

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



“Plan de acción para el Hospital del IESS Quito Sur”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de: Perú.**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Mg. Pilco Espinoza, Priscila Elizabeth.

Docente Guía:
Mg. Moscoso Zegarra, Giomar Walter.

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice

Resumen.....	4
Introducción	5
Capítulo I Antecedentes de Estudio	6
1.1 Título del Tema:	6
1.2 Planteamiento del Problema:.....	6
1.3 Formulación del problema	7
1.4 Hipótesis.....	8
1.5 Objetivos.....	8
1.5.1 Objetivo General.....	8
1.5.2 Objetivos Específicos.....	8
1.6 Justificación:	9
1.7 Metodología	11
1.8 Definiciones	12
1.8.1 Análisis externo.....	13
1.8.2 Análisis Interno.....	13
1.8.3 Análisis FODA.....	13
1.9. Alcances y limitaciones:.....	14
Capítulo II Marco Teórico	15
Antecedentes	15
2.1. Conceptualización de las variables	18
2.1.1 Variable independiente: Plan estratégico en salud.....	19
2.1.2 Dimensiones.....	26
2.1.3 Variable dependiente: Servicios Especializados en cirugía.	29
2.1.4 Dimensiones.....	30

2.2. Importancia de las variables	35
2.3. Análisis comparativo	39
2.4. Análisis crítico.....	39
Capítulo III Marco Referencial	41
Tipo y diseño de investigación	41
Población y Muestra.....	41
3.1. Reseña Histórica.....	43
3.2. Filosofía Organizacional	44
3.3. Diseño Organizacional.....	45
3.4. Producto/y o Servicio.	48
3.5. Diagnóstico Organizacional.	52
Capítulo IV Resultados.....	54
Plan estratégico	54
4.1 Diagnostico interno y externo.	54
Encuesta 1 para Cirujanos.....	54
Encuesta 2 para afiliados.....	63
4.2 Análisis	71
4.3 Formulación de Estrategias	74
4.4 Diseño de Planes de Acción	75
Conclusiones:.....	81
Recomendaciones.....	82
Bibliografía.....	83

Resumen

La intencionalidad de este trabajo es brindar una cobertura oportuna y eficiente para reactivar y mejorar la atención a los pacientes en cuanto a la cartera de prestación de servicios especializados de cirugía del Hospital del IESS Quito Sur, teniendo como fundamento de este plan estratégico institucional, la administración hospitalaria. Así mismo se podrá plantear estrategias de aplicación internas y externas para mejorar las falencias de los diferentes servicios especializados de cirugía. Este plan se enmarca en la visión o la aspiración del IESS Quito Sur, por lograr mejores estándares de calidad en la prestación de servicios hospitalarios, tomando como base la salud de los afiliados de este establecimiento.

Palabras clave: Planes, Estrategias, Administración, Cirugía, Servicios.

Introducción

Una institución está relacionada directamente con la planeación y las estrategias que tracen para cumplir sus objetivos, ya que los Planes y Programas del tipo estratégico deberán basarse en elementos de gestión cuantificables, definidos en lineamientos y manuales de operación, que logren maximizar el rendimiento, sobre todo si es un requerimiento de supervisión y control de las entidades reguladoras oficiales.

El Hospital General IESS Quito Sur, con el afán de reavivar y mejorar las diferentes actividades de los servicios especializados de cirugía y maximizar su gestión, considera indispensable implementar el Plan Estratégico como una herramienta que dirija las principales acciones y estrategias que la institución deberá afrontar para lograr fortalecer y mejorar los servicios especializados de cirugía. Esto como consecuencia de la implementación de una estrategia de mejora sostenible, mediante un plan actual y seguro como elemento directivo de decisión y soporte para el desarrollo.

Este Plan Estratégico se enmarca en las atribuciones y competencias inherentes al Hospital General IESS Quito Sur, considerándolo como un instrumento que establece los objetivos a corto, mediano y largo plazo, que define los elementos orientadores y que propone acciones enfocadas a una gestión efectiva y eficiente en la asistencia de servicios especializados de cirugía para los afiliados por parte de esta unidad de salud en el periodo 2021 – 2022.

Capítulo I Antecedentes de Estudio

1.1 Título del Tema:

Plan Estratégico para el Hospital del IESS Quito Sur, “2020-2021”.

1.2 Planteamiento del Problema:

Como lo explica (Galán, 2021) el plan estratégico engloba la planificación estratégica, financiera, económica y organizacional mediante la cual una organización o empresa tiene que examinar sus objetivos y conseguir sus metas a futuro.

Además, como lo menciona (MARCINIAK, 2013) un plan estratégico es un instrumento que acumula lo que la empresa pretende lograr para alcanzar su misión y adquirir su propia visión, es decir como se ve en el futuro. Por ende, promete el diseño y la reconstrucción de un mejor porvenir para una empresa, aunque el futuro sea imprevisto.

También (Soluciones, MV, 2015) menciona que: el planeamiento estratégico tiene el objetivo principal de organizar los recursos y las visiones de todo el equipo implicado y planear la mejora hospitalaria como un emblema de eficacia y armonía; lo cual en general facilita las situaciones para que esta brinde servicios de salud de calidad para los usuarios.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo fortalecer los servicios especializados de cirugía en el Hospital IESS Quito Sur? 2021?

Ante el cierre del Servicio Especializado de cirugía y consulta externa a causa de la pandemia por la Covid 19 y la designación de este Hospital como Centinela Covid, esto generó inconformidad por parte de los afiliados por el cierre de estos servicios. Por lo cual se pretende evidenciar que el funcionamiento del Hospital puede ser reactivado y mejorado.

Esto constituiría una afirmación desde la teoría de que es posible mejorar el funcionamiento de la Unidad Médica, poniendo en práctica todos los conocimientos de Planeación de Estrategias. Este Plan Estratégico, podría ayudar a alinear los recursos y visiones de todo el equipo involucrado y proyectar su desarrollo como un símbolo de eficiencia, lo que proporcionará las condiciones para que esta Unidad Médica ofrezca servicios especializados de cirugía de calidad para los afiliados. Garantizando a la salud como un derecho irrenunciable de todos los derechos habitantes, mismo que se encuentra expuesto en el Art. 32 de la Asamblea Constituyente del Ecuador.

“(.....) La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de

salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.”

Además, lideraría una estrategia nueva que podría ser replicada en las diferentes Unidades Médicas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS.

1.4 Hipótesis

La implementación de un Plan Estratégico de salud, fortalecería los servicios especializados de cirugía en el Hospital IESS Quito Sur, 2021.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico en salud para fortalecer los servicios especializados de cirugía en el Hospital IESS Quito Sur, 2021.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de los servicios especializados de cirugía en el Hospital del IESS Quito Sur, 2021.
- Analizar los factores que influyen en los servicios especializados de cirugía en el IESS Quito Sur, 2021.
- Diseñar el Plan estratégico en salud para fortalecer los servicios especializados de cirugía en el Hospital del IESS Quito Sur, 2021.
- Estimar los resultados que generará la implementación de un Plan Estratégico de Salud en el Hospital IESS Quito Sur, 2021.

1.6 Justificación:

El desarrollo de la presente investigación basa su justificación al querer brindar una mejor cobertura, funcionamiento y productividad con respecto a los diferentes servicios especializados de cirugía con los que cuenta el Hospital del IESS Quito Sur, teniendo como fundamento de este plan estratégico institucional, las áreas identificadas con mayor demanda quirúrgica por parte de los afiliados de esta casa de salud. Así mismo poder plantear estrategias de aplicación correctivas que ayuden a la reactivación y mejorar del sistema.

Este plan se enmarca en la visión o la aspiración del IESS Quito Sur, por lograr mejores estándares de calidad de vida para los pacientes quirúrgicos, tomando como base la salud de los afiliados a este establecimiento.

Un aspecto importante considerado por (Soluciones, MV, 2015) La proyección de la administración hospitalaria tiene que ser preciso y alineado con la realidad interna y externa propia. Lo prioritario debe enfocarse en la resolución de los problemas que más amenazan la permanencia y la visión de la gestión. Se debe contar con pocos objetivos, pero estos tienen que ser claros, los cuales deben estar de acuerdo con las aspiraciones centrales del hospital, del equipo de trabajo y del tiempo para la ejecución, que usualmente debería ser de tres a cinco años. Por lo cual concluye que:

Las metas planteadas para alcanzar tales objetivos necesitan principalmente de congruencia con lo que realmente se podrá realizar dentro de los límites posibles del hospital. Conjuntamente, el asumir pocos objetivos hace más fácil la coordinación de todos los servicios hospitalarios y la evolución de estos puede ser más fácilmente estimada con el pasar del tiempo. A la vez, un equipo

unido y con capacidad de diálogo abierto impide que se formen varios núcleos aislados de interés y que se congreguen fuerzas con un mismo propósito, fin o meta.

También (CEPAL.ORG, 2020) nos menciona que la planificación estratégica es un elemento de gestión que se encarga de direccionar la correcta elección de decisiones organizacionales, conforme al actual trabajo y a los pasos a seguir en el futuro con el propósito de adecuarse a cualquier cambio y a los requerimientos para obtener mayor eficiencia y calidad de los servicios ofertados.

Además, (mv, 2016) Nos indica que la planificación estratégica esta orientada hacia el futuro, mediante la cual se transmitirá a los funcionarios y beneficiarios la misión de la empresa (lo que hace diferente a la empresa en el mercado), la visión (hasta donde se quiere llegar en un futuro) y los valores (componentes a los cuales se regirán para la toma de decisiones dentro de una organización).

(Llewelyn-Davies, 1969) Nos menciona que es indispensable reflexionar sobre "administración hospitalaria" debido a que está conformada por varias y diferentes actividades como los procesos de distribución hospitalaria oportuna.

Según el caso, la administración hospitalaria ejecuta diferentes ocupaciones y estas se pueden clasificar en varias categorías: 1) Planeación del procedimiento hospitalario. 2) Ejecución de innovaciones hospitalaria y la ayuda social recibida por parte de autoridades a cargo de la administración hospitalaria. 3) Medir la operación diaria del hospital a través de autoridades a cargo del personal de finanzas, contabilidad y los servicios especializados de cirugía.

También (Pereraa, 2912) menciona que la planificación estratégica es un instrumento con real eficacia y beneficio en la orientación de todo tipo de organizaciones, comprendidas las organizaciones de salud. El nivel de una empresa depende en gran medida de si es adecuado el proceso de planeación estratégica tomando en cuenta la dimensión, dificultad y diferencia en el valor agregado del servicio.

(Arthur., 2017) Hace referencia que actualmente los mismos pacientes han convertido, la forma en que trabajan los servicios de salud. Cada vez están mejor instruidos sobre salud, son más proactivos en el manejo de las situaciones y tienen expectativas más enriquecedoras acerca de la eficacia de los servicios. Asimismo, las tecnologías de la información y comunicación aprueban nuevas formas de correlación entre el personal sanitario y los usuarios, así como la distribución de espacios para los servicios.

(Seisamed, 2019) Menciona que es fundamental pensar que el área de la salud es variante y va evolucionando con el paso del tiempo, a un ritmo diferente de cualquier otro. Esto debido a los avances que nos ofrece el mercado de la tecnología, ya sea para un progreso de los sistemas o de los equipos médicos.

Ya que, en los últimos diez años, el contar con una planificación a futuro que favorezca a la atención médica se ha tornado muy importante. Esto aumenta ampliamente el éxito en los próximos años del hospital.

1.7 Metodología

- Análisis de la realidad de los servicios especializados de cirugía del Hospital less del Sur de Quito.

- Revisión de fuentes bibliográficas, así como de artículos científicos, tesis, relacionadas a planes estratégicos hospitalarios.
- Socialización de los temas a investigar con profesionales de la salud y administrativos- financieros del Hospital del IESS Quito Sur.
- Encuestas con el personal jerárquico médico, administrativo y financiero para conocer las acciones o estrategias asumidas actualmente, con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la cartera de servicios especializados de cirugía del Hospital General del Sur de Quito.
- Análisis y revisión del Plan Médico Funcional del Hospital del IESS Quito Sur.

1.8 Definiciones

(Mirna, 2014) definen la planificación en salud como el desarrollo del proceso administrativo más que de epidemiología, con el objetivo de solucionar lo que se hará. A donde se pretende llegar y el tiempo que tomará, los pasos a seguir, los medios necesarios para su aplicación, y el personal responsable de ejecutar y alcanzar de forma eficaz las metas de la organización en un futuro; se hace indispensable plantear estrategias de perfeccionamiento, como son manuales, proyectos, planes y acciones en cuanto a salud, dirigidas a perfeccionar el ambiente de salud, mejorando los servicios brindados por los especialistas en los centros de salud.

Para la definición del plan estratégico del Hospital del IESS Quito Sur, se toman en cuenta la reactivación de servicios especializados de cirugía y consulta externa, ya que son las áreas con mayor inconformidad por parte de los afiliados, por lo cual se plantean las siguientes actividades:

1.8.1 Análisis externo. Se deberá tomar en cuenta las directrices del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), tomando en consideración factores políticos, económicos y sociales que pueden afectar directamente de manera positiva o negativa al Hospital del IESS Quito Sur. Lo cual permitirá apoyar la toma de decisiones entorno a la necesidad institucional y así lograr la mayor eficiencia, en la calidad de los servicios especializados de cirugía y prestaciones que provee esta casa de salud.

1.8.2 Análisis Interno. Basado en entrevistas al personal médico especializado en cirugía, con el objetivo determinar las falencias, reactivar y mejorar el funcionamiento de la cartera de servicios especializados de cirugía de esta casa de salud, en el proceso de autoevaluación, identificando fortalezas y debilidades de los servicios especializados de cirugía del Hospital del IESS Quito Sur, previo a la pandemia por la Covid 19.

1.8.3 Análisis FODA. Según (Pursell, 2019) es un elemento creado para interpretar la realidad actual de un negocio, mediante la determinación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este método es indispensable para la toma acertada de decisiones cercanas y a largo plazo. Por lo cual se dice que: El análisis FODA es una herramienta sumamente importante en cualquier tipo de negocio, ya que nos brinda el modelo a seguir para saber que está bien y todo lo que significara un desafío presente o potencial.

Planificación estratégica. Son los pasos a seguir para una correcta toma de decisiones, cuyo primordial meta es que la organización este implementada de forma permanente a su ambiente. Según Kotler (1992) la planificación radica en “concluir lo que en el futuro se va a hacer”, es decir, distingue de lo que se desea a futuro y los pasos necesarios para su implementación.

La estrategia a desarrollar. Tiene la finalidad de mejorar la capacidad de la cartera de prestación de servicios especializados de cirugía del Hospital del IESS Quito Sur, implementando una mejor cobertura, funcionamiento y productividad a nivel institucional. Lo cual podrá ser reflejado en las distintas casas de salud del IESS, logrando mejores estándares de calidad de vida y tomando como base la salud de los afiliados a este establecimiento.

1.9. Alcances y limitaciones:

Alcances. Nuestra investigación se realizará en la Ciudad de Quito- Ecuador, tendrá como población a afiliados del Hospital del IESS Quito Sur con una población de 662.640 y a los cirujanos del Hospital del IESS Quito Sur. Además, tendrá un diseño de investigación no experimental de corte transversal.

El plan estratégico tiene como finalidad mejorar la cartera de prestación de servicios de cirugía del Hospital del IESS Quito Sur.

