguimiento o emergencia que se presente durante el curso del embarazo.

Revisando en el registro de pacientes atendidas en el área de imagenología para atención ecográfica aproximadamente 3 de cada 10 pacientes llegan para revisión ecográfica obstétrica y 2 de cada 3 pacientes son remitidas al ginecólogo de la institución, otras pacientes prefieren retirarse sin control únicamente con el ECO, para acudir a la maternidad o centro de salud más cercano, de atención gratuita.

1.1.7. Análisis geoespacial y geopolítico

Análisis geoespacial

El Hospital del Día Pontón es un centro clínico-quirúrgico privado que brinda atención a la ciudadanía en general desde aproximadamente 35 años. Como muestra la Figura 2 se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Santa Rosa, provincia de El Oro, en la calle Cristóbal Colón y Julio Betancourt. Su estructura es de dos pisos, en la planta baja se encuentra ubicado el Servicio de Emergencia, dos consultorios de Consulta Externa, uno de Ginecología que es usado por dos ginecólogos que laboran en la institución; un área de Observación, área de Imagenología, Quirófano y Sala de Partos; en el segundo piso se encuentran habitaciones de hospitalización, área de laboratorio clínico y farmacia que cuenta con insumos y con medicamentos para el Servicio de Emergencia.

Análisis geopolítico

La Constitución de la República establece en el Art. 43 que el Estado garantizará a las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia la gratuidad de los servicios de salud materna; y la protección prioritaria y cuidado de su salud integral y de su vida durante el embarazo, parto y postparto. Así mismo, en el Art. 362 dispone que los servicios públicos estatales serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención; y, el Art. 363, el Estado será responsable de asegurar servicios de salud sexual y salud reproductiva y garantizar la salud y vida de las mujeres, especialmente durante el embarazo, parto y postparto (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Figura 2

Ubicación geográfica del Hospital del Día Pontón



Fuente: Google Maps

1.1.8. Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

Para las gestantes se ofrece atención en el área de Consulta Externa, para así llevar un control médico mensual o lo establecido por el ginecólogo según la prioridad; además se ofrece ecografías obstétricas, y servicio de laboratorio.

Es así que, el Hospital del Día de Pontón ofrece la siguiente cartera de servicios

- Consulta Externa
- Emergencia
- Hospitalización
- Área de Observación
- Quirófano y Sala de Parto
- Servicio de Imagenología (Ecografías-Radiología)
- Servicio de Laboratorio Clínico

Además, diferentes especialidades como reumatología, traumatología, pediatría, medicina interna, nefrología, oftalmología y gineco-obstetricia, pediatría que es la que mayor demanda presenta.

1.1.9. Población atendida

Según resultados del último censo realizado en el país por INEC (2022), en la ciudad de Santa Rosa existen 80,299 habitantes, revisando las estadísticas de atención en el ámbito materno y tomando como referencia el año 2021 fueron atendidas aproximadamente 62 embarazadas, de las cuales 30 tuvieron controles prenatales durante todo su embarazo en el Hospital del Día Pontón, 15 fueron sometidas a cesárea, 12 fueron partos normales y el número restante decidieron por acudir a la Maternidad Ángela Loayza de Ollague para finalizar el embarazo. Estas estadísticas fueron graficadas y se muestran a continuación en la Figura 3.

Figura 3.

Diagrama de atención de embarazadas en el año 2021



Elaboración Propia

1.1.10. Demanda de servicios insatisfecha

Actualmente cuando el Hospital no está en capacidad por su cartera de servicios de resolver las necesidades de las gestantes según el riesgo identificado, según la prioridad del nivel de atención requerido, se transfiere a un establecimiento de salud de mayor nivel de complejidad; en este caso, como son pacientes que han decidido ser atendidas de forma privada se opta por continuar la misma línea. Sin embargo, al hospital acuden pacientes de diferente nivel socioeconómico, por lo que la transferencia depende de la paciente y de la disponibilidad de camas en centros públicos como por ejemplo la Maternidad.

Al ser un establecimiento con atención obstétrica, no cuenta con la cartera de servicios que ofrece la Maternidad, y por lo regular, captada la embarazada, si se identifica factor de riesgo con probable morbilidad obstétrica se opta por transferir a otros centros de atención que cuenten con los recursos para solventar las necesidades de la paciente, en este caso de la gestante.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Baja cobertura de controles obstétricos en embarazadas en el Hospital del Día Pontón, lo que impide identificar riesgos y posibles complicaciones en el momento del parto o cesárea.

1.2.1. Justificación del Planteamiento del Problema

El presenta plan de gestión gerencial se basa específicamente en proponer e implementar estrategias que permitan incrementar la demanda de controles prenatales, en función de una oferta adecuada, que sea accesible a las mujeres embarazadas para así lograr una fidelización en los controles prenatales y posteriormente una atención del parto o cesárea sin complicaciones; o de identificarse el riesgo de manera oportuna, proceder a la transferencia a otro establecimiento de salud con mayor nivel de atención y complejidad, precautelando la vida de la mujer y del recién nacido.

1.3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

1.3.1. Objetivo General

Incrementar el control prenatal desde el inicio del embarazo, con el fin de identificar riesgos, tomar acciones inmediatas y evitar futuras complicaciones que pongan en riesgo la salud materna y neonatal.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Captar a la embarazada en el primer trimestre de gestación para obtener un control ecográfico temprano y tener una idea más clara y precisa de la edad gestacional.
- Promover los controles gineco-obstétricos mensuales para cumplir con el protocolo de atención e identificar a tiempo los riesgos y proporcionar una atención de calidad, evitando así complicaciones durante la atención del parto o cesárea.

- Optimizar la cartera de servicios obstétricos del Hospital del Día Pontón y ofertar a las embarazadas, planes de atención que eliminen la barrera de acceso económico y permitan la atención integral del embarazo, parto y postparto.

1.4. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Dentro de las alternativas de solución, la principal constituye el incentivar al Hospital del Día Pontón a incluir nuevos servicios dentro de su cartera de prestaciones de salud; y, proponer e implementar estrategias con mejora de precios de los servicios que oferta la institución para evitar la fuga de pacientes.

Además, es importante que mediante técnicas de marketing sea posible proponer paquetes que incluyan consulta médica y control ecográfico a un precio cómodo y asequible para la usuaria, además de mejorar las condiciones del área de Ginecología y asegurar una atención digna y amigable con el usuario.

Dentro de todo es importante mantener la articulación interinstitucional, a través de una Microred con la Maternidad Ángela Loayza de Ollagüe para resolver los problemas que se susciten, en el transcurso de los controles del embarazo, que se lleven a cabo en la consulta privada del Hospital del Día Pontón.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL INCREMENTO DE LA DEMANDA DE CONTROLES PRENATALES EN EL HOSPITAL DEL DÍA PONTÓN” MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</p>					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Barrera económica de acceso a la cartera de servicios ofertados por el Hospital del Día Pontón	Hospital del Día Pontón establecimiento privado que oferta servicios a un costo determinado	Poco acceso por parte de gestantes del área de influencia del Hospital del Día Pontón	Implementar estrategias, planes, paquetes, con incentivos. Que sean sostenibles en el tiempo	Establecer estrategias, planes, paquetes con incentivos, bajos costos, que permitan el acceso de potenciales usuarias	Gerencia Responsable del área financiera
Alta incidencia de complicaciones durante el curso del embarazo, parto y puerperio, por la baja cobertura en los controles del embarazo.	Barrera económica de acceso	Identificación tardía del riesgo con incremento de la morbimortalidad materno-neonatal	Disminuir las complicaciones en el curso del embarazo, parto y postparto.	Mejorar la calidad de integralidad de la atención prenatal	Equipo de profesionales de la salud del Hospital del Día Pontón
Baja cobertura de atención a gestantes en el primer trimestre de embarazo	Bajo nivel socio-económico y cultural	Incremento de morbilidad durante el embarazo, parto y postparto	Disminuir el riesgo de enfermedades de transmisión vertical	Establecer paquetes eficientes para la atención integral del embarazo, parto y postparto	Responsable del área de financiero
<p>Fuente: Hospital del Día Pontón Elaboración: Ma. Fernanda Delgado López Fecha: 7/2023</p>					

Elaboración propia

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el método de investigación cualitativo, que cuenta con algunas herramientas para la recolección de datos, como son la observación, la entrevista, los grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales; este análisis implica organizar datos, transcribirlos, y codificarlos (Hernández Sampieri, 2018).

