



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR EL USO DE ESTUDIOS  
RADIOGRÁFICOS EN UN HOSPITAL DE SEGUNDO NIVEL DEL  
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA EN EL CANTÓN GIRÓN

AUTORA

Viviana Anabel León Méndez

AÑO

2023



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR EL USO DE ESTUDIOS  
RADIOGRÁFICOS EN UN HOSPITAL DE SEGUNDO NIVEL DEL  
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA EN EL CANTÓN GIRÓN**

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

**Profesor Guía**

Mgs. Sonia Patricia Brazales Noroña

**Autora**

Viviana Anabel León Méndez

**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.

Viviana Anabel León Méndez

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por las bendiciones diarias, y el amor de mi familia, a la Mgs. Sonia Brazales por el tiempo y dedicación para culminar este proyecto de titulación.

## **DEDICATORIA**

A mis abuelitos Luis y Norma, a mis papás Jorge y Marisol por incentivarme a que siempre me supere en el ámbito personal y sobre todo en el profesional y a mis hermanas Daniela y Jasmín por ser mi apoyo incondicional en esta travesía llamada vida

## RESUMEN

El Hospital Aída León de Rodríguez Lara es un establecimiento de salud que pertenece al Ministerio de Salud Pública, se encuentra ubicado en el cantón Girón de la provincia del Azuay, es un Hospital Segundo Nivel de Atención que pertenece al Distrito 01D03 de la Coordinación Zonal 6, es una Entidad Operativa Desconcentrada dotada de autonomía financiera, técnica y administrativa

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un Plan de Gestión Gerencial para optimizar el uso de estudios radiográficos en el Hospital Aída León de Rodríguez Lara.

Se utilizó metodología cualitativa observacional y descriptiva para recopilar y analizar datos no numéricos que permitió entender comportamientos, opiniones y experiencias expresadas en palabras, así como también explorar el por qué y cómo suceden los hechos. Como herramientas para la recolección de datos se utilizó la observación directa que permitió la recolección y análisis de datos conductuales y la entrevista semiestructurada con preguntas abiertas que permitió recolectar información mediante las respuestas explícitas, inmediatas y espontáneas que brindaron las personas entrevistadas.

Con los datos obtenidos se identificó que entre las principales causas del mal uso de los estudios radiográficos, está el desconocimiento de alternativas de proyecciones radiológicas y el poco interés sobre el cuidado de la salud de los pacientes ante la exposición de radiaciones ionizantes, así como también el uso de dichos exámenes como medio de diagnóstico, más no como apoyo al diagnóstico, es decir reemplazando a la anamnesis con examen físico provocando el uso inapropiado y excesivo de radiografías.

Entonces el plan de Gestión Gerencial pretende dar respuesta a la problemática identificada por lo que se planteó distintas actividades en cada área de gestión del Hospital Aída León de Rodríguez Lara

## **ABSTRACT**

The Aida León de Rodríguez Lara Hospital is a healthcare facility belonging to the Ministry of Public Health. It is located in the Girón canton of the Azuay province and is a Second Level Care Hospital within District 01D03 of the Zonal Coordination 6. It is an Operational Decentralized Entity with financial, technical, and administrative autonomy.

The main objective of this research project is the development of a Managerial Management Plan to optimize the use of radiographic studies at the Aida León de Rodríguez Lara Hospital. A qualitative observational and descriptive methodology was employed to collect and analyze non-numerical data, allowing for an understanding of behaviors, opinions, and experiences expressed in words. Tools used for data collection included direct observation for gathering and analyzing behavioral data, and semi-structured interviews with open-ended questions to collect information through explicit, immediate, and spontaneous responses from the interviewees.

Based on the obtained data, it was identified that among the main causes of improper use of radiographic studies are a lack of knowledge about alternative radiological projections, limited interest in patient's healthcare regarding exposure to ionizing radiation, and the use of such examinations as a diagnostic tool rather than as a support to diagnosis. In other words, there is a tendency to replace anamnesis and physical examination with radiographs, leading to inappropriate and excessive use.

Therefore, the Managerial Management Plan aims to address the identified issues by proposing various activities in each management area of the Aida León de Rodríguez Lara Hospital.

## INDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL</b> .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	2
Estructura administrativa, financiera operativa .....	3
Oferta y demanda de servicios .....	5
Oferta (Red) .....	5
Demanda de servicios.....	6
Análisis geoespacial y geopolítico .....	7
Oferta de servicios del Hospital Aída León de Rodríguez Lara .....	8
Población atendida .....	10
Demanda de servicios insatisfecha.....	11
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	11
1.3. Justificación Del Planteamiento Del Problema .....	12
1.4. Objetivos General Y Específicos Del Plan Para La Prestación De Servicios ....	12
1.5. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios .....	13
1.6. Matriz De Evaluación De Alternativas De Solución .....	14
<b>CAPÍTULO II</b> .....	16
<b>2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b> .....	16
<b>2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD</b> .....	21
Gestión Gerencial de la Dirección .....	21
Gestión Estratégica de Marketing .....	21
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	22
Gestión Financiera.....	22
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	23
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) .....	23
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	24
<b>CAPÍTULO III</b> .....	25
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b> 25	

<b>3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	25
Análisis del Entorno Social .....	25
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	27
Análisis FODA.....	28
Cadena de Valor de la Organización .....	29
Planificación Estratégica .....	30
Misión.....	30
Visión .....	30
Valores.....	30
Objetivos Institucionales.....	31
Principios Éticos .....	31
Políticas .....	31
<b>3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b> .....	32
<b>PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b> .....	32
Gestión Gerencial de la Dirección .....	32
Mejoramiento Continuo de la Calidad.....	33
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	34
Gestión Financiera .....	36
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	37
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	38
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	39
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	41
<b>EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL</b> .....	41
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.....	41
Conclusiones .....	41
Recomendaciones.....	42
REFERENCIAS .....	43
ANEXOS .....	45

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Estadística Hospitalaria de enero a diciembre, año 2022 .....	10
<b>Tabla 2</b> Identificación de las cinco fuerzas del Modelo de Potter .....	27
<b>Tabla 3</b> Gestión Gerencial de la Dirección - Indicador de la Actividad 1 .....	32
<b>Tabla 4</b> Mejoramiento Continuo de la Calidad - Indicador de la Actividad 1 .....	33
<b>Tabla 5</b> Gestión Administrativa y de Recursos Humanos-Indicador de la Actividad 1	34
<b>Tabla 6</b> Gestión Administrativa y de Recursos Humanos-Indicador de la Actividad 2	35
<b>Tabla 7</b> Gestión Administrativa y de Recursos Humanos-Indicador de la Actividad 3	36
<b>Tabla 8</b> Gestión Financiera - Indicador de la Actividad 1.....	37
<b>Tabla 9</b> Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística-Indicador de la Actividad 1 ...	38
<b>Tabla 10</b> Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones-Indicador de la Actividad 1 .....	39
<b>Tabla 11</b> Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización - Indicador de la Actividad 1 .....	40
<b>Tabla 12</b> Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización - Indicador de la Actividad 2 .....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama del Hospital Básico Aída León de Rodríguez Lara .....	4
<b>Figura 2</b> Geoubicación del Hospital Aida León de Rodríguez, Girón, Azuay.....	8
<b>Figura 3</b> Árbol de problemas .....	15
<b>Figura 4</b> Matriz FODA del HALRL.....	28
<b>Figura 5</b> Cadena de Valor de HALRL .....	29

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

##### 1.1. Introducción

Los rayos X son radiaciones electromagnéticas, similares a las ondas de radio o la luz visible, a pesar de ello poseen más energía y tienen la capacidad de atravesar la mayoría de los objetos. Se originan cuando un electrón de un estado superior cae a un estado inferior en un átomo, liberando de esta forma su exceso de energía en forma de rayos X; dicha energía ante el ojo humano es invisible por lo que se deben utilizar herramientas para revelar su efecto. (Ambrosio, 2021)

Los rayos X se descubrieron en el año 1895 por Röntgen Wilhelm, quien descubrió de forma accidental una luminiscencia extraña en un papel con una sustancia fluorescente que era sensible a la luz, dicha luminiscencia a pesar de ser cubierta con cartón no disminuyó. Desde aquel descubrimiento, los rayos X han traído grandes beneficios sobre todo en el ámbito de la salud. (Busch, 2016)

Gracias al descubrimiento de los rayos X, la medicina innovó la forma en la que se efectuaba, ya que antes del mencionado descubrimiento, ésta se encontraba limitada debido a la carencia de técnicas para examinar el cuerpo humano cuando éste presentaba alguna patología, y el diagnóstico muchas de las veces precisaban de la evolución clínica que presentaba el paciente, pero gracias a los rayos X, se pudo mejorar el diagnóstico y brindar un tratamiento eficaz y más certero. (Montoya Vega, 2017)

En las 4 últimas décadas, los rayos X han sido una herramienta de apoyo para el diagnóstico de patologías en etapas tempranas, permitiendo así que muchas de éstas sean tratables en un tiempo adecuado, sin embargo, al utilizar los rayos X como una herramienta de diagnóstico, existen algunos riesgos, los cuales están en relación con la cantidad de radiación recibida y el número de exposiciones en el año o en el transcurso de la vida.

Dichos riesgos pueden ser a nivel de la piel, es decir lesiones superficiales o si existe una exposición aguda importante incluso puede llevar a la muerte; también incrementa la probabilidad de desarrollar cáncer en etapas tardías de la vida.

Los mencionados riesgos dependen de factores como edad a la que sucedió la exposición, dosis recibida, sexo, puesto que se ha evidenciado que, a una menor edad, a una dosis mayor o si son personas de sexo femenino aumenta la posibilidad de desarrollar algún tipo de lesión. Para disminuir la probabilidad de riesgo es importante mantener un adecuado límite de exposición a la radiación ionizante y limitar el tiempo de exposición.

Es por eso que los estudios radiográficos deben realizarse solo en casos donde estén debidamente justificados, es decir, que el beneficio sea mayor que el posible riesgo al que se expone el paciente y su entorno, para esto se recomienda limitar la exposición a la que se someten el personal de salud, pacientes y familiares, por lo que un plan acertado es incrementar las capacitaciones para mejorar el conocimiento que se tiene acerca de los pros y contras de los estudios radiográficos. (Rodríguez Gudie, 2015)

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

El Hospital Aída León de Rodríguez Lara (HALRL) se construyó gracias al Decreto Ejecutivo Nro. 639. En 1972, en el transcurso de la presidencia del Gral. Guillermo Rodríguez Lara se colocó la primera piedra y con el paso de los años se completó dicha construcción.

El 20 de diciembre de 1974, se inauguró formalmente el Hospital Básico con el nombre de “Aída León de Rodríguez Lara”, el cual se mantiene hasta la actualidad. (Vázquez Calero & Bravo Toledo, 2017)

El HALRL brinda atención en sus diferentes especialidades y hospitalización si es que la patología del paciente así lo requiere. Con respecto al Área de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico, el Servicio de Radiología posee un equipo de Rayos X convencional, de marca COMED Titan 2000, el cual fue renovado en el año 2015 y hasta la actualidad se encuentra en buenas condiciones permitiendo un adecuado diagnóstico de los pacientes.

Con base al Acuerdo Ministerial No. 5212, mediante el cual, el Ministerio de Salud Pública expide la Tipología sustitutiva para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención y servicios de apoyo del Sistema Nacional de Salud, el Hospital en mención está categorizado como una Institución de Segundo Nivel de

Atención y Tercer Nivel de Complejidad, que forma parte del Ministerio de Salud Pública (MSP), el cual garantiza el acceso gratuito y universal a la salud conforme mandato constitucional. (MSP, 2015)

En la actualidad el Hospital brinda atención médica a los habitantes del cantón Girón y también a la población de los cantones Santa Isabel, San Fernando y a las comunidades de Victoria del Portete y Tarqui.

