



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE
SALUD MENTAL HOSPITALARIA EN LA CIUDAD DE CUENCA, ECUADOR**

Trabajo de titulación presentado en conformación con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Gerencia de Instituciones
de Salud

Docente Guía

Sonia Brazales Noroña

Autora

M. Angélica Vicuña Serrano

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.

M. Angélica Vicuña Serrano

RESUMEN

La salud mental es definida no solo como la ausencia de trastornos mentales, sino como un estado completo de bienestar mental. En este estado, las personas pueden enfrentar las dificultades diarias, manejar el estrés, tomar decisiones, establecer vínculos sociales, y aprender y trabajar de manera óptima. Debido a que solo existe un hospital psiquiátrico en el Azuay, este no puede abarcar a todas las personas que requieren de tales servicios.

Los objetivos de esta investigación son ofrecer servicios de salud mental a pacientes con trastornos psiquiátricos en Cuenca. Desarrollar un Plan de Gestión Gerencial para la creación de una Unidad de Salud Mental Hospitalaria. Describir las necesidades de las personas con trastornos mentales y construir propuestas de atención para estas personas en Cuenca.

La metodología de investigación cualitativa de tipo descriptiva se utilizó para recoger datos a través de entrevistas con varios actores involucrados en el proceso de atención, con el fin de captar sus percepciones y experiencias con el sistema de salud mental en la provincia del Azuay.

En conclusión, el número de establecimientos de salud en Ecuador destinados a la salud mental es escaso. Es necesario implementar centros de atención en salud mental que incluyan el manejo multidisciplinario de las patologías con métodos de vanguardia. Tratar las diferentes patologías mentales en un mismo espacio físico no es recomendable porque no se puede brindar el mejor manejo. La promoción de la salud mental debe iniciar desde la escuela, para que las personas aprendan a identificar signos y síntomas de estas y puedan ser tratadas a tiempo. El tratamiento hospitalario de patologías psiquiátricas representa una herramienta de contención para pacientes en crisis. En la ciudad de Cuenca aún se debe trabajar por visibilizar las patologías psiquiátricas como una realidad y no un tabú. Los costos de atención en salud mental son elevados, impidiendo que muchas personas tengan acceso a esta en establecimientos privados, por lo que establecer convenios con la Red Pública Integral de Salud se vuelve una necesidad.

ABSTRACT

Mental health is defined not only as the absence of mental disorders, but as a complete state of mental well-being. In this state, people can cope with daily difficulties, manage stress, make decisions, establish social connections, and learn and work optimally. Because there is only one psychiatric hospital in Azuay, it cannot cover all the people who require such services.

The objectives of this research are to offer mental health services to patients with psychiatric disorders in Cuenca. Develop a Management Management Plan for the creation of a Hospital Mental Health Unit. Describe the needs of people with mental disorders and build care proposals for these people in Cuenca.

The descriptive qualitative research methodology was used to collect data through interviews with various actors involved in the care process, in order to capture their perceptions and experiences with the mental health system in the province of Azuay.

In conclusion, the number of health facilities in Ecuador dedicated to mental health is small. It is necessary to implement mental health care centers that include multidisciplinary management of pathologies with cutting-edge methods. Treating different mental pathologies in the same physical space is not recommended because the best management cannot be provided. The promotion of mental health must start at school, so that people learn to identify signs and symptoms of these and can be treated in time. Hospital treatment of psychiatric pathologies represents a containment tool for patients in crisis. In the city of Cuenca, work must still be done to make psychiatric pathologies visible as a reality and not a taboo. The costs of mental health care are high, preventing many people from having access to it in private establishments, so establishing agreements with the Comprehensive Public Health Network becomes a necessity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1.1 Introducción	1
1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	4
1.1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	4
1.1.3.1 Estructura Administrativa	4
1.1.3.2 Estructura Financiera	4
1.1.3.3 Estructura Operativa	5
1.1.4 Oferta y Demanda de Servicios.....	5
1.1.4.1 Oferta (Red).....	5
1.1.4.2 Demanda de Servicios	6
1.1.5 Análisis geoespacial y geopolítico.....	6
1.1.6 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)	7
1.1.7 Población Proyectada Para Atención	7
1.1.8 Demanda de servicios insatisfecha	8
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	8
1.2.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2.2 Justificación del planteamiento del problema	8
1.2.3 Objetivos General y Específicos para la Prestación de Servicios	9
1.2.3.1 General.....	9
1.2.3.2 Específicos.....	9
1.2.4 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	9
1.3 PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	10
CAPÍTULO II.....	10

2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	10
2.1.1 Justificación	11
2.1.2 Metodología	11
2.1.3 Resultados.....	12
2.2 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	15
2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....	15
2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing	15
2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	15
2.2.4 Gestión Financiera	16
2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	16
2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	16
2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	16
CAPÍTULO III.....	17
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	17
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	17
3.1.1 Análisis Del Entorno Social	17
3.1.2 Análisis De La Industria De Servicios De Salud (M. Porter)	18
3.1.3 Análisis FODA.....	19
3.1.4 Cadena De Valor De La Organización	20
3.1.5 Planificación Estratégica	20
3.1.5.1 Misión	20
3.1.5.2 Visión.....	20
3.1.5.3 Valores.....	21
3.1.5.4 Objetivos institucionales.....	21
3.1.5.5 Principios éticos.....	21
3.1.5.6 Políticas	22

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	22
3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección	22
3.2.1.1 Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)	22
3.2.1.2 Mejoramiento Continuo de la Calidad.....	23
3.2.1.2.1 Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)	23
3.2.1.3 Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional	24
3.2.1.3.1 Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)	24
3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	24
3.2.2.1 Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)	24
3.2.2.2 Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)	26
3.2.3 Gestión Financiera	26
3.2.3.1 Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años).....	26
3.2.3.2 Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años).....	27
3.2.3.3 Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas	28
3.2.3.4 Recaudaciones	28
3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	29
3.2.4.1 Capacidad Instalada	29
3.2.4.2 Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años).....	29
3.2.4.3 Evaluación de Movimiento de Inventarios	30
3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	30
3.2.5.1 Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)	30
3.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	31
3.2.6.1 Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)	31
CAPÍTULO IV	32
4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	32
4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	32

4.2 Conclusiones y Recomendaciones	32
4.2.1 Conclusiones	32
4.2.2 Recomendaciones	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
ANEXOS.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de evaluación de alternativas de solución</i>	10
Tabla 2. <i>Análisis PEST</i>	17
Tabla 3. <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	18
Tabla 4. <i>Cadena de valor de la USMH</i>	20
Tabla 5 <i>Creación de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria</i>	22
Tabla 6. <i>Conformación del equipo de trabajo</i>	22
Tabla 7. <i>Elaboración de la cartera de servicios</i>	23
Tabla 8. <i>Elaboración de planes de mejora continua</i>	23
Tabla 9. <i>Implementación de encuestas de satisfacción a los pacientes</i>	23
Tabla 10. <i>Creación de un comité encargado de actualizar constantemente las terapias alternativas de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria</i>	24
Tabla 11. <i>Asignación de funciones específicas a cada miembro trabajador de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria</i>	25
Tabla 12. <i>Distribución de recursos a cada área según sus necesidades</i>	25
Tabla 13. <i>Creación de políticas interinstitucionales</i>	25
Tabla 14. <i>Realización de informes mensuales sobre cantidad de pacientes atendidos</i>	26
Tabla 15. <i>Realización de informes mensuales sobre frecuencia de uso de cada servicio</i>	26
Tabla 16. <i>Planificación de auditorías semestrales para transparencia de procesos</i>	27
Tabla 17. <i>Elaboración de tabla de costos por servicios</i>	27
Tabla 18. <i>Evaluación de disponibilidad de presupuesto para contratación de personal</i>	27
Tabla 19. <i>Realización de la proyección del presupuesto anual</i>	28
Tabla 20. <i>Establecimiento de reglamento interno para establecer métodos y plazos de cobros</i>	28
Tabla 21. <i>Elaboración de informes mensuales de ingresos recaudados para análisis de ganancia, solvencia y capacidad de pago de deuda</i>	29