La presente investigación corresponde a un estudio cualitativo de tipo descriptivo, observacional y transversal que, tiene como propósito, explorar y describir ambientes, comunidades, aspectos de la vida, analizando significados y a los actores que la generan, comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que desarrollan, identificar problemas sociales y generar hipótesis para futuros estudios. Es transversal porque nos permite abordar el problema en tiempo real y evaluar el origen del mismo (Manterola & Otzen, 2014).

En este caso, el principal instrumento para la recolección de datos es la investigación en una muestra que son las usuarias en estado de gestación que se encuentran en sala de espera del Hospital del Día Pontón y como herramienta la entrevista semiestructurada.

La recolección de datos ocurre en un ambiente natural y cotidiano de los participantes, en este caso de las mujeres embarazadas, que son el motivo de atención en este plan de gestión, el papel del investigador debe cumplir características como ser genuino, sensible y abierto y jamás olvidar el contexto de la investigación.

2.2. Aplicación de la Metodología

La investigación se caracteriza por la recolección de datos mediante instrumentos como la entrevista semiestructurada donde el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y con la posibilidad de incluir otras preguntas conforme avanza la entrevista

Muestra. - El estudio se realizó con usuarias gestantes del área de consulta externa del Hospital del Día Pontón exponiendo cada uno los pro y contras de la atención gineco obstétrica tanto privada como pública, evidenciando las limitaciones económicas de las usuarias, necesidades de infraestructura y confort.

La entrevista formulada está conformada por 5 preguntas, en la que se recolectan datos como edad, nivel de instrucción, situación demográfica, tipo de afiliación, afinidad de atención, profesional a cargo del control del embarazo, donde se pudo incluir otras preguntas conforme avanzó la entrevista, la misma que corresponde al Anexo 1.

Se tomó como muestra a 15 embarazadas que asistieron al Hospital del Día Pontón para su atención durante una semana; quienes llegaban a realizarse ecografías o a recibir atención médica de emergencia por sintomatología relacionada con el embarazo y otras a control gineco-obstétrico.

Resultados. -

Tabla 4

Edad de usuarias entrevistadas

EDAD	USUARIAS	PORCENTAJE
14-20 AÑOS	7	47%
21-30 AÑOS	6	40%
30-40 AÑOS	2	13%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

Tabla 5

Nivel de instrucción de las entrevistadas

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	USUARIAS	PORCENTAJE
SIN ESTUDIOS	0	0
BÁSICA	4	27%
BACHILLER	7	47%
TERCER NIVEL	4	27%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

Tabla 6*Situación demográfica de residencia de las entrevistadas*

SITUACIÓN DEMOGRÁFICA	USUARIAS	PORCENTAJE
ZONA RURAL	4	27%
CIUDAD DE SANTA ROSA	5	33%
CIUDAD VECINAS	6	40%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

Tabla 7*Tipo de afiliación de las entrevistadas*

TIPO DE AFILIACIÓN	USUARIAS	PORCENTAJE
IESS	7	47%
MSP	7	47%
SEGURO PRIVADO	1	7%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

Tabla 8*Preferencia atención*

AFINIDAD DE ATENCIÓN	USUARIAS	PORCENTAJE
PRIVADA	8	53%
IESS	2	13%
MSP	5	33%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

Tabla 9*Percepción sobre costos de prestaciones: consulta y ecografía*

COSTOS ELEVADOS DE CONSULTA Y ECOGRAFIA	USUARIAS	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

Tabla 10*Percepción de las usuarias sobre la infraestructura*

OBSERVA PROBLEMAS DE INFRAESTRUCTURA	USUARIAS	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

Tabla 11*Preferencia de las entrevistadas para su atención*

PREFIEREN LA ATENCIÓN DIRECTA Y COMPLETA EN EL HOSPITAL	USUARIAS	PORCENTAJE
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

Elaboración propia

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

2.3.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La Gerencia es la instancia que se encarga de forma directa de la planeación y de la organización de todo el personal y del funcionamiento de las diferentes áreas, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales propuestos a través de las estrategias planificadas. En el Hospital del Día Pontón, no se ha definido una planificación estratégica que establezca las acciones, actividades, metas a corto, mediano y largo plazo, a cumplir, para el logro de los objetivos institucionales.

2.3.2. Gestión Estratégica de Marketing

La Gestión en marketing en una institución privada es prioridad, puesto que éste es un mercado imperfecto, siendo, por tanto, necesario el uso de la publicidad por el libre acceso y la gran facilidad para el uso de la misma. Es importante aumentar la publicidad no solo en medios de comunicación tradicionales, sino también a través de redes sociales, ya que actualmente es el mejor recurso en marketing para promocionar la cartera de servicios del Hospital, así como los planes, paquetes, los incentivos, para la atención de controles prenatales cumpliendo con las mejores condiciones en cuanto a calidad y precios.

El Hospital del Día Pontón no cuenta con dicho recurso. Las pacientes, refieren que acuden a centros médicos o en busca de profesionales, porque tienen acceso en las redes a información respecto del médico, de los costos, de los beneficios de la atención, etc.; o porque en dicha institución se ofrecen más servicios a un precio cómodo, es decir paquetes; esto es muy importante para aumentar la demanda.

2.3.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Dentro de la gestión administrativa y recursos humanos, el Hospital del Día Pontón maneja de forma adecuada al personal que desempeña sus diferentes funciones cumpliendo cada uno con lo que le corresponde. A su vez el área de recursos humanos mantiene capacitaciones continuas. Talento Humano maneja sus procesos a través del control de asistencia mediante el registro en el biométrico de todo el personal, con revisión mensual del mismo.

2.3.4. Gestión Financiera

Con respecto al área financiera, los recursos son limitados para poder cumplir con los objetivos planteados. Actualmente se requiere un software, además es necesario el abastecimiento de insumos para cada departamento, necesarios para el buen funcionamiento de la Unidad Médica.

Es necesario que, mediante una adecuada gestión financiera, se adopten medidas para poder obtener recursos, para ampliar la cartera de servicios y poder obtener equipamiento de primera calidad. Es importante que de manera anual se estructure un plan financiero que pueda cubrir con las necesidades conforme avanza el tiempo.

2.3.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión para el suministro de medicamentos e insumos, tiene limitantes, que hacen que en ocasiones no se cuente con lo necesario para el desarrollo normal de las actividades. Se requiere también, la aplicación de normativas que precautelen el buen uso de los medicamentos, así como su almacenamiento, lo que se traduce en el uso de percheros e identificación para evitar reacciones adversas ante el uso de los mismos. Es necesario también, hacer uso de protocolos de manejo en los cuales se establezca las acciones médicas y las del personal de atención directa a las gestantes.