Esta investigación tendrá una duración de cuatro meses. Por lo cual, los dos primeros meses se dedicarán a analizar la principal problemática de esta Casa de Salud y los dos siguientes meses a elaborar el plan estratégico.

Limitaciones. En la actualidad esta Casa de Salud, no cuenta con un Plan Estratégico Institucional alineado al Plan General del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) lo cual ocasiona falta de articulación integral de toda la cartera de servicios especializados de cirugía que maneja este hospital.

La decisión de las autoridades de implementar o no el plan estratégico propuesto.

Capítulo II Marco Teórico

Antecedentes

Según (Muñoz & Torrealba, 2011) en el artículo de investigación consideran a la Planificación Estratégica como un proceso que lleva al talento humano a plantear metas dentro de la organización, establecer estrategias y políticas para cumplimiento de sus objetivos, elaborar un plan que garantice el cumplimiento de las estrategias, con el fin de obtener los fines esperados, por lo cual concluyen que:

La Planificación Estratégica representa el procedimiento gerencial, a través del cual los encargados de la toma de decisiones dentro de una empresa recopilan, procesan y examinan la información interna y externa pertinente, a fin de valorar el escenario actual de una empresa, y así también el nivel de competencia, con el objetivo de anticiparse y tomar una decisión en cuanto a la orientación de la organización con visión a futuro. (pág. 1).

(Médico, 2021) en el artículo de su investigación sobre si la reactivación de la actividad quirúrgica es clave para el sistema sanitario manifiesta que la propagación de la Covid-19 entre los últimos meses y el eminente número de personas que han solicitado ingreso hospitalario ha obligado a varias casas de salud a redistribuir los insumos para poder atender de manera urgente a los pacientes más complicados e infectados por el virus. Este contexto ha trastornado la actividad quirúrgica, ya que para cuidar a todos los pacientes Covid han empleado todas las Unidades de Cuidados Intensivos que existen en nuestro país, con el consecuente cierre de los quirófanos, por lo cual se concluye que:

Lo cual ha generado, un sin número de cosas como una ampliación de las listas de espera para cirugías a pacientes con varias patologías no Covid, y, como resultado, una disminución muy representativa de la actividad normal en los quirófanos para lograr ejecutar las intervenciones quirúrgicas más urgentes. (pág. 1).

(Pardo, 2020) en su artículo de investigación sobre reactivación de la consulta y cirugía electiva durante la pandemia menciona que efectuaron una investigación sistemática referente a la COVID 19 y con los resultados obtenidos, elaboraron sugerencias de prevención para el personal de salud y los usuarios; de igual forma crearon una infografía como una pauta rápida, sencilla, con la investigación eficiente, que faculte al cirujano tomar optimas decisiones, por lo cual se concluye que:

La toma acertada de decisiones y el amparo que tiene que emplearse. Esta pandemia originada por la COVID-19 seguirá durante mucho tiempo; la reintegración a la normalidad se está ejecutando por objetivos económicos y no porque la pandemia este controlada. Con el fin de reducir el peligro de infección es ineludible ocupar las pautas expresadas por todas las organizaciones y todas las sugerencias manifestadas por las autoridades de salud. Los pacientes quirúrgicos deberán ser atendidos en áreas libres de COVID, evitando exponerlos a un contagio. (pág. 1).

Según (Romero, 2020), en su investigación sobre patología quirúrgica emergente durante pandemia originada por la COVID-19 en hospitales de segundo nivel en

Ecuador menciona que lo más importante de la investigación es determinar los factores más importantes del servicio quirúrgico de emergencia en un hospital de segundo nivel en el Ecuador, por lo que tendremos una visión más objetiva dentro del contexto local, la cual será muy beneficiosa para la determinación de protocolos perioperatorios para el cuidado de pacientes quirúrgicos que tengan o no COVID-19, los cuales garantizarán el bienestar del paciente y de los trabajadores de la salud, por lo cual se concluye que:

La certeza sobre cómo manejar el servicio quirúrgico ante la pandemia por la COVID-19 todavía es mínima, y ha sido incuestionablemente un reto enorme para el sistema de salud, hospitales, servicios especializados de cirugía y personal de salud que trabajan directamente con pacientes que sufren de emergentes patologías. Muchas casas de salud, se ven obligadas a centrar todos sus recursos en la atención de pacientes que sufren de este tipo de padecimientos, lo cual ha generado la detención de los servicios especializados de cirugía, inclusive el personal de cirugía tiene que brindar contingente para atender a pacientes con COVID-19. Las patologías quirúrgicas de emergencia no pueden ser aplazadas aún con la pandemia, pero se tiene que tomar en consideración los riesgos de dificultades peri operatorias y el peligro al que está expuesto el personal quirúrgico.

(Espinoza, 2020) en su investigación sobre la reapertura del servicio quirúrgico y las cirugías electiva post COVID-19 nos indican que la pandemia la Covid 19, obligó a postergar las cirugías electivas durante meses. En la actualidad nos enfrentamos al reto de la reactivación quirúrgica segura, que garantice el bienestar del personal de salud y de los usuarios. En este contexto se necesita brindar una solución paralela

para los pacientes de COVID-19 activos, pacientes recuperados y con otro tipo de patología, por lo cual se concluye que:

Se propone mejorar los reglamentos de las instituciones tomando en cuenta el tipo del tipo de localidad, servicio de cirugía y las particulares características hospitalarias. Hay que centrarse más reducir el número de contagios y en obtener mejores resultados en morbilidad, estando en la obligación de minimizar los costos y mejorar la atención.

Según (Médica, 2021) en su artículo sobre Covid en donde los médicos especialistas reclaman planes para poder reactivar la actividad quirúrgica nos indican que esta crisis sanitaria tiene dos víctimas fundamentales: las directas son los pacientes Covid-19; las indirectas son los pacientes con otras patologías que han dejado de ser atendidos, tratados y, en su caso, intervenidos quirúrgicamente”. En nombre de todos los cirujanos han exigido hoy al Gobierno y comunidades que creen planes estratégicos para reactivar la actividad quirúrgica de forma oportuna, la cual está siendo gravemente perjudicada por la pandemia, y se concluye que:

Existen principales ventajas en el procedimiento ambulatorio reconocido por estas técnicas en un contexto pandémico, ya que es más placentero para nuestros usuarios, tolera menos infecciones nosocomiales, y es igualmente coste-efectivo para el sistema de salud, pues significa menos recursos de camas, menos peligro de contagios intrahospitalarios y los usuarios asimilan mejor la cirugía por menos miedo al ingreso.

2.1. Conceptualización de las variables

Para dar relevancia a la importancia del presente proyecto, a continuación, se muestra el marco teórico.

Objetivos

- Fundamentar teóricamente mediante la conceptualización de los términos mencionados en el presente trabajo de investigación.
- Facilitar la comprensión de la terminología utilizada en la presente propuesta.

2.1.1 Variable independiente: Plan estratégico en salud.

Conceptos

Diversos autores han descrito lo que significa esta estrategia, entre las cuales podemos distinguir:

" La planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo".

Según Kotler (2000)

Un Plan Estratégico dentro de una organización es considerado la carta de presentación de una organización, entidad o empresa de producción de bienes y servicios, encargada de dirigir todas las energías de los funcionarios con el fin de alcanzar las metas de resistencia, desarrollo y ganancias, este debe socializarse en toda la organización con el fin de que todos conozcan la vía a seguir. (HERRERA, 2011).

El plan estratégico es un instrumento que refleja las metas que una empresa, organización o compañía está tratando de alcanzar y cómo se propone lograrlo, utilizando sus recursos de manera efectiva y eficiente, para que pueda lograr metas beneficiosas y cumplir los objetivos de una organización.

Características.

El plan estratégico deberá contar con ciertas cualidades:

- Impulsar el crecimiento de la institución estableciendo un método de uso racional de los recursos.
- Disminuye el grado de inseguridad que pueda surgir en el futuro, pero no se elimina.
- Preparar a una organización para emergencias que se puedan presentar y brindar la mejor garantía de triunfo.
- Mantener una mente futurista, tener visión de futuro y ganas de poder alcanzar mejores cosas
- Adaptar la organización al entorno circundante
- Establecer un método de elección de decisiones razonable para evitar la premonición o el empirismo.
- Minimizar riesgos y maximizar oportunidades.
- La elección correcta de decisiones se apoya en hechos, más no en sensaciones.
- Mejorar el rendimiento al descartar improvisar.
- Genera elementos de control de ejecución.
- Crea un plan o una guía para trabajar, genera los cimientos para las operaciones de la compañía.
- Minimiza los problemas potenciales y provee un retorno generoso por el tiempo y el esfuerzo del gerente.
- Admite que los ejecutivos evalúen otras opciones previo a la toma de decisiones.

Este plan estratégico debe ser un instrumento que brinde eficiencia a todas las acciones que realiza el departamento de gestión hospitalaria, acciones que deben tener las características básicas que lleven a nuestro hospital a lograr el éxito en su ejecución. Asimismo, en términos de toma de decisiones, se asegurará que la productividad del portafolio de servicios quirúrgicos especializados aumente.

Generalidades

Objetivo.

El propósito fundamental de la planificación estratégica es crear un mañana mejor a partir de ahora, esto quiere decir que busca una nueva era de estrategia competitiva, y así la planificación estratégica permite tomar decisiones hoy para sentar las bases de los logros futuros.

El objetivo principal del plan estratégico es ayudar a la alta dirección a establecer metas a largo plazo; orientar la toma de decisiones mediante el uso eficaz de los recursos, el máximo aprovechamiento del tiempo y los incentivos para que todos los servidores del hospital cumplan con estas medidas.

Beneficios.

McDonald (como citó en Sainz de Vicuña Ancin, 2012) expresa que el plan estratégico elaborado de manera sistemática, genera grandes beneficios dentro de la institución como son los siguientes:

- Mejoría en la distribución de responsabilidades
- Determinar mejoras en los procesos desarrollo
- Mejora la capacidad de adaptación de una organización para los cambios.

- Reduce la respuesta poco lógica en cuanto a sucesos imprevistos
- Disminuye los problemas en cuanto al futuro y metas de la institución.
- Mayor nivel de comunicación
- Exige a los directivos de una institución a tener una visión a futuro
- Los insumos existentes deberán estar estrechamente relacionado con las oportunidades.
- Este plan estratégico propone una visión general para la comprobación de actividades en una empresa.
- Una perspectiva sobre la conformación de tácticas llevará a la empresa a obtener mayor nivel de renta en cuanto a inversiones.

Tener un plan estratégico en toda organización le brindará importantes ventajas sobre aquellas que no las implementan: Dentro de la organización la comunicación asegura que las relaciones laborales que existen entre las personas, la administración y los empleados, buscan el progreso empresarial. Así como el manejo directo de los recursos está dirigido al logro de metas y la elección de decisiones oportunas con el fin de ayudar a obtener mayor rentabilidad de nuestra organización.

Elementos del Plan Estratégico.

Filosofía institucional.

Una filosofía corporativa será la clave y sello de ética en el comportamiento de la organización. Una filosofía deberá incorporar metas, valores y principios generales que formarán la base de la cultura corporativa, ya que crean una orientación común, generando un sentir de pertenencia y conformidad importante para el comportamiento diario de los funcionarios. (HERRERA, 2011).

La filosofía corporativa es la imagen, es decir cómo se presenta una institución, la cual se integra a través de su misión, visión, valores, metas, principios y políticas corporativas que articulan el compromiso de la organización con los usuarios, con base al comportamiento de sus funcionarios.

Misión.

La misión tiene que definirse en términos del significado organizacional, de estar al servicio de los beneficiarios o clientes ya que cuando estos estén satisfechos, comprarán sus productos y podrán recomendar a la compañía. (Rodríguez & Anda, 2012).

Complementando la teoría anterior, la tarea se relaciona con el origen de la entidad que refleja los servicios que brindan al cliente o usuario, cuando están satisfechos, comprarán su producto o seguirán utilizando sus servicios y así recomendar a personas cercanas y familia las ventajas que ofrece la organización.

Visión.

Es una recopilación de teorías orientadoras y un boceto a seguir encaminado hacia el futuro de la compañía, la dirección que tomará, a donde quiere llegar y las competencias que quiere alcanzar. (Palafox, 2012)

La visión es la compilación de métodos, los cuales manifiestan el futuro de una compañía, la vía a seguir para poder llegar a donde queremos y la aptitud que tenemos para instaurar lo planificado.

Políticas.

Se refieren a un método direccionado y fundado en principios que guiarán a la correcta elección de decisiones empresariales, con la aspiración de obtener los resultados esperados (EUROINNOVA, 2021)

Las políticas son principios rectores que ayudarán a alcanzar las metas y facilitan la toma de decisiones acertadas. Cabe señalar que la política no es igual a un reglamento, ya que éstas tienen un orden específico a seguir, en cambio las políticas son reglas flexibles que no se aplican rigurosamente al final del mensaje.

Objetivos.

Los objetivos deben estar en la mitad de la visión y la misión en una empresa o compañía. Debe estar claramente definido, ser preciso y claro, y debe representar las últimas y más trascendentales metas que guíen a la compañía a direccionarse hacia la misión y visión organizacional. Se podrán alcanzar los objetivos mediante pasos estratégicos de ejecución a seguir. (Ceupe, 2021)

Un objetivo es la meta que la institución se propone alcanzar y su planteamiento está ligado al tipo de trabajo al que se aplica y, en consecuencia, de su complejidad en el enunciado. Así también los objetivos precisan y miden el horizonte visual para la planificación futura de la institución.

Objetivos a corto plazo

(NAVES, 2021) con respecto a los objetivos a corto plazo se dice: "Se podrán ordenar mensualmente, en el caso de las grandes empresas porque tienen un flujo de pago mayor que las pequeñas o medianas empresas. En cuanto de las pequeñas y

medianas empresas, considere metas a corto plazo que se logren medir a los tres o seis meses.

Las metas a corto plazo son aquellas que la institución se propone alcanzar en un plazo que no pase de los 6 meses, ya que son vistas como aspectos imprescindibles o rigurosos y obligatorios para la rápida implementación del crecimiento. Y que el desarrollo natural de la empresa y que el negocio no se ve afectado.

Objetivos a mediano plazo

Se basan en alcanzar objetivos dentro de un año e inclusive podrán ser bianuales como, por ejemplo:

- En este año nuestra facturación llegara hasta
- Esperamos tener un alcance sobre el millón de usuarios en línea
- Pretendemos lanzar una sucursal en el extranjero
- Ambicionamos crear una nueva línea de negocio (NAVES, 2021)

Estos son los objetivos que deben alcanzarse dentro de 1 o 2 años; Es una serie de objetivos a largo plazo y, a menudo, es el término más común desarrollado por las instituciones y son el centro de cuidado de la mayor parte de procesos de planificación estratégica.

Las metas a mediano plazo, también conocidas como metas tácticas, son aquellas que una institución está diseñada para lograr en un lapso de uno o dos años, a menudo definidas por las áreas de trabajo internas de la institución para ayudar a lograr el desempeño de los objetivos.

Objetivos a largo plazo

Como indica (NAVES, 2021) Los objetivos a largo plazo están relacionados con como se visualizan las instituciones dentro de cinco o más años.

Los objetivos a largo plazo crean expectativas de éxito dentro de 5 o más años; Alineados con los objetivos estratégicos y la misión de fortalecer la posición de la institución dentro del mercado.