Tabla 22. <i>Realización de estudio de mercado para conocer la necesidad local para la adquisición de materiales.....</i>	30
Tabla 23. <i>Implementación de programas informáticos seguros para el manejo y almacenamiento de datos personales de los pacientes, así como de agendamientos de citas.....</i>	31
Tabla 24. <i>Creación de guías de prácticas clínicas para el manejo y tratamiento de los pacientes.....</i>	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Ubicación de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria</i>	6
---	---

CAPÍTULO I

1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.1 Introducción

La Organización Mundial de la Salud define a la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 1948). Por otro lado, la salud mental, que es un derecho humano fundamental, no solo es la ausencia de trastornos mentales sino un completo estado de bienestar mental en donde las personas son capaces de enfrentar las dificultades del diario vivir, saben manejar el estrés, tienen herramientas para la toma de decisiones, pueden crear vínculos sociales, aprenden y trabajan de una manera óptima, entre otras. (OMS, 1948).

Contar con un buen estado de salud, implica tener una buena salud mental. A pesar de esto, todos los temas de salud mental siguen siendo un tabú en muchos países y al mismo tiempo, se consideran enfermedades de menor importancia en comparación de las enfermedades físicas.

A nivel mundial las enfermedades mentales son tan frecuentes, que, según la OMS una de cada ocho personas tiene alguna enfermedad mental. Las más comunes en hombres y mujeres son los trastornos depresivos, haciendo que el suicidio sea una de las principales causas de muerte con alrededor de 800.000 suicidios cada año en el mundo.

En nuestro país, las cinco principales causas de muerte son los accidentes de tránsito, los homicidios, la cirrosis y otras enfermedades hepáticas, las enfermedades crónicas de las vías respiratorias y el suicidio. Esto evidencia que los trastornos mentales representan una carga significativa de enfermedad en Ecuador.

Las cinco patologías mentales más frecuentes en el segundo nivel de atención en salud son los trastornos de ansiedad, trastornos depresivos, trastornos mentales orgánicos, los trastornos debido al consumo de sustancias y el retraso mental. La

población afectada por estos trastornos comprende principalmente a usuarios de entre 20 y 65 años. (MSP, 2022)

Un trastorno mental es una condición en donde se ven afectados procesos tanto afectivos como cognitivos. Quienes lo padecen tienen dificultad para regular sus emociones, presentando signos y síntomas diversos.

Existe una amplia gama de trastornos mentales, siendo la depresión el más común. Otros trastornos incluyen los de ansiedad, esquizofrenia, trastorno límite de ansiedad, bipolaridad, trastorno de estrés postraumático, trastorno de conducta alimentaria, trastornos debido al consumo de psicotrópicos y drogas.

Una de cada ocho personas en el mundo, es decir, 970 millones, padece un trastorno mental (OMS, 2022) y debido a la pandemia de COVID 19 este número ha ido en aumento.

Es así que, durante la pandemia en el año 2020, el Sistema Nacional de Salud (SNS) de Ecuador enfrentó desafíos significativos en la organización y prestación de servicios de salud mental. La mayoría de los centros de salud no pudieron ofrecer atención presencial, hubo una escasez de especialistas disponibles para tratar problemas no relacionados con la COVID-19 y se limitó la dispensación de medicamentos. Situación que pudo haber llevado a la descompensación de condiciones clínicas como la esquizofrenia, la depresión grave y los trastornos de ansiedad debido a la interrupción del tratamiento. Además, se dificultó la detección de casos de suicidio, violencia y otros trastornos mentales como el estrés postraumático. Así mismo, hubo un incremento del 55% de defunciones en relación al año 2019, es decir, alrededor de 41.000 muertes en exceso, donde 475 casos se trataron de suicidios. (MSP, 2022)

En este sentido, existen diversos tipos de tratamientos para las patologías mentales, pero no todas las personas tienen acceso a estos y tampoco todas quieren recibirlo por el estigma que una enfermedad de estas representa.

Un hospital psiquiátrico, anteriormente conocido como manicomio, es una institución de salud dedicada al tratamiento de personas con trastornos psiquiátricos. Este establecimiento cuenta con un equipo multidisciplinario especializado en salud mental, cuya función es diagnosticar, tratar y realizar seguimientos a los pacientes. El objetivo principal es mejorar su estilo y calidad de vida.

Las Unidades de Salud Mental Hospitalaria (USMH) son instalaciones de segundo nivel que brindan atención tanto hospitalaria como ambulatoria a individuos que necesitan atención de salud mental para problemas de alta complejidad. Estos problemas pueden requerir internamiento breve para manejar crisis psicopatológicas o reagudizaciones de sus condiciones clínicas. Las USMH también atienden casos de intoxicación aguda por consumo de drogas. (Modelo de Atención de Salud Mental, pág. 79)

Además, estas unidades proporcionan asistencia ambulatoria a usuarios con trastornos mentales graves. Estos usuarios son derivados por los dispositivos de la red de salud mental comunitaria cuando necesitan tratamiento de rehabilitación y reintegración social orientado a la recuperación.

Lo que distingue a las USMH de otros recursos es que cuentan con recursos especiales adaptados a las necesidades específicas de los pacientes, como atención 24 horas, camas, acceso a pruebas diagnósticas complejas, entre otras.

Las prestaciones que brindan estas unidades son:

- Emergencias/urgencias
- Hospitalización
- Salud mental de enlace
- Atención ambulatoria

El acceso a la Unidad de Salud Mental Hospitalaria (USMH) generalmente se realiza a través del primer nivel de atención. Sin embargo, existen excepciones para ciertos casos de urgencias y emergencias en salud mental. En situaciones donde la vida del paciente o de otros pueda estar en peligro debido a la gravedad del caso, se puede permitir el acceso directo a la USMH.

Debido a la carencia de opciones de instituciones existentes en la provincia del Azuay, ya que solo existe un hospital para toda la región que no puede abarcar a todas las personas que requieren de tales servicios, este plan de gestión gerencial pretende la creación de una Unidad de Salud Mental Hospitalaria en la ciudad de Cuenca, con el fin de brindar a la población la oportunidad de un tratamiento seguro y oportuno de su salud mental.

1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La ciudad de Cuenca cuenta con un único hospital privado especializado en salud mental (Humberto Ugalde Camacho del C.R.A), el cual gestiona sus servicios de manera interna. Es reconocido por la OMS como Centro Nacional de Alcoholismo y por el Ministerio de Salud Pública (MSP) como hospital psiquiátrico, lo que lo convierte en un centro de referencia para la atención de salud mental.

La Unidad de Salud Mental Hospitalaria pretende ser un establecimiento de segundo nivel de atención, es decir, que atienden en régimen de hospital. Contará con la infraestructura y el equipamiento adecuado, además del talento humano pertinente para prestar servicios ambulatorios y hospitalarios de especialidad psiquiátrica y psicológica y tendrá la capacidad de resolver problemas de salud mental de alta complejidad.

1.1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

1.1.3.1 Estructura Administrativa

Esta entidad de Salud iniciará bajo el liderazgo del gerente general, que, a su vez, se pretende sea uno de los principales accionistas, puesto a que el objetivo es que su labor y participación activa inicie desde el desarrollo del proyecto y no cuando se busque talento humano para poner en funcionamiento la Unidad de Salud.