2.3.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Analizando el área de información y comunicaciones, se identificó nudos críticos a solventar para un mejor funcionamiento de la institución. Por eso es importante que mediante el análisis financiero se viabilice la contratación de un software con múltiples funcionalidades, para agendamiento, para registro de historias clínicas, etc., con talento humano capacitado para dicho manejo.

2.3.7. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Esta área se encuentra debidamente estructurada de acuerdo a las necesidades de las usuarias, a fin de crear confianza y confort.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

En el plan de gestión para el año 2023, el Hospital del Día Pontón, desde la máxima Autoridad, que es el Gerente y, que considera a todo el personal, se propone el trabajo en equipo para lograr las metas y los objetivos institucionales planteados, incrementando así la cobertura de controles prenatales de las pacientes embarazadas en el establecimiento de salud.

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

Se procedió con el uso de la herramienta de análisis PEST, la cual es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial, y dirección de un negocio, esta herramienta nos permite medir los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de una institución (Chapman, 2004).

El Hospital del Día Pontón, es un centro clínico quirúrgico privado, que se encuentra ubicado en la ciudad de Santa Rosa, provincia de El Oro, que brinda atención a más de 40.000 habitantes y que respecto al grupo de atención del presente proyecto que se centra en pacientes gestantes y, que según las estadísticas registradas aproximadamente atendió aproximadamente 120 embarazadas en los años 2020 y 2021.

En la ciudad de Santa Rosa, se cuenta con 1 centro clínico-quirúrgico privado que brinda atención a embarazadas y que se encarga de proporcionar los controles prenatales y la atención del parto o cesárea, según la necesidad de las pacientes. Existiendo, además, un establecimiento público, una Maternidad que atiende patologías obstétricas complejas y que, por tanto, el Hospital del Día Pontón, no tiene capacidad de resolverlos por su cartera de servicios, infraestructura y equipamiento respectivos.

En el ámbito socio-económico, actualmente se están creando establecimientos de salud privados, con cartera de servicios similar; los costos a pesar de ser bajos, para las embarazadas representan un alto gasto de bolsillo, puesto que corresponden a la clase media baja a clase baja, siendo la mayoría amas de casa o que laboran en instituciones como obreras.

Actualmente existe déficit de atención especializada de forma privada siendo el Hospital del Día Pontón, el único centro que presta sus servicios y que en muchas ocasiones no cumple con requerimientos especiales.

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

El diagrama estratégico de M. Porter es muy utilizado ya que sirve para realizar un análisis de las fuerzas competitivas, en este caso aplicado a los servicios de Ginecología y Obstetricia de la Institución para así aprovechar las oportunidades y que se conviertan en una fortaleza. Así, las cinco fuerzas de Porter que se reflejan en el diagrama mostrado en la Figura 4 son:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores
5. Rivalidad de los competidores actuales.

3.1.3. Análisis FODA

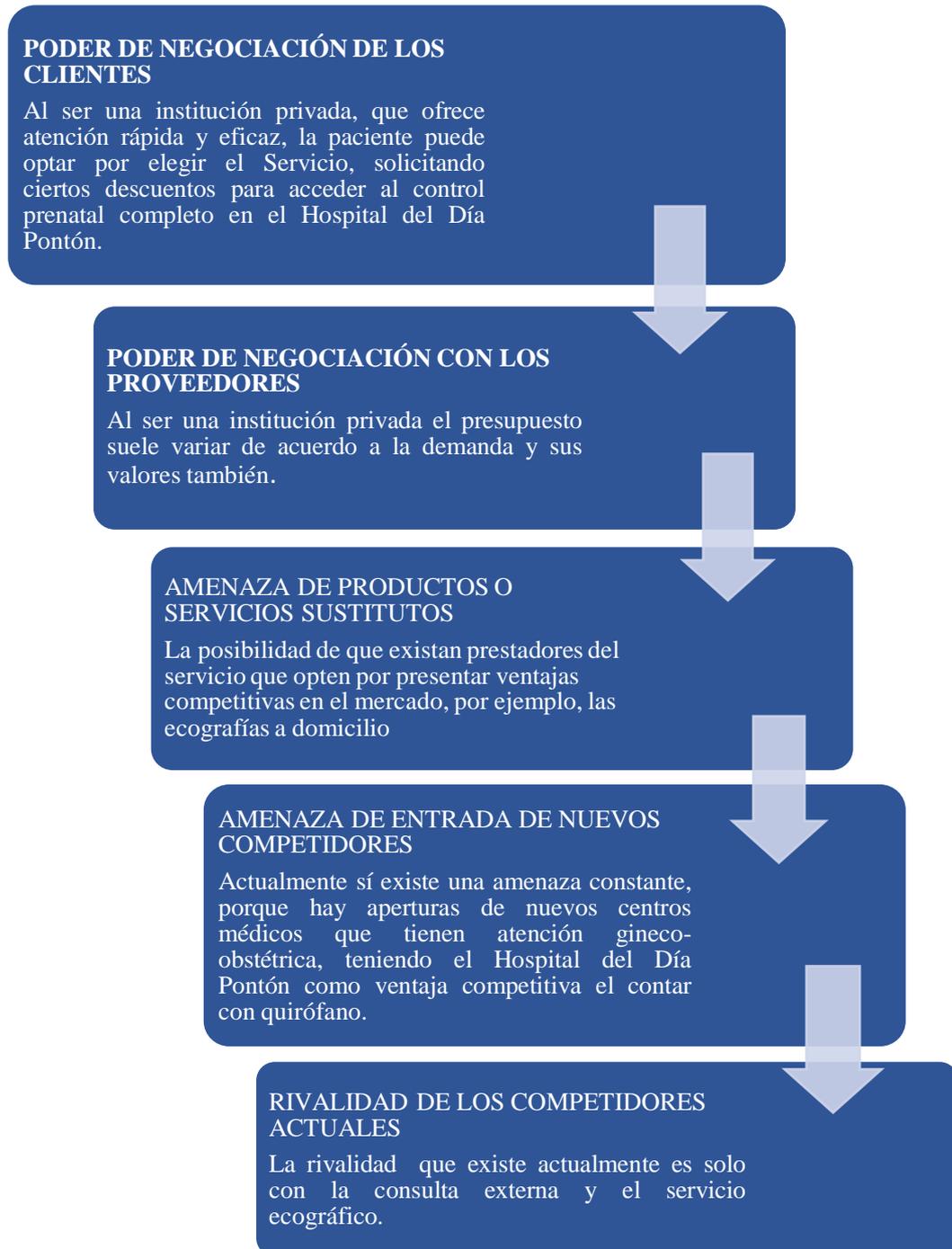
El análisis FODA es una herramienta que permite evidenciar la situación de las organizaciones analizando sus características internas y los factores externos que la influyen; permite identificar los problemas a los que se enfrenta y a establecer las condiciones internas que permitirán solventarlos de la mejor manera. Orienta la planificación estratégica y la toma de decisiones. Orienta la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Fortalezas. - El ser el único centro clínico-quirúrgico en el área, lo convierte en una posibilidad para las gestantes que habitan en esa ubicación geográfica. Cuenta con la especialidad de Gineco-Obstetricia, con infraestructura y con equipos de calidad que ayudan a detectar a tiempo cualquier anomalía. Dispone de personal capacitado para la atención de las patologías obstétricas de su nivel de atención. El Hospital del Día Pontón cuenta con atención inmediata si la paciente así lo requiere durante las 24 horas.

Oportunidades. - El Hospital del Día Pontón tiene la oportunidad de aumentar la demanda de sus servicios al generar planes que permitan a las usuarias poder completar los controles prenatales en la institución y acudir al Hospital para la atención del parto o cesárea, evitando la fuga de la paciente a la Maternidad o a clínicas de ciudades aledañas.