Los objetivos a largo plazo, también conocidas como estrategias, son aquellas metas que se han fijado para un período de 5 años y al menos 3 años, que servirán para determinar el futuro de la empresa y mejorar la perspectiva profesional en el mercado laboral.

2.1.2 Dimensiones

Planeación

(Chávez, 2015; Chávez, Diagnóstico administrativo Holístico, 2015) Un plan es una herramienta diseñada para lograr determinadas metas, en la que se especifican los medios disponibles y el tiempo para lograrlas al momento de implementar sus estrategias.

Un plan es una herramienta sumamente necesaria que ayudará en el cumplimiento de metas u objetivos, se realizará antes de cualquier acción en un lapso de tiempo establecido, y su primordial objetivo es instaurar los modelos esenciales para el progreso de las actividades planificadas.

Características.

(Amaya, 2010) determinan que un exitoso plan debe contener las siguientes características esenciales:

- Deberá ser eficaz, es decir, debe dar prioridad a las cualidades y factores fundamentales para el éxito de la empresa, y debe dar respuesta a las preguntas que le planteen los inversores.
- Deberá ser claro, no deberá dejar cabos sueltos y tendrá que usar términos específicos sin pensarlo mucho.
- Deberá ser resumido, por lo general no más de treinta páginas, lo que significa que debe aplicar una gran sinergia.
- Deberá estar estructurado, tiene que ser muy estructurado para que sea fácil de leer y comprender.
- Deberá tener una presentación correcta, letra de tamaño adecuado, los márgenes deben ser amplios, y las cifras deberán estar elaboradas en cuadros.

Un plan debe estar conformado por una presentación clara, entendible, concisa, organizada y esencialmente perfecta, que permita al lector poseer una clara visión de su composición para simplificar el entendimiento y comprensión de la lectura dirigida a la audiencia destinataria.

Ejecución

La ejecución es indispensable para la adaptación de la estrategia, y no se puede planificar una buena estrategia sin tener en consideración la fortaleza de la institución para la implementación.

La ejecución es un proceso metódico donde (cómo y qué) se discute de cerca. Desafía y requiere un seguimiento estrecho, asegura el rendimiento de cuentas. Incluye formular hipótesis sobre el entorno empresarial, estimar la capacidad de distribución, la relación entre la estrategia y la organización y las personas que implementarán la

estrategia, y la organización de los individuos y sus dominios. Ofreciendo recompensas por los resultados. (Villarroel, 2009).

La ejecución deberá ser un elemento fundamental de la cultura organizacional.

Los líderes deberán participar fundamentalmente en la implementación de la estrategia, porque esta es una excelente oportunidad de que los empleados aprecien el papel del líder e impongan disciplina con él. La implementación debe ser una parte esencial de la cultura en una organización, es el único método que consigue afectar de forma directa en el desempeño de cualquier institución.

La cultura es la agrupación histórica de tradiciones, prácticas y valores. Estos se pueden traspasar al momento que el líder trabaja de forma directa con sus servidores. La ejecución es un procedimiento tomado del uso diario; Por esta razón, las tareas intelectuales y directivas que desempeña el líder no son delegables.

Evaluación

La evaluación es un punto esencial en el progreso de una institución y tiene un impacto directo en su trabajo y perfeccionamiento. La evaluación incluye examinar acciones para lograr metas específicas y, por lo tanto, es un tiempo para reflexionar que nos ayuda a avanzar. Además, es una obligación de formación, si las actividades realizadas se fomentan con capitales del estado. (Técnica, 2012).

Para realizar un seguimiento del logro de las metas y las tácticas planificadas, los datos, las métricas y las acciones tomadas contra cada estrategia deben usarse como instrumento para inferir el progreso hacia las metas.

Los ámbitos que se evalúan a través de estos datos e indicadores son:

Servicios y Productos

Gestión de resultados

Efecto

Estas son las dimensiones relevantes del desempeño medidas por estos datos y métricas, ya sea producto, resultado o impacto:

Efecto

Calidad

Eficacia

Utilidad

2.1.3 Variable dependiente: Servicios Especializados en cirugía.

Se definen a los como servicios especializados de cirugía como a las especialidades médicas que se encargan de la mejoría de un trastorno o un padecimiento a través de un proceso quirúrgico.

Las cirugías de tipo quirúrgico, se definen como una acción mecánica sobre una estructura anatómica del cuerpo. Las intervenciones quirúrgicas, pueden desarrollarse como parte de un procedimiento que promete remediar una dificultad con la intención de crear un diagnóstico. (Gardey, 2013).

Si un paciente necesita de una intervención quirúrgica, no debe visitar a cualquier cirujano. Todos los cirujanos tienen conocimientos básicos sobre anatomía, fisiología, inmunología, patología, cicatrización de heridas, shock y reanimación, cuidados intensivos, entre otros. Además, el cuerpo humano es tan complicado que ciertas áreas requieren un estudio más específico. Es por esto que existen varias especialidades médico-quirúrgicas y, a su vez, distintos tipos de cirujanos orientados a un área específica de la medicina.

Las especialidades quirúrgicas suelen dividirse en catorce áreas: cirugía general, cardiotorácica, gastroenterología, ginecología y obstetricia, neurológica, oftálmica, oncológica, oral y maxilofacial, ortopédica, otorrinolaringología, pediátrica, plástica, urológica y vascular. Aunque algunas son más demandadas que otras a nivel mundial.

En un hospital de segundo nivel como es el caso del Hospital General del Sur de Quito, las especialidades quirúrgicas que se atendían previo a la pandemia por la COVID 19 son: Cirugía General, Cirugía Pediátrica, Cirugía Plástica, Cirugía Vascular, Ginecología, Obstetricia, Oftalmología, Otorrinolaringología, Pediatría, Traumatología y Ortopedia, Urología. A raíz del cierre de la consulta externa y los servicios especializados de cirugía, se presenta la gran problemática de las cirugías retenidas y las afectaciones a los usuarios por las largas listas de espera, lo cual afecta a salud de los afiliados.

Por lo cual se pretende reactivar los servicios especializados de cirugía del Hospital del IESS Quito Sur, con lo cual se reducirá las listas de espera de los pacientes quirúrgicos, mejorando la calidad de vida de los usuarios.

2.1.4 Dimensiones

Tipos de Cirugías

Entre las especialidades quirúrgicas más relevantes, se encuentran:

Cirugía General

Es la especialización médica de tipo quirúrgica que se encarga de las operaciones del sistema digestivo; como el tracto gastrointestinal y el sistema hepato-bilio-pancreático, el sistema endocrino; que abarca las glándulas suprarrenales, tiroides, paratiroides y otras glándulas que conforman el sistema digestivo. (Sanitas, 2021).

Cirugía Pediátrica

Para esta especialización se necesita conocimiento y destrezas tanto de la cirugía como de la pediatría para tratar de forma integral las anomalías congénitas y adquiridas propias de esta fase de mejora. La Cirugía Pediátrica es la especialización encargada del tratamiento quirúrgico de la patología quirúrgica del niño a partir del nacimiento hasta los 16 años de edad. (Terrassa, 2021).

Cirugía Plástica

Es la especialidad quirúrgica designada a corregir cualquier causa congénita, adquirido, neoplásico o completamente anormal que requiera reparación o reconstrucción o que perturbe la forma o función del cuerpo. La cirugía plástica reconstructiva tiene como objetivo restaurar o mejorar la función y apariencia física de lesiones y quemaduras accidentales, padecimientos y tumores de la piel y tejidos de apoyo, defectos de nacimiento y de las partes faciales, manos y genitales. La cirugía plástica estética atiende a pacientes generalmente sanos y su objetivo es replicar los cambios en la disciplina estética con una solución que los beneficie, un rostro y cuerpo más tonificados, o una edad menos avanzada. (Ecuador, 2004).

Cirugía Vascular

La Cirugía Vascular es la especialización quirúrgica tiene principalmente relación con la Angiología, que se ocupa del estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las patologías vasculares, como las enfermedades del sistema arterial, venoso y linfático. No incluyendo el corazón y las arterias intracraneales. (MEDICAL, 2021).

Ginecología

Ginecología es una especialización de la medicina, la cual está encargada del análisis especializado del sistema reproductor femenino y comprende su organismo, función y fisiopatología, así también de la detección y procedimiento médico quirúrgico y sus

diferentes trastornos. En la etimología la ginecología se define como la ciencia de las féminas o mujeres, la mayoría de los actuales ginecólogos también son obstetras. (Marzo, 2021).

Obstetricia

La Obstetricia y Ginecología es la especialidad de medicina que se ocupa del embarazo, parto, o posparto (la salud de la mujer entre los cuarenta días posteriores a parir), incluidos los escenarios peligrosos que requieren cirugía. Los obstetras desempeñan una función importante durante el embarazo, siendo responsables de todo el proceso del embarazo, asistiendo con la salud materno infantil, la atención prenatal y las actividades de atención preventiva de la salud reproductiva y mejor nacimiento. Y después del nacimiento. Domina conocimientos acerca del cuidado del recién nacido, la limpieza, la alimentación, la lactancia y el desarrollo del cuerpo de una mujer encinta durante el embarazo. Al médico obstetra lo pueden llamar partero o partera. (Mutu, 2021).

Oftalmología

Los procedimientos quirúrgicos hacen alusión al control de varias patologías oftalmológicas y son de vital importancia para la restauración y conservación del enfoque. Los procedimientos quirúrgicos oftalmológicos, habitualmente, son cirugías ambulatorias o llamadas cirugías del día, que significa que tienen una permanencia hospitalaria muy corta, solo de horas. Las cirugías que se realiza con mayor frecuencia son las de catarata, la cual hoy por hoy se puede ejecutar de una forma sumamente automatizada utilizando un láser de femtosegundo; esta forma de tecnología está indicada, de modo particular, en la utilización de cataratas complejas o cuando cohabitan con otras patologías oculares como por ejemplo glaucoma. (García, 2020).

Otorrinolaringología

La otorrinolaringología es una especialidad médico-quirúrgica encargada de diagnosticar, consultar, tratar y rehabilitar enfermedades del oído, tracto gastrointestinal superior (boca, nariz, faringe y laringe), así como otras funciones vitales. Respiración, olfato, deglución y acústica: sonido y voz), así como estudiar el rostro y cuello y los órganos que los contienen. (elipse, 2021).

Traumatología y Ortopedia

Esta especialización abarca el estudio de las enfermedades del tronco y las extremidades y también las lesiones traumáticas, englobando a la vez el estudio de estas enfermedades congénitas o adquiridas, con la figura preventiva, terapéutica, de recuperación y de exploración, y que también afectan al sistema motriz comenzando en la niñez hasta la vejez. (Murguesi, 2016).

Urología

La urología atiende el espacio anatómico quirúrgico urinario desde los riñones y estructuras adyacentes, el tracto urinario y el aparato reproductor masculino, corrigiendo cambios en las siguientes partes y estructuras: glándulas suprarrenales, riñones (aspectos anatómicos y cambios obstructivos), retroperitoneal y lumbar, uréter, vejiga, próstata, tracto seminal, uretra, Las estructuras del suelo pélvico, pene, escroto, testículos, epidídimo están completas. Para el tratamiento de diversas enfermedades, puede ser tratado mediante el consumo de diferentes medicamentos, cirugía, incluidos procedimientos abiertos, laparoscopia, métodos laparoscópicos y de rayos X. La urología es una especialidad médico-quirúrgica que detecta y trata las enfermedades renales, del tracto urinario y retroperitoneales que comprometen a

ambos sexos; También deficiencia del sistema reproductor masculino, sin existir límite de edad. (Urología, 2021).

Pacientes Quirúrgicos

Según menciona (Flores, 2020) La pandemia causada por COVID-19 ha sacudido al mundo entero y ha obligado a todos los países a ajustar sus sistemas de salud para hacer frente al creciente número de pacientes infectados. COVID-19 es una infección respiratoria aguda causada por un virus de la familia de virus llamado SARS-CoV-2. Desde la pandemia, el manejo de la cirugía tal como la conocemos ha cambiado drásticamente. Nos encontramos con la necesidad de dedicar recursos médicos y humanos pre-dedicados a otras condiciones médicas para tratar a los usuarios con COVID. Cada sistema de salud, hospital y cirujano ha ajustado sus procedimientos programados con planes para reducir, posponer o cerrar todas las cirugías invasivas o electivas no urgentes. Aunque el flujo de información sobre COVID-19 sigue creciendo, sabemos poco sobre el tratamiento quirúrgico preciso de los usuarios infectados y la previsión en pacientes sanos.

Cirugías electivas

Según menciona (Loren Berman, 2020) las cirugías elegibles son procedimientos que los usuarios tienen que realizarse, pero no obligatoriamente de manera inmediata. Al decir que una cirugía es “electiva” nos hace pensar que es opcional, sin embargo, esto no siempre es así. Un tratamiento electivo es aquel que, en discrepancia de una cirugía emergente, se planea con tiempo. En el transcurso de la pandemia de coronavirus (COVID-19), ciertos estados impidieron las cirugías elegibles. Lo cual ayudó a guardar el equipo de ayuda personal, que es insuficiente, para los profesionales de la salud. Estos lo requieren para atender a los pacientes contagiados

y ejecutar operaciones emergentes. Mientras las condiciones se ajustan, algunos procedimientos de salud manejan una categorización para resolver qué cirugías se deben efectuar inicialmente.

Para la selección, se discurren aspectos como los siguientes:

- Que tan eficaces son las elecciones no quirúrgicas
- De qué forma se ven afectados los pacientes por no realizar la cirugía
- Qué tipo de cirugías pueden involucrar el uso intensivo de equipos o dispositivos y demás insumos hospitalarios.
- Qué tipo de pacientes son los que tienen menos posibilidades de requerir quedarse una noche hospitalizados.

2.2. Importancia de las variables

Importancia del plan estratégico en salud

Los establecimientos de salud pública efectúan permanentemente estrategias o programas de gestión con el propósito de mejorar continuamente sus operaciones y, en general, aplican estrategias de gestión basadas en lineamientos, instrucciones y políticas. O sus propios programas, que no precisamente representan una formación estratégica entre las metas, procedimientos, e indicadores organizacionales, uno de los más importantes desafíos es alcanzar los objetivos y el triunfo de los resultados, debido a la desconexión de las jerarquías encargadas de la instauración de los programas o planes de acción.

Generalmente el principal responsable de implementar el plan de trabajo es la dirección de un área o de una institución médica, lo cual no asegura que la misma

persona participó en la ejecución del plan de trabajo, esta separación podría ser considerada una principal razón por la cual, los planes de trabajo efectuados no alcanzan un impacto significativo en los indicadores u objetivos planteados en cada institución.

Hace décadas, la planificación estratégica se utiliza por empresas privadas no médicas como un instrumento de gestión, lo que origina un impacto administrativo y financiero significativo en sus operaciones. Además, en los establecimientos de salud, la planificación estratégica de los servicios de salud es en varios casos un instrumento de gestión única y de alto nivel, que deja a un lado la participación de los medios mandos, siendo propios de altos directivos. Centrarse en el desarrollo de los programas de salud, que luego se implementarán en las diferentes áreas del establecimiento.

El modelo de gestión médica actual para las instituciones médicas de Nivel 1 y Nivel 2 deben tener necesariamente una visión objetiva en la mira del cumplimiento del compromiso estratégico, con la intervención directa de los mandos altos, como directores, jefes de áreas y funcionarios operativos a nivel de salud, para lograr que este alineamiento sea validado durante la ejecución.