Se pretende disponer de un organigrama con estructura funcional, el cual se realizará cuando el establecimiento haya crecido en número de empleados, puesto a que en un inicio no se crearán departamentos.

1.1.3.2 Estructura Financiera

Este proyecto se financiará con un préstamo bancario, el cual será solicitado por los socios accionistas de la institución, pretendiendo financiarlo a 15 años, donde será cancelado con los ingresos que la unidad produzca.

1.1.3.3 Estructura Operativa

Según los Lineamientos operativos para la Atención en las Unidades de Salud Mental Hospitalarias del MSP, el talento humano requerido consta de:

- “- Psicólogo/a Clínico/a.
- Médico/a Psiquiatra o Médico/a General o Médico/a Familiar o Médico/a Internista
- Trabajador/a social.
- Enfermera/o.” (MSP, 2016)

La institución dará inicio con esta estructura. No obstante, se proyecta que, ante la demanda existente, la Unidad experimentará un importante crecimiento en un corto período de tiempo. Consecuentemente, se espera que el talento humano se amplíe y conste de un departamento de atención médica integral con un mayor número de prestadores de servicios de salud. Bien sea por la cantidad de personal que se requiera o por el tipo de trabajador de la salud que la comunidad necesite.

1.1.4 Oferta y Demanda de Servicios

1.1.4.1 Oferta (Red)

En la provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, el C.R.A, como único hospital psiquiátrico, responde a toda la población y sus necesidades y los servicios que ofrece a la comunidad son:

- Servicio de hospitalización
- Tratamiento ambulatorio
- Hospital del día
- Emergencia
- Farmacia
- Seguimiento de casos
- Consulta externa de psiquiatría y psicología

- Docencia

1.1.4.2 Demanda de Servicios

En el campo de la salud mental, el trastorno depresivo es la condición más comúnmente demandada por las personas. Por lo tanto, es esencial contar con un equipo especializado que esté preparado para actuar en momentos de crisis, y no solo durante las consultas de seguimiento habituales.

Aunque la Unidad de Salud Mental Hospitalaria estará ubicada en la región centro-sur del país, sus objetivos no se limitan a atender únicamente a quienes pertenezcan a las zonas cercanas.

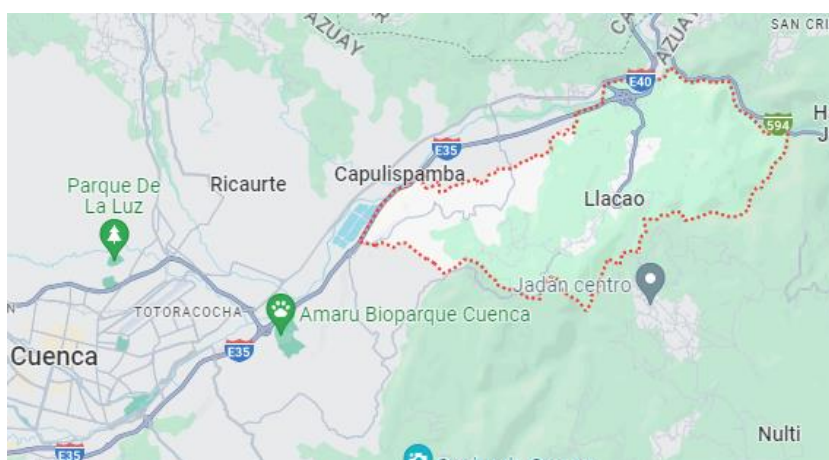
Es importante destacar que los servicios de salud mental son necesarios para hombres y mujeres de todas las edades. Las patologías psiquiátricas no discriminan por sexo, género, nivel de educación, estrato socioeconómico, etc. Por lo tanto, cualquier persona puede requerir atención especializada en salud mental.

1.1.5 Análisis geoespacial y geopolítico

Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca, mejor conocida como Cuenca, capital de la provincia del Azuay, se encuentra a 2.538 m.s.n.m. en un valle interandino de la sierra sur del Ecuador. Tiene una superficie de 15.730 hectáreas y se divide en 15 parroquias urbanas y 21 rurales. (Alcaldía de Cuenca)

Figura 1.

Ubicación de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria



Fuente: Tomado de Google Maps.

La Unidad de Salud Mental Hospitalaria se ubicará en las afueras de la ciudad de Cuenca, en la zona rural de Llacao.

El área está rodeada de casas de vivienda en su mayoría de personas que cuentan con una posición económica estable, pero también cuenta con lugares comerciales de distintos tipos: restaurantes, tiendas, supermercados, mecánicas, laboratorios clínicos, farmacias, así como escuelas y colegios.

1.1.6 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

Además de los tan necesarios servicios ya existentes en el actual Hospital C.R.A., la nueva Unidad de Salud Mental Hospitalaria agregaría un mayor número de profesionales por cantidad de pacientes, y, contaría con una cartera de servicios ampliada, constituida por:

- Terapias alternativas (como terapia con animales, yoga, terapias grupales).
- Deportes.
- Tratamientos individualizados.
- Salones divididos para recreación o tratamientos varios.
- Mayor diversidad de especialidades: nutrición y dietética, medicina clínica, terapia ocupacional, enfermería en salud mental, trabajo social.
- Laboratorio clínico.
- Equipamiento diagnóstico.

1.1.7 Población Proyectada Para Atención

Se espera atender a pacientes de cualquier edad, sexo, género, etnia, procedencia, que presente signos y síntomas de uno o varios trastornos mentales. La atención puede ser de emergencia, ambulatoria o requerir internamiento, pero se pretende llegar a la mayor cantidad de usuarios posibles.

1.1.8 Demanda de servicios insatisfecha

En la ciudad de Cuenca, se cuenta únicamente con un hospital especializado en salud mental, el Humberto Ugalde Camacho (del C.R.A). Esta situación representa un problema para muchas personas que no pueden encontrar soluciones locales cuando este establecimiento ya no tiene camas disponibles. Estas personas a menudo se ven obligadas a recurrir a tratamientos ambulatorios básicos o a trasladarse a otras ciudades en busca de mayores opciones de atención. A su vez, debido a la limitada capacidad, este hospital se ve obligado a priorizar los casos más graves.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

1.2.1 Planteamiento del problema

La cantidad de hospitales en Ecuador destinados a la salud mental, ya sean públicos o privados, son escasos. Es decir, encontrar establecimientos en donde se pueda trabajar en promoción de la salud mental, prevención de complicaciones y tratamiento y rehabilitación de enfermedades mentales, es probable en solo cuatro provincias en todo el país, donde claramente no tienen el alcance para recibir a toda la población que requiere de sus servicios. Además, no disponen de tratamientos diferenciados por patologías en la provincia del Azuay.

1.2.2 Justificación del planteamiento del problema

La salud mental es un componente esencial del bienestar general de una persona, sin embargo, la limitación en la atención sanitaria debido a la escasez de unidades de atención, es una situación que resulta preocupante, ya que estos centros no tienen la capacidad para atender a toda la población que requiere de sus servicios.

Esta falta de atención especializada puede llevar a un manejo inadecuado de las enfermedades mentales y a un deterioro en la calidad de vida de los pacientes. Esta

situación con el tiempo acarrea también problemas a nivel físico, laboral, familiar e incluso social.

Por lo tanto, es imperativo abordar este problema para mejorar el acceso a los servicios de salud mental y garantizar un tratamiento adecuado para todas las personas que lo necesitan. La investigación propuesta busca explorar soluciones viables para esta problemática y contribuir a la mejora del sistema de salud mental en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

1.2.3 Objetivos General y Específicos para la Prestación de Servicios

1.2.3.1 General

Ofertar servicios de salud mental a pacientes con trastornos psiquiátricos en la ciudad de Cuenca.