Figura 4

Análisis de las 5 Fuerzas del Método Porter en el Hospital del Día Pontón



Elaboración propia

Lo cual se puede lograr creando planes, programas beneficiosos económicamente, un ejemplo podría ser el “Plan acumulativo”, es decir, con un aporte mensual en función de las condiciones socioeconómicas de las gestantes, para que, en el momento del parto o cesárea, la diferencia de pago sea mínima y no afecte económicamente a la usuaria o a su familia.

Debilidades. - Por su cartera de servicios existen complicaciones que no está en capacidad de resolver, por ejemplo, de presentarse alguna complicación durante el acto quirúrgico, como hemorragia durante la cesárea, se necesitaría de transfusiones y la institución no cuenta con hemoteca; o en su defecto, de presentarse complicaciones con el neonato, no se dispone de unidad de cuidados intensivos neonatales. Otra debilidad que actualmente se da, es que no se cuenta con el presupuesto necesario para ampliar la infraestructura del Hospital, teniendo el espacio necesario para poder hacerlo.

Amenazas. - Se han inaugurado nuevos centros médicos que ofrecen dentro de su cartera de servicios, Gineco-Obstetricia, controles periódicos y controles obstétricos, lo cual representa una amenaza puesto que abaratan costos, con los cuales no es posible competir. Una amenaza más la crisis económica actual de nuestro país lo que limita mucho a las personas a buscar atención médica privada.

3.1.4. Cadena de Valor de la Organización.

La Cadena de Valor es una herramienta estratégica que permite analizar las actividades de una organización, identificando sus productos y servicios, lo que permiten evidenciar su ventaja competitiva en el mercado en el que se mueve.

Será utilizada en el plan de gestión gerencial para analizar todo lo positivo que aporte valor a nuestra institución, para el desarrollo del Hospital del Día Pontón.

Estas actividades son primarias y secundarias o de soporte.

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

Logística interna. - A la logística, le corresponde la adquisición y la correcta distribución de bienes, para mantener siempre un stock adecuado de medicamentos e insumos; estos factores siempre se ajustan al presupuesto planteado de forma anual para cubrir todas las necesidades tanto de la institución como del usuario.

Operaciones (producción). - Es la forma en la que la institución se encarga del uso de los materiales, insumos y recursos transformándolos en servicios para los usuarios, aumentando el flujo de atención en el Servicio de Gineco-obstetricia.

Servicios o Aspectos Comerciales. - Consiste en proporcionar atención de calidad a las usuarias que acuden al Servicio de Gineco obstetricia en el Hospital del Día Pontón.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Infraestructura de la organización. - la infraestructura de la institución requiere de cierta modificación por su actual distribución, la cual actualmente es inadecuada para cubrir las necesidades de los usuarios.

Recursos Humanos. - área que se encarga de la selección, vinculación, contratación de los profesionales de la salud para cubrir las especialidades básicas en el Hospital del Día Pontón. Se encarga además de la capacitación para mejorar la calidad de atención, con un periódico monitoreo de evaluación del desempeño.

Desarrollo de tecnología. - El Hospital cuenta actualmente con tecnología de primera y servicios de imagenología, pero aún requiere un servicio digital para llevar un control más adecuado del embarazo y de los avances del mismo.

Abastecimiento. - El Hospital del Día Pontón gestiona la adquisición de recursos para dotar de insumos y medicamentos a la institución, objetivo que se logrará con un equipo que se encarga de la gestión de la misma.

3.1.5. Planificación Estratégica

Según Álvarez & Faizal (2013), la planificación estratégica es un proceso de formulación e implementación de acciones, que, mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del interno de la organización enfatizando las ventajas competitivas, permite aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presente a la institución a fin de obtener sus objetivos institucionales.

3.1.6. Misión

Comprender y aliviar el dolor de nuestros pacientes sin distinción social, nacionalidad, raza, credo político o religión; poniendo en práctica y forma ética los conocimientos adquiridos para dar una atención con calidad y calidez.

Tabla 12.

Cadena de Valor del Hospital del Día Pontón

Necesidad de la prestación de un servicio de salud	INFRAESTRUCTURA: Cuenta con el área de emergencias, consulta externa, quirófano, post operatorio, farmacia, laboratorio clínico y servicio de imagenología				Satisfacción del Usuario del Hospital Del Día Pontón
	RECURSOS HUMANOS: Se encarga del reclutamiento, de la selección, contratación y capacitación del personal				
	TECNOLOGÍA: El Hospital actualmente cuenta con el servicio de ecografía con tecnología de punta que es indispensable para el Servicio de Gineco-obstetricia				
	COMPRAS: instancia encargada del abastecimiento de insumos y materiales para el adecuado funcionamiento de los Servicios				
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	ASPECTOS COMERCIALES	
Requerimientos de la institución, como por ejemplo bodega interna	Atención médica, como el agendamiento de citas	Entrega de medicación, e informes de exámenes de imagen	Planificación de estrategias para mejorar la satisfacción del usuario.		

Elaboración Propia

3.1.7. Visión

Constituirnos en un Centro Clínico-Quirúrgico líder en el mercado local, fortaleciendo y ampliando la cartera de servicios, mejorando la infraestructura de la institución, fomentando el bienestar de nuestros pacientes mediante la oferta de servicios a través de planes creados de forma estratégica para el usuario con personal de salud formado y capacitado y tecnología de punta.

3.1.8. Valores

El Hospital del Día Pontón posee valores muy importantes:

- El respeto es el más importante, y que se incentiva siempre al personal que labora en la institución a mantenerlo;
- La transparencia hacia el equipo de trabajo y los usuarios.
- La puntualidad para mantener un buen ambiente laboral sin desequilibrar el correcto funcionamiento de la institución, valor a ser cumplido tanto por el personal operativo como por el usuario.

- La responsabilidad de cada trabajador de la empresa y sobre todo la prudencia para llevar a cabo procesos y procedimientos.
- La confidencialidad es un valor irremplazable y debe ser cumplido a cabalidad por el médico y por la institución.
- La pasión con la que se realiza un trabajo es muy importante para llevar a cabo un trabajo eficiente, mismo que sirve para mantener y atraer clientes u usuarios.

3.1.9. Objetivos Institucionales

Con más de 35 años ofreciendo servicios de salud a la ciudad de Santa Rosa, El Hospital del Día Pontón tiene como objetivo convertirse en centro de referencia nivel de provincial, por medio del plan de gestión a realizar, para mejorar su infraestructura, ofrecer servicios de atención neonatal más adelante.

Con base al plan de gestión gerencial se busca aumentar la cobertura de atención en mujeres gestantes, incentivando y educando a la población en general, a desarrollar su salud sexual y salud reproductiva de manera responsable, incentivando a la planificación familiar y llevar un adecuado control prenatal, todo esto mediante herramientas que nos permitan observar de manera directa las necesidades básicas de las usuarias.

3.1.10. Políticas.

Conjunto de normas internas que crea la institución, diseñadas para regular y aplicar reglas de conducta, donde se desarrollan las responsabilidades tanto del Gerente como de los empleados de la institución.

Reglas de conducta, como por ejemplo políticas claras en la asistencia con su debida marcación en el reloj biométrico, la vestimenta mediante un uniforme que les identifique por área, la privacidad, condiciones de empleo y la responsabilidad.

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

1. Capacitación constante al personal médico en temas de calidad de atención centrada en la paciente embarazada para garantizar una mejor atención en el Servicio de Gineco-Obstetricia otorgando una atención con calidad y calidez.
2. Reajuste necesario en el valor de la consulta periódica y el control ecográfico.