Esto solo se puede conseguir mediante la ejecución de un plan de capacitación directiva en el que los jefes y mandos intermedios posean toda la autoridad para participar en la formulación y progreso del análisis de salud y diagnósticos de casos, y luego conformar un plan estratégico, el cual debe basarse en el análisis de temas clave, priorización e identificación de prioridades y necesidades institucionales, pero sobre todo se trata de crear metas y caminos. El enfoque estratégico debe desarrollarse junto con líneas operativas tácticas para abordar los problemas específicos de las instituciones médicas de salud.

Los profesionales de la salud que forman parte del consejo directivo, como son: directores, personal ejecutivo y cierto personal operativo obtienen conocimientos, desarrollan habilidades y aplican sus habilidades de dirección dentro de la planificación estratégica de las áreas de salud. Como resultado obtienen un impacto positivo, y no solamente en cifras, sino también en lo cualitativo del servicio de salud, lo que puede significar un desarrollo continuo en la prestación de servicios.

Los componentes que constituyen un plan estratégico adecuado deberán estar enfocados en una base teórica y metodológica fundada en varias escuelas y conceptos de planificación, sin olvidar los problemas específicos de cada organización y casa de salud. Lo cual asegurará mejores resultados en la consecución de los objetivos y lograr el principal resultado de la sincronización del manejo de los recursos administrativos, financieros, talento humanos e infraestructura con respecto a dificultades generales y específicas. La sincronización tiene que desarrollarse mediante una planeación estratégica, que luego deberá implementarse a través de los funcionarios responsables de la institución.

Creemos que una variante esencial de la planificación de los sistemas y programas de operaciones de salud, es la elaboración y aprobación de planes estratégicos que se alineen con las políticas del sistema de la salud, no solamente a nivel de institución, sino también con las estrategias de gobierno dirigidas a fortalecer y perfeccionar continuamente los sistemas de atención médica.

Importancia de los servicios especializados en cirugía.

Con respecto a la duda asociada con la pandemia de COVID 19 y la obligación de responder a una variedad de problemas de salud agudos y crónicos que perjudican a toda la población mundial, inclusive los que requieren de cirugías. Las

recomendaciones que han hecho las clínicas y hospitales existentes, son una guía para lograr y monitorear la reapertura quirúrgica electiva segura. Los servicios de cirugía dependen de la dinámica que plantee la pandemia, las normativas nacionales e internacionales que se impongan y la rapidez con la que se produzca la evidencia científica vinculada con el COVID.

Se hace evidente la necesidad de reaperturar los servicios quirúrgicos especializados y minimizar el nivel de infección para pacientes y personal de salud, mediante:

- Incluir a especialistas en COVID-19 en el comité quirúrgico.
- Identificar dentro de la capacidad de cada institución un sector autónomo para la realización de cirugías programadas en un ambiente ajeno a la COVID-19.
- Reorganizar a los profesionales de cuidados perioperatorios para cirugías planificadas de un grupo de pacientes sin síntomas con la COVID-19.
- Idoneidad de separar inicialmente a los pacientes con COVID 19 del personal médico que participe en un procedimiento quirúrgico planificado durante todo el procedimiento.
- Detección inicial de infección entre el personal sanitario y notificación de medicina preventiva / prevención de riesgos laborales, para estudiar contactos y aplicar un aislamiento adecuado.

La pronta expansión de la pandemia ocasionada por la COVID-19 y la gran cantidad de pacientes hospitalizados en entornos de cuidados intensivos, obligan a un sin número de hospitales a reasignar recursos para tratar de manera urgente a los pacientes contagiados. Esto ha dado lugar a una disminución evidente de la programación quirúrgica y de cierta forma ha retrasado todos los procedimientos de cirugía electiva, al realizar solo procedimientos quirúrgicos de emergencia.

Incluir cirugías programadas en hospitales afectados por la pandemia COVID-19 durante el período transitorio, definido como un período entre la epidemia y la mitad de la pandemia, debe ser una prioridad. También el bienestar del paciente y del especialista en las diferentes etapas de la programación quirúrgica, durante la elección y preparación preoperatoria, hasta llegar a dar el alta y los cuidados posteriores del paciente en casa, a través de la regulación del entorno intrahospitalario.

2.3. Análisis comparativo

Considero que la implementación del Plan Estratégico para el Hospital del IESS Quito Sur, se presenta de forma positiva, ya que está considerado en favor de la seguridad de los usuarios de esta casa de salud, es decir, la reapertura del servicio de especialidades quirúrgicas, nos posicionaría como ente o referente a nivel nacional, ya que a raíz de la pandemia estos servicios se tuvieron que suspender para dedicarse a ser un Hospital Centinela COVID.

Este plan está enfocado en la salud y bienestar de aquellos pacientes que necesitan del servicio especializado de cirugía y que están en lista de espera, como pacientes represados. Por ende, el retomar la atención, nos haría reflejarnos como un hospital que ha considerado la salud y la vida de sus afiliados de manera primordial.

2.4. Análisis crítico

Los beneficios de la activación del servicio de especialidades quirúrgicas, son que a pesar de que estamos viviendo una pandemia a causa de la COVID-19 y aun sin saber cuánto tiempo más durará, existen patologías quirúrgicas que necesitan ser atendidas. Por lo cual se necesita fomentar este plan estratégico para reactivar este servicio y

además continuar atendiendo sintomatología COVID y no COVID, generando prestaciones de servicios para que las patologías sean atendidas de manera oportuna y las dos tengan un beneficio real.

Si bien la sintomatología por la COVID es lo más importante a lo que nos enfrentamos y a lo que más cuidado y precaución se debe tener, por la agresividad a nivel mundial, las otras patologías tampoco pueden esperar. Por lo cual se hace indispensable reactivar el servicio de especialidades quirúrgicas para que los usuarios reciban atención y se les enseñe el procedimiento, dando prioridad sobre todo las patologías de emergencia, siguiendo por las quirúrgicas electivas, debido a la complejidad. Por lo que hay que tomar todas las medidas adecuadas para evitar contagios por la COVID al momento de realizar cirugías y en el post operatorio, cumpliendo con una planificación organizada y cumpliendo con las recomendaciones de la organización mundial de la salud en beneficio de nuestros usuarios.

El presente trabajo de investigación tiene relación con la teoría presentada, ya que se necesita un plan estratégico en salud para poder reactivar de manera progresiva los servicios especializados de cirugía, del Hospital del IESS Quito Sur. Enfocándose en una planeación, ejecución y evaluación de la reactivación progresiva. Además, se debe organizar los recursos necesarios para esta reactivación, como son espacios físicos como quirófanos, recursos humanos, es decir contar con el suficiente contingente médico, y reactivar los procesos de contratación para poder tener un hospital abastecido de insumos y dispositivos médicos, lo cual nos ayudará a cumplir a cabalidad con el plan estratégico, para la reactivación de los servicios especializados de cirugía.

Capítulo III Marco Referencial

El Hospital General del IESS Quito Sur, no cuenta con un plan estratégico institucional. El presente Plan Estratégico se concentra en las atribuciones y competencias inherentes al Hospital General IESS Quito Sur, considerándolo como un instrumento que establece los objetivos a mediano y largo plazo, que define los elementos orientadores y que propone acciones enfocadas a una gestión efectiva y eficiente en la prestación de servicios a la ciudadanía por parte de esta unidad de salud.

Sin embargo, desde la pandemia por la Covid 19 se paralizaron los servicios especializados de cirugía, dedicando al 100% la capacidad hospitalaria para atender pacientes con sintomatología sospechosa respiratoria para Covid 19 (Positivos). Por lo cual se propone elaborar un Plan Estratégico en Salud para reactivar y mejorar el Servicio Especializado de Cirugía del Hospital General del IESS Quito Sur.

El trabajo de investigación se realizará en el Hospital General del Sur de Quito, ubicado al Sur de la ciudad, sector el calzado (Pinllopata y Moraspungo).

Tipo y diseño de investigación

Por Enfoque cualitativo

Diseño de investigación, no experimental.

Población y Muestra

La población de estudio estuvo conformada por toda la población asegurada de IEES QUITO SUR y el personal de la “Especialidad de Cirugía del Hospital General del Sur de Quito”.

Zona y Cantón	Total, Afiliados, Beneficiarios y Personal de Cirugía.
Manuela Sáenz	278,327
Eloy Alfaro	176,395
Quitumbe	97,718
Los Chillos	65,081
Cantón Mejía	45,119
Especialistas en cirugía	
Total	662,640

La muestra calculada a través del muestreo probabilístico será de:

Encuesta 1 para afiliados:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

Z = 1.96 Valor al 95% de confianza

PQ = 0.5 * 0.5 = 0.25 Proporción máxima que puede afectar a la muestra

E = 0.06 Error máximo permisible

N = 662640

Por lo tanto: **n = 267**

Encuesta 2 para médicos especialistas en cirugía:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

Z = 1.96 Valor al 95% de confianza

PQ = 0.5 * 0.5 = 0.25 Proporción máxima que puede afectar a la muestra

E = 0.06 Error máximo permisible

N = 81

Por lo tanto: **n = 67.**

3.1. Reseña Histórica

Mediante Art.32 de la Constitución de la República del Ecuador resuelve que “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula con el derecho al agua, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. También garantizará la salud mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia”.

Mediante Resolución de Consejo Directivo Nro. C.D. 565 de fecha 20 de septiembre de 2017, Art. 1.” resuelve creación del Hospital General del Sur de Quito, con domicilio en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, perteneciente al segundo nivel de atención en base a las especificaciones señaladas en el Plan Médico Funcional

aprobado, encontrándose dotado de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión”.

Mediante Resolución de Consejo Directivo Nro. C.D. 564 de fecha 20 de septiembre de 2017, resuelve aprobar la reforma integral al Reglamento Interno para la creación de la nueva estructura orgánica de las unidades médicas de Nivel III y Hospitales Generales de más de 400 camas de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

En Quito, el 05 diciembre de 2017, El presidente Lenin Moreno encabezó la inauguración del hospital más moderno de Ecuador, ubicado en la zona sur de la capital y que dará servicios a unas 200.000 personas. (Obando, 2018).

3.2. Filosofía Organizacional

Según lo mencionado por (Obando, 2018) Podemos conocer la filosofía organizacional del Hospital General del Sur de Quito del IESS, mediante su misión, visión, principios y valores, que se detallan de la siguiente forma:

- **Misión:** Prestar atención de salud especializada mediante el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales para los usuarios, derechohabientes de la seguridad social beneficiarios de la Red Pública Integral de Salud contribuyendo al Buen Vivir.
- **Visión:** Ser reconocidos a nivel nacional por la excelencia en la atención especializada promoviendo una cultura de mejoramiento continuo, fomentando la investigación científica y docencia dentro de las instalaciones del establecimiento de salud, dotadas con equipamiento especializado y tecnología de punta a fin de garantizar mejores condiciones de la población atendida.

- **Principios y Valores.**
 - Vocación de servicio,
 - Honestidad
 - Compromiso
 - Trabajo
 - Solidaridad

3.3. Diseño Organizacional.

El diseño organizacional es la transformación de crear y acomodar la distribución institucional con el propósito de alcanzar sus metas. Es un proceso que inicia desde los objetivos de la empresa, transformando estos objetivos en tareas y, por lo tanto, ayuda a respaldar las definiciones de puestos.

El Hospital General del IESS Quito Sur, un centro de atención de Nivel 2 y de acuerdo a lo dispuesto en la Resolución del Directorio, brinda servicios ambulatorios, de emergencia y hospitalarios, así como especializaciones clínicas o procedimientos quirúrgicos en: medicina interna y medicina familiar, obstetricia, ginecología, pediatría, cirugía general y odontología y demás disciplinas abaladas por la ley según registros de epidemiología. También hay servicios del centro quirúrgico, centro obstétrico, unidad de cuidados intensivos y centro de lactancia neonatal.

Cuenta con atención de enfermería, áreas de apoyo diagnóstico y terapia tales como: radiología, imagenología, laboratorios clínicos, laboratorio de patología, área transfusional, dietista y nutricionista y centro de farmacia, con medicinas autorizadas por el Servicio Nacional de Salud. También cuenta con el área de diálisis, atención primaria de quemaduras, rehabilitación completa y un lactario.

Crea acciones enfocadas en promover, prevenir, rehabilitar, cuidados paliativos y reparadores. Tiene un área de docencia e investigación.

El Hospital General del Sur de Quito del IESS, cuenta con 2000 personas que laboran en diferentes áreas de la institución, segmentadas en 3 grupos, y se dividen de acuerdo a los siguientes procedimientos:

- **Proceso de gobernanza:** Establece los lineamientos, políticas internas y la planeación estratégicos para la gestión y supervisión del Hospital General del Sur de Quito Sur - IESS.
- **Procesos sustantivos o de valor agregado:** Ejecutan las acciones necesarias para brindar los bienes y servicios que la institución brinda a sus pacientes, y se enmarcan en desempeñar la misión y metas estratégicas de la institución de salud.
- **Procesos descriptivos:** Proveen una cartera de servicios para el contexto de la institución de salud y los procesos administrativos.

3.4. Producto/y o Servicio.

La cartera de servicios del Hospital General del Sur de Quito antes de emergencia sanitaria, era la siguiente:

Servicios	Hospitalización	Act. Quirúrgica	Act. Ambulatoria / CE	Notas
Prestaciones				
Admisiones	XX	XX	-	-
Documentación Clínica	XX	XX	XX	-
Gestión de consulta externa			XX	-
Gestión de trabajo social	XX	XX	XX	-
Gestión de Derivaciones, Red Pública y Complementaria	XX	XX	XX	-
Clínicas				
Alergología	-	-	XX	-
Cardiología	XX	-	XX	ECG, Mapa HOLTER.
Calificación Médica	-	-	XX	-
Dermatología	-	-	XX	Biopsias, exéresis cutáneas.
Endocrinología	XX	-	XX	-
Gastroenterología	XX	-	XX	Endoscopia digestiva altas y bajas, PHmetrías.
Geriatría	-	-	XX	-
Hematología	XX	-	-	-
Infectología	XX	-	XX	-
Medicina familiar	-	-	XX	-
Medicina interna	XX	-	XX	-
Médico de Seguridad Ocupacional	-	-	XX	-
Nefrología	XX	-	XX	Hemodiálisis y diálisis peritoneal
Neumología	XX	-	XX	-
Neurología	XX	-	XX	Electromiografía.
Nutrición	XX	-	XX	-
Psicología Clínica	XX	-	XX	Terapia individual, grupal, familiar.
Psiquiatría	XX	-	XX	-
Reumatología	XX	-	XX	-
Quirúrgicas				
Cirugía General	XX	XX	XX	-
Cirugía Plástica	XX	XX	XX	-
Cirugía Pediátrica				
Cirugía Vasculuar	XX	XX	XX	-
Oftalmología	XX	XX	XX	Optometría, ECO.
Otorrinolaringología	XX	XX	XX	Audiometría, endoscopia ORL.
Traumatología	XX	XX	XX	Especialista de mano, de pie y tobillo, de hombro y rodilla, de cadera y de columna
Urología	XX	XX	XX	Urodinamia.
Gineco - Obstétricas				
Obstetricia y Ginecología	XX	XX	XX	Cirugía ginecológica, obstétrica, atención a partos.
Mastología	-	-	XX	-
Pediátricas				
Pediatría	XX	-	XX	-
UCI Pediátrica	XX	-	-	-
UCI Neonatal	XX	-	-	-
Neonatología	XX	-	-	-
Odontología				
Cirugía Dentoalveolar	-	XX	XX	-
Endodoncia y periodoncia	-	-	XX	-
Odontología general	-	-	XX	-
Odontopediatría	-	-	XX	-
Hospital del Día				
Unidad Quirúrgica				
Cirugía programada con ingreso	XX	XX	-	-
CMA	-	XX	-	-
Cirugía urgente	XX	XX	-	-

Servicios	Hospitalización	Act. Quirúrgica	Act. Ambulatoria /CE	Notas
Servicios centrales y de apoyo				
Laboratorio Clínico	XX	-	XX	
Anatomía Patológica	XX	-	XX	
Anestesiología	XX	XX	XX	
Endoscopia	-	-	XX	
Unidades de pacientes críticos	XX	-	-	
Imagenología	-	-	XX	
Medicina Transfuncional	-	XX	-	
Rehabilitación y fisioterapia	-	-	XX	Terapia ocupacional, física, del lenguaje, respiratoria, visual, deglutoria, estimulación temprana, termiterapia, fonoaudiología, psicorehabilitación, hidroterapia.
Emergencias	XX	-	XX	Atención de emergencias y urgencias médicas los 365 días del año, según triaje, incluye urgencia odontológica.
Farmacia	XX	-	XX	Atención 24 horas.
Cuidados paliativos				
Cuidado paliativo	XX	-	XX	Atención y acompañamiento a enfermos terminales, ambulatorios y hospitalarios. Tratamiento del dolor, manejo de descompensaciones nutricionales, respiratorias, hidroelectrolíticas, intervenciones de apoyo psicosocial, terapia postural.