1.2.3.2 Específicos

- Desarrollar un Plan de Gestión Gerencial para la creación de una Unidad de Salud Mental Hospitalaria en la ciudad de Cuenca.
- Describir las necesidades de las personas que sufren trastornos mentales en la ciudad de Cuenca.
- Construir propuestas de atención enfocada en personas con trastornos mentales en la ciudad de Cuenca.

1.2.4 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

La instauración de una Unidad de Salud Mental Hospitalaria brindará la oportunidad de que una mayor cantidad de población tenga acceso a atención de salud mental. Los servicios buscarán prestar atención de calidad y calidez.

1.3 PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 1.

Matriz de evaluación de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de Gestión Gerencial para la creación de una Unidad de Salud Mental Hospitalaria en la ciudad de Cuenca, Ecuador” MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de Solución	Unidad de Gestión Responsable
Limitada oferta de establecimientos para la atención de problemas de salud mental en la ciudad de Cuenca	La política pública de acceso a servicios de atención en salud mental no se cumple	Los pacientes con enfermedades mentales no reciben la atención integral que requieren	Brindar atención a una población más amplia de personas con enfermedades mentales	Crear una Unidad de Salud Mental Hospitalaria	Profesionales asociados para la creación de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria

Elaboración propia

CAPÍTULO II

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

2.1.1 Justificación

Plantearse la opción de proponer la creación de un nuevo establecimiento de salud mental en esta investigación surgió de conocer las vivencias y necesidades de personas con trastornos mentales en la ciudad de Cuenca, así como evidenciar la falta de unidades para abarcar a toda la población.

2.1.2 Metodología

La metodología que se utilizará es la investigación cualitativa de tipo descriptiva, razón por la cual el instrumento de recolección de datos es el propio investigador. (Hernández-Sampieri, 2014, p. 397) Y para la recolección de datos se usará la entrevista a distintos actores inmersos en el proceso de atención, con el fin de captar sus percepciones y en algunos casos experiencias con el sistema de salud mental en la provincia del Azuay y más específicamente en la ciudad de Cuenca.

Las entrevistas serán semiestructuradas, con preguntas específicas para cada entrevistado, no se repiten entre ellos. A pesar de que las preguntas ya están planteadas, este método es más flexible y se puede agregar más datos si se cree conveniente.

Previo a la entrevista fue un requisito indispensable presentar y recibir firmado un consentimiento informado (Anexo 1), porque este deja constancia de que la persona a la que se ha entrevistado, se le ha notificado todo respecto a la investigación y posterior a contar con información, decide aceptar formar parte de la misma.

Se entrevistaron (Entrevistas, anexo 2.) a diversas personas con el fin de obtener varios puntos de vista, tanto de profesionales (psiquiatra y psicólogo clínico) o trabajadores de la salud (auxiliar de enfermería) que son quienes atienden diariamente a los pacientes y ven el tema desde el lado científico y objetivo, así como quienes atraviesan esta dura realidad como pacientes o familiares, razón por la cual se entrevistó a dos pacientes y dos familiares, mientras que solo se entrevistó a un trabajador de cada área de la salud.

Otro motivo sobre los entrevistados, es debido a que es importante ver la perspectiva de quienes tienen esta vivencia porque se habla de las necesidades no atendidas de las personas con trastornos mentales, por lo tanto, son ellos quienes pueden expresar sus carencias de la manera más objetiva.

2.1.3 Resultados

En las entrevistas realizadas al personal sanitario coinciden las respuestas afirmativas sobre la apertura de una Unidad de Salud Mental Hospitalaria. Cada uno de ellos aporta desde su punto de vista profesional sobre lo que implementaría en caso de que este se creara:

“Sería interesante que existieran otro tipo de dispositivos y centros de atención, para poder cubrir las necesidades de la población con afectaciones en salud mental. Por ejemplo, centros para manejo multidisciplinario en unidad de agudos, subagudos y hospital de día, así como terapias físicas con métodos de vanguardia como la estimulación cerebral profunda, la terapia electro convulsiva (de técnica moderna) o la estimulación magnética transcraneal.” (Psiquiatra. Anexo 2. Entrevista 1)

Respuesta a pregunta 4 sobre tratamientos y servicios nuevos que ofrecería: *“Una unidad de tratamiento de crisis, con hospitalizaciones cortas. Una unidad de agudos con hospitalizaciones de hasta 40 días. Una unidad de subagudos con hospitalizaciones de hasta 90 días. Hospital de día, para continuar con tratamientos semi ambulatorios y una unidad de terapias físicas en donde incluiría TEC (terapia electro convulsiva de técnica moderna), EMT (estimulación magnética transcraneal), infusiones de ketamina y demás terapias nuevas con buenos potenciales. Laboratorio y centro de imágenes orientado a la neuropsiquiatría, así como una unidad de consulta externa.”*

“.....Tener a pacientes con diferentes problemas de salud mental en el mismo lugar no proporciona el mejor manejo, ya que cada patología se presenta de manera diferente y, por lo tanto, se debe tratar de manera diferente. Tener pacientes con problemas de adicción en el mismo lugar que pacientes con depresión no va a brindar el mejor servicio a ninguno. De igual manera, un paciente que tiene depresión tal vez puede empeorar su cuadro si está en contacto con pacientes en crisis psicóticas. Las diferentes patologías tienen diferentes necesidades. Tal vez se pueden tener áreas comunes, pero en su mayoría el tratamiento es diferente.” (Psicóloga clínica. Anexo 2. Entrevista 2)

“La necesidad de comunicarse más con la familia, ya que es un pilar fundamental para el afecto y recuperación de ellos” “Más actividades físicas, bibliotecas, más personal de apoyo, cursos ocupacionales” “más que actividades es tener paciencia, cariño y respeto” (Auxiliar de Enfermería. Anexo 2. Entrevista 3)

Llama mucho la atención que por parte de enfermería se toque el tema del paciente como un ser humano con necesidades afectivas y no únicamente centrándose en los tratamientos que como paciente dentro de su internamiento debe recibir. En evidente que, en la práctica diaria, son pocas o nulas las personas que conforman el equipo de salud, que prestan verdadera atención a las emociones del paciente, más allá de sus pensamientos por tratarse de un usuario psiquiátrico. Y esto se aplica de manera general a las especialidades.

Las siguientes son respuestas de dos pacientes psiquiátricas que han sido internadas previamente:

“Me sentí muy bien (tras el alta en el CRA), ya que me dieron las herramientas para poder sobrellevar mi enfermedad, por mi trastorno no puedo decir que pueda en estos momentos llevar una vida estable, pero ahora sé cómo controlarlo y gracias a las medicinas, y con la ayuda profesional me han sabido tratar en este proceso.....”

(Paciente psiquiátrica. Anexo 2. Entrevista 4)

“.....En la actualidad hay muchas personas que sufrimos de trastornos mentales, a mi parecer lo mejor que se pueda hacer en Cuenca, es comenzar dando charlas desde las escuelas, instituciones, empresas, etc. Para que así todos tengamos conciencia y poder saber que la salud mental también es importante, para que la población que sufre de enfermedad mental tener conciencia de lo que estamos pasando y poder pedir ayudada lo más pronto posible.” (Paciente psiquiátrica. Anexo 2. Entrevista 4)

“.....Las enfermedades mentales no deben ser tratadas en conjunto, ya que son distintas una de la otra; el tratamiento, proceso y evolución son diferentes; y al estar en mismo ambiente solo hará que retrase el mismo; haciendo más difícil el trabajo del personal médico, psicólogo, psiquiatra, enfermeras, etc.” (Paciente psiquiátrica. Anexo 2. Entrevista 5)

Al entrevistar a las pacientes psiquiátricas se obtuvieron dos respuestas similares: 1. Describen a su internamiento como algo útil. 2. Haber sido internadas les benefició al enseñarles diversos métodos para enfrentar problemas y encontrar soluciones. Esta información, obtenida directamente de quienes han vivido esa realidad, aporta significativamente y de manera positiva a la investigación, porque ayuda a comprender la importancia del tratamiento hospitalario.