3. Coordinar con el área de recursos humanos para considerar mediante reuniones periódicas las necesidades de los empleados para un mejor desempeño.
4. Incrementar el número de consultorios y crear un área específica para el control y seguimiento de las pacientes embarazadas.

3.2.1. Indicadores de Gestión por área (proyección cinco años)

Actividad N.º 1: Conformar un comité de mejora de la calidad de atención para el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 13

Indicadores de Gestión por área – Comité de Mejora

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de Verificación	Meta
Comité de Mejora de la Calidad de la Atención	Número	Comité de Mejora de la Calidad de la Atención conformado / Comité de Mejora de la Calidad de la Atención planificado	Acta de conformación	1

Elaboración propia

Actividad N.º 2: Capacitación a los profesionales de atención directa que realizan el abordaje a las embarazadas en el Servicio de Gineco-Obstetricia

Tabla 14

Indicadores de Gestión por área – Capacitación

Indicador	Unidad de Medida	Formula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de Verificación	Meta
Capacitación a los profesionales de la salud que realizan el abordaje de las pacientes embarazadas en el Servicio de Gineco-Obstetricia	Porcentaje	Número de profesionales capacitados /Número total de profesionales que laboran en el hospital	Lista de Asistencia Registro fotográfico	90%

Elaboración propia

3.2.2. Indicadores de Calidad por área (Proyección cinco años)

Actividad N.º3: Servicio de paquetes y plan acumulativo en la atención del embarazo y su finalización (parto o cesárea).

Tabla 15

Oferta de paquetes y facilidad de pago

Indicador	Unidad de Medida	Formula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de Verificación	Meta
Servicio de paquetes y plan acumulativo en la atención del embarazo y su finalización (parto o cesárea)	Porcentaje	Número de paquetes creados para la atención a la gestante/número total de paquetes para la atención a la gestante	Encuesta de satisfacción al usuario	90%

Elaboración propia

3.2.3. Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)

Actividad N.º4: Convenios interinstitucionales para que el Hospital del Día Pontón proporcione servicios de atención prenatal, parto o cesárea a esposas, compañeras o cónyuges de los empleados a costos módicos

Tabla 16.

Indicadores de Gestión por área – Convenios

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Convenios interinstitucionales para que el Hospital del Día Pontón proporcione servicios de atención prenatal, parto o cesárea a esposas, compañeras o cónyuges de los empleados	Número	Convenios interinstitucionales gestionados / Convenios interinstitucionales planificados	Convenios interinstitucionales suscritos	2

Elaboración propia

3.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

En el Hospital del Día Pontón el objetivo de esta área es crear un clima laboral adecuado, tener médicos y especialistas capacitadores y reconocidos por el MSP.

3.3.1. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Actividad N.º 1: Establecer un protocolo de atención de mujeres gestantes sin riesgo en el Hospital del Día Pontón

Tabla 17

Indicadores de Gestión por área – Protocolo de atención

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Protocolo de atención de mujeres gestantes sin riesgo	Número	Protocolo de atención de mujeres gestantes sin riesgo elaborado / Protocolo de atención de mujeres gestantes sin riesgo planificado	Protocolo elaborado y aprobado	1

Elaboración propia

Actividad N.º 2: Realizar evaluación de desempeño a los profesionales de salud en el Hospital del Día Pontón.

Tabla 18

Indicadores de Gestión por área – Evaluación continua de Desempeño

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Evaluación de desempeño de los profesionales en el Hospital del Día Pontón	Número	Evaluación de desempeño en los profesionales de atención en el Hospital del Día Pontón/Evaluación de desempeño de los profesionales en el Hospital del Día Pontón	Evaluación de desempeño	Anual

Elaboración propia

3.3.2. Prestación de Servicios, Indicadores de gestión (proyección cinco años)

Actividad N.º 3: Elaborar una evaluación sobre el tiempo promedio de resolución de derivación.

Tabla 19

Indicadores de Gestión por área – Tiempo de Demora en Derivaciones

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Evaluar el tiempo de demora en aceptación efectiva de una derivación a un hospital de mayor nivel de complejidad	Número	Tiempo promedio de resolución de derivación efectiva / Tiempo promedio de resolución de derivación esperada	Informe Técnico	1

Elaboración propia

3.4. GESTIÓN FINANCIERA

Gestión de flujo de caja, de recursos y de los fondos financieros con los que cuenta la institución, teniendo como único objetivo lograr cumplir con las metas para mejorar el servicio de salud.

3.4.1. Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Actividad N.º 1: Elaborar informe de factibilidad de flujos operativos.

Tabla 20.

Indicadores de Gestión por área – Informe de Factibilidad

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Elaborar un informe de factibilidad de flujos operativos	Número	Informe de factibilidad elaborado / Informe de factibilidad planificado	Informe de factibilidad	1

Elaboración propia

3.4.2. Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

Actividad N.º 2: Establecer un mecanismo de estimación de necesidades para el abastecimiento de medicamentos e insumos para determinar el presupuesto anual.

Tabla 21

Indicadores de Gestión por área – Mecanismo de Estimación

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Establecer un mecanismo de estimación de necesidades para el abastecimiento de medicamentos e insumos para determinar el presupuesto anual	Número	Programa de medicamentos e insumos para determinar el presupuesto anual elaborado / Programa de medicamentos e insumos para determinar el presupuesto anual planificado	Programa de estimación de necesidades	1

Elaboración propia

Actividad N.º 3: Asignar presupuesto para la realización de campañas informativas y comunicación sobre protocolos de planificación familiar.

Tabla 22

Indicadores de Gestión por área – Presupuesto para campañas

Indicador	Unidad de Medida	Formula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Presupuesto para campañas informativas	Porcentaje	Presupuesto para la campaña asignado / Presupuesto para la campaña planificado	Informe sobre los recursos asignados	80%

Elaboración propia

3.5. GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

La logística de operaciones y abastecimiento es el proceso analítico estratégico que busca indagar en las actividades del establecimiento para cumplir su objetivo de forma ágil y óptima.

3.5.1. Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)

Actividad N.º 1 Gestionar la asignación presupuestaria para la adquisición de insumos y medicamentos en el área de Gineco-Obstetricia.

Tabla 23

Indicadores de Gestión por área – Presupuesto de abastecimiento

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Gestionar asignación presupuestaria para un adecuado abastecimiento de medicamentos e insumos	Porcentaje	Asignación presupuestaria para un adecuado abastecimiento de medicamentos e insumos recibida/ Asignación presupuestaria para un adecuado abastecimiento de medicamentos e insumos solicitada	Asignación presupuestaria	80%

Elaboración propia

3.6. GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Área que se encarga del control de la información del Hospital, de manera puntual, del Servicio de Gineco-Obstetricia, para contar con información técnica de manera oportuna para la atención de las pacientes.

3.6.1. Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Actividad N.º 1: Elaborar un informe del registro de atención mensual en pacientes gestantes en el Hospital del Día Pontón.

Tabla 24.*Indicadores de Gestión por área – Informe de Pacientes*

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Elaborar un informe de las pacientes embarazadas que ingresan de forma mensual	Número	Informe del número de embarazadas que ingresan al Hospital del Día Pontón elaborado/Informe del número de pacientes embarazadas que ingresan al Hospital del Día Pontón planificado	Informe	12 (mensual)

Elaboración propia

3.7. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE GINECO-OBSTETRICIA

En esta área en la que se enfoca el plan de gestión gerencial, el objetivo fundamental es desarrollar estrategias para aumentar la cobertura del control prenatal que permita el control durante todo el embarazo, orientado a la identificación temprana de riesgos, para la derivación oportuna a otros establecimientos de mayor complejidad, eliminando la barrera económica al acceso por parte de las embarazadas del área de influencia del Hospital del Día Pontón.