## **Estructura administrativa, financiera operativa**

### **Estructura Administrativa.**

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP) mediante el Acuerdo Ministerial 5212, estableció que para el desarrollo articulado del trabajo de los establecimientos del Sistema Nacional de Salud era necesario mejorar la organización de la oferta de servicios de salud mediante la carretera de servicios asistenciales, con la cual se establecieran las características estructurales y de procesos, es decir, cada nivel posee diferentes requerimientos humanos, tecnológicos y suministros que permiten solventar determinadas patologías, la clasificación antes mencionada permite que se haga uso de equipos indispensables según su nivel de atención y con servicios profesionales según la cartera de servicios que se ofrece. (Alvarez Heredia & Faizal GeaGea, 2013)

En la actualidad, el HALRL es un establecimiento público hospitalario de Segundo Nivel de Atención, que corresponde al Distrito 01D03 de la Coordinación Zonal 6 – Salud.

Está liderado por un Director cuya función es gerenciar el funcionamiento del Hospital y coordinar su gestión con la Coordinación Zonal 6 – Salud.

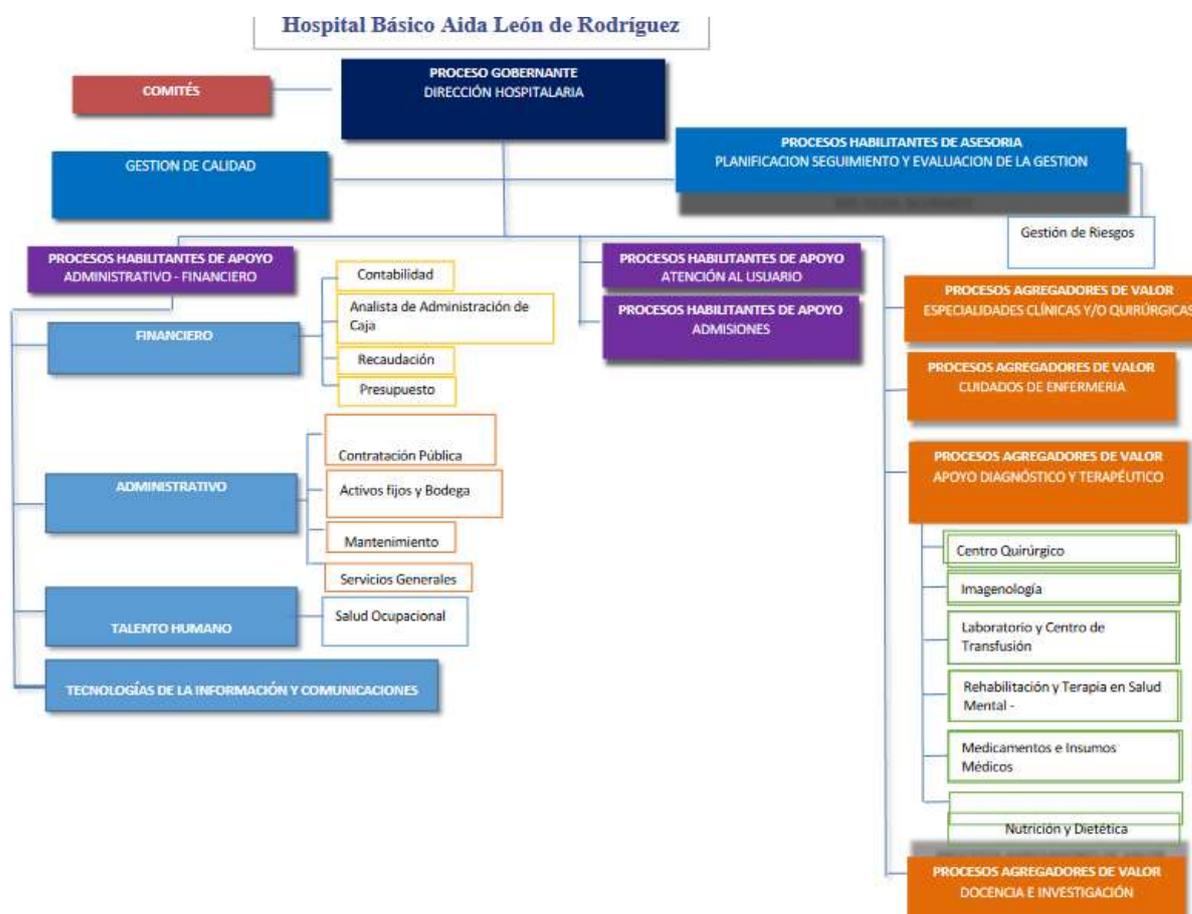
Evidenciándose en su estructura por procesos:

- Proceso gobernante
- Procesos agregadores de valor
- Procesos habilitantes de asesoría
- Procesos habilitantes de apoyo

El organigrama del HALRL está conformado por distintas áreas como se puede observar en la siguiente figura:

**Figura 1**

*Organigrama del Hospital Básico Aída León de Rodríguez Lara.*



**Nota.** Adaptado de la rendición de cuentas del Hospital Aída León de Rodríguez Lara, año 2022

### Estructura financiera.

Con respecto a la estructura financiera, el HALRL es una Entidad Operativa Desconcentrada (EOD) dotada de autonomía financiera, técnica, administrativa, que de forma anual recibe una asignación presupuestaria, con la cual garantiza el cuidado de la salud de la población del cantón Girón y poblaciones aledañas mediante la ejecución de los recursos económicos otorgados con el fin de cumplir las metas y planes de dicha casa hospitalaria.

### **Estructura operativa.**

El Hospital Aída León de Rodríguez Lara es un Hospital Básico que posee consultorios de Pediatría, Ginecología, Cirugía General, Medicina Interna; el área designada para hospitalización cuenta con camas distribuidas para las diferentes especialidades, mismas que se subdividen en habitaciones según el género del paciente. También cuenta con quirófano en donde se instaló un área para el parto intercultural.

Dispone como proceso agregador de valor, el Servicio de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico, mismo que cuenta con un equipo de Rayos X.

### **Oferta y demanda de servicios**

El análisis de oferta y demanda en el sector sanitario está constituido por las necesidades de salud que presentan la población y la respuesta social que tienen las instituciones para solventar las mismas.

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

En septiembre del 2016, se conformó la Microred de la Cuenca del Jubones, constituida por los Distritos Nabón, Santa Isabel, Girón y Ponce Enríquez con el objetivo de atender la demanda de pacientes y aliviar la capacidad hospitalaria cuando así lo requieran.

Respecto de establecimientos de Primer Nivel de Atención del MSP se encuentran 10 Centros de Salud Tipo A, una Unidad Móvil; en el Segundo Nivel de atención está el Hospital José Félix Valdivieso ubicado en el cantón Santa Isabel y el Hospital Aída León de Rodríguez Lara en el cantón Girón; y, como unidad de referencia de Tercer Nivel de atención, está el Hospital Vicente Corral Moscoso en la ciudad de Cuenca. (Alvarado y otros, 2022)

El HALRL es uno de los dos hospitales de segundo nivel dentro de la Microred Cuenca de los Jubones que goza del Servicio de Rayos X, y, que sirve de apoyo para complementar el diagnóstico de las distintas patologías que presenta la población, razón por la que recibe una gran demanda de pacientes del propio cantón y de los diferentes

centros de salud que conforman la Microred sobre todo de la población de Nabón, San Fernando, Oña, debido al fácil acceso y cercanía entre los mismos.

## **Demanda de servicios**

### **Demanda**

La demanda de los servicios está en íntima relación con edad, número de habitantes, sexo, esto debido a que las patologías que se tratan varían de acuerdo al grupo etario y las condiciones socioeconómicas de la población.

La demanda con respecto a servicios de salud se le puede definir como el número de veces que una persona recibe atención médica en un período de tiempo con el objetivo de satisfacer necesidades de salud. Dicha demanda puede estar determinada por ciertos factores como epidemiológicos, psicosociales, sociológicos y económicos. (Llanos Zavalaga y otros, 2018)

Según datos registrados en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), respecto del censo del año 2010, en el cantón Girón la población fue de 12607 habitantes, de los cuales el 46,0% son de género masculino y el 54,0% son de género femenino. De éstos, los dos tercios residen en la cabecera cantonal que es la parroquia Girón.

La tasa de mortalidad hasta el 2010 fue de 5,5 defunciones por mil habitantes y la tasa de natalidad de 21,8 nacidos vivos por mil habitantes. También se puede identificar que la población alfabetizada es mayor en hombres con el 91,3% frente al 86,7% en mujeres

De acuerdo al nivel de instrucción de la población, el 49,6% tiene nivel primario, el 14,6% educación básica, el 12,8% educación secundaria, 5,7% educación media, 7,5% no asiste a un centro educativo y 5,1% educación superior.

La población en edad de trabajar ya sea de cualquier género y cuyas edades sean igual o mayor a 5 años representa el 90.2% del total de la población.

Según el censo del año 2010, la población que se encuentra en edad de trabajar no aporta al Seguro Social, lo que representa el 86,6%, mientras que los aportes fundamentales provienen del Seguro General (4,4%), Seguro Campesino (4,1%), y

población que aporta al Seguro Social de la Policía Nacional (ISSPOL), Seguro Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), Seguro Voluntario es el 1,8%. (Giron, 2014)

En el Hospital Aída León de Rodríguez Lara el principal perfil epidemiológico para el uso de estudios radiológicos es:

- Sinusitis.
- Neumonía no especificada
- Bronconeumonía
- Neumotórax
- COVID 19, virus identificado
- Escoliosis
- Espondilólisis
- Espondilolistesis.
- Seguimiento de fracturas

## **Análisis geoespacial y geopolítico**

### **Análisis geoespacial**

El Hospital Aída León de Rodríguez Lara es un establecimiento de salud que pertenece al Ministerio de Salud Pública, se encuentra ubicado en la provincia del Azuay en el cantón Girón, en la calle Antonio Flor y Leopoldo Peñaherrera, se encuentra a una altitud de 2.162 msnm aproximadamente.

El Hospital al encontrarse ubicado en la cabecera cantonal cuenta con vías de acceso de primer orden, en buenas condiciones, se dispone de transporte público y privado que permite la comunicación vial entre sus parroquias y brinda un apropiado acceso a toda la población. (Girón, 2014)

## Figura 2

*Geo ubicación del Hospital Aída León de Rodríguez, Girón, Azuay.*



**Nota.** Adaptado de Google Earth.

### **Análisis geopolítico**

El Hospital Aída León de Rodríguez Lara desarrolla su gestión en el marco del cumplimiento de reglamentos, leyes y normas; según establece el Art. 32 de la Constitución de la República del Ecuador, en donde se establece que la salud es un derecho que garantiza el Estado, que se vincula con el ejercicio de otros derechos tales como el derecho al agua, nutrición, cultura física, alimentación, educación, seguridad social, ambientes sanos, trabajo y otros que sustenten el buen vivir. Este derecho, el Estado debe garantizar mediante políticas sociales, económicas, educativas, culturales y ambientales; y el acceso oportuno, permanente y sin exclusión a servicios, acciones y programas de promoción y atención integral de salud sexual, salud reproductiva y salud. La prestación de los servicios de salud se rige por los principios de universalidad, equidad, interculturalidad, solidaridad, eficiencia, calidad, precaución, eficacia y bioética, con enfoque de género y generacional. (Artículo 32, 2008)

### **Oferta de servicios del Hospital Aída León de Rodríguez Lara**

#### **Oferta (Establecimiento de salud)**

La oferta de los servicios sanitarios hace referencia a la disponibilidad de recursos económicos, materiales y humanos para satisfacer la demanda de patologías que presenta la población, la oferta puede estar limitada por la capacidad resolutoria del establecimiento de salud. (Temporelli, 2009)

Con respecto al HALRL, su capacidad física e infraestructura son óptimas para brindar atención de calidad, el número de profesionales que laboran en beneficio de la población son los idóneos y permite solventar la demanda de pacientes que acuden por atención médica.