Las últimas entrevistas se realizaron a familiares de pacientes psiquiátricos (Anexo 2. Entrevista 6 y 7) que han sido internados, con el objetivo de evidenciar sus vivencias, puesto a que se encuentran en una posición muy difícil de comprender, atravesar y, seguramente, es poco tomada en cuenta.

“Los cuencanos siempre somos cerrados en ese sentido (frente a las enfermedades mentales), que nos fijamos en el que dirán el resto de la gente. En que nosotros pensamos que tiene siempre algo mental decimos siempre que es un loco entonces siempre la gente está muy cerrada, se tiene vergüenza sobretodo.” (Entrevista 6)

“.....que sea más accesible en cuestión de costos al menos en terapias psicológicas y psiquiátricas. Si fuera un poquito menos costoso..... pero si fuera bueno en el sentido que mucha gente que necesita y necesitamos en realidad, el servicio al menos psiquiátrico, que sea un poquito más seguido las citas y sobretodo el costo que bajara un poquito ya que en realidad muchas personas si lo necesitamos y si lo necesitan todavía.” (Entrevista 6)

“La atención debería ser específica para alcohólicos, drogadictos y enfermos mentales y no deberían compartir un mismo espacio y tiempo. Debería haber más flexibilidad en las visitas y comunicación que tiene el interno con sus familiares, obviamente tomando en cuenta los casos específicos. El personal debería ser calificado y no quedarse un residente inexperto a cargo de estos pacientes.” (Entrevista 7)

Se evidencia que sigue siendo una realidad el hecho de que la salud mental aún sea un tema tabú o ignorado, que, a personas que tienen familiares con alguna enfermedad de estas la tienen que aceptar a pesar de encontrarse en una ciudad en donde existe tanta discriminación.

En conclusión, tras las respuestas obtenidas, se han podido identificar algunos problemas en común de todos los entrevistados.

Problemas identificados

- Falta de establecimientos de salud mental en la ciudad de Cuenca
- Falta de profesionales preparados
- Mayor demanda de atención en salud mental que oferta disponible en la ciudad de Cuenca

- Falta de tratamientos actualizados
- Costos elevados
- Mismo espacio físico para diferentes patologías psiquiátricas
- Gran cantidad de personas con trastornos mentales

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

Al ser una unidad cuya creación está planificándose, no se realizarán diagnósticos, sin embargo, se manifiesta las funciones de cada gestión.

2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La dirección de un establecimiento de salud lidera a todos los servicios y a su vez verifica el funcionamiento de estos. Un hospital debe contar con varios departamentos y personal capacitado para su gestión operativa, sin embargo, el gerente hospitalario es quien supervisa a todo el personal y tiene entre sus funciones “coordinar labores médicas y administrativas, verificar el rendimiento financiero, fomentar la investigación, cuidar el mantenimiento de equipos e instrumental, entre otros” (Faizal, 2013, p. 90)

2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing

En la actualidad, todo tipo de información se conoce a través de redes sociales, es por esto que, para que la población conozca sobre la nueva Unidad y ésta pueda crecer, será a través de los medios virtuales que en su momento sean los más usados. Para llevar a cabo esta función, será necesario el aporte de un profesional en marketing que, a su vez, se familiarice con la salud mental para que sepa con qué va a trabajar y pueda dirigirse de la manera más adecuada a la población.

2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa y de recursos humanos tienen la función de administrar y supervisar todas las operaciones del hospital. Para tener los mejores cimientos en la organización, es de suma importancia que quien lidere el departamento de recursos humanos tenga la capacidad de discernir y seleccionar el personal más idóneo para laborar en la empresa. Para esto, el primer paso es contar con un proceso de selección objetivo, documentado, y, que evalúe no solo la experticia en el campo profesional, sino que el personal sanitario cuente con cualidades como la empatía.

2.2.4 Gestión Financiera

El Departamento Financiero será el que se encargue del manejo adecuado de los recursos económicos para que la unidad hospitalaria no tenga inconvenientes. Si bien se pretende crear un establecimiento que pueda ayudar a la mayor cantidad de población posible, para poder mantenerse necesita ingresos. Es por esto que establecer convenios con la Red Pública Integral de Salud podría ser una importante fuente de financiamiento, para cubrir costos, no solo para la operatividad de la Unidad, sino que además permita apoyar a los pacientes que no pueden costear su atención.

2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Para realizar la gestión operativa, de abastecimiento y logística, se debe contar con información acerca de las necesidades del establecimiento, el tipo de insumos con el que se trabajará, así como los medicamentos necesarios y la normativa vigente para su uso. Se requiere conocer la cantidad y la frecuencia para un abastecimiento suficiente, datos que serán posibles obtener en un tiempo más próximo a la apertura. Por el momento, se deben cotizar en distintos lugares y con varios proveedores para establecer una estimación de recursos necesarios.

2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Para iniciar este proyecto, tomando en cuenta que se realizará en varias etapas debido al presupuesto con el que se disponga, por lo que irá creciendo paulatinamente, se requiere conseguir proformas de distintos sistemas de tecnología destinados a la atención en salud, que puedan ser utilizados en todas las áreas, desde el agendamiento de citas, hasta el internamiento del paciente y sus evoluciones con sus respectivas prescripciones médicas diarias, así como con los reportes de enfermería, y los seguimientos por consulta externa.

Un factor importante, que está por encima de la tecnología como tal, es la seguridad que este sistema ofrezca, debido a la confidencialidad de la información que se genere, por lo cual se debe seleccionar cuidadosamente programas que brinden seguridad tanto a los profesionales de la salud como a pacientes y familiares.

2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

A cargo del manejo del área hospitalaria, para ingresos, altas, cambio de servicio, entre otros, es indispensable que lidere un profesional con una larga trayectoria

dirigiendo estas áreas, puesto que se pretende aprovechar al máximo las instalaciones y que todas las personas posibles puedan acceder a los servicios. Situación que permitirá tener una proyección para el crecimiento del establecimiento, brindando una guía hacia los servicios más requeridos.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual en una organización se ponen en marcha varias acciones tras ser analizados los factores que de manera interna y externa influyen en la gestión de las organizaciones con el fin de establecer ventajas competitivas que puedan ser usadas a su favor y del mismo modo, los prepare para defenderse de las amenazas externas. Todo esto con el fin de conseguir los objetivos planteados por la institución. (Faizal, 2013)

3.1.1 Análisis Del Entorno Social

Tabla 2.

Análisis PEST

Factores	Descripción
Políticos	Escasa generación de políticas públicas enfocadas en la atención de salud mental.
Económicos	La economía a nivel nacional no es estable y eso perjudica tanto a quienes necesitan atenderse como a quienes pretenden establecer la USMH.
Sociales	Las enfermedades mentales no son socialmente aceptadas, lo que dificulta su diagnóstico oportuno y su posterior tratamiento.
Tecnológicos	Continuamente la medicina se va actualizando, creando nuevas tecnologías o volviendo a estas innovadoras.