3.7.1. Indicadores de gestión por áreas de atención

Actividad N.º 1: Realizar capacitación trimestral sobre atención de calidad y calidez al usuario dirigido a los profesionales de salud (enfermería, residentes, especialistas, auxiliares, limpieza, guardias) del Hospital del Día Pontón.

Tabla 25*Indicadores de Gestión por área – Capacitación Trimestral*

Indicador	Unidad de Medida	Formula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Capacitación trimestral sobre atención de calidad y calidez al usuario, dirigido a los profesionales de salud del Hospital del Día Pontón	Porcentaje	Capacitación trimestral sobre atención de calidad y calidez al usuario, dirigido a los profesionales de salud del Hospital del Día Pontón realizada / Capacitación trimestral sobre atención de calidad y calidez al usuario, dirigido a los profesionales de salud del Hospital del Día Pontón planificada	Informe de asistencia Registro fotográfico	100%

Elaboración propia

Actividad N.º 2: Identificar las pacientes hospitalizadas quienes debido a su diagnóstico requieran derivación a otra Unidad de Salud de mayor complejidad.

Tabla 26

Indicadores de Gestión por área – Pacientes de atención prioritaria

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del Indicador Numerador/Denominador	Medio de verificación	Meta
Identificar pacientes hospitalizadas que por su diagnóstico requirieron derivación a otra Unidad de Salud de mayor nivel de atención-complejidad de mayor complejidad.	Porcentaje	Número de pacientes hospitalizadas quienes debido a su diagnóstico requieran derivación a otra Unidad de Salud de mayor complejidad identificadas/ Pacientes hospitalizadas	Informe de admisión Datos estadísticos	100%

Elaboración propia

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Durante la realización de la presente investigación aplicada, se mantuvieron varias reuniones tanto con el área administrativa compuesta por el Gerente y Jefe del Departamento de Talento Humano, así como con el Líder de Servicios tanto de informática, mantenimiento, financiero y hospitalización, en las que se evaluó de manera minuciosa la factibilidad de la ejecución de cada una de las actividades establecidas para cumplir los objetivos institucionales planteados, posterior a su análisis se determinó que el establecimiento está preparado para cumplir dichas actividades.

Se mantendrá un control periódico de la ejecución de todo lo establecido mediante los indicadores y los responsables para que dicho plan se gestione y funcione conforme lo establecido, ya que el objetivo es aumentar los controles de embarazo y lo más importante gestionar que se capte a las gestantes desde el primer trimestre hasta el final del embarazo, mediante indicadores de gestión como crear paquetes que hagan que la atención médica sea accesible a la usuaria. Mensualmente se verificará mediante la siguiente semaforización si los avances requeridos se están cumpliendo dentro de lo propuesto.

Tabla 27

Indicadores según el área de gestión

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADORES	MONITOREO	PLAZO	RESPONSABLE
GERENCIAL	Comité de Mejora de la Calidad de la Atención	Mensual	1 mes	Área de Calidad
	Capacitación a los profesionales de la salud que realizan el abordaje de las pacientes embarazadas en el Servicio de Gineco-Obstetricia	Mensual	6 meses	Área de Recursos Humanos
	Servicio de paquetes y plan acumulativo en la atención del embarazo y su finalización (parto o cesárea)	Mensual	6 meses	Área Financiera

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADORES	MONITOREO	PLAZO	RESPONSABLE
	Convenios interinstitucionales para que el Hospital del Día Pontón proporcione servicios de atención prenatal, parto o cesárea a esposas, compañeras o cónyuges de los empleados	Mensual	4 meses	Gerencia Dirección Médica Área Financiera
ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS	Protocolo de atención de mujeres gestantes sin riesgo	Diario	1 mes	Dirección Médica
	Evaluación de desempeño de los profesionales en el Hospital del Día Pontón	Semanal	1 mes	Área de Talento Humano
	Evaluar el tiempo de demora en aceptación efectiva de una derivación a un hospital de mayor nivel de complejidad	Semanal	3 meses	Área de Calidad
FINANCIERA	Elaborar un informe de factibilidad de flujos operativos	Mensual	1 mes	Área Financiera
	Establecer un mecanismo de estimación de necesidades para el abastecimiento de medicamentos e insumos para determinar el presupuesto anual	Mensual	1 mes	Dirección Médica Área Financiera
	Presupuesto para campañas informativas	Semanal	1 mes	Área Financiera
OPERATIVO, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA	Gestionar asignación presupuestaria para un adecuado abastecimiento de medicamentos e insumos	Mensual	1 mes	Área Financiera
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Elaborar un informe de las pacientes embarazadas que ingresan de forma mensual	Mensual	1 mes	Estadística
	Capacitación trimestral sobre atención de calidad			

ÁREA DE GESTIÓN	INDICADORES	MONITOREO	PLAZO	RESPONSABLE
GESTIÓN EN SERVICIOS DE GINECOOBSTETRICIA	y calidez al usuario, dirigido a los profesionales de salud del Hospital del Día Pontón	Trimestral	6 meses	Área de Talento Humano
	Identificar las pacientes hospitalizadas quienes debido a su diagnóstico requieran derivación a otra Unidad de Salud de mayor complejidad	Semanal	1 mes	Área de Trabajo Social

Elaboración propia

Tabla 28

Semaforización para medir el avance del proyecto

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

Elaboración propia

4.1. LIMITACIONES O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

Las limitaciones del plan de gestión se deben aquellos factores que no se pueden controlar llegando a no cumplir con los plazos planteados o la suspensión parcial o total del plan propuesto.

- Inadecuada coordinación de cada área del hospital para llegar a cabo con el plan propuesto.
- Falta de interés por parte de la directiva del hospital y de su personal que impida la adecuada implementación del plan.
- Resistencia al cambio y a ejercer los protocolos o informes que se piden mensualmente para verificar si se está llegando a los objetivos planteados.

4.2. CONCLUSIONES

El Hospital del Día Pontón al ser uno de los centros médicos de atención clínico-quirúrgica, único en la ciudad de Santa Rosa, comprometido en proporcionar prestaciones de salud con calidad y con calidez a sus habitantes, dispuesto a ampliar su cartera de

servicios, además de establecer métodos y estrategias para captación de la paciente embarazada para su control prenatal desde su inicio hasta la etapa del parto o cesárea.

Es por eso que a fin de lograr la atención de calidad antes propuesta se necesita llevar a cabo actividades que permitan solventar cada una de las falencias actuales y a partir de estas acciones lograr cambios positivos en la institución.

Para poder mejorar el rendimiento se debe actuar en conjunto con múltiples áreas, buscando apoyo de las máximas autoridades y de los trabajadores del Hospital del Día Pontón para que en próximas evaluaciones de calidad se logre ser referencia de un buen desempeño en la institución.

Se recomienda monitorizar cada una de las actividades propuestas y al final realizar un resumen detallado de los cambios evidenciados en el Servicio de Gineco-Obstetricia a lo largo del desarrollo de la misma, así como también las debilidades detectadas para en el futuro con una próxima evaluación lograr mejores resultados, teniendo en cuenta la necesidad de mantener la calidad lograda de manera permanente.

4.3. RECOMENDACIONES

Es importante llegar a la concientización, colaboración y trabajo en equipo tanto de las áreas administrativas como los profesionales de salud para analizar los errores cometidos en un tiempo determinado y buscar soluciones para el mejoramiento de los servicios de salud brindado y la atención de calidad que se quiere lograr.