Con relación al Servicio de Apoyo Diagnóstico de Imágenes, cuenta con equipamiento adecuado para una correcta ejecución de estudios radiográficos en base a la cartera de servicios que ofrece el Hospital.

La gestión del Sistema de Salud mediante niveles de atención permite que se definan objetivos de acuerdo al nivel de complejidad y la experticia de los profesionales. (Vilaça Mendes, 2011)

Al ser un Hospital de Segundo Nivel de Atención cuenta con cuatro especialidades que son Medicina Interna, Pediatría, Cirugía General, Ginecología, que brindan atención de lunes a domingo de 08h00 a 17h00.

Con relación a los Servicios de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico como farmacia y laboratorio clínico brindan atención 08h00 a 19h00 de lunes a viernes y de 08h00 a 17h00 los fines de semana.

Referente al Área de Radiología, que es un servicio de apoyo para el diagnóstico de las distintas patologías y así establecer un tratamiento eficaz y oportuno, la cartera de servicios se enfoca en las necesidades de salud que presentan los habitantes y a la capacidad resolutoria del Hospital.

El equipo de rayos X del HALRL es operado por dos profesionales calificados, capacitados y acreditados para garantizar la adecuada aplicación de las medidas de protección radiológicas, la misma brinda servicio de 08h00 a 19h00 de lunes a jueves y de 08h00 a 14h00 los viernes y, de 08h00 a 17h00, los domingos.

Dentro de su cartera de servicios, se ofrece todo tipo de estudios radiográficos simples, sin embargo, según la estadística hospitalaria destacan los siguientes:

- Radiografía de cráneo
- Radiografía de senos paranasales
- Radiografía de tórax
- Radiografía de abdomen
- Radiografía de columna cervical, dorsal y lumbar
- Radiografía de rodillas

- Radiografía de manos

### **Población atendida**

De acuerdo al Censo del 2010, Girón tiene una población de 12607 habitantes, en la cual 8437 personas se encuentran ubicados en la parte céntrica, lo que representa el 66,9%, en sus parroquias la Asunción y San Gerardo el 24.2% y 8.9% respectivamente.

No obstante, es necesario mencionar que también se proporciona el servicio de radiología para los centros de salud de Primer Nivel de Atención que forman parte de la Microred Cuenca de los Jubones.

Según la estadística hospitalaria, en la siguiente tabla se observa el número de estudios realizados desde enero a diciembre del año 2022.

Es así que, dentro de la Unidad Anidada se encuentran los pacientes de Primer Nivel; Hospital Básico, Hospitalización y Emergencia hace referencia a pacientes propios del Hospital Aída León de Rodríguez Lara.

**Tabla 1**

*Estadística Hospitalaria de enero a diciembre, año 2022*

<b>AÑO 2022</b>	<b>UNIDAD ANIDADA</b>	<b>HOSPITAL BÁSICO</b>	<b>HOSPITALIZACIÓN</b>	<b>EMERGENCIA</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	86	61	21	152	320
Febrero	64	110	20	168	362
Marzo	61	62	32	180	335
Abril	149	120	27	205	501
Mayo	104	154	35	260	553
Junio	72	68	32	199	371
Julio	110	97	48	235	490
Agosto	99	89	34	238	460
Septiembre	103	78	17	245	443
Octubre	109	111	48	211	479
Noviembre	122	140	46	294	602
Diciembre	88	69	35	174	366
<b>Total general</b>	<b>1167</b>	<b>1159</b>	<b>395</b>	<b>2561</b>	<b>5282</b>

**Nota.** Adaptado de rendición de cuentas del Hospital Aída de León Rodríguez, año 2022.

## **Demanda de servicios insatisfecha**

El Ecuador posee un modelo de atención en salud según la complejidad de los distintos niveles resolutivos, el cual permite la implementación, ejecución y control del subsistema de derivación, referencia, contra referencia, referencia inversa, transferencia con el fin de que el paciente tenga acceso a una atención integral, oportuna y de calidad.

Mediante este marco normativo se puede dar un óptimo uso a los recursos que poseen los distintos subsistemas y establecer un flujo de atención para brindar una solución oportuna a los problemas de salud que presenta la población ecuatoriana.

Con respecto al Hospital Aída León de Rodríguez Lara al ser un hospital de Segundo Nivel, el Servicio de Radiología posee solo un equipo de Rayos X convencional, por lo que existe pacientes que requieren de otros estudios radiográficos de mayor complejidad.

El hospital presenta demanda insatisfecha en los estudios radiográficos, tales como:

- Tomografía computarizada de cráneo
- Tomografía computarizada de oídos
- Tomografía computarizada de macizo facial
- Tomografía computarizada de órbitas
- Tomografía computarizada de tórax simple y contrastada
- Tomografía computarizada de abdomen simple y contrastada
- Tomografía computarizada de columna cervical
- Tomografía computarizada de columna dorsal
- Tomografía computarizada de columna lumbar
- Tomografía computarizada de extremidades superiores e inferiores
- Angio tomografías

## **IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad debido a los avances tecnológicos y científicos es necesario la solicitud de estudios radiográficos para diagnósticos precisos. La Organización Mundial

de la Salud (OMS) asegura que las resoluciones médicas en países sub desarrollados y desarrollados se toman en un 80% con apoyo de estudios radiológicos, por ende, se ha generado en las instituciones de salud una sobreutilización de estudios radiográficos.

En ocasiones, los estudios radiográficos son utilizados como un sustituto de la exploración clínica médica del paciente y más no como medio de diagnóstico complementario, por lo que la anamnesis con examen físico es desplazada por el uso inapropiado y excesivo de estudios radiográficos.

El indiscriminado uso de los estudios radiográficos con fines médicos favorece a la exposición prescindible a la radiación, así como un alto coste económico lo cual se convierte en un problema de salud pública. (López y otros, 2020)

### **1.3. Justificación Del Planteamiento Del Problema**

En este estudio se desea aportar con información relativa a la problemática antes planteada, misma que será de utilidad para evitar estudios radiográficos injustificados en el Hospital Aida León de Rodríguez Lara, ya que, permitirá identificar falencias y factores por los cuales se presenta y de esta forma actuar en mejora del proceso.

El disponer de exámenes radiológicos como apoyo para el diagnóstico y seguimiento de las diferentes patologías que presenta la población, es de gran ayuda para los médicos, sin embargo, es de fundamental importancia el buen uso de los mismos y el conocimiento acerca de las posibles consecuencias que tiene la radiación ionizante.

Entonces, la importancia de este Plan de Gestión Gerencial se fundamenta en proponer estrategias que faculten el buen uso de los exámenes radiológicos, evitando así daños colaterales a pacientes, personal de salud debido a la exposición de radiaciones ionizantes.

### **1.4. Objetivos General Y Específicos Del Plan Para La Prestación De Servicios**

#### **Objetivo general**

Elaborar y presentar un Plan de Gestión Gerencial para optimizar el uso de estudios radiográficos en el Hospital Aída León de Rodríguez Lara del cantón Girón.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar las causas que contribuyen a un mal uso de radiaciones ionizantes.
- Determinar acciones que favorezcan el manejo óptimo de los recursos disponibles del Hospital.
- Minimizar posibles alteraciones clínicas del personal ocupacional expuesto.

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

Entre las oportunidades de mejora se puede mencionar que el Hospital Aída León de Rodríguez Lara al ser una institución que pertenece al Ministerio de Salud Pública, mediante la ejecución del plan de gestión gerencial generará beneficios, que en este caso, se pueden poner en marcha mediante una correcta gestión, como el instar al aprendizaje continuo del personal, correcta administración de los recursos económicos, recursos materiales que dispone el Hospital, fortalecer las responsabilidades que tienen los profesionales sobre la salud y vida de los pacientes.

#### **PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

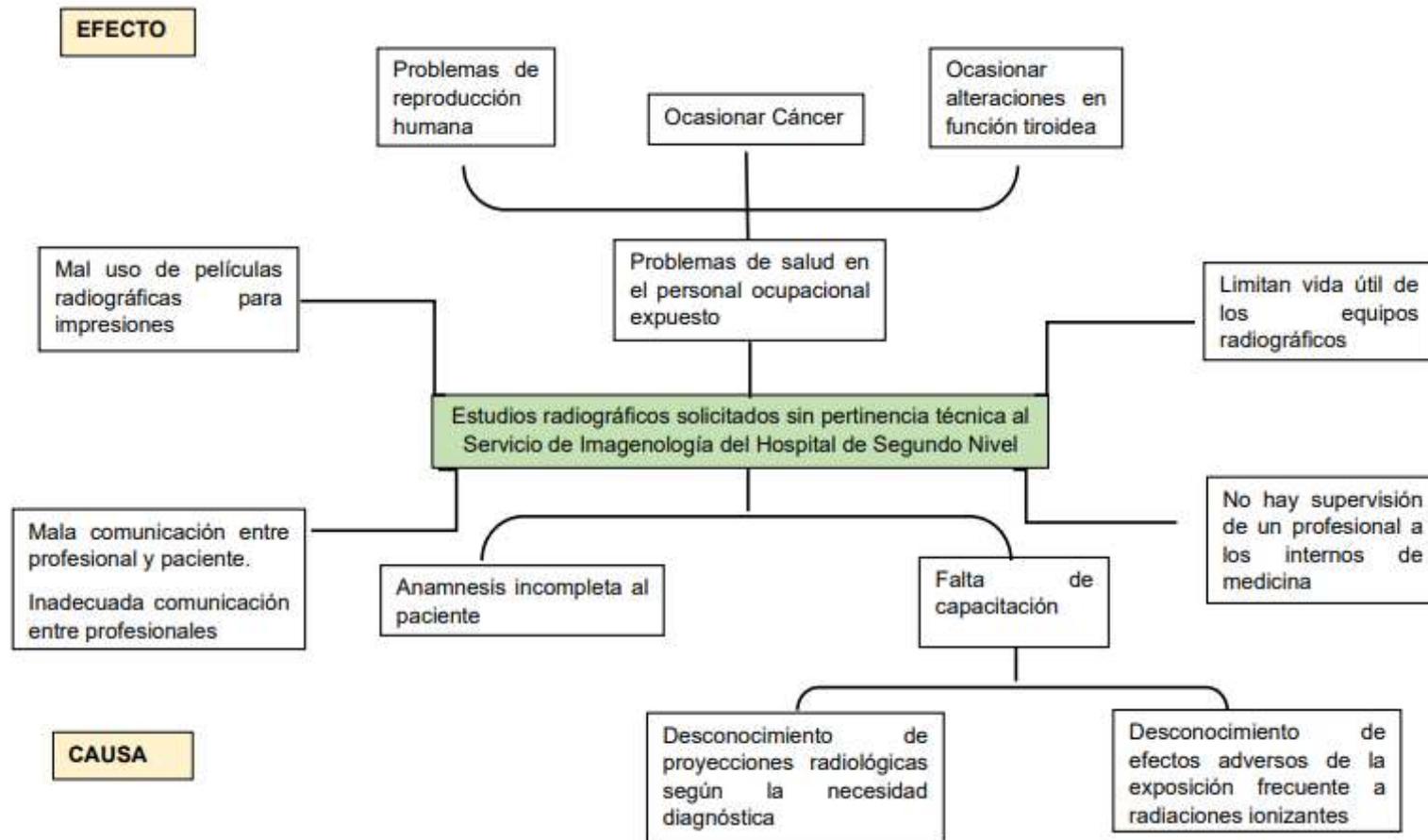
Las diferentes alternativas de solución, se plantean con el fin de mejorar el uso de las radiaciones ionizantes y obtener así el mejor provecho de la misma como un verdadero apoyo al diagnóstico de las patologías que presenta la población, y, de tal forma evitar la exposición injustificada a pacientes y personal de salud.