Elaboración propia

3.1.2 Análisis De La Industria De Servicios De Salud (M. Porter)

Tabla 3.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores	Entrada potencial de nuevos competidores	Desarrollo potencial de productos sustitutos	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes
El único establecimiento existente en la ciudad de Cuenca que atiende problemas de salud mental, por más de medio siglo, es el Hospital Humberto Ugalde Camacho, por lo que no representa una competencia significativa, ya que es necesario ampliar los servicios a la comunidad.	Es muy poco probable que empiecen a crearse una o varias unidades hospitalarias de salud mental si hasta el momento nadie le ha dado gran importancia a esa área de la salud.	A lo largo de tiempo se han propuesto toda clase de terapias alternativas terapéuticas, que cada vez se publicitan más en redes sociales.	Es necesario identificar proveedores que ofrezcan productos de buena calidad, que sean seguros para el paciente, fáciles de manipular (de ser el caso), con precios accesibles, disponibilidad inmediata, entre otras características.	La creación de la nueva unidad hospitalaria pretende generar una respuesta en salud a la población que requiere esta prestación, por lo que los precios serán lo más accesibles, tomando en cuenta que es una empresa privada sin fuente de financiamiento externo.

Elaboración propia

3.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que coadyuva en el proceso de la identificación de aspectos tanto internos como externos de una organización y sirven para implementar estrategias que la lleven a lograr los objetivos institucionales:

Fortalezas

- Equipo de salud especializado
- Trato personalizado
- Amplia gama de servicios
- Infraestructura nueva y moderna
- Precios accesibles

Oportunidades

- Escasa competencia
- Aumento de la demanda de servicios de salud mental en la ciudad
- Necesidad de implementar nuevas tecnologías para tratamientos psiquiátricos

Debilidades

- Falta de presupuesto para cumplir con el proyecto en su totalidad desde un inicio
- Institución desconocida en la población por ser nueva

Amenazas

- Excesivos requisitos para la aprobación de la construcción del establecimiento, que podrían retrasar su inicio por un tiempo significativo
- Desconfianza por parte de los posibles pacientes o familiares al tratarse de una unidad nueva de internamiento al no disponer de antecedentes sobre la experticia en el manejo de estas patologías.

3.1.4 Cadena De Valor De La Organización

Tabla 4.

Cadena de valor de la USMH

		Actividades primarias				
		Atención sanitaria	Centro diagnóstico	Terapias y tratamientos	Alta y/o seguimiento	
Demanda de atención en salud mental		Brindar atención a los pacientes en las distintas especialidades.	Realizar pruebas complementarias que ayuden en los tratamientos	Proporcionar servicios ambulatorios u hospitalarios según diagnóstico y necesidades del paciente	Controles continuos para mantener la efectividad del tratamiento	Paciente atendido satisfactoriamente
	Actividades de apoyo					
	Infraestructura	Investigación y desarrollo	Recursos humanos	Tecnología y mantenimiento	Recursos materiales	

Elaboración propia

3.1.5 Planificación Estratégica

3.1.5.1 Misión

Brindar al paciente y su familia servicios de salud en donde ellos sean los actores principales, permitiéndoles ser parte de su proceso médico, lo cual generará más confianza con el personal y una recuperación más temprana.

Garantizar una atención con personal altamente calificado y comprometido, respetando permanentemente la confidencialidad del paciente, buscando siempre su bienestar.

Proporcionar herramientas que ayuden al paciente a enfrentar situaciones de crisis.

3.1.5.2 Visión

Transformar la atención de salud actual, con un trato digno, respetuoso, amable, cálido, receptivo, en donde los pacientes puedan sentirse acogidos y cómodos al

ser tratados. De esta manera se pretende motivar a otras unidades hospitalarias para cambiar sus sistemas.

3.1.5.3 Valores

- Centralidad del paciente y su familia
- Respeto
- Dignidad
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Igualdad
- Compromiso
- Sensibilidad
- Trabajo en equipo
- Hospitalidad
- Calidad

3.1.5.4 Objetivos institucionales

- Promover la atención de salud centrándose en el paciente y su familia
- Ofrecer servicios de calidad con tecnología innovadora
- Prestar asistencia médica a toda la población que así lo requiera
- Mejorar de manera continua el desempeño del personal de salud

3.1.5.5 Principios éticos

- Igualdad
- Equidad
- Honestidad
- Calidad
- Confidencialidad
- Dignidad
- Solidaridad
- Mejora continua

3.1.5.6 Políticas

La Unidad de Salud Mental Hospitalaria se adhiere a todas las políticas establecidas por el MSP como ente regulador a nivel nacional. A su vez, implementa políticas internas basándose en las necesidades de la institución, siempre en beneficio del paciente.

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

3.2.1.1 Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Creación de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria

Tabla 5.

Creación de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Creación de la infraestructura del establecimiento de salud	Número	Creación de la infraestructura del establecimiento de salud / Planificación de la infraestructura del establecimiento de salud	Unidad de Salud Mental Hospitalaria	Uno

Elaboración propia

Actividad Nro.2: Conformación del equipo de trabajo

Tabla 6.

Conformación del equipo de trabajo

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Conformación del equipo multidisciplinario de trabajo del establecimiento	Número	Equipo multidisciplinario de trabajo del establecimiento conformado/Equipo multidisciplinario de trabajo del establecimiento planificado	Acta firmada por asociados	Uno

Elaboración propia

Actividad Nro.3: Elaboración de la cartera de servicios

Tabla 7.

Elaboración de la cartera de servicios

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Cartera de servicios	Número	Cartera de servicios elaborada / Cartera de servicios planificada	Cartera de servicios	Uno

Elaboración propia

3.2.1.2 Mejoramiento Continuo de la Calidad

3.2.1.2.1 Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Elaboración de planes de mejora continua

Tabla 8.

Elaboración de planes de mejora continua

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaboración de planes de mejora continua	Número	Planes de mejora continua elaborados / Planes de mejora continua planificados	Planes de mejora continua redactados	Uno

Elaboración propia

Actividad Nro.2: Implementación de encuestas de satisfacción a los pacientes

Tabla 9.

Implementación de encuestas de satisfacción a los pacientes

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Implementación de encuestas de satisfacción a los pacientes	Porcentaje	Encuestas de satisfacción a las pacientes implementadas / Encuestas de satisfacción a los pacientes planificadas	Encuestas de satisfacción a las pacientes disponibles	Establecer porcentaje mensual mínimo

Elaboración propia

3.2.1.3 Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

3.2.1.3.1 Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Creación de un comité encargado de actualizar constantemente las terapias alternativas de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria

Tabla 10.

Creación de un comité encargado de actualizar constantemente las terapias alternativas de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Comité encargado de la actualización de las terapias alternativas	Número	Comité encargado de actualizar constantemente las terapias alternativas de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria creado / Comité encargado de actualizar constantemente las terapias alternativas de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria planificado	Acta firmada por miembros del comité	Uno

Elaboración propia

3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

3.2.2.1 Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Asignación de funciones específicas a cada miembro trabajador de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria

Tabla 11.

Asignación de funciones específicas a cada miembro trabajador de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Asignación de funciones específicas a los trabajadores	Número	Funciones específicas asignadas a los trabajadores / Funciones establecidas en la institución	Asignación de funciones específicas a los trabajadores documentadas	Uno

Elaboración propia

Actividad Nro.2: Distribución de recursos a cada área según sus necesidades.

Tabla 12.

Distribución de recursos a cada área según sus necesidades

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Distribución de recursos a cada área según necesidad	Número	Recursos de cada área entregados según necesidad / Recursos disponibles	Informe económico presentado	Uno

Elaboración propia

Actividad Nro.3: Creación de políticas interinstitucionales.

Tabla 13.

Creación de políticas interinstitucionales

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Creación de políticas interinstitucionales	Número	Políticas interinstitucionales creadas / Políticas interinstitucionales planificadas	Documento con políticas interinstitucionales con acta suscrita por los participantes	Uno

Elaboración propia

3.2.2.2 Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Realización de informes mensuales sobre cantidad de pacientes atendidos.

Tabla 14.