Figura 2. Cartera de servicios del Hospital del IESS Quito Sur, 2019. Imagen publicada en plan hospitalario.

DESIGNACIÓN DEL HOSPITAL COMO CENTINELA COVID

A partir de marzo de 2020, a causa de la pandemia por la COVID-19, el Hospital General del Sur de Quito, cerró su cartera de servicios para dedicarse a ser el hospital de referencia y centinela para la atención de pacientes con sintomatología respiratoria sospechosa para Covid 19.

Cumpliendo con los lineamientos para combatir el Coronavirus_2020, emitido por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador el cual menciona:

“Manejo de casos sospechosos por niveles de atención”

Primer nivel de atención

Los establecimientos de atención primaria deben identificar y capturar un caso sospechoso y / o probable, en base a las definiciones de caso establecidas por la Oficina Nacional de Vigilancia Epidemiológica (DNVE) para su manejo y / o derivación al nivel secundario, con la asistencia del servicio médico móvil a través de ambulancia, si el enfermo así lo necesita.

Nota: La disponibilidad constante de EPP es esencial en el punto de atención y está sujeto a exposición.

La captura e identificación de casos debe ser realizada por equipos médicos interregionales (EAIS), tanto en la prestación de servicios dentro como fuera de la instalación, en coordinación con el epidemiólogo del área.

La prueba se realizará en las salas de espera de todas las instalaciones de atención primaria, donde el miembro de EAIS, cada 60 minutos, identificará a un paciente con síntomas respiratorios, investigará antecedentes médicos en el extranjero y / o aquellos que hayan estado en contacto con personas diagnosticadas con COVID- 19. -19 para aislamiento.

Una vez que haya identificado un caso sospechoso, proceda:

- Aislar al paciente en un lugar designado para el impacto. Si no se identifica un sitio de aislamiento, el caso sospechoso se colocará en un lugar separado del resto de los pacientes.

- Solicite máscaras quirúrgicas para los pacientes de inmediato.
- Implementación de medidas de prevención y control de infecciones, con énfasis en la higiene de manos.
- Informar al epidemiólogo de la zona, utilizar la ruta más rápida
- Coordinación de derivación y traslado de pacientes necesitados al centro de derivación asignado.

Además, se han creado temporalmente los siguientes hospitales para gestionar los primeros casos sospechosos. Entre estos, el Hospital IESS Quito Sur.

3.1.2. Segundo y tercer nivel de atención

Se han establecido provisionalmente los siguientes hospitales para la atención de los primeros casos sospechosos o para casos que pudieren tener entrada por vía aérea:

Quito	Principal	Hospital General Pablo Arturo Suárez
		Hospital Pediátrico Baca Ortiz
		Hospital De Especialidades Eugenio Espejo
	Contingente	Hospital General Docente Calderón
		Hospital Carlos Andrade Marín
		Hospital IESS Quito Sur
Guayaquil	Principal	Hospital Del Niño Francisco Icaza Bustamante
		Hospital General Guasmo Sur
	Contingente	Hospital Especialidades Abel Gilbert
	IESS	Hospital de los Ceibos

Plataforma Corporativa de Desarrollo Social
Dirección: Av. Ochocha Fina y Avenida Roca, 7 Quito Ecuador
Teléfono: 022 2-3813100 - www.ahed.gov.ec

centra  15
EL GOBIERNO DE TODOS

Figura 3. Hospitales Centinela para la atención Covid. Imagen publicada en los lineamientos de Coronavirus_2020 del Ministerio de Salud Pública.

A partir de esa fecha el hospital hizo una reestructuración para atender esta sintomatología y actualmente el Hospital General del Sur de Quito, cuenta con 320 camas en hospitalización para atender exclusivamente a pacientes con covid-19. Al inicio de la pandemia tenía una ocupación del 90%. Pero hasta la actualidad llegó a su capacidad máxima.

Una de las medidas preventivas fue el establecimiento de un hospital móvil con capacidad para 80 camas, cuya capacidad se incrementó a 400 personas dentro y fuera de la instalación. Las carpas se instalaron con la ayuda de personal de las

fuerzas armadas y se equiparon con monitores de signos vitales y dispensadores de oxígeno. Ha ayudado a mejorar la atención y también se ha activado el área de emergencias.

3.5. Diagnóstico Organizacional.

El Diagnóstico Organizacional es un instrumento fundamental que permite realizar un análisis imparcial del estado presente de cualquier institución, ayudando a sus líderes a abordar los problemas identificados en el proceso. El proceso puede responder de forma rápida y eficaz con los requisitos del entorno.

Ahora que se pudo determinar la conducta de las distintas dimensiones y subdimensiones del sistema organizacional, esta casa de salud debe cambiar, perfeccionar y adaptarse a la actual normalidad originada por el Covid 19. Las necesidades o cambios son las auditorías internas y externas de la institución por lo que es necesaria la propia evaluación, ya que consentirá retroalimentar los procesos y acciones encaminadas a lograr los objetivos de la organización. La necesidad de ejecutar cambios que puedan tener un impacto positivo en el clima laboral de la organización, con efectos rápidos o de mediano plazo, pueden ayudar a optimar y cambiar el escenario hospitalario.

- Establecer programas para evaluar el trabajo e identificar el requerimiento de capacitaciones por área y turno de trabajo, mientras se crea un espacio específico para organizar los resultados.
- Crear programas que proporcionen un incentivo y motivación verdadera a los funcionarios del hospital para que así fomenten la cultura organizacional y tengan sentido de pertenencia institucional.

- Establecer un área para el desarrollo del personal para llevar a cabo planes integrales de capacitaciones, para así brindar instrumentos positivos y que los funcionarios cambien la manera de actuar, basándose en la mejorar del desarrollo de sus labores.
- Capacitaciones con el objetivo de optimizar la comunicación y generar más tolerancia en el trabajo.
- Solicitar formación en liderazgo a directivos con prácticas necesarias para perfeccionar su desempeño, de cada funcionario de su área y del grupo de trabajo en general.
- Crear un programa de capacitaciones encaminados a obtener mejores resultados de colaboración, trabajo en conjunto, mejoría continua y mejora de la comunicación.
- Fortalecer el sistema de gestión institucional, en especial los que incentivan a mejorar la eficacia en el trabajo.

En cuanto a la situación funcional del Hospital del IESS QUITO SUR y su operatividad, se determina que durante todo este tiempo de pandemia se cerraron los diferentes servicios del hospital entre ellos consulta externa y cirugía. Por lo que se pretende una reactivación progresiva de los servicios de cirugía.

El hospital pudo afrontar los picos más altos de la pandemia por la COVID-19, sin embargo, las necesidades en cuanto a cirugías programadas y consulta externa, siguen siendo indispensables para los afiliados. Por lo que se pretende reactivar este servicio, que contribuirá a brindar una mejor calidad de vida para los pacientes.

Capítulo IV Resultados

Plan estratégico

4.1 Diagnostico interno y externo.

Encuesta 1 para Cirujanos.

Tabla 1

1.-La capacidad resolutiva para la reapertura progresiva de las cirugías, tras la pandemia por la Covid 19 es oportuna.

Descripción	Fi	%
A	33	49.06
TA	34	50.94
Total	67	100.00

Fuente: La Autora

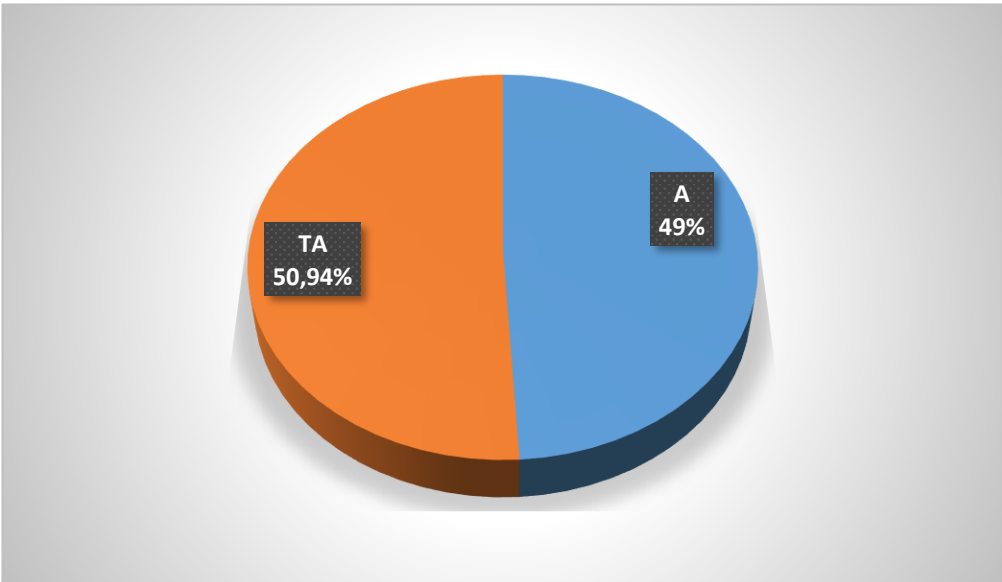


Figura 1. La capacidad resolutive para la reapertura progresiva de las cirugías, tras la pandemia por la Covid 19 es oportuna.

Interpretación:

De acuerdo con los datos obtenidos, sobre si la capacidad resolutive para la reapertura progresiva de las cirugías, tras la pandemia por la Covid 19 es oportuna, un 49.06 % refieren estar de Acuerdo mientras que el 50.94 % restante, están Totalmente de Acuerdo.

Tabla 2

2.- Cuentan los servicios quirúrgicos con la asignación presupuestaria programada para el 2021.

Descripción	fi	%
TA	33	48.69
A	34	51.31
Total	67	100.00

Fuente: La Autora

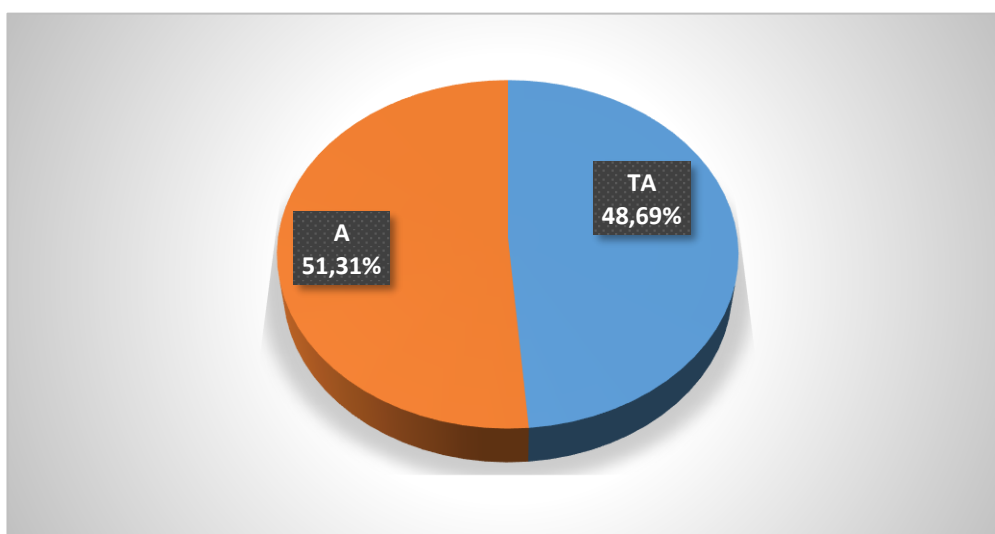


Figura 2. Cuentan los servicios quirúrgicos con la asignación presupuestaria programada para el 2021.

Interpretación:

De acuerdo con los datos obtenidos, sobre si cuentan los servicios quirúrgicos con la asignación presupuestaria programada para el 2021, un 48.69 % manifiestan estar Totalmente en Acuerdo mientras que un 51.31 % manifiestan estar de acuerdo.

Tabla 3

3.- Cuentan los servicios quirúrgicos con el personal necesario para la reapertura de cirugías.

Descripción	fi	%
TD	36	53.93
D	31	46.07
Total	67	100.00

Fuente: La Autora

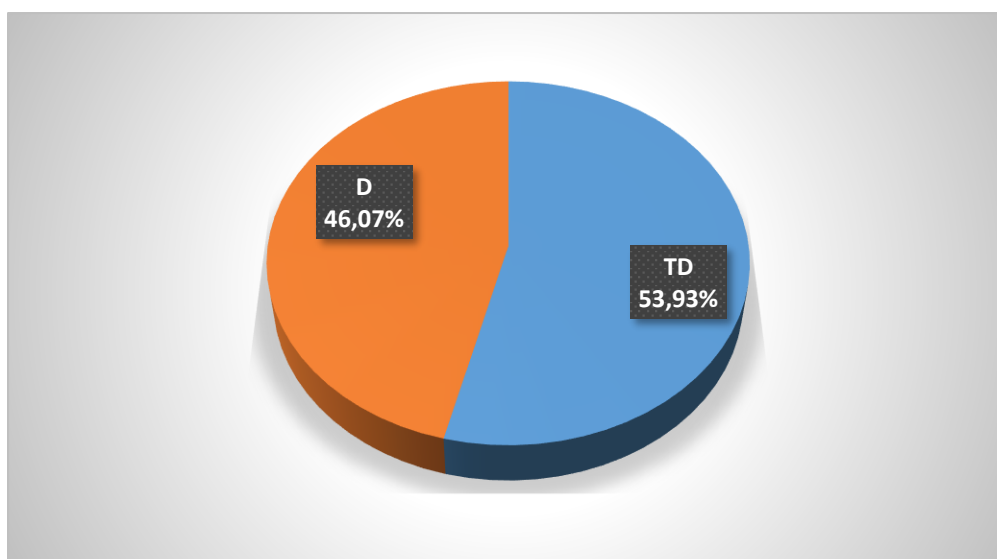


Figura 3. Cuentan los servicios quirúrgicos con el personal necesario para la reapertura de cirugías.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si cuentan los servicios quirúrgicos con el personal necesario para la reapertura de cirugías, un 53.93 % manifiestan estar Totalmente en Desacuerdo y por el contrario un 46.07 % dicen estar en Desacuerdo. Unos servicios especializados de cirugía tienen menos personal de contingente médico.