### 1.6. Matriz De Evaluación De Alternativas De Solución

<b>MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b>					
<b>Plan de Gestión Gerencial para optimizar el uso de estudios radiográficos en un hospital de segundo nivel del Ministerio de Salud Pública en el cantón Girón.</b>					
<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFFECTOS</b>	<b>DESAFÍOS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE</b>
Estudios radiográficos solicitados sin pertinencia técnica al Servicio de Imagenología del Hospital Aída León de Rodríguez Lara	Mala comunicación entre profesional y paciente	Quejas, demandas. Mal ambiente laboral	Trabajo en equipo	Promover la receptividad.	
	Inadecuada comunicación entre profesionales	Deterioro de la eficiencia		Capacitaciones sobre estrategias para generar trabajo en equipo	Médicos Especialistas
	Anamnesis incompleta al paciente	Ejecución u omisión de exámenes necesarios para un diagnóstico oportuno	Personal de salud realiza anamnesis correcta a pesar de la importante cantidad de pacientes que examinan	Ampliar tiempo de consulta para atender a los pacientes	Médicos Residentes Internos Rotativos de Medicina
	Desconocimiento de proyecciones radiológicas según la necesidad diagnóstica	Se solicitan exámenes radiológicos que no son de utilidad para el diagnóstico	Personal de Salud que realiza trabajo en equipo desde las diferentes profesiones	Consultar con personal del Servicio de Radiología para buscar alternativas de proyecciones radiológicas	Personal Médico de Primer Nivel de Atención Pacientes
	Desconocimiento de efectos adversos de la exposición frecuente a radiaciones ionizantes	Solicitud de exámenes radiológicos repetitivos en un corto período de tiempo	Sensibilizar a los profesionales de la salud respecto de las posibles consecuencias de la exposición a radiaciones ionizantes	Charlas informativas y continuas sobre casos reales de personas con efectos adversos posterior a la exposición a radiaciones ionizantes	
<p><i>Nota:</i> Elaboración propia. Fecha: 16 de septiembre de 2023</p>					

**Figura 3**

*Árbol de problemas*



**Nota:** Elaboración propia

## CAPÍTULO II

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

#### Justificación de la Metodología

El presente estudio se plantea por la necesidad de implementar un Plan de Gestión Gerencial para optimizar el uso de estudios radiográficos en el Hospital Aida León de Rodríguez Lara en el cantón Girón, debido a que se ha evidenciado el uso injustificado de los mismos.

Al proponer un plan de gestión para la optimización de radiografías no solo se exhorta a que se haga el correcto uso de los recursos materiales y económicos hospitalarios sino también de forma paralela se fomenta la mejora continua del personal al identificar los puntos deficientes que existen al momento de solicitar un estudio radiológico como apoyo diagnóstico, y, así pues, plantear las soluciones adecuadas buscando eficiencia y eficacia al momento de brindar un servicio de salud.

- **Diseño de estudio**

Se desarrolla una investigación con base a una metodología cualitativa observacional y descriptiva, ya que busca recopilar y analizar datos no numéricos para entender comportamientos, experiencias y opiniones expresadas en palabras, así como también es de gran utilidad para explorar el por qué y cómo suceden los hechos, de esta forma interpretar y contribuir en la búsqueda de acciones a realizar. (Santander Universidades, 2021)

La muestra analizada es de tipo no probabilístico, es decir, es una muestra dirigida y a partir de la obtención de resultados hacer inferencia sobre todo el personal hospitalario al momento de solicitar un estudio radiográfico.

- **Instrumento**

Una de las herramientas empleadas para la recolección de datos fue la observación directa que permitió la recolección y análisis de datos conductuales. (Ruiz Prieto, 2017)

Este mecanismo se ejecutó en el Hospital Aida León de Rodríguez Lara, en el Servicio de Radiología y Emergencia, mediante una hoja donde se registraron las anotaciones descriptivas y las interpretativas (Anexo 1).

Otra de las herramientas utilizadas fue la entrevista con preguntas abiertas, mismas que permitieron recolectar información cualitativa mediante las respuestas explícitas, inmediatas y espontáneas que brindaron las personas entrevistadas. (Mata Solís, 2020)

Dichas entrevistas se realizaron al personal que labora en el Servicio de Radiología (Anexo 2), Emergencia y Consulta Externa (Anexo 3), a quienes se les informó el objetivo y finalidad del estudio, se enfatizó que es una entrevista confidencial y se preguntó si consentían realizar la misma. Las entrevistas realizadas tuvieron un formato de 5 preguntas.

### **Aplicación de Metodología**

- **Observación directa en el Servicio de Radiología**

Al realizar la observación directa en el Servicio de Radiología se evidenció que las solicitudes de los exámenes llegaban incompletos, es decir sin nombres completos del paciente, sin número de cédula o historia clínica, lo que ocasiona una confusión al momento de imprimir debido a que coinciden los apellidos y nombres de los pacientes; también se evidenció que se escribe el estudio radiográfico con la zona anatómica más no el tipo de proyecciones que se requieren, por lo que, el personal de Radiología asume que son las proyecciones básicas, es decir anteroposterior y lateral, pero esos mismos pacientes regresan con una nueva solicitud de la misma estructura anatómica pero con diferentes proyecciones a las que ya se les había realizado.

Durante la realización de los estudios radiológicos se pudo evidenciar que el personal de dicho Servicio no explica a todos los pacientes en qué consiste el examen, por lo que muchos de ellos se muestran intranquilos y sin saber cómo reaccionar o actuar ante la situación, lo cual hace que se repitan estudios más de una vez porque no se les indica que no deben moverse, o si deben permanecer en inspiración o espiración dependiendo del caso.

Finalmente se pudo evidenciar que existe una mala información y exageración acerca de los efectos secundarios que producen las radiaciones ionizantes, esto porque

hubo familiares de los pacientes que mencionaron que no querían quedarse en la sala de radiología para ayudar al paciente porque no querían “enfermarse de cáncer”.

- **Observación directa en el Servicio de Emergencia**

Al realizar la observación directa en el Servicio de Emergencia se pudo constatar que existe una gran demanda de pacientes, pero debido al escaso talento humano que labora en dicho Servicio, no es posible solventar con la brevedad necesaria cada uno de los casos, lo cual conlleva a que algunos Internos de Medicina atiendan al paciente sin la supervisión de un Médico Residente y si éstos requieren de exámenes radiológicos asumen cuáles serían, ocasionando la exposición de los pacientes a radiaciones ionizantes de forma injustificada, en algunos casos.

También fue factible evidenciar que la anamnesis es muy superficial sin considerar con la debida atención lo que expresa el paciente acerca de sus dolencias, por lo que también se solicitan estudios radiológicos de forma general, más no de la zona específica que amerita un examen radiológico como apoyo para el diagnóstico.

Finalmente se constató que los estudios radiográficos que realiza a los pacientes de Hospitalización y se les entrega a los familiares, quienes se llevan a sus casas o los pierden y al momento del pase de visita, éstos no pueden ser revisados por los Médicos Tratantes, por lo cual se expone al paciente nuevamente a las radiaciones ionizantes.

- **Entrevistas en el Servicio de Radiología**

Con respecto a la entrevista, realizada en el Servicio de Radiología se puede concluir que:

El número de pacientes que se atiende según la jornada laboral depende en gran medida de si es fin de semana o entre semana, incluso el mes en el que se encuentra, ya que en periodo de vacaciones escolares la demanda de pacientes disminuye, así como también del horario laboral del profesional, ya que un profesional que labora solo 6 horas diarias no atiende a muchos pacientes en comparación con el profesional que labora 8 horas diarias, en general cada profesional presta atención entre 8 a 10 pacientes.

El mayor número de pacientes provienen del Servicio de Emergencia, seguido por pacientes de primer nivel, también se menciona que en las solicitudes de estos

servicios es donde más problemas se presentan, porque en muchas ocasiones no se especifica el tipo de proyección que se requiere o en el caso de extremidades no se escribe si es derecha o izquierda y debe consultarse al paciente, lo que en ocasiones no es de gran ayuda porque dice que son las dos, lo que provoca confusión, por lo tanto, el paciente regresa al Servicio donde le entregaron la solicitud del estudio radiológico para que se especifique el mismo y así evitar equivocaciones o exposición a radiaciones ionizantes de forma injustificada.

Con respecto a la pregunta de si los profesionales les consultan sobre alternativas de estudios debido a limitaciones que presenta el paciente, el profesional expresó que los Internos de Medicina son quienes muchas de las veces se acercan para exponer el cuadro clínico del paciente y consultar cuáles son las proyecciones idóneas para tal caso, o incluso preguntar si como lo han hecho está correcto. La profesional del Servicio de Radiología manifestó que incluso ha recibido solicitudes de estudios radiográficos y proyecciones que no se pueden realizar debido a las limitaciones del paciente sobre todo cuando existe una sospecha de fractura o por restricciones propias del equipo ya que el Hospital posee un equipo digital directo.

Las medidas de protección que adoptan en el Servicio de Radiología sobre todo para los familiares que se quedan en la sala es el uso de chalecos plomados, collarín tiroideo y las medidas de protección para el personal ocupacionalmente expuesto, al respecto, menciona que es mantenerse en la cabina durante la realización del estudio, utilizar dosis bajas sin afectar la calidad del estudio y también el uso de collarín tiroideo y gafas plomadas.

La profesional comenta que no explica literalmente los posibles riesgos de la radiación ionizante pero si explica cómo se realiza la radiografía sobre todo en estudios pediátricos para evitar repetir los exámenes y así prevenir la exposición innecesaria a radiaciones ionizantes, sin embargo, no existe cooperación al 100% de los niños y es el mismo caso con los adultos mayores que llegan al Servicio solos y tienen problemas de audición, lo que resulta inevitable la realización de imágenes por varias ocasiones.

- **Entrevistas en el Servicio de Emergencia y Consulta Externa**

Con respecto a las entrevistas efectuadas en el Servicio de Emergencia y en el Área de Consulta Externa, se puede concluir que:

Los profesionales mencionan que por lo general es buena la comunicación que mantiene con respecto a temas laborales, se informan que es lo que queda pendiente,

sin embargo, existe días en que por alguna razón algún compañero debe salir en la ambulancia lo que dificulta estar vigilante de la revisión de exámenes de laboratorio o imágenes de pacientes que están pendiente; los Médicos Residentes recalcan que son tres profesionales por jornada laboral y si algún profesional hace uso de sus vacaciones dicha situación dificulta el brindar atención en los tiempos requeridos, provocando malestar en los pacientes, sobre todo en el Servicio de Emergencia.

El personal del Servicio de Emergencia manifiesta que en su jornada laboral que es de 24 horas, atienden entre 25 a 30 pacientes por diversas situaciones como intoxicaciones, neumonía, caídas, golpes, accidentes de tránsito, por lo que requieren de exámenes complementarios; los profesionales de consulta externa mencionan que al manejarse bajo citas agendadas atienden por lo general 12 pacientes.

En este contexto, los profesionales de la salud del Hospital Aída León de Rodríguez Lara reciben capacitaciones de diferentes temas, los miércoles de cada semana, sin embargo, hasta lo que va del año no han recibido ninguna acerca de las radiaciones ionizantes, algunos de los entrevistados aludieron que si les gustaría ya que es un tema de gran importancia en el Hospital y que se lo debe implementar dentro del cronograma de capacitaciones para el próximo año.

Algunos profesionales del Servicio de Emergencia y del Área de Consulta Externa indicaron que cuando es posible se les pone en conocimiento para qué es el estudio y cómo se lo va a realizar, ya que muchos pacientes sobre todo adultos mayores desconocen totalmente de que se trata y cómo se lo van a realizar; otros profesionales indicaron que debido a la cantidad de pacientes que atienden en ese momento, no les es posible explicar con mayor detalle. La mayoría de los entrevistados coincidieron que cuando el Servicio de Radiología no posee los insumos para las impresiones de radiografías se expone el cómo se revisarán los estudios.