Realización de informes mensuales sobre cantidad de pacientes atendidos

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Informes mensuales de pacientes atendidos	Número	Informes mensuales de pacientes atendidos / Informes mensuales de pacientes que acuden a la Unidad	Informes mensuales	Uno por mes

Elaboración propia

Actividad Nro.2: Realización de informes mensuales sobre frecuencia de uso de cada servicio.

Tabla 15.

Realización de informes mensuales sobre frecuencia de uso de cada servicio

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Informes mensuales sobre frecuencia de uso de cada servicio	Número	Informes mensuales sobre frecuencia de uso de cada servicio realizados / Informes mensuales sobre frecuencia de uso de cada servicio solicitados	Informes mensuales	Uno por mes

Elaboración propia

3.2.3 Gestión Financiera

3.2.3.1 Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Planificación de auditorías semestrales para transparencia de procesos.

Tabla 16.

Planificación de auditorías semestrales para transparencia de procesos

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Auditorías semestrales para transparencia de procesos	Número	Auditorías semestrales para transparencia de procesos realizadas / Auditorías semestrales para transparencia de procesos planificadas	Informe semestral de auditorías	Uno por semestre

Elaboración propia

Actividad Nro.2: Elaboración de tabla de costos por servicios.

Tabla 17.

Elaboración de tabla de costos por servicios

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Tabla de costos por servicios.	Número	Tabla de costos por servicios elaborada / Tabla de costos por servicios planificada	Tabla de costos por servicios	Uno

Elaboración propia

3.2.3.2 Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Evaluación de disponibilidad de presupuesto para contratación de personal.

Tabla 18.

Evaluación de disponibilidad de presupuesto para contratación de personal

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Disponibilidad de presupuesto para contratación de personal	Número	Evaluación de disponibilidad de presupuesto para contratación de personal realizada / Evaluación de disponibilidad de presupuesto para contratación de personal solicitada	Informe de evaluación	Uno

Elaboración propia

Actividad Nro.2: Realización de proyección del presupuesto anual requerido

Tabla 19.

Realización de la proyección del presupuesto anual

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Proyección del presupuesto anual requerido	Número	Proyección del presupuesto anual requerido realizada / Proyección del presupuesto anual requerido solicitada	Proyección del presupuesto anual requerido	Uno

Elaboración propia

3.2.3.3 Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas

Actividad Nro.1: Establecimiento de reglamento interno para establecer métodos y plazos de cobros.

Tabla 20.

Establecimiento de reglamento interno para establecer métodos y plazos de cobros

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Establecimiento de reglamento interno	Número	Reglamento interno realizado / Reglamento interno planificado	Reglamento interno	Uno

Elaboración propia

3.2.3.4 Recaudaciones

Actividad Nro.1: Elaboración de informes mensuales de ingresos recaudados para análisis de ganancia, solvencia y capacidad de pago de deuda.

Tabla 21.

Elaboración de informes mensuales de ingresos recaudados para análisis de ganancia, solvencia y capacidad de pago de deuda

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Ingresos recaudados para análisis de ganancia, solvencia y capacidad de pago de deuda	Número	Informes mensuales de ingresos recaudados para análisis de ganancia, solvencia y capacidad de pago de deuda elaborados / Informes mensuales de ingresos recaudados para análisis de ganancia, solvencia y capacidad de pago de deuda solicitados	Informes mensuales	Uno por mes

Elaboración propia

3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

3.2.4.1 Capacidad Instalada

La capacidad dependerá del espacio físico asignado según la necesidad encontrada en el estudio de mercado.

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

Actividad Nro.1: Realización de estudio de mercado para conocer la necesidad local para la adquisición de materiales.

Tabla 22.

Realización de estudio de mercado para conocer la necesidad local para la adquisición de materiales

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Estudio de mercado para conocer la necesidad local para la adquisición de materiales	Número	Estudio de mercado para conocer la necesidad local para la adquisición de materiales realizado / Estudio de mercado para conocer la necesidad local para la adquisición de materiales solicitado	Informe de estudio de mercado	Uno

Elaboración propia

3.2.4.3 Evaluación de Movimiento de Inventarios

Se plantea iniciar el proyecto con informes de evaluación de flujo de insumos médicos y medicación para posteriormente desarrollar un plan para abastecerse en función del inventario generado con mayor precisión.

3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

3.2.5.1 Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Implementación de programas informáticos seguros para el manejo y almacenamiento de datos personales de los pacientes, así como de agendamientos de citas.

Tabla 23.

Implementación de programas informáticos seguros para el manejo y almacenamiento de datos personales de los pacientes, así como de agendamientos de citas

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Implementación de programas informáticos para el manejo y almacenamiento de datos personales	Número	Programas informáticos seguros para el manejo y almacenamiento de datos personales de los pacientes, así como de agendamientos de citas implementados / Programas informáticos seguros para el manejo y almacenamiento de datos personales de los pacientes, así como de agendamientos de citas solicitados	Programas informáticos instalados	Uno

Elaboración propia

3.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

3.2.6.1 Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Creación de guías de práctica clínica para el manejo y tratamiento de los pacientes en los distintos servicios.

Tabla 24.

Creación de guías de prácticas clínicas para el manejo y tratamiento de los pacientes

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del Indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Guías de práctica clínica para el manejo y tratamiento de los pacientes en los distintos servicios	Número	Guías de práctica clínica para el manejo y tratamiento de los pacientes en los distintos servicios elaboradas / Guías de práctica clínica para el manejo y tratamiento de los pacientes en los distintos servicios solicitadas	Guías de práctica clínica para el manejo y tratamiento de los pacientes en los distintos servicios	Uno

Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Las limitaciones más significativas del proyecto se deben a los costos del mismo:

- El presupuesto inicial requerido es elevado y eso a su vez puede significar que aumente el número de detractores por la deuda que representa ser accionista de un proyecto grande.
- Dificultad de acceso a un plan de financiamiento y que a su vez sea conveniente en cuotas de pago e intereses.
- Generar convenios con establecimientos de la Red Pública Integral de Salud.

Otras limitaciones:

- El tiempo necesario para la instauración del establecimiento será prolongado debido a la demora en los trámites por la solicitud de gran cantidad de requisitos y el tiempo establecido para proporcionar respuestas. Además de la desorganización en muchas instituciones encargadas de los procesos y de la necesidad de contar con varios trámites aprobados para continuar con los siguientes.

4.2 Conclusiones y Recomendaciones

4.2.1 Conclusiones

La creación de una Unidad de Salud Mental Hospitalaria en la ciudad de Cuenca es un proyecto que se plantea con el objetivo de brindar servicios a la población.

Tras el planteamiento se concluye:

- El número de establecimientos de salud en Ecuador destinados a la salud mental son escasos, razón por la que un número muy reducido de la población puede acceder a estos servicios.

- Es necesario implementar centros de atención en salud mental que incluyan el manejo multidisciplinario de las patologías con métodos de vanguardia.
- Tratar las diferentes patologías mentales en un mismo espacio físico no es recomendable porque no se puede brindar el mejor manejo.
- La promoción de la salud mental debe iniciar desde la escuela, para que las personas aprendan a identificar signos y síntomas de estas y puedan ser tratadas a tiempo.
- El tratamiento hospitalario de patologías psiquiátricas representa una herramienta de contención para pacientes en crisis.
- En la ciudad de Cuenca aún se debe trabajar por visibilizar las patologías psiquiátricas como una realidad y no un tabú.
- Los costos de atención en salud mental son elevados, impidiendo que muchas personas tengan acceso a esta en establecimientos privados, por lo que establecer convenios con la Red Pública Integral de Salud se vuelve una necesidad.