Tabla 4

4.- Acorde a su especialidad quirúrgica, cuenta el servicio con insumos y dispositivos para la reapertura progresiva de cirugías.

Descripción	fi	%
A	26	38.95
TA	41	61.05
Total	67	100.00

Fuente: La Autora

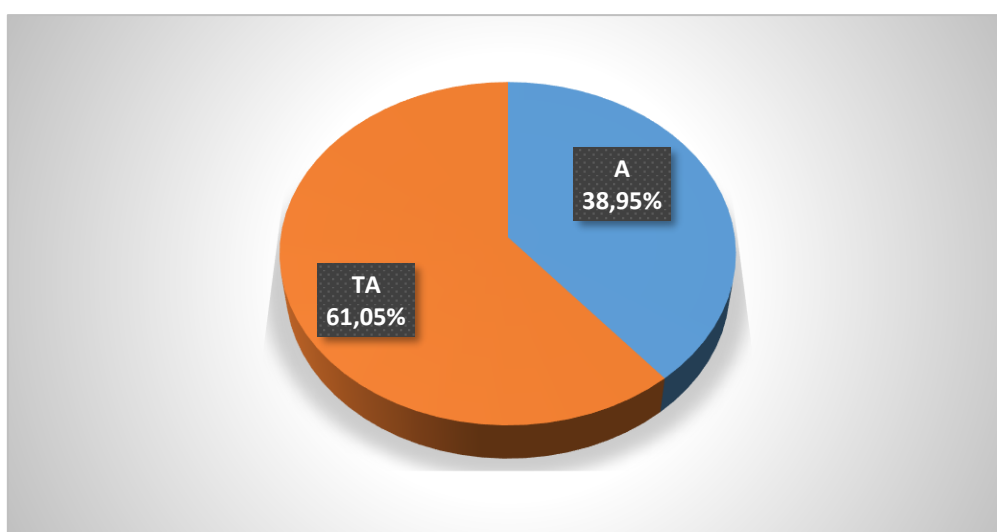


Figura 4. Acorde a su especialidad quirúrgica, cuenta el servicio con insumos y dispositivos para la reapertura progresiva de cirugías.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si acorde a su especialidad quirúrgica, cuenta el servicio con insumos y dispositivos para la reapertura progresiva de cirugías, un 38.95 % manifiestan estar de acuerdo mientras que un 61.05 % dicen estar totalmente de acuerdo.

Tabla 5

5.- Considera que sería oportuno optimizar el tiempo quirúrgico

Descripción	fi	%
TA	29	42.70
A	38	57.30
Total	67	100.00

Fuente: La Autora

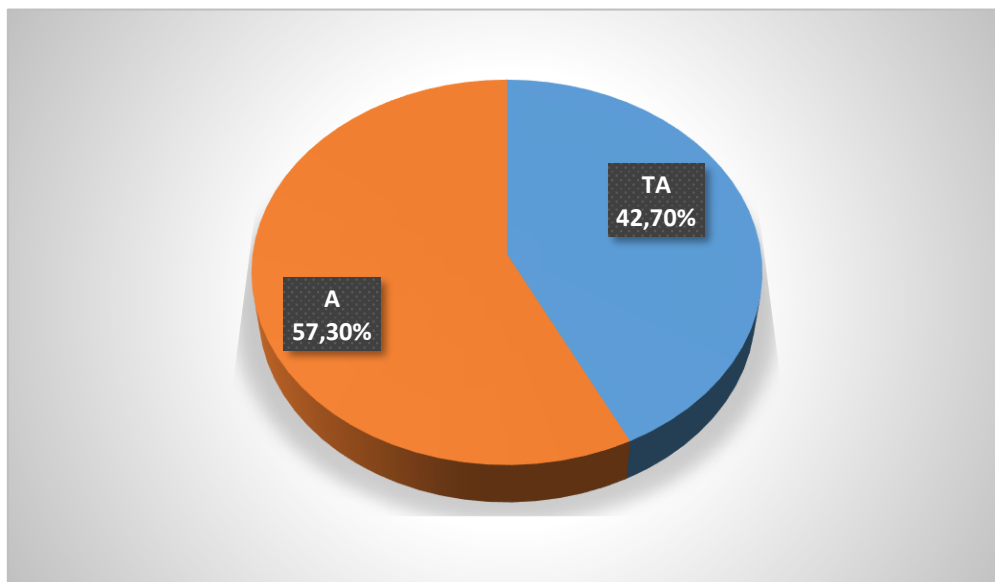


Figura 5. Considera que sería oportuno optimizar el tiempo quirúrgico.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si considera que sería oportuno optimizar el tiempo quirúrgico, un 42.7 % manifiestan estar Totalmente de acuerdo y un 57.3 % dicen estar de acuerdo.

Tabla 06

6.- Acorde a la redistribución del Hospital tras la Covid 19, los servicios quirúrgicos cuentan con la infraestructura requerida para aperturar el servicio de consulta externa en cuanto a especialidades quirúrgicas.

Descripción	fi	%
TA	41	60.67
A	26	39.33
Total	67	100.00

Fuente: La Autora

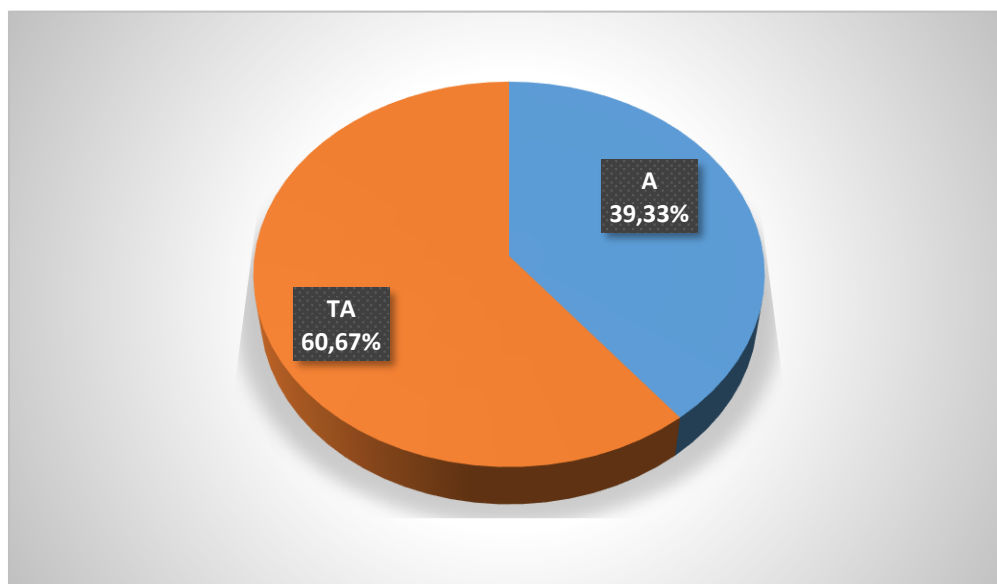


Figura 6. Acorde a la redistribución del Hospital tras la Covid 19, los servicios quirúrgicos cuentan con la infraestructura requerida para aperturar el servicio de consulta externa en cuanto a especialidades quirúrgicas.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si acorde a la redistribución del Hospital tras la Covid 19, los servicios quirúrgicos cuentan con la infraestructura requerida para aperturar el servicio de consulta externa en cuanto a especialidades quirúrgicas, un 60.67 % dicen estar Totalmente de acuerdo, mientras que un 39.33 % refieren estar de Acuerdo con lo mencionado.

Tabla 7

7.- Acorde a su valoración las necesidades de los afiliados en cuanto a cirugías han permanecido aún en pandemia?

Descripción	fi	%
TA	32	48.31
A	35	51.69
Total	67	100.00

Fuente: La Autora

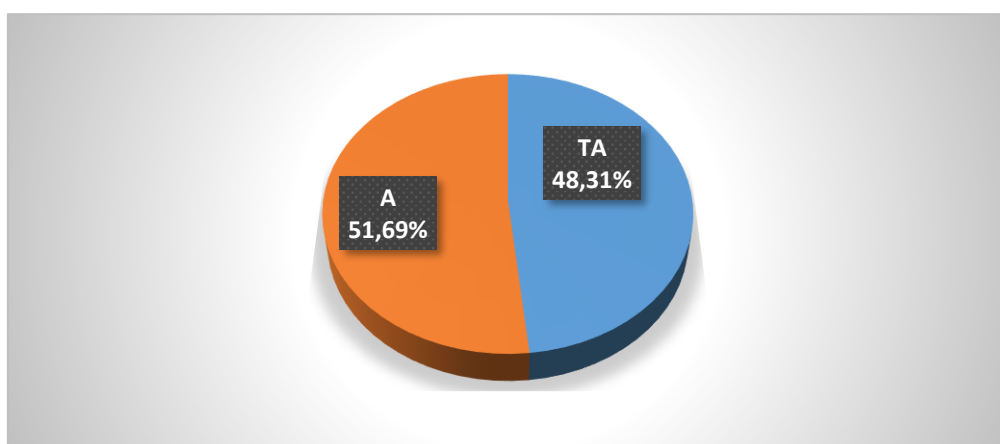


Figura 7. Acorde a su valoración las necesidades de los afiliados en cuanto a cirugías han permanecido aún en pandemia.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si acorde a su valoración las necesidades de los afiliados en cuanto a cirugías han permanecido aún en pandemia, un 48.31 % manifiestan estar Totalmente de acuerdo y un 51.69 % dicen estar de acuerdo.

Tabla 8**8.- Cual es la especialidad quirúrgica con mayor demanda.**

Descripción	fi	%
Cirugía General	21	32.00
Cirugía Pediátrica	1	1.00
Cirugía Plástica	5	7.00
Cirugía Vasculat	3	5.00
Gastroenterología	0	0.00
Ginecología	2	3.00
Obstetricia	10	15.00
Oftalmología	4	6.00
Otorrinolaringología	5	7.00
Pediatría	1	1.00
Traumatología y Ortopedia	11	17.00
Urología	4	6.00
Total	67	100.00

Fuente: La Autora

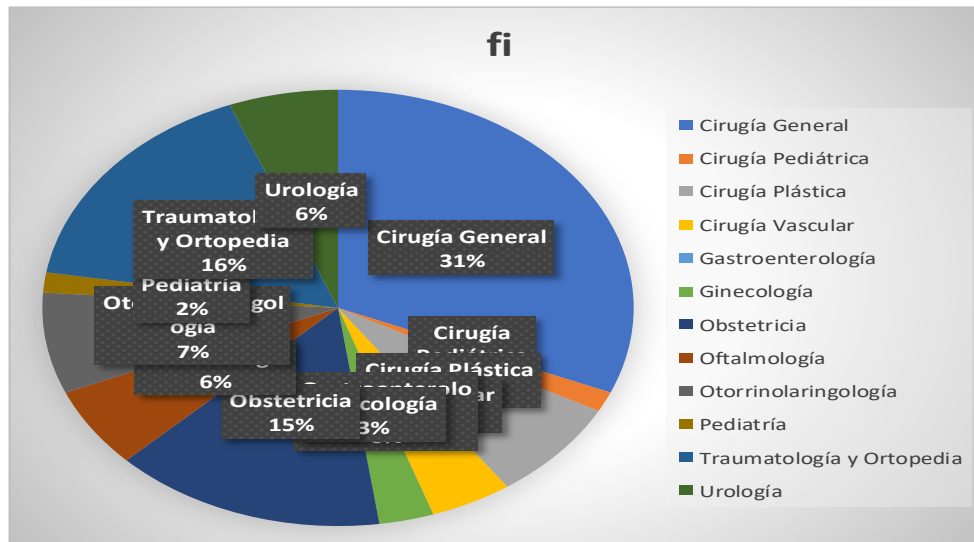


Figura 8. ¿Cuál es la especialidad quirúrgica con mayor demanda?

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre cuál es la especialidad quirúrgica con mayor demanda, se determinó que las tres especialidades con mayor demanda son: Con el 31% Cirugía General, 16% Traumatología y Ortopedia, 15% Obstetricia.

Tabla 9

9.- Se puede garantizar la calidad de atención a los afiliados, acorde a las limitaciones existentes, al ser un hospital Covid.

Descripción	fi	%
A	125	46.82
NO	51	19.10
D	91	34.08
Total	267	100.00

Fuente: La Autora

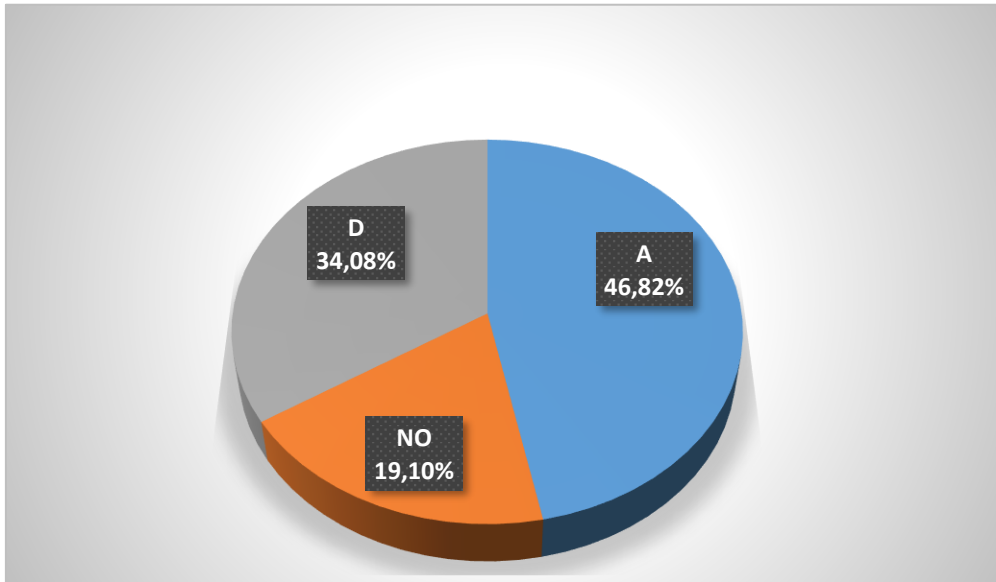


Figura 9. Se puede garantizar la calidad de atención a los afiliados, acorde a las limitaciones existentes, al ser un hospital Covid.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si se puede garantizar la calidad de atención a los afiliados, acorde a las limitaciones existentes, al ser un hospital Covid, un 46.82 % dicen estar de acuerdo, asimismo un 19.1 % prefiere No Opinar, mientras que un 34.08 % refieren estar en desacuerdo.

Encuesta 2 para afiliados.

1.- ¿Conoce usted que el Hospital General del Sur de Quito es un Hospital Centinela para el tratamiento de COVID 19?