Se recomienda que todo el personal del Hospital del Día Pontón sea partícipe del presente plan de gestión gerencial y que se comprometa a aportar para el logro de los objetivos institucionales establecidos con el propósito del mejoramiento de la calidad de atención a las usuarias.

Se debe mantener en constante capacitación al personal de salud, así como capacitar en el tema al nuevo personal que ingresa a la institución a fin de que se minimicen los errores que se pudieran generar en la atención de calidad.

También es importante que mensualmente se dé apertura para que las usuarias sean escuchadas por las autoridades para poder identificar desde el punto de vista de ellos las falencias, que no se han logrado satisfacer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, F., & Faizal, E. (2013). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud*. ECOE Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Gerencia-de-hospitales-Vista-preliminar-del-libro.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/octubre/LA2_OCT_DIJU_Constitucion.pdf
- Botell, L. (2018). La importancia de la atención prenatal en la prevención y promoción de salud. *Revista Cubana de Obstetricia y Ginecología*. 2018;44(1), 44(1). <https://doi.org/https://revginecobstetricia.sld.cu/index.php/gin/article/view/305/231>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Coronado, R., Cruz, E., Macías, S., Arellano, A., & Nava, T. (2013). El contexto actual de la calidad en salud y sus indicadores. *Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación*, 25(1), 26-33. <https://www.medigraphic.com/pdfs/fisica/mf-2013/mf131e.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- INEC. (2022). *Censo Ecuador 2022*. Censo Ecuador - Data y Resultados: <https://www.censoecuador.gob.ec/data-y-resultados/>
- Manterola, C., & Otzen, T. (2014). Estudios Observacionales. Los diseños utilizados con mayor frecuencia en investigación clínica. *International Journal of Morphology*, 32(2), 634-645. https://doi.org/https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0717-95022014000200042&script=sci_arttext

- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2021). *Norma Técnica para la Certificación de Establecimientos de Salud como Amigos de la Madre y del Niño - ESAMyN*. Asamblea Nacional. <https://www.hgdz.gob.ec/wp-content/uploads/2022/05/2021-DIC-16-ESAMYN.pdf>
- OMS. (2014). *Organismos de las Naciones Unidas informan del firme avance en los esfuerzos por salvar vidas maternas*. <https://www.who.int/es/news/item/06-05-2014-united-nations-agencies-report-steady-progress-in-saving-mothers-lives>
- Pérez, G. (2022). Proceso Administrativo. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria NO. 1*, 5(9), 11-14. <https://doi.org/https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8910>
- UNICEF. (2021). *Salud Materno infantil*. UNICEF: <https://www.unicef.org/ecuador/salud-materno-infantil>

ANEXOS

4.4. ANEXO 1

Entrevista semiestructurada dirigida a usuarias gestantes en la sala de espera del Hospital del Día Pontón

1.- EDAD

- a) 14-20 AÑOS
- b) 21-30 AÑOS
- c) 30-40 AÑOS

2.- NIVEL DE INSTRUCCIÓN

- a) Sin estudios
- b) Básica
- c) Bachiller
- d) Tercer nivel

3.- SITUACIÓN DEMOGRÁFICA

- a) Ciudad
- b) Zona rural
- c) Ciudades vecinas

4.- TIPO DE AFILIACIÓN

- a) MSP
- b) IEES
- c) Seguro Privado

5.- AFINIDAD DE ATENCIÓN

- a) Privada
- b) MSP
- c) IEES

6.- CONSIDERA QUE LOS COSTOS DE LA CONSULTA Y LA ECOGRAFÍA ES ELEVADO

- a) SI
- b) NO

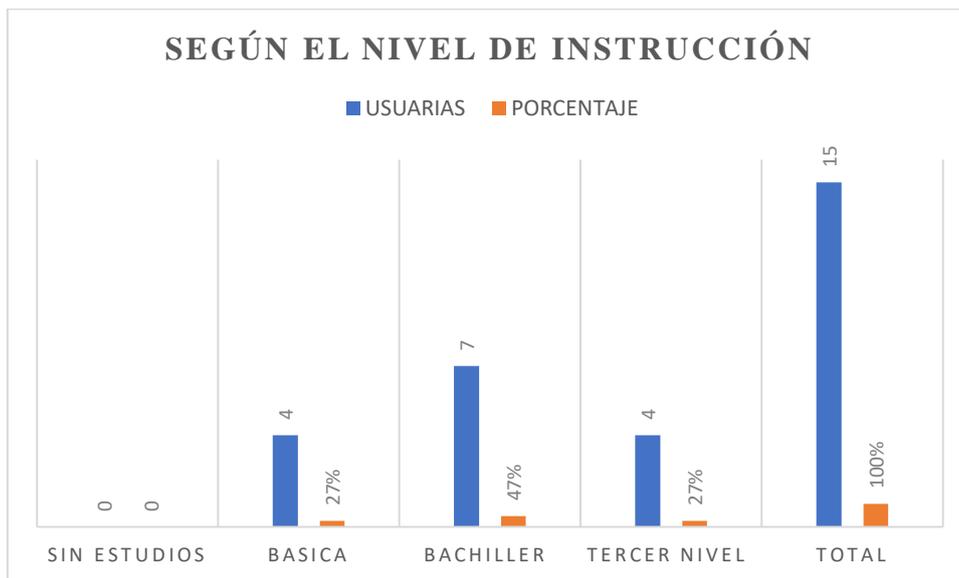
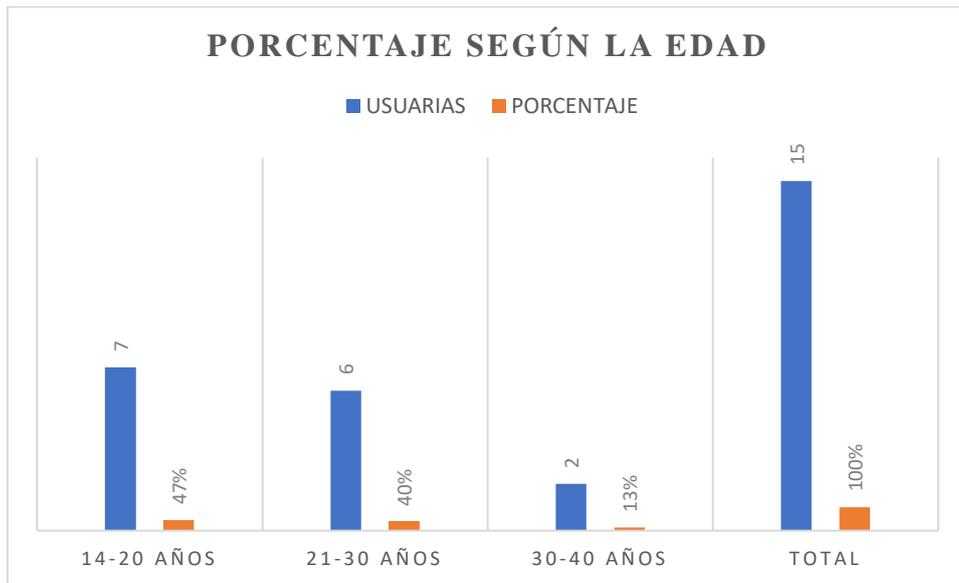
7.- OBSERVA PROBLEMAS DE INFRAESTRUCTURA