4.2.2 Recomendaciones

Se recomienda llevar a cabo la creación de la Unidad de Salud Mental Hospitalaria contando con un equipo multidisciplinario para solventar los problemas en las distintas áreas, así como agilizar los procesos. Sin embargo, es imperativo iniciar con una asociación establecida desde un inicio para trabajar en conjunto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Organización Mundial de la Salud. (7 de abril de 1948). *¿Cómo define la OMS la salud?*.
<https://onx.la/f27d9>
- Organización Mundial de la Salud. (8 de junio de 2022). *Trastornos mentales*. Trastornos mentales (who.int)
- Ministerio de Salud Pública. (2022). *Informe técnico de evaluación plan nacional estratégico de salud mental 2014-2017*. Informe-Evaluacion-Plan-Salud-Mental_2014-2017_24_08_2022_Final1-signed.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Lineamientos operativos para la Atención en las Unidades de Salud Mental Hospitalarias*. Lineamiento-de-unidades-de-salud-mental-hospitalaria.pdf
- Fundación Turismo Cuenca. *Conoce Cuenca*. <http://cuenca.com.ec/es/conoce-cuenca>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Modelo de Atención de Salud Mental, en el marco del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS) – con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural*. *Modelo-de-Salud-Mental-con-firmas-y-acuerdo.pdf
- Prado M. Fernanda. Repositorio Digital Universidad Internacional SEK. (diciembre 2010). *Diseño de anteproyecto de un hospital psiquiátrico para Esmeraldas*. <http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/234>
- Organización Mundial de la Salud. (17 de junio de 2022). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. Salud mental: fortalecer nuestra respuesta (who.int)
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Informe mundial sobre salud mental: transformar la salud mental para todos: panorama general*. Organización Mundial de la Salud. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/356118>.
- Organización Mundial de la Salud. (31 de marzo de 2023). *Depresión*. Depresión (who.int)
- Ministerio de Salud Pública. *Plan Estratégico Nacional de Salud Mental*. Comisión de Salud Mental, Julio, 2014, Quito, Ecuador.
- Congreso Nacional del Ecuador. (18-dic.-2015). *Ley Orgánica de Salud*. LEY-ORGÁNICA-DE-SALUD4.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014) Metodología de la Investigación.

Faizal Geagea, E. (2013) Gerencia de hospitales e instituciones de salud.
<https://elibro.net/es/ereader/udla/70411?>



ANEXOS

Anexo 1.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado participante,

Yo, María Angélica Vicuña Serrano, maestrante en Gerencia de Instituciones de Salud en la Universidad De Las Américas (UDLA), estoy llevando a cabo un trabajo de investigación llamado “Plan de Gestión Gerencial para la creación de una Unidad De Salud Mental Hospitalaria en la ciudad de Cuenca, Ecuador” como mi proyecto de titulación.

La participación es completamente voluntaria. El propósito de este estudio es analizar las experiencias y percepciones del sistema de salud mental en la ciudad de Cuenca desde los distintos puntos de vista.

La información obtenida será usada únicamente por la investigadora y es confidencial. De ser publicada para fines científicos se usarán pseudónimos, en ningún momento se utilizará el nombre del participante.

La investigación es cualitativa y se realizará mediante una entrevista con preguntas formuladas previamente para luego analizar los resultados.

Si firma a continuación, confirma que ha leído y entendido la información anterior, y que decide participar voluntariamente en este estudio.

Yo _____

Estoy de acuerdo con participar en este estudio.

Firma: _____

Fecha: _____

Anexo 2.

ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1.

ENTREVISTA MÉDICO PSIQUIATRA

- 1. ¿Cómo describiría usted el estado actual del manejo de la salud mental en la ciudad de Cuenca?**
- 2. Si pudiera cambiar algo sobre el manejo de la salud mental a nivel de la ciudad o incluso provincial, ¿Qué cambiaría?**
- 3. Tras varios años de experiencia laborando en el área de la psiquiatría en la ciudad de Cuenca, ¿Creé usted que la implementación de una nueva unidad hospitalaria de salud mental es necesaria? ¿Por qué?**
- 4. Si tuviera la posibilidad de aperturar una nueva unidad hospitalaria de salud mental, ¿Qué tratamientos y servicios nuevos y/o diferentes ofrecería?**
- 5. ¿Cómo se aseguraría de que se estén cubriendo las necesidades insatisfechas de la población y que esta nueva unidad esté teniendo éxito?**

ENTREVISTA 2.

ENTREVISTA PSICÓLOGO CLÍNICO

- 1. ¿Cómo describiría usted el estado actual del manejo de la salud mental en la ciudad de Cuenca?**
- 2. Si pudiera cambiar algo sobre el manejo de la salud mental a nivel de la ciudad o incluso provincial, ¿Qué cambiaría?**
- 3. Tras varios años de experiencia laborando en el área de la psicología en la ciudad de Cuenca, ¿Creé usted que la implementación de una nueva unidad hospitalaria de salud mental es necesaria? ¿Por qué?**
- 4. ¿Creé usted que se tendría un mejor manejo de las distintas patologías al dividir el área física?**
- 5. Si tuviera la posibilidad de aperturar una nueva unidad hospitalaria de salud mental, ¿Qué tratamientos y servicios nuevos y/o diferentes ofrecería?**

ENTREVISTA 3.

ENTREVISTA AUXILIAR DE ENFERMERÍA

- 1. ¿Cuál es su punto de vista acerca de la salud mental en la ciudad de Cuenca?**
- 2. Usted como parte del equipo del personal de salud de un establecimiento de salud mental y que tiene contacto permanente con los pacientes, ¿Ha podido identificar necesidades insatisfechas que le hayan sido expresadas por los mismos?**
- 3. Respecto a sus actividades como auxiliar de enfermería, ¿Agregaría o cambiaría algo para que tenga un mayor enfoque en el área de la salud mental?**
- 4. Si fuese posible la creación de un nuevo establecimiento de salud mental, ¿Qué sugeriría que se implemente?**
- 5. ¿Considera usted que es necesario contar con más establecimientos de salud mental en la ciudad de Cuenca? ¿Por qué?**

ENTREVISTA 4. Y 5.

ENTREVISTA PACIENTE PSIQUIÁTRICO

- 1. De manera general, ¿Cómo describiría su internamiento en el hospital psiquiátrico dónde fue tratada?**
- 2. Posterior al alta, ¿Cómo se sintió?, ¿Ha obtenido el seguimiento esperado para mantenerse controlada y poder continuar llevando una vida estable?**
- 3. Si se creara un nuevo hospital psiquiátrico en Cuenca, usted como paciente que ya ha atravesado un internamiento y ve desde otra perspectiva a la atención de la salud mental, ¿Qué cambiaría en la atención, el funcionamiento, las normas, los tratamientos? O lo que usted considere necesario.**
- 4. Como paciente psiquiátrico, ¿Qué necesidades siente que son desatendidas para la población que sufre de algún trastorno mental en la ciudad de Cuenca?**
- 5. ¿Considera usted que se debería tratar por separado las diferentes enfermedades mentales y no compartir un mismo espacio físico?**

ENTREVISTA 6. Y 7.

ENTREVISTA FAMILIAR DE PACIENTE PSIQUIÁTRICO QUE HA ATRAVEZADO UN INTERNAMIENTO

- 1. Desde su punto de vista, ¿De qué manera cree que la población cuencana percibe a las enfermedades mentales?**
- 2. Como familiar de un paciente que ha sido internado/a, ¿Qué necesidades sintió insatisfechas por parte de este/a?**
- 3. ¿Qué necesidad no fueron cubiertas hacia usted como familiar y quisiera que cambien?**
- 4. ¿Cómo cree usted que una nueva unidad hospitalaria de salud mental podría cubrir las necesidades de los pacientes y sus familias?**
- 5. Si se creara un nuevo hospital de salud mental, ¿qué servicios y tratamientos le gustaría que ofreciera?**