Descripción	fi	%
D	133	49.81
A	134	50.19
Total	267	100.00

Fuente: La Autora

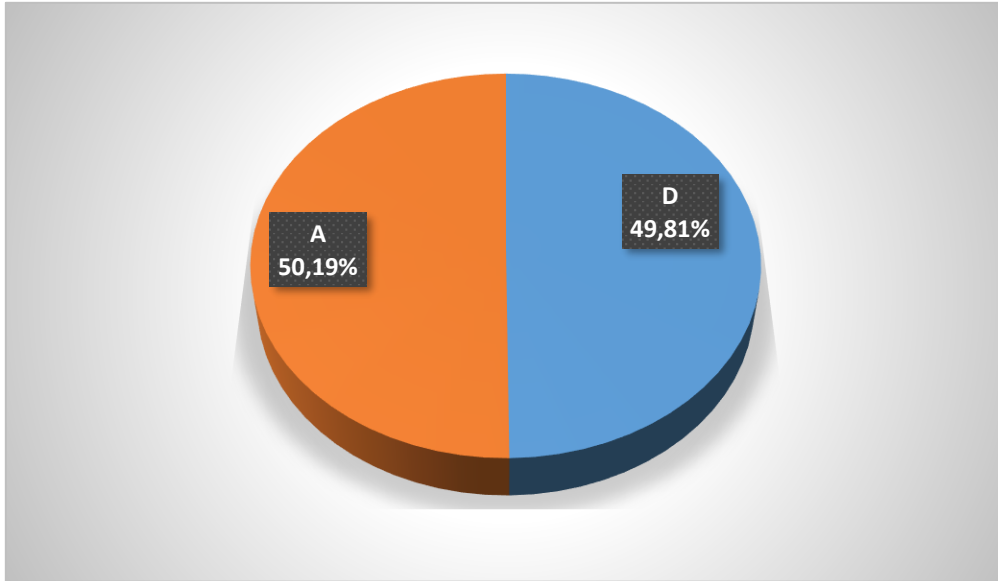


Figura 1. ¿Conoce usted que el Hospital General del Sur de Quito es un Hospital Centinela para el tratamiento de COVID 19?

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si conoce usted que el Hospital General del Sur de Quito es un Hospital Centinela para el tratamiento de COVID 19, un 49.81 % manifiestan desconocer y un 50.19 % dicen estar de afirmar que conocen que es un Hospital Centinela para el tratamiento de Covid 19.

Tabla 2

2.- Entendiendo que Hospital General del Sur de Quito trata a pacientes Covid, estaría usted dispuesto a operarse aquí.

Descripción	fi	%
D	80	30.00
A	187	70.00
Total	267	100.00

Fuente: La Autora

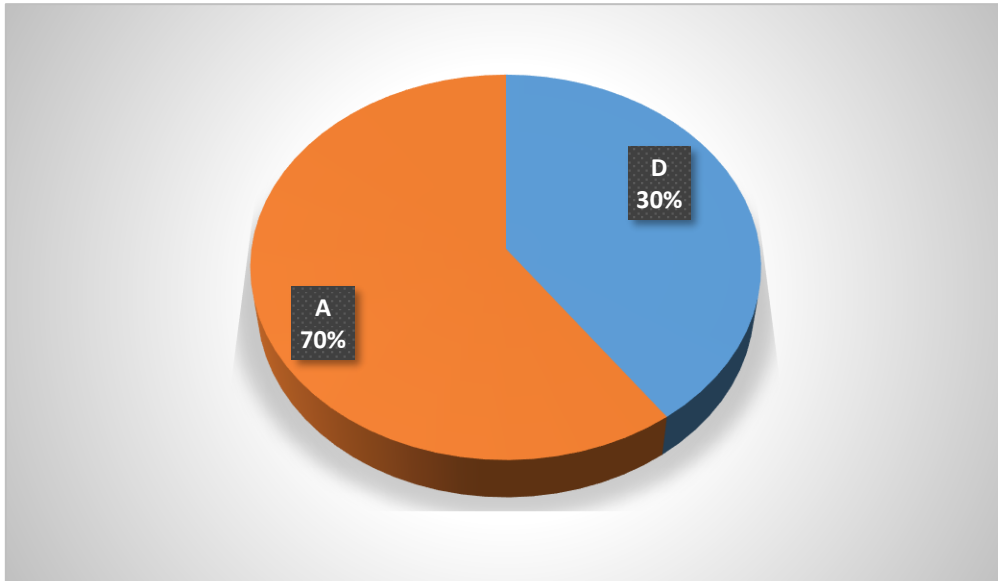


Figura 2. Entendiendo que Hospital General del Sur de Quito trata a pacientes Covid, estaría usted dispuesto a operarse aquí.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si entendiendo que Hospital General del Sur de Quito trata a pacientes Covid, estaría usted dispuesto a operarse aquí, un 30.00 % manifiestan estar en Desacuerdo y un 70.00 % dicen estar de acuerdo.

Tabla 3

3.- Alguna vez usted se ha realizado una cirugía en el Hospital del less Quito Sur.

Descripción	fi	%
A	67	25.00
D	200	75.00
Total	267	100.00

Fuente: La Autora

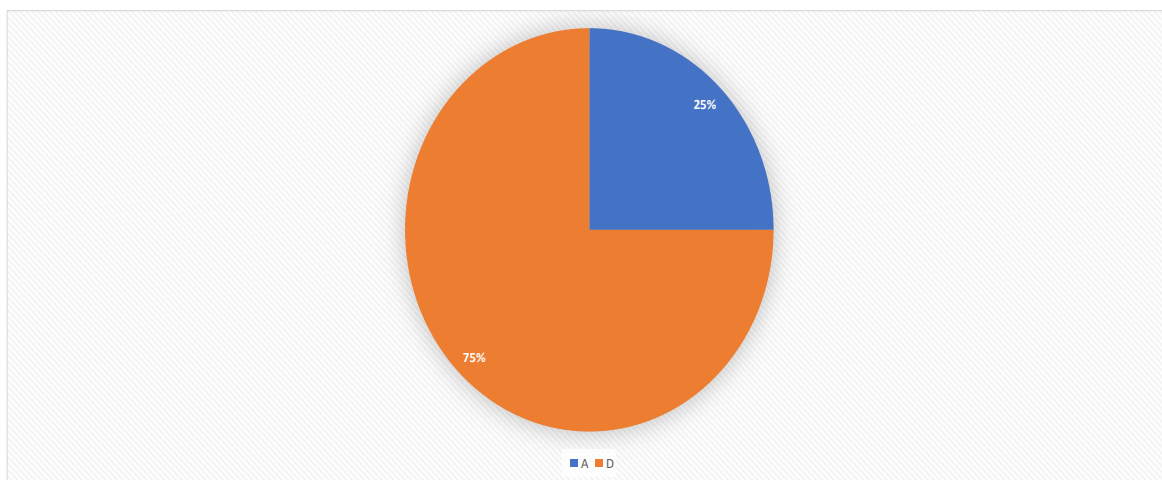


Figura 3. Alguna vez usted se ha realizado una cirugía en el Hospital del IESS Quito Sur.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si alguna vez usted se ha realizado una cirugía en el Hospital del IESS Quito Sur, un 75.00 % manifiestan estar en Desacuerdo, es decir no han realizado alguna cirugía en el hospital y un 25.00 % dicen aceptar que se operaron en el hospital del IESS Quito Sur.

Tabla 4

4.- ¿Quisiera que el Hospital del IESS Quito Sur reapertura el servicio de consulta externa?

Descripción	fi	%
A	219	82.02
TA	48	17.98
Total	267	100.00

Fuente: La Autora

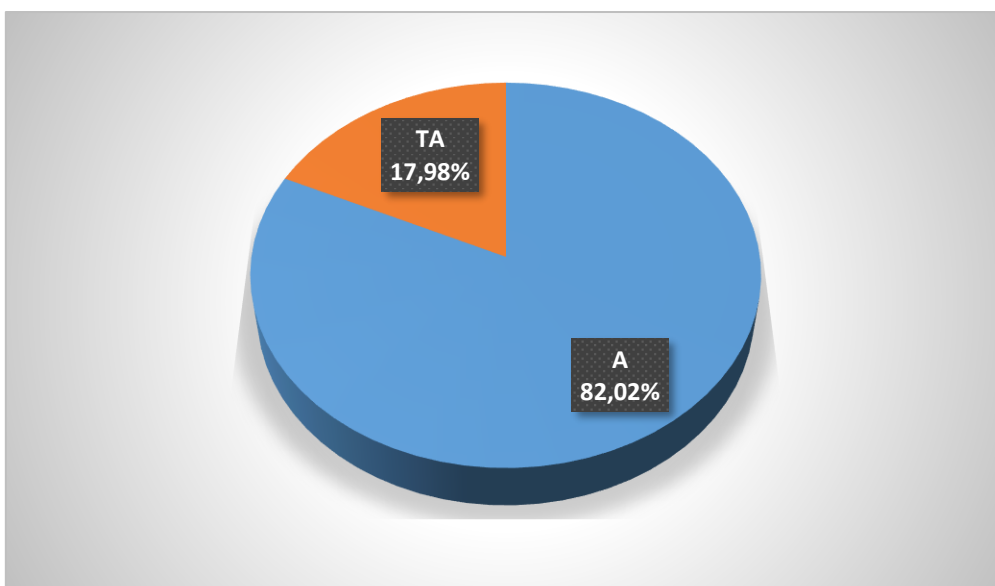


Figura 4. Quisiera que el Hospital del IESS Quito Sur reapertura el servicio de consulta externa.

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si quisiera que el Hospital del IESS Quito Sur reapertura el servicio de consulta externa. 82.02 % refieren estar de Acuerdo y finalmente el 17.98 % están Totalmente de acuerdo con la reapertura del servicio de consulta externa.

Tabla 5

5.- ¿Alguna vez, tuvo que comprar medicación que no había en el hospital?

Descripción	fi	%
DN	132	49.44
N	135	50.56
Total	267	100.00

Fuente: La Autora

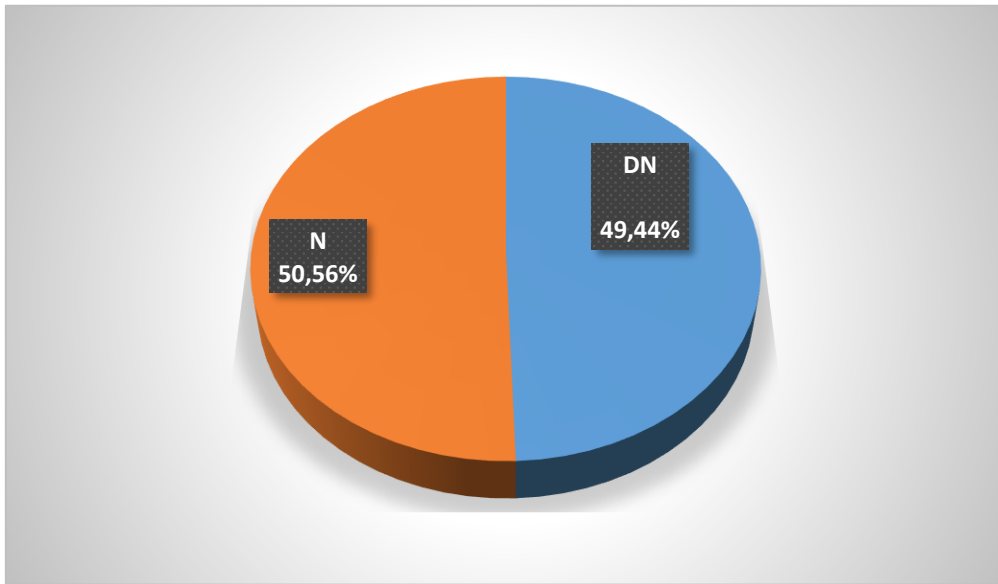


Figura 5. ¿Alguna vez, tuvo que comprar medicación que no había en el hospital?

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si alguna vez, tuvo que comprar medicación que no había en el hospital, un 49.44 % manifiestan que nunca y un 50.56 % dicen que definitivamente nunca tuvo que comprar medicación aparte.

Tabla 6

6.- ¿Usted o alguien de su familia se ha enfermado de Corona Virus?

Descripción	fi	%
Si	104	39
No	163	61
Total	267	100.00

Fuente: La Autora

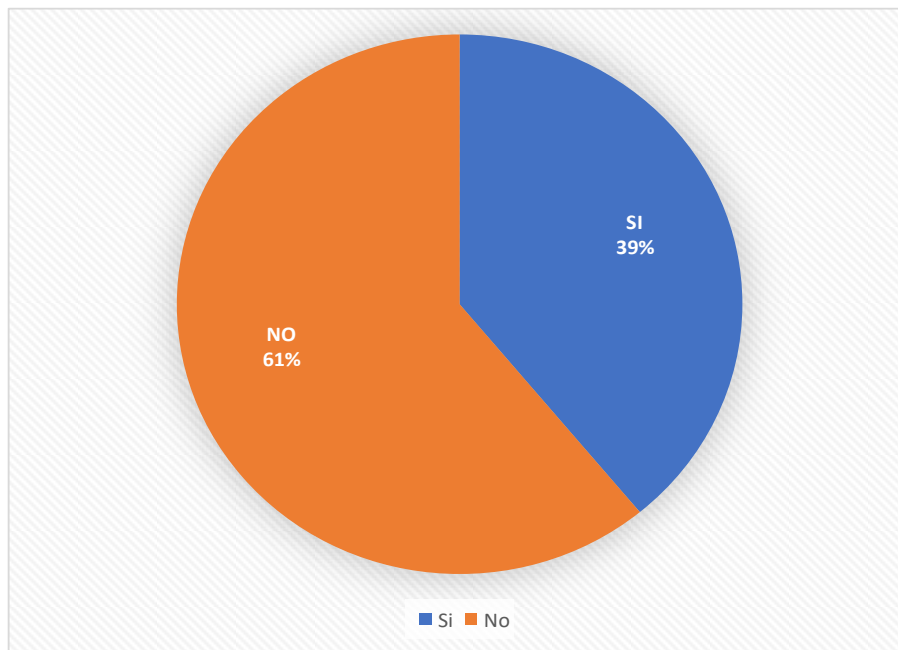


Figura 6. ¿Usted o alguien de su familia se ha enfermado de Corona Virus?

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si usted o alguien de su familia se ha enfermado de Corona Virus, un 61.00 % manifiestan que no se enfermó y un 39.00 % dicen que si se enfermaron de Covid.

Tabla 7

7.- ¿Usted está en lista de espera para consulta externa o para algún tipo de cirugía?