Todos los profesionales entrevistados dijeron que por lo menos una vez les ha tocado quedarse con el paciente en la Sala de Radiología ya sea porque el paciente no colabora, como en el caso de los pacientes pediátricos que necesitan de más de una persona para evitar el movimiento así como también en el caso de pacientes de la tercera edad que no están con familiares y que requerían mantenerse de pie, pues necesitan de alguien más a parte del personal de radiología para evitar que se muevan o incluso de apoyo para evitar lesiones por una caída.

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

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

El profesional que ejerce su labor como Director tiene la responsabilidad de gerenciar el correcto funcionamiento del Hospital, así como de ser el representante legal de la institución, cumpliendo la normativa legal vigente y en el marco de las directrices y acuerdos emanados por el Ministerio de Salud Pública. (MSP, 2012)

El HALRL cuenta con una Directora quien es la responsable de coordinar y dirigir todas las actividades médico - sanitarias del hospital con el fin de brindar servicios médicos con calidad, efectividad y eficiencia a todos los pacientes que acuden a esta casa de salud. Sin embargo, existen inconformidad de los pacientes por la calidad de atención, tiempos de demora, incluso por la falta de insumos en los diferentes Servicios sobre todo en Radiología ya que, en ocasiones debido al desabastecimiento de los mismos, deben ser transferidos a otra casa de salud de mayor complejidad.

### **Gestión Estratégica de Marketing**

Mediante el marketing se puede utilizar diferentes estrategias con el fin de agregar valor a los servicios que brinda el hospital ante los ojos de los consumidores. (Herrera, 2020).

El HALRL no cuenta con gestión estratégica de marketing propia, sin embargo, al formar parte de la Red Pública Integral de Salud informa, difunde y promociona la gestión institucional siguiendo los lineamientos de la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa del Ministerio de Salud Pública. Para la difusión de Campañas de vacunación o reunión de clubes se realiza mediante infografías, mismas que se encuentra ubicadas en la sala de espera del HALRL y de esta forma se socializa la información, pero también se requiere de estrategias para difundir información importante sobre radiaciones ionizantes ya que existe un desconocimiento total o parcial de ventajas, beneficios, riegos, uso y procedimiento.

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

La Gestión Administrativa se encarga de aprovechar los recursos disponibles de forma eficiente con el objetivo de asegurar la rentabilidad y una producción fluida de dichos recursos. (Corposuite, 2018). Mientras que la Gestión de Recursos Humanos se encarga de planificar, organizar y administrar las actividades relacionadas con el personal que forma parte de una institución de salud.

En el HALRL se cuenta con el personal adecuado lo que permite que el hospital brinde una atención oportuna en cumplimiento a la ley, normas, reglamentos y políticas legales vigentes, a pesar de ello, debido al incremento de demanda de pacientes que atiende el Servicio de Radiología es necesario considerar la incorporación de un mayor número de talento humano para poder extender los horarios de atención y satisfacer la demanda de pacientes del Servicio de Emergencia; con respecto a los recursos materiales, bienes, suministros del Servicio es necesario buscar la administración de los mismos con mayor eficacia, eficiencia, para la ejecución de proyectos, programas y planes del hospital.

## **Gestión Financiera**

En el ámbito de la Salud, la Gestión Financiera involucra la planificación, control y monitoreo de los recursos económicos, lo que permite la toma de decisiones basada en información actualizada y precisa con el propósito de mantener un equilibrio entre la calidad de los servicios ofertados y la eficiencia económica. (Universidad Cisneros, 2019)

El HALRL es una Entidad Operativa Desconcentrada (EOD) con atribuciones y competencias para desarrollar funciones financieras y administrativas por lo cual administra, organiza y controla sus actividades financiero – contables, permitiendo la ejecución de proyectos y planes hospitalarios, por lo tanto, se debe destinar un mayor porcentaje de recursos económicos para el Servicio de Radiología y de esta forma garantizar la continuidad del mismo.

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

Por medio de esta Gestión se evalúa y garantiza la operatividad de los diferentes establecimientos prestadores de servicios de salud mediante el desarrollo de procesos de calidad en equipamiento, infraestructura, abastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos, logrando mejorar la atención integral en salud en concordancia con la normativa vigente, políticas sectoriales y modelos de atención aprobados

En el Servicio de Radiología del HALRL, el levantamiento de información sobre el funcionamiento del equipo médico, requerimientos y proyección de necesidades de insumos y dispositivos médicos lo realiza el Líder del Servicio, requerimiento que se pone en conocimiento de Dirección para cumplir con el proceso de logística y abastecimiento correspondiente. La entidad al tener capacidad autónoma no depende de una instancia superior para la adquisición de cualquier bien o servicio, sin embargo, el proceso para la adquisición de los mismos no se realiza de una manera ágil, lo que ocasiona limitaciones en su disponibilidad.

El abastecimiento de películas radiográficas para las impresiones no es el suficiente, a causa de la demanda de pacientes que hacen uso del servicio, así como también de las reimpressiones de estudios, por lo que se debe realizar la proyección de necesidades para un periodo de tiempo más largo y así asegurar el abastecimiento de insumos indispensables.

Cuando se reabastece al mencionado Servicio, los insumos médicos ingresan a bodega para su almacenamiento conforme la normativa lo establece, así como también para mantener un control de los mismos para su posterior distribución según la necesidad requerida.

## **Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)**

Este Servicio se encarga de aplicar los procedimientos y normas que efectivicen la administración y gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones, que permitan optimizar los recursos y fortalecer la red interna para enriquecer la atención brindada a los pacientes. (MSP, 2012).

El HALRL posee su área de Gestión de TIC'S, misma que es importante debido al apoyo para las otras gestiones. La mayoría de equipos informáticos se encuentran en

óptimas condiciones y con acceso a internet, lo que permite que el personal médico tenga acceso a las plataformas gubernamentales, sin embargo, cabe recalcar que en el Servicio de Radiología no se dispone de ninguna herramienta tecnológica que permita el envío de estudios radiológicos a una estación de interpretación ya que según su capacidad resolutoria, no amerita la implementación de la misma, por lo tanto los estudios de radiología se envían de forma física. Pese a ello, es fundamental resguardar el correcto funcionamiento del equipo y sus componentes para evitar el daño precoz por motivos de corte de luz por lo que es indispensable el uso de algún sistema de alimentación de energía para evitar daños al mismo.

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

La Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización se responsabiliza del uso correcto de los recursos, tecnológicos, humanos y organizativos para garantizar el cuidado de los pacientes, para lo cual es necesario optimizar los procesos de atención, los procesos terapéuticos y diagnósticos se deben realizar con efectividad y eficacia y finalmente poseer una estructura organizativa y de control adecuada. (Pérez, 2018).

La mencionada gestión en el HALRL se basa en los procesos de atención en salud enfocándose sobre todo en la seguridad del paciente por lo que permite que se enfrente a las diferentes patologías de manera oportuna con el objetivo de evitar el riesgo de complicaciones, por lo que, para cumplir a cabalidad lo mencionado debe existir un mayor control y organización sobre el tema de exámenes radiológicos a los que se han sometido los pacientes evitando así la pérdida de los mismos y disminuir sobre todo la exposición a radiaciones ionizantes de forma injustificada.

## CAPÍTULO III

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

#### 3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

##### Análisis del Entorno Social

Para el análisis del entorno social del Hospital Aída León de Rodríguez Lara se utiliza la herramienta PESTEL que permite identificar las fuerzas externas que influyen en la gestión del establecimiento.

- **Políticos.**

Según el Artículo 32 de la Constitución Política de la República del Ecuador (2008), la salud se consagra como un derecho que garantiza el Estado, mismo que se rige por los principios de universalidad, equidad, interculturalidad, solidaridad, eficiencia, eficacia, calidad, precaución y bioética con enfoque de género.

En el Ecuador, la conducción del sistema de salud está bajo responsabilidad del Ministerio de Salud Pública (MSP), que es el encargado de regular al sector salud, así como también de la vigilancia y control del cumplimiento de las normas establecidas por la Ley Orgánica de Salud.

Entonces, el Hospital Aída León de Rodríguez Lara cumple con las regulaciones y normas establecidas por el Ministerio de Salud Pública acorde a su nivel de atención y complejidad.

- **Económicos.**

El factor económico es fundamental para los establecimientos públicos de salud ya que asegura la prestación de los servicios del centro hospitalario, para brindar atención con equidad, eficiencia y eficacia haciendo un buen uso de los recursos económicos asignados.

El HALRL, como se mencionó en capítulos anteriores, es una Entidad Operativa Desconcentrada (EOD) por lo que recibe asignación presupuestaria directa la cual

permite que se haga uso de los mismos para abastecimiento de dispositivos médicos, insumos y medicamentos.

El hospital al formar parte del sistema público de salud, proporciona atención médica y medicamentos gratuitos para toda la población, tal como dicta la Constitución de la República del Ecuador.

- **Sociales.**

La posibilidad de gozar de una buena salud está influenciada por las condiciones sociales en las que las personas viven, estas pueden ser pobreza, inseguridad alimentaria, condiciones de vida poco saludables en la infancia, las cuales son determinantes para desarrollar distintas patologías en la población.

En este contexto, la población atendida por el Hospital Aída León de Rodríguez Lara no solo proviene del cantón Girón, sino también de los cantones Santa Isabel, San Fernando, Nabón y Pucará. Al brindar diferentes servicios, los pacientes que acuden al hospital son desde infantes hasta adultos mayores. Además, al ser uno de dos hospitales que posee el Servicio de Radiología tiene gran afluencia de pacientes para estudios de control de distintas patologías, diagnóstico y prequirúrgicos.

Sin embargo, es importante mencionar que existen habitantes que, debido a falta de recursos económicos, viviendas de difícil acceso o discapacidades físicas que les imposibilita moverse, no pueden hacer uso de su derecho a la salud para la prevención y atención de enfermedades.

- **Tecnológicos.**

En el ámbito tecnológico, el Hospital Aída León de Rodríguez Lara recibe ayuda y asesoramiento del personal de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S). El hospital al poseer servicio de internet fijo, le permite al personal médico el ingreso a la plataforma para el registro de la atención, referencias solicitadas, el seguimiento y tratamiento del paciente, sin embargo, existen poblaciones del cantón que no cuentan con acceso a internet ni red de telefonía lo que dificulta la comunicación continua entre profesionales y pacientes al momento en que se les debe contactar para notificar que tienen agendada una cita médica en una institución de mayor complejidad, lo que conlleva la pérdida de la mencionada cita, por la cual se ha esperado un periodo largo de tiempo.

- **Ecológicos.**

El cantón Girón se ubica en una región montañosa por lo que en época de invierno es susceptible a sufrir derrumbes de gran magnitud, mismos que impiden el paso hacia cantones aledaños o incluso el traslado de pacientes que requieren atención en un centro hospitalario de mayor complejidad ubicados en la ciudad de Cuenca; e inclusive la mayoría de personal de salud que labora en el HALRL y que reside en dicha ciudad le es imposible llegar a sus puestos de trabajo de manera oportuna.