- a) SI
- b) NO

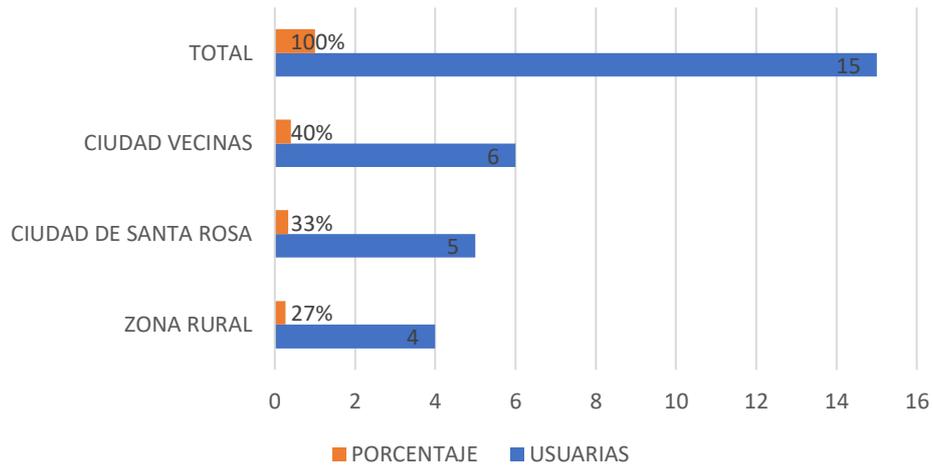
8.- PREFIEREN LA ATENCIÓN DIRECTA Y COMPLETA EN EL HOSPITAL DEL DÍA PONTÓN

- a) SI
- b) NO

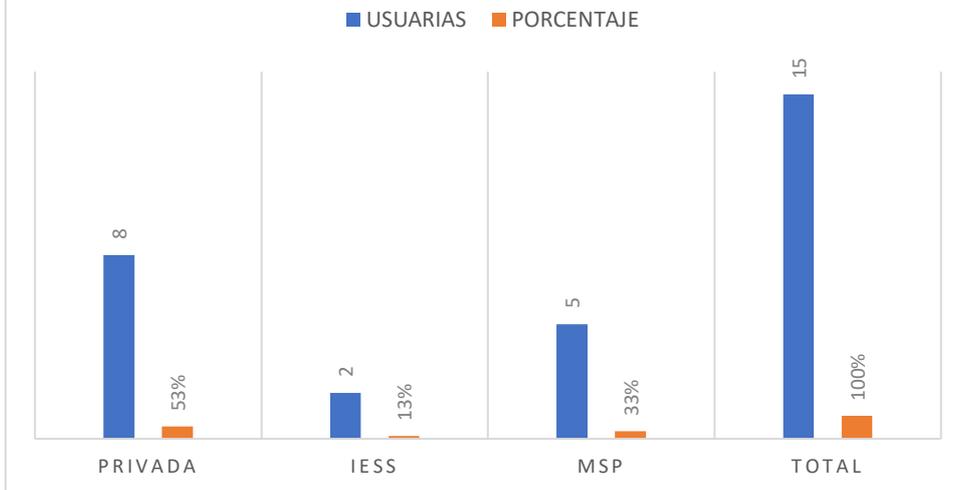
4.5. ANEXO 2



SEGÚN LA SITUACIÓN DEMOGRÁFICA

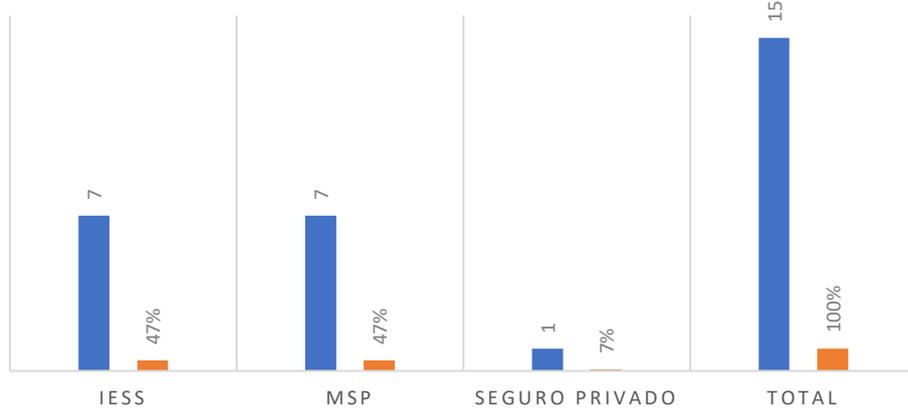


SEGÚN LA AFINIDAD DE ATENCIÓN



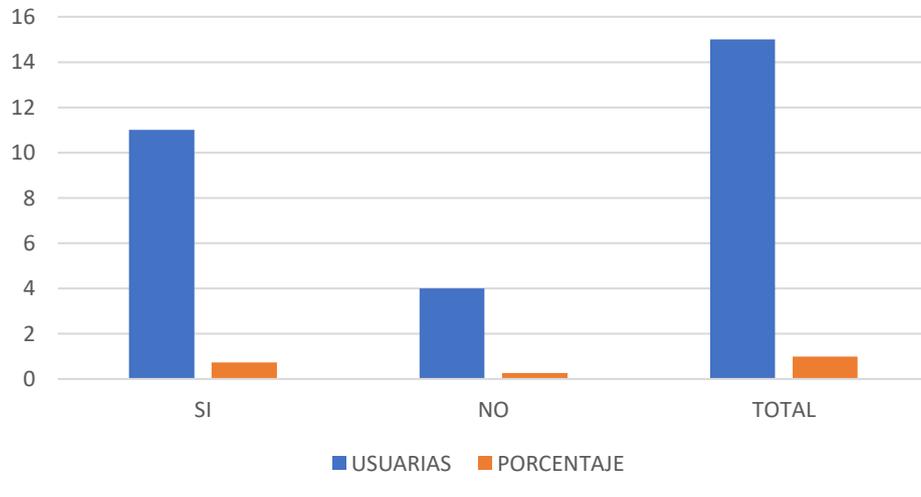
SEGÚN EL TIPO DE AFILIACIÓN

■ USUARIAS ■ PORCENTAJE



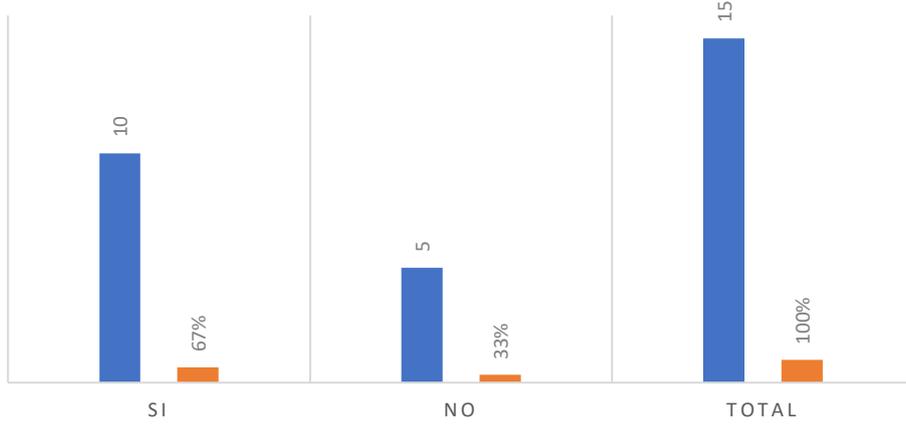
SEGÚN LOS COSTOS

■ USUARIAS ■ PORCENTAJE



SEGÚN LA INFRAESTRUCTURA

■ USUARIAS ■ PORCENTAJE



SEGÚN LA PREFERENCIA DE ATENCIÓN

■ USUARIAS ■ PORCENTAJE