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

**Tabla 2**

*Identificación de las cinco fuerzas del Modelo de Potter*

<b>FACTOR</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Rivalidad entre empresas competidoras</b>	En el cantón Girón y parroquias aledañas existen centros de salud que también forman parte del MSP, por lo que la atención en los mismos también es gratuita, sin embargo, el HALRL al ser el único hospital de segundo nivel que presenta una cartera de servicios más amplia por lo que posee servicio de Radiología es el que recibe una mayor afluencia de pacientes. Cabe recalcar que no existe dentro del cantón algún centro de diagnóstico que pertenezca al sector privado por lo tanto no tiene competencia directa.
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>	La única amenaza que se puede considerar sería la entrada de centros de diagnóstico del sector privado, pero como ya se mencionó no existe uno como tal dentro del cantón Girón. Sin embargo, de implementarse uno, no se puede considerar una amenaza ya que los servicios que se brindan en el hospital son gratuitos y la población de escasos recursos económicos priorizará el uso continuo de los mismos.
<b>Amenaza de entrada de nuevos productos sustitutos</b>	Existe la posibilidad de que la población opte por productos sustitutos que en este caso serían radiografías portátiles que se pueden realizar en el lugar donde se encuentra el paciente, sin embargo, estas representan una mayor cantidad de exposición a radiación ionizante y a un costo económico por el mismo, por lo que personas de recursos económicos limitados eligen acudir a un centro hospitalario donde la atención, exámenes complementarios y medicamentos son gratuitos como es el caso del HALRL.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	El HALRL al ser una Entidad Operativa Desconcentrada (EOD), el abastecimiento de medicamentos, dispositivos médicos e insumos para los diferentes servicios hospitalarios lo realiza la Gestión Administrativa, quienes tratan directamente con los proveedores a quienes se les acredita la contratación de los bienes mediante ínfima cuantía, subasta inversa electrónica.

FACTOR	ANÁLISIS
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Los ecuatorianos tienen derecho a la atención en salud de forma gratuita como establece la Constitución de la República, sin embargo, la negociación con los pacientes o familiares para que acudan a un establecimiento de salud en específico no existe, ya que ellos deciden a dónde acudir por atención médica; en esa decisión influyen factores como capacidad financiera, tipo de patología que padece, disponibilidad de profesionales para solventar las distintas afecciones. Se debe destacar que exámenes radiológicos de mayor complejidad como tomografías, resonancias magnéticas los pacientes prefieren realizarse en el ámbito privado ya que el tiempo de espera ante una referencia para un centro de mayor complejidad es prolongado.

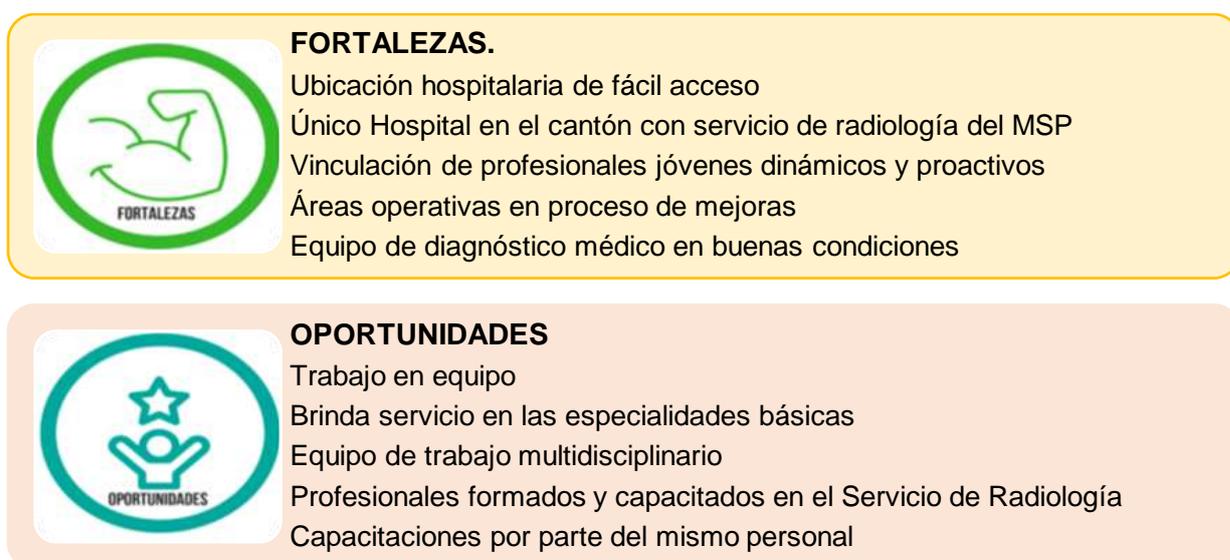
Elaboración propia

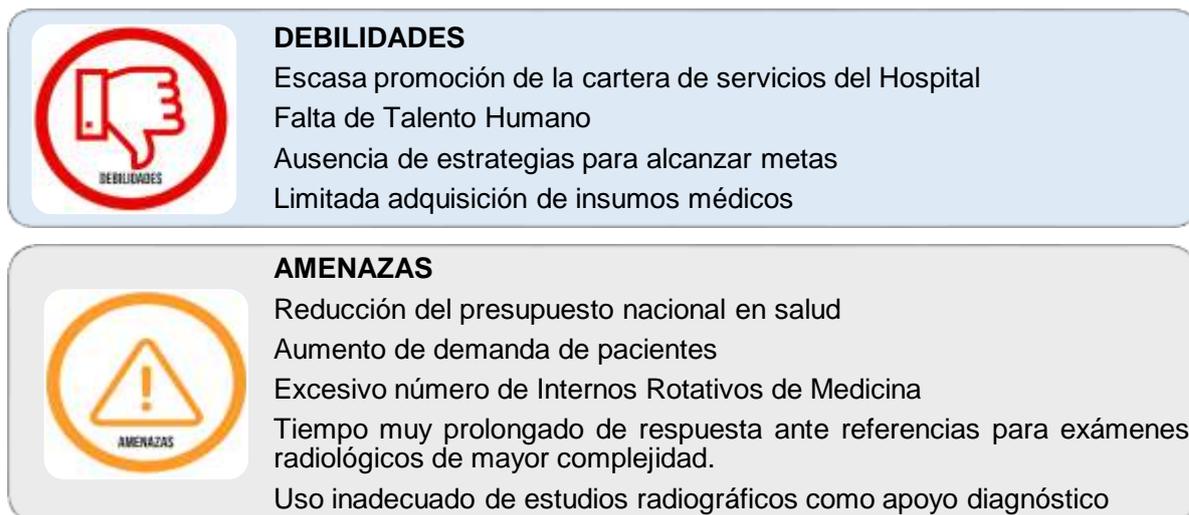
### Análisis FODA

Con el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se comprende la situación actual del establecimiento de salud lo cual permite identificar nudos críticos y buscar alternativas de solución.

#### Figura 4

Matriz FODA del HALRL



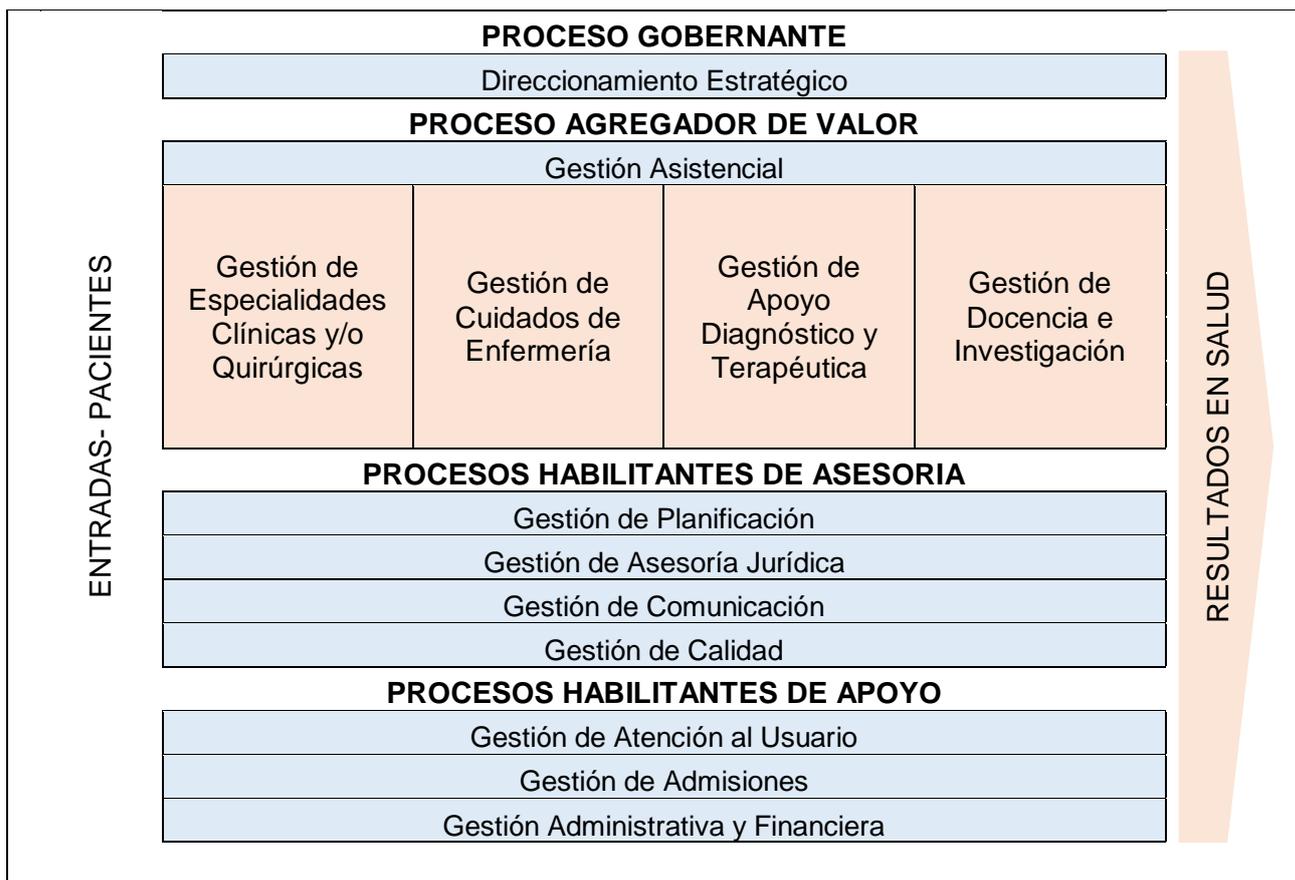


Elaboración propia

### Cadena de Valor de la Organización

Figura 5

Cadena de Valor de HALRL



Elaboración propia

## **Planificación Estratégica**

El plan estratégico del Hospital Aída León de Rodríguez Lara tiene el fin de incrementar la cobertura de salud mediante la mejora de la calidad de la gestión de los servicios, así como también la calidad de la atención brindada y de esta forma cumplir con los objetivos planteados.

### **Misión**

Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia en investigación pública conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública.

### **Visión**

Ser reconocidos por la ciudadanía como un hospital accesible, que presta una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo los principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de una forma eficiente.

### **Valores**

Los valores del HALRL son:

- **Respeto:** las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que se atienden a sus necesidades respetando su dignidad y considerando siempre sus derechos.
- **Inclusión:** se reconoce y valora a los grupos sociales y sus diferencias.
- **Vocación del Servicio:** se realiza con pasión toda labor diaria.
- **Compromiso:** existe el compromiso de que las capacidades cumplan con todo lo que se ha confiado.
- **Integridad:** capacidad para decidir con responsabilidad sobre acciones y comportamiento ante los pacientes.
- **Justicia:** todos los individuos poseen las mismas oportunidades.
- **Lealtad:** se garantiza los derechos colectivos e individuales mediante la defensa de principios, valores y objetivos del Hospital.

## Objetivos Institucionales

- Garantizar la equidad y gratuidad en el acceso a los servicios.
- Trabajar bajo los lineamientos del Modelo de Atención Integral de Salud de forma integrada y en red con el resto de las Unidades Operativas de Salud del Ministerio de Salud Pública y otros actores de la red pública y privada complementaria que conforman el Sistema Nacional de Salud del Ecuador.
- Mejorar la accesibilidad y el tiempo de espera para recibir atención, considerando la diversidad de género, cultural, generacional, socio económica, lugar de origen y discapacidades.
- Involucrar a los profesionales en la gestión del hospital, aumentando su motivación, satisfacción y compromiso con la misión del hospital.
- Garantizar una atención de calidad y respeto a los derechos de las y los usuarios, para lograr la satisfacción con la atención recibida.
- Desarrollar una cultura de excelencia con el fin de optimizar el manejo de los recursos públicos, y la rendición de cuentas.

## Principios Éticos

Los principios éticos del Ministerio de Salud Pública y por lo tanto del Hospital Aída León de Rodríguez Lara son:

- Equidad.
- Igualdad y no discriminación.
- Sostenibilidad.
- Suficiencia.
- Universalidad.
- Bioética.

## Políticas

Las políticas del Hospital Aída León de Rodríguez Lara se encuentran reguladas por la Política Nacional emitida por el Ministerio de Salud Público, que alineado a lo que dicta la Constitución de la República, garantiza y asegura la prestación de los servicios de salud a toda la población mediante el uso de estrategias para procurar y promover el bienestar de los ecuatorianos.

### 3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.

El plan de gestión gerencial pretende dar respuesta a la problemática identificada por lo cual a continuación se presenta el plan a ejecutar en cada área de gestión del Hospital Aída León de Rodríguez Lara.

#### Gestión Gerencial de la Dirección

**Actividad 1:** Actualizar el organigrama de la estructura orgánico funcional del HALRL.

**Descripción:** Como primer paso es necesario la actualización del organigrama hospitalario para que de este modo los profesionales de salud cuando necesiten solucionar un problema sepan a qué autoridad acudir para solventar tal demanda, así como también el personal designado conozca el rol a desempeñar y aporte con actividades y estrategias que se requiera implementar en mejora del hospital.

#### Tareas:

- Reunión con los delegados de cada servicio hospitalario
- Definir los roles de cada integrante.
- Socialización a todo el personal hospitalario del organigrama actual de la estructura orgánico funcional de la institución hospitalaria.

**Tabla 3**

*Gestión Gerencial de la Dirección - Indicador de la Actividad 1*

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Actualizar el organigrama de la estructura orgánico funcional del HALRL	Número	$\frac{\text{Organigrama actualizado}}{\text{Organigrama planificado}}$	Organigrama de la estructura orgánico funcional	Uno

Elaboración propia

## Mejoramiento Continuo de la Calidad

**Actividad 1:** Mayor énfasis en auditorías de solicitudes de estudios radiográficos.

**Descripción:** El realizar un mayor número de auditorías de las solicitudes de estudios radiográficos permite que todo el Comité de Calidad participe y conozca las principales falencias y colabore con estrategias para mejorar las mismas. De preferencia el Comité debe estar conformado por todos los responsables de los diferentes servicios hospitalarios, ya que se facilita la comunicación directa con el personal a cargo al momento de socializar los resultados de las auditorías realizadas, así como también contribuir en el control y fomentar la mejora continua.

### Tareas:

- Realizar una reunión de forma trimestral con todos los miembros del Comité de Calidad para realizar auditorías de las solicitudes de estudios radiográficos que se han realizado en el Servicio.
- Socializar los resultados obtenidos a todo el personal que solicita estudios radiológicos para conocimientos sobre las principales falencias que existen en dichas solicitudes y mejorar las mismas.
- Monitorear regularmente si existe mejora con respecto a las falencias encontradas en las respectivas auditorías.

**Tabla 4**

*Mejoramiento Continuo de la Calidad - Indicador de la Actividad 1*

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Auditorías de solicitudes de estudios radiográficos en revisión por el Comité de Calidad	Número	$\frac{\text{Reuniones del comité de calidad ejecutadas para auditorías}}{\text{Reuniones del comité de calidad planificadas para auditorías}}$	Acta de auditoría realizada por el Comité de Calidad de forma trimestral	Cuatro

Elaboración propia

## Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

**Actividad 1:** Integrar en el plan de capacitación continua el tema sobre posibles efectos adversos de la radiación ionizante y cuidados necesarios para pacientes y personal ocupacionalmente expuesto al momento de realizar estudios radiológicos.

**Descripción:** Es fundamental la integración del dicho tema dentro de las capacitaciones continuas que recibe el personal médico ya que de esta forma se permite desarrollar contenido relevante y concientizar sobre los posibles riesgos que existe ante la exposición de estudios radiográficos, de manera indiscriminada.

### Tareas:

- Añadir el tema de radiaciones ionizantes dentro de la programación anual de capacitaciones.
- Capacitación realizada por responsable del Servicio de Radiología.

**Tabla 5**

*Gestión Administrativa y de Recursos Humanos - Indicador de la Actividad 1*

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Capacitación continua del tema de radiación ionizante	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número de personal convocado}} * 100$	Registro de asistentes con firma Informe de capacitación	>95%

Elaboración propia

**Actividad 2:** Integrar en el plan de capacitación continua el tema sobre proyecciones radiológicas.

**Descripción:** Es fundamental la integración del mencionado tema dentro de las capacitaciones continuas que recibe el personal médico ya que de esta forma se pone en conocimiento de ellos profesionales las alternativas de proyecciones ante situaciones en las que el paciente presente dificultad para un adecuado posicionamiento para la realización de la radiografía, lo que impide que se realicen proyecciones convencionales. Se enfocará principalmente en alternativas a los estudios radiológicos que más se realizan en el Servicio de Radiología según la estadística presentada en la rendición de cuentas. Esta actividad permitirá que se conozca que existen proyecciones

con las cuales también se obtiene el mismo resultado y en consecuencia se evite exponer a pacientes a estudios radiográficos injustificados en búsqueda de radiográficas donde no existe colaboración del paciente o dificultad de posicionamiento.

**Tareas:**

- Añadir el tema de proyecciones radiológicas dentro de la programación anual de capacitaciones.
- Capacitación realizada por responsable del servicio de Radiología.

**Tabla 6**

*Gestión Administrativa y de Recursos Humanos - Indicador de la Actividad 2*

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Integrar en el plan de capacitación continua el tema sobre proyecciones radiológicas	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número de personal convocado}} * 100$	Registro de asistentes con firma Informe de capacitación	>95%

Elaboración propia

**Actividad 3:** Fomentar la comunicación asertiva entre profesionales y pacientes.

**Descripción:** Este tipo de comunicación permitirá que los pacientes se sientan tranquilos y en confianza al momento de expresar sus dolencias e inquietudes sin experimentar nerviosismo, por lo que se sentirá escuchado y tendrá la seguridad de que está recibiendo una buena atención, además permitirá que el personal operativo le explique por qué y cómo se le realizará el estudio radiográfico, consiguiendo la colaboración del paciente durante la realización de imágenes diagnósticas, entonces se disminuye el riesgo de repetir los estudios radiográficos.

**Tareas:**

- El personal operativo debe dirigirse al paciente de forma clara, directa, coherente, con cortesía y respeto.
- Consultar al paciente si existe alguna duda previa a la realización del estudio radiográfico.

**Tabla 7**

*Gestión Administrativa y de Recursos Humanos - Indicador de la Actividad 3*

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Fomentar la comunicación asertiva entre profesionales y pacientes como elemento para la satisfacción del paciente	Porcentaje	$\frac{\text{Número de encuestas de satisfacción al usuario ejecutadas}}{\text{Número de encuestas de satisfacción al usuario planificadas}} * 100$	Informe de las encuestas de satisfacción al usuario.	>95%

Elaboración propia

## **Gestión Financiera**

**Actividad 1:** Establecer el presupuesto necesario para la adquisición de insumos y mantenimientos de equipos del Servicio de Radiología.

**Descripción:** Es de gran importancia la asignación presupuestaria anual para insumos que requiere el Servicio, así como para los mantenimientos preventivos o correctivos del equipo de Rayos X y de esta forma destinar y prever los fondos necesarios para las mencionadas actividades, con el fin de garantizar el funcionamiento continuo del Servicio. Asimismo, tener un registro oportuno del control de calidad de los equipos de Rayos X, los cuales se realizan durante el mantenimiento preventivo para evitar radiación de fuga.

### **Tareas:**

- Informe del responsable del Servicio de Radiología sobre la cantidad de insumos utilizados y novedades de los mismos, es decir si existe o no desabastecimiento durante el año o si el equipo de Rayos X presenta algún desperfecto.
- Informe del responsable de compras de insumos para el Servicio de Radiología con el presupuesto que solicita para dicho fin.
- Informe del responsable de garantizar los mantenimientos preventivos con el presupuesto que solicita para dicho fin.

- Socialización de todos los informes para mantener o reajustar la asignación presupuestaria destinada para el Servicio de Radiología. Los informes a realizar tendrán como base el año anterior.

**Tabla 8**

*Gestión Financiera - Indicador de la Actividad 1*

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Presupuesto necesario para la adquisición de insumos y mantenimientos de equipos del Servicio de Radiología	Número	$\frac{\text{Presupuesto asignado}}{\text{Presupuesto solicitado}}$	Partida presupuestaria	Uno

Elaboración propia

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

**Actividad 1:** Elaborar informes cuatrimestrales del movimiento de inventarios de los insumos utilizados por el Servicio de Radiología.

**Descripción:** Mediante los informes elaborados se podrá conocer el consumo de películas radiográficas para las impresiones y sobres para el envío de las radiografías, mismos que son insumos utilizados por el Servicio. Así como también con los informes se tendrá información de los insumos existentes y optimizar los mismos hasta que se realice el proceso de reabastecimiento, de ser necesario ejecutar si es que existiese un mayor consumo de lo planificado de forma anual.

**Tareas:**

- Responsable del Servicio de Radiología genera de forma cuatrimestral el informe de movimiento de inventarios.
- Optimizar impresiones de estudios radiográficos hasta que exista el reabastecimiento de los mismos.

**Tabla 9**

*Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística - Indicador de la Actividad 1*

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Informes cuatrimestrales del movimiento de inventarios de los insumos utilizados por el Servicio de Radiología	Número	$\frac{\text{Informes de movimiento de inventarios de insumos realizados}}{\text{Informes de movimiento de inventarios de insumos planificados}}$	Informes cuatrimestrales	Tres

Elaboración propia

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

**Actividad 1:** Instaurar un software de imágenes diagnósticas que permita el almacenamiento e intercambio de información entre el Servicio de Radiología y los servicios hospitalarios.

**Descripción:** Con la adquisición e instalación de un software que permita la visualización de estudios radiográficos desde otros servicios sobre todo Hospitalización, permitirá que los pacientes no se expongan más veces de las necesarias a estudios radiográficos, esto debido a pérdidas de los mismos, ya que los médicos residentes o tratantes tendrán acceso ilimitado al software para visualización de dichos exámenes así como también evita las reimpresiones de radiografías por lo cual se optimiza los insumos del Servicio.

**Tareas:**

- Correcto llenado de datos personales en la solicitud de estudios radiográficos para evitar intercambio de imágenes entre pacientes.
- Capacitación sobre el uso adecuado de herramientas que proporciona el software.

**Tabla 10**

*Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones-Indicador de la Actividad 1*

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/ Denominador)	Medio de verificación	Meta
Software de imágenes diagnósticas que permita el almacenamiento e intercambio de información entre el Servicio de Radiología y los otros servicios hospitalarios	Número	$\frac{\text{Software de imágenes diagnósticas disponible}}{\text{Software de imágenes diagnósticas planificado}}$	Software de imágenes diagnósticas	1

Elaboración propia

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

**Actividad 1:** Determinar con precisión desde el Área de Hospitalización y Servicio de Emergencia a los pacientes que requieren de estudios radiográficos.

**Descripción:** Con esta actividad se busca evitar que los pacientes sean expuestos a radiación ionizante de forma injustificada, conservando los beneficios y disminuyendo los riesgos que conlleva a la exposición de los estudios en mención.

**Tareas:**

- Valoración clínica de acuerdo a protocolos establecidos por el MSP y evidencia científica.
- Identificar la necesidad de estudios radiográficos como apoyo diagnóstico o terapéutico con base a evidencia científica.

**Tabla 11**

*Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización - Indicador de la Actividad 1*

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Determinar con precisión desde el Área de Hospitalización y Servicio de Emergencia a los pacientes que requieren de estudios radiográficos	Número	$\frac{\text{Número de pacientes con orden de estudios radiográficos de Hospitalización/Emergencia}}{\text{Número de pacientes en Hospitalización y Emergencia}}$	Informe de auditorías de manera trimestral	4

Elaboración propia

**Actividad 2:** Realizar el llenado adecuado de las solicitudes de estudios radiológicos desde el Área de Hospitalización y del Servicio de Emergencia a los pacientes que requieren del mismo.

**Descripción:** Para evitar que los pacientes sean expuestos varias veces a la radiación ionizante por no especificar proyecciones que se requieren o incluso evitar confusiones de imágenes debido a información incompleta en la solicitud de Imagenología.

**Tareas:**

- Cumplir las normas de calidad con respecto al correcto llenado de la hoja de solicitud de estudios radiológicos mismos que son dispuestos por la Gestión de Calidad Hospitalaria.

**Tabla 12**

*Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización - Indicador de la Actividad 2*

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Realizar el llenado adecuado de las solicitudes de estudios radiológicos	Número	$\frac{\text{Número de solicitudes de estudios radiológicos adecuadamente gestionados}}{\text{Número de solicitudes de estudios radiológicos solicitados}}$	Informe de auditoría trimestral	Cuatro

Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

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

La implementación del Plan de Gestión Gerencial para optimizar el uso de estudios radiográficos en el Hospital Aída León de Rodríguez Lara, presenta ciertas limitaciones y restricciones tales como:

- Recursos económicos limitados, lo que impide que se incremente la asignación presupuestaria y en consecuencia no se pueda adquirir la cantidad óptima de insumos necesarios para el Servicio.
- Personal médico no asiste a las capacitaciones programadas debido a que se encuentra en sus días libres o en uso de sus vacaciones.
- Personal operativo que se resiste al cambio por lo que no contempla la opción de realizar estudios radiográficos con proyecciones alternativas, incluso cuando el resultado es similar.
- No todo el personal de salud posee la habilidad de mantener una comunicación asertiva, ni la voluntad de mejorar la misma.

#### Conclusiones

El Hospital Aída León de Rodríguez Lara, es el único establecimiento público de salud de segundo nivel de atención en el cantón Girón por lo que su cartera de servicios es amplia y por ende recibe gran cantidad de pacientes, el hospital al poseer Servicio de Radiología como apoyo diagnóstico y terapéutico también recibe una alta demanda de pacientes no solo del cantón sino también de parroquias y cantones aledaños.

Por tal motivo se consideró importante la creación de un Plan de Gestión Gerencial para la optimización de estudios radiográficos, con el fin de cuidar la salud y evitar efectos secundarios como consecuencia de la exposición a radiación ionizante tanto el paciente como el personal ocupacionalmente expuesto (POE).

Durante la elaboración del plan de gestión gerencial se pudo identificar que entre las principales causas del mal uso de los estudios radiográficos, uno, es el

desconocimiento de alternativas de proyecciones radiológicas y el poco interés sobre el cuidado de la salud de los pacientes ante la exposición de radiaciones ionizantes, así como también el uso de dichos exámenes como medio de diagnóstico, más no como apoyo al diagnóstico, es decir reemplazando a la anamnesis al paciente.

El HALRL al no presentar amenazas con respecto a otros competidores como prestadores del Servicio de Radiología y al ser una institución de salud preferida por los habitantes debido a la gratuidad de la atención, siempre atenderá una alta demanda de pacientes por lo que es indispensable buscar estrategias de mejora para brindar una atención de calidad enfocados en el cuidado del paciente y del personal que labora en el Hospital.

### **Recomendaciones**

Se recomienda tomar en consideración que los estudios radiográficos presentan grandes ventajas sobre todo en el ámbito de la salud, sin embargo, se debe recordar que también involucra posibles efectos adversos tras la exposición a los mismos.

- Se recomienda incluir los temas de proyecciones radiológicas alternativas y posibles efectos adversos en la programación anual de capacitaciones continuas que recibe el personal médico.
- Se recomienda que asistan a las capacitaciones los Internos Rotativos de Medicina y Médicos Rurales.
- Se recomienda al personal que labora en el Servicio de Radiología el uso de prendas de protección plomadas en los pacientes para evitar la exposición de zonas anatómicas que no forman parte del estudio radiográfico.

## REFERENCIAS

- Alvarado, O., Kuan, P., & Alvear, C. (2022). *Plan Medico Funcional para repotenciacion del Hospital Básico Aida Leon de Rodriguez Lara a Hospital de 35 camas.*
- Alvarez Heredia, F., & Faizal GeaGea, E. (2013). Gerencia de Hospitales e Instituciones de salud. En F. Alvarez Heredia, & E. Faizal GeaGea, *Gerencia de Hospitales e Instituciones de salud* (págs. 54-55). Ecoe Ediciones.
- Ambrosio, R. (28 de Julio de 2021). *Por la historia de la Medicina, Los rayos X: gaceta.* gaceta: <https://gaceta.facmed.unam.mx>
- Busch, U. (Diciembre de 2016). Wilhelm Conrad Roentgen. The discovery of x-rays and the creation of a new medical profession: Elsevier. *Elsevier*, págs. 298-307. <https://doi.org/10.1016/j.rard.2016.08.003>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008, 20 de octubre). *Artículo 32.* Imprenta del Gobierno. [www.defensa.gob.ec](http://www.defensa.gob.ec)
- Corposuite. (2018). *¿Qué es la Gestion administrativa?: Corposuite.* Corposuite Blog: <https://corposuite.com.mx>
- Girón, G. A. (2014). *Diagnóstico del Plan de Desarrollo Cantonal y Ordenamiento Territorial del Cantón Girón 2014 - 2019: sni.gob.ec.* sni.gob.ec: <https://app.sni.gob.ec>
- Giron, G. M. (2014). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTON GIRON: Girón.gob.ec.* Girón.gob.ec: <https://www.giron.gob.ec>
- Herrera, P. (2020). *¿Qué es el marketing y para qué sirve?: Aloha.* Aloha: <https://www.alohacreativos.com/blog/que-es-el-marketing-y-para-que-sirve>
- Llanos Zavalaga, L., Contreras Rios, C., Velasquez Hurtado, J., & Peinado Rodriguez, J. (Marzo de 2018). *Factors associated with health needs in five provinces of Cajamarca: Scielo.* Scielo: <http://www.scielo.org>.
- López, J., Barrera, L., Pazmiño, J., Maria, P., & Zambrano, B. (20 de Junio de 2020). *Economic performance of simple radiological studies in a public hospital institution of Ecuador: REDIELUZ.* Red de Investigacion Estudiantil de la Universidad de Zulia: <https://www.researchgate.net>
- Montoya Vega, C. (24 de Mayo de 2017). *RAYOS X: hctmrussi.wordpress.* hctmrussi.wordpress: <https://hctmrussi.wordpress.com/2017/05/24/rayos-x-christopher-montoya/>
- MSP. (12 de Abril de 2012). *aplicaciones.msp.gob.ec.* aplicaciones.msp.gob.ec: <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/pdf>
- MSP. (2015). Acuerdo No. 5212 Tipología Sustitutiva para Homologar los Establecimientos de Salud por Niveles de Atencion y Servicios de Apoyo del Sistema Nacional de Salud. Quito, Ecuador.

- Pérez, J. J. (Enero de 2018). *Gestión clínica: ELSEVIER*. ELSEVIER:  
<https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-gestion-clinica-conceptos-metodologia-implantacion-S1134282X02775209>
- Rodríguez Gudie, H. (2015). X rays. ¿Do we really know their risks when using them in medicine? Honduras.
- Ruiz Prieto, E. (8 de Junio de 2017). *Observaciones del trabajo "métodos de observación directa": Prevencion Integral*. Prevencion Integral:  
<https://www.prevencionintegral.com>
- Santander Universidades. (10 de Diciembre de 2021). *Investigación cualitativa y cuantitativa: características, ventajas y limitaciones: Santander Universidades*. Santander Universidades: <https://www.becas-santander.com/es/blog/cualitativa-y-cuantitativa.html>
- Temporelli, K. (2009). *OFERTA Y DEMANDA EN EL SECTOR SANITARIO, UN ANALISIS DESDE LA ECONOMIA DE LA SALUD*. Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/>
- Universidad Cisneros. (6 de Marzo de 2019). *Gestión de Recursos Humanos: Universidad Cisneros*. Universidad Cisneros:  
<https://www.elhospital.com/es/noticias/estrategias-financieras-para-una-adecuada-gestion-economica-de-las-instituciones>
- Vázquez Calero, J. F., & Bravo Toledo, L. E. (2017). *Evaluación estructural del Hospital Aida León de Rodríguez Lara del cantón Girón, provincia del Azuay, para cuantificar las amenazas y vulnerabilidad de la edificación hospitalaria*. dspace.uazuay.edu: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7038>
- Vilaça Mendes, E. (2011). *Las Redes de Atención de Salud: Organización Panamericana de la Salud*. Organización Panamericana de la Salud:  
<https://iris.paho.org>



## ANEXOS



## **Anexo 2. Guía de entrevista a profesional que labora en el Servicio de Radiología del Hospital Aída León de Rodríguez Lara.**

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:** Hospital Aída León de Rodríguez Lara, Girón, Azuay.

**Edad:**

**Entrevistadora:** Viviana León Méndez.

**Entrevistado:** Iniciales de los nombres

**Instrucción:** La presente entrevista tiene una finalidad académica y busca obtener información sobre estudios radiográficos que se realizan en el Hospital Aída León de Rodríguez Lara.

**Características de la entrevista:** confidencial, duración aproximada 10 a 15 minutos.

1. Durante su jornada laboral ¿Cuántos pacientes atiende?

*Opinión.*

2. ¿De qué Servicio solicitan con mayor frecuencia estudios radiográficos?

*Opinión.*

3. ¿El personal de salud que solicita estudios radiográficos (Médicos tratantes, residentes, rurales) le han consultado sobre alternativas de proyecciones que se puede realizar? Esto debido a limitaciones que presentan los pacientes.

*Opinión.*

4. Al ser Ud. Personal Ocupacionalmente Expuesto (POE) ¿Cómo cuida al paciente de la radiación ionizante?

*Opinión.*

5. ¿Explica Ud. al paciente los posibles riesgos que existen al someterse a un estudio radiográfico?

*Opinión.*

*Se recalca la confidencialidad de la entrevista y se agradece la colaboración y atención brindada.*

**Anexo 3. Guía de entrevista a profesionales que laboran en el Hospital Aída León de Rodríguez Lara y solicitan estudios radiográficos como apoyo para el diagnóstico.**

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:** Hospital Aida León de Rodríguez Lara, Girón, Azuay.

**Edad:**

**Entrevistadora:** Viviana León Méndez.

**Entrevistado:** Iniciales de los nombres

**Instrucción:** La presente entrevista tiene una finalidad académica y busca obtener información sobre estudios radiográficos que se realizan en el Hospital Aida León de Rodríguez Lara.

**Características de la entrevista:** confidencial, duración aproximada 10 a 15 minutos

1. ¿Cómo describiría Ud. la comunicación que mantiene con sus compañeros con quien labora?

*Opinión.*

2. Durante su jornada laboral ¿Cuántos pacientes atiende?

*Opinión.*

3. En las capacitaciones mensuales ¿Ha recibido alguna sobre radiaciones ionizantes?

*Opinión.*

4. ¿Explica Ud. al paciente porque se le realiza el examen radiológico y en que consiste el mismo?

*Opinión.*

5. ¿Ud. se ha quedado con el paciente durante la adquisición del estudio radiológico?

*Opinión.*

*Se recalca la confidencialidad de la entrevista y se agradece la colaboración y atención brindada*