Descripción	fi	%
Si	187	70.00
No	80	30.00
Total	267	100.00

Fuente: La Autora

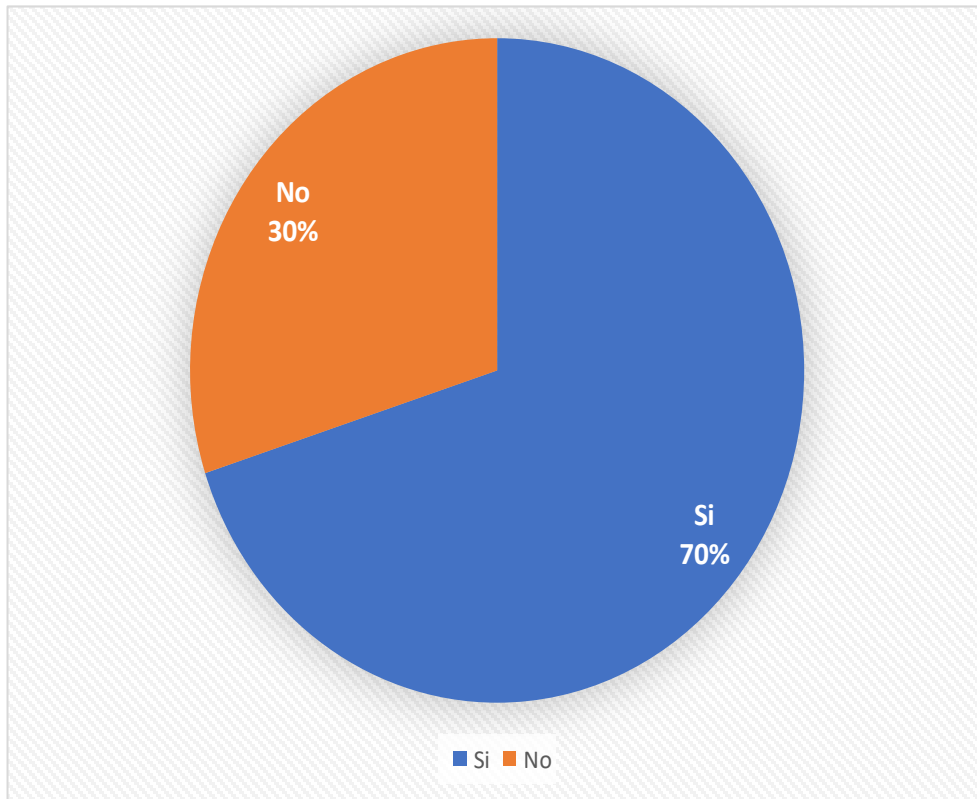


Figura 7. ¿Usted está en lista de espera para consulta externa o para algún tipo de cirugía?

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si usted está en lista de espera para consulta externa o para algún tipo de cirugía, un 30.00 % manifiestan que no están en lista de espera y un 70.00 % dicen si estar en lista de espera.

4.2 Análisis

Análisis de percepción de cirujanos

En relación a los resultados obtenidos en la pregunta 02, Tabla 2, sobre si cuentan los servicios quirúrgicos con la asignación presupuestaria programada para el 2021, un 48.69 % manifiestan estar Totalmente en Acuerdo mientras que un 51.31 % manifiestan estar de acuerdo. Es decir, en su totalidad los servicios especializados de cirugía si cuentan con la asignación presupuestaria para el año 2021, esto se corrobora con lo manifestado por (CEAC, 2014) en el que manifiesta que Un presupuesto es la expresión cuantitativa de los objetivos que la dirección de la empresa pretende alcanzar durante un período de tiempo. Es decir, el presupuesto no debe confundirse con la planeación estratégica, porque esta establece una forma de actuar más amplia dentro del cual el presupuesto es adecuado como resultado del proceso de planificación estratégica. También dicen que el presupuesto es un proceso integral y sistematizado, expresado en términos de financiamiento, de las actividades y recursos que pertenecen a la institución en un período definido, encaminados al cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos.

Concerniente a los resultados obtenidos en la pregunta 03, Tabla 03, sobre si cuentan los servicios quirúrgicos con el personal necesario para la reapertura de cirugías, un 53.93 % manifiestan estar Totalmente en Desacuerdo y por el contrario un 46.07 % dicen estar en Desacuerdo. Unos servicios especializados de cirugía tienen menos personal de contingente médico, lo cual se contrasta con lo manifestado por Ruiz, (2020)

esto ilustra la urgente necesidad de investigar estrategias en las que los expertos estén dispuestos a planificar con precisión las falencias del sistema. Por tanto, las

propuestas también deberían mejorar las condiciones de trabajo en las que labora el personal médico, es decir en el sistema nacional de salud como en otras redes asistenciales.

En cuanto a los resultados obtenidos de la pregunta 04, Tabla 04, sobre si acorde a su especialidad quirúrgica, cuenta el servicio con insumos y dispositivos para la reapertura progresiva de cirugías, un 38.95 % manifiestan estar de acuerdo mientras que un 61.05 % dicen estar totalmente de acuerdo. Así también, los datos obtenidos en la pregunta 06, Tabla 06 sobre si acorde a la redistribución del Hospital tras la Covid 19, los servicios quirúrgicos cuentan con la infraestructura requerida para aperturar el servicio de consulta externa en cuanto a especialidades quirúrgicas, un 60.67 % dicen estar Totalmente de acuerdo, mientras que un 39.33 % refieren estar de Acuerdo con lo mencionado, lo cual se corrobora con lo manifestado por Soluciones, (2016) reiteran que, en un entorno potencialmente desequilibrado, donde una epidemia puede provocar desequilibrios en la gestión de las camas hospitalarias, y donde la fuertes tipos de cambios afectan a la adquisición de medicamentos y equipos (muchos de los cuales son importados) y en la medida en que desarrollan nuevos requisitos de los nuevos organismos de regularización sanitaria ,pueden llevar a la quiebra de algunas instituciones, generando insolvencia. La crisis financiera de muchas casas de salud son resultado de la necesidad de un plan estratégico hospitalario de contingencia.

Respecto a los resultados obtenidos en la pregunta 07, Tabla 07 sobre si acorde a su valoración las necesidades de los afiliados en cuanto a cirugías han permanecido aún en pandemia, un 48.31 % manifiestan estar Totalmente de acuerdo y un 51.69 % dicen estar de acuerdo. Así mismo, los datos obtenidos en la pregunta 08, Tabla 08, sobre cuál es la especialidad quirúrgica con mayor demanda, se determinó que las tres

especialidades con mayor demanda son: Con el 31% Cirugía General, 16% Traumatología y Ortopedia, 15% Obstetricia. Lo cual se corrobora con lo manifestado por IKUSI, (2021) El cual manifiesta que la manejar una lista de espera en un hospital grande es un tema bastante complejo, que involucra muchos factores y maneja enormes recursos de personal, insumos y financieros. La ejecución gradual de las leyes de plazos en las instituciones de atención médica ha aumentado las demandas de gestión y ha aumentado la presión para cumplir con los plazos.

También señaló que la complicación del asunto hacía necesario contar con instrumentos para comunicar en tiempo real el estado de la lista de espera y los resultados quirúrgicos para mejorar la eficacia, administrar los recursos y hacer un control de costos para cumplir con las metas planteadas. El plan estratégico analiza las necesidades quirúrgicas y la capacidad del hospital.

Análisis de percepción de usuarios

Referente a los resultados obtenidos en la encuesta a los usuarios de la pregunta 02, Tabla 2 De acuerdo a los datos obtenidos, sobre si entendiendo que Hospital General del Sur de Quito trata a pacientes Covid, estaría usted dispuesto a operarse aquí, un 30.00 % manifiestan estar en Desacuerdo y un 70.00 % dicen estar de acuerdo.

Así también, los datos obtenidos en la pregunta 04, Tabla 04, de acuerdo a los datos obtenidos, sobre si quisiera que el Hospital del IESS Quito Sur reapertura el servicio de consulta externa un 82.02 % refieren estar de Acuerdo y finalmente el 17.98 % están Totalmente de acuerdo con la reapertura del servicio de consulta externa. Lo cual confirma la teoría presentada por Cirugia, (2020) la cual indica que: En todo el

mundo, se han generado varias dudas ente los cirujanos, sobre el aplazamiento de cirugías de elección, el peligro de contagio durante procesos de laparoscopia, y el riesgo de complicaciones del paciente después de la cirugía o en el caso de infecciones de COVID, mientras permanecen hospitalizados.

Además, menciona que es necesario explicar que la terminología de 'cirugía electiva' no quiere decir cirugía opcional, más bien se describe como una cirugía que no está indicada de inmediato para tratar una condición quirúrgica, ya que no es un paciente urgente o potencialmente mortal que esté en riesgo. Gran porcentaje de cirugías electivas puede dañar a los pacientes por cancelación o retraso, y cada caso debe ser tratado individualmente.

4.3 Formulación de Estrategias

- 1.- Diagnosticar la situación operativa de los servicios especializados en cirugía del Hospital del IESS Quito Sur.
- 2.- Planificar la apertura paulatina de los servicios especializados de cirugía, acorde a las necesidades y prevalencia quirúrgica de la lista de espera represada en el Hospital IESS Quito Sur.
- 3.- Gestionar la planificación interna de los servicios especializados de cirugía con las distintas instancias nacionales del IESS (toma de decisiones).
- 4.- Crear una campaña informativa sobre los beneficios de la reactivación de los servicios de cirugía, "HQSUR, se reactiva".

4.4 Diseño de Planes de Acción

Plan Estratégico para el Hospital del IESS Quito Sur

Objetivo:

Proponer un Plan Estratégico en salud para fortalecer los servicios especializados de cirugía en el Hospital IESS Quito Sur, 2021.

Alcance:

Todos los pacientes que se encuentran en lista de espera de los diferentes servicios especializados de cirugía del Hospital del IESS Quito Sur.

Base Legal:

Es el entorno jurídico mediante el cual el Plan de Estratégico se afianzará para brindar apoyo legal de los procesos que se implementen con la finalidad desarrollar una política preventiva y correctiva más acuciosa, dando énfasis a los pacientes quirúrgicos.

- Constitución de la República, vigente desde el año 2008.
- LEY DE SEGURIDAD SOCIAL (Ley No. 2001-55)
- REGLAMENTO DE ASEGURAMIENTO, RECAUDACION Y GESTION DE CARTERA, IESS Resolución del IESS 516.

Involucrados:

Son los conformantes de aplicar las Políticas de Salud Preventiva y Correctiva, en esta etapa, es importante comprender quién tiene la capacidad de implementar el

presupuesto público de acuerdo con las diferentes modalidades disponibles. Estos componentes son:

- IESS Nacional
- Gobierno Central a través de los ministerios intervinientes según sus competencias.
- Sede IESS Quito Sur - Población de beneficiario

ESTRATEGIAS	META	ACCIONES	TÁCTICAS	INDICADORES
<p>Diagnosticar la situación operativa de los servicios especializados en cirugía del Hospital del IESS Quito Sur.</p>	<p>Reducir la lista de espera represada de pacientes quirúrgicos hasta el año 2021.</p>	<p>Medir la productividad que tuvo cada servicio especializado de cirugía del Hospital del IESS Quito Sur antes de la pandemia por la Covid 19.</p>	<p>Ø Aplicación de los distintos instrumentos de recolección de información. Ø Análisis de los resultados obtenidos en los instrumentos de medición.</p>	<p>Reporte de cirugías mensuales por especialidad. Número total de cirugías realizadas por especialidad quirúrgica</p>
		<p>Hacer un análisis de la lista de espera actual de los pacientes que necesitan del servicio especializado de cirugía.</p>	<p>Ø Revisión de base de datos de cirugías represadas por especialidad. Ø Determinación número de cirugías retenidas. Ø Elaboración de matriz de clasificación por patología. Ø Compilación de la información a través del sistema de la AS400. Ø Contrastar mediante entrevistas a los servicios especializados de cirugía.</p>	<p>Informe técnico consolidado de cirugías retenidas, revisado y autorizado por la Dirección Técnica Médica del Hospital General del Sur de Quito.</p>

<p>Planificar la apertura paulatina de los servicios especializados de cirugía, acorde a las necesidades y prevalencia quirúrgica de la lista de espera represada en el Hospital IESS Quito Sur.</p>	<p>Elaboración del documento y la ejecución de la planificación quirúrgica de todos los servicios especializados de cirugía para el periodo de 2021.</p>	<p>Establecer la planificación quirúrgica determinando tiempos por quirófanos y especialistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ø Verificación de la funcionalidad del centro quirúrgico. Ø Retomar los procesos de adquisición de insumos y dispositivos médicos de uso general para cirugía. Ø Contraste del contingente médico de especialistas quirúrgicos. Ø Planificación de los recursos humanos, técnicos y económicos que se necesitarán para la reactivación de este servicio. Ø Modificación de los tiempos de desinfección quirúrgica para optimización de recursos monetarios y reducción de tiempo de espera. 	<p>Oportunidad en la ejecución de cirugías programadas.</p> <p>Total, de intervenciones quirúrgicas (electivas y emergentes)</p> <p>Cumplimiento del cronograma quirúrgico ejecutable.</p>
--	--	--	---	--

		Ejecución de la reactivación de los servicios especializados de cirugía.	<ul style="list-style-type: none"> Ø Establecer un cronograma para la reactivación quirúrgica, que englobe horarios de quirófano por especializaciones, tiempos quirúrgicos, disponibilidad de insumos y dispositivos médicos Ø Empezar las programaciones de cirugías de acuerdo con las especialidades que más demanda tienen. 	<p>Número de cirugías ejecutadas Vs. Número de Cirugías Programadas.</p> <p>Número de pacientes recuperados.</p>
Gestionar la planificación interna de los servicios especializados de cirugía con las distintas instancias nacionales del IESS (toma de decisiones).	Aprobación total de las estrategias propuestas para el descongestionamiento de las cirugías represadas, por parte de las instancias nacionales del IESS, que permitan manejar el eje del IESS EN TRANSFORMACIÓN.	Solicitar la lista de espera de cirugías de los diferentes hospitales IESS Quito y ofertar quirófanos, con el fin de descongestionar el sistema	<ul style="list-style-type: none"> Ø Lobbying con las autoridades de las distintas unidades de salud del IESS Quito. Ø Firma de convenio entre unidades del IESS y el Hospital del IESS Quito Sur para derivación de pacientes quirúrgicos. Ø Solicitar la lista de espera de las unidades que firmaron el convenio con el Hospital del IESS Quito Sur. 	<p>Promedio de pacientes de unidades médicas en lista de espera por especialidad quirúrgica.</p> <p>Nivel de participación de las instancias pertinentes para la elaboración del plan.</p>

			<p>Ø Clasificar por tipos de cirugías de segundo nivel.</p>	
		<p>Gestionar la aprobación para establecimiento de tiempo quirúrgico en horarios nocturnos y fines de semana (Pago por tarifario).</p>	<p>Ø Establecimiento de cronograma de trabajo para elaboración de Plan de optimización quirúrgica en horarios nocturnos y fines de semana. Ø Plan de optimización quirúrgica en horarios nocturnos y fines de semana, aprobado desde la DNSSF. Ø Firma de acuerdo entre el Hospital del IESS Quito Sur y la Dirección General del IESS, para la ejecución del plan de optimización quirúrgica en horarios nocturnos y fines de semana.</p>	<p>Tasa de ejecución de tiempo quirúrgico por especialidad.</p> <p>% de aplicación del plan de descongestionamiento quirúrgico y reactivación segura.</p>

<p>Crear una campaña informativa sobre los beneficios de la reactivación de los servicios de cirugía, "HQSUR, se reactiva".</p>	<p>50-70 % de la población que tiene cirugías represadas se mantenga informada, motivada y confiada en la seguridad de llevar a cabo el procedimiento quirúrgico en el Hospital IESS Quito Sur.</p>	<p>Realizar una campaña informativa que garantice que el hospital es seguro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ø Análisis de los públicos objetivos. Ø Elaboración de campaña y mensaje clave a través de publicaciones en redes sociales y activaciones BTL en eventos del IESS. Ø Aprobación de la campaña por parte de la Dirección Nacional de Comunicación del IESS. Ø Ejecución de campaña con el apoyo y supervisión de la Dirección Nacional de Comunicación del IESS. 	<p>Impacto noticioso generado.</p> <p>Nivel de cumplimiento de las acciones determinadas en la campaña de comunicación propuesta.</p>
---	---	--	--	---

Conclusiones:

De acuerdo con los resultados, se concluye que:

- 1.- Se ha podido diagnosticar el estado actual de los servicios especializados de cirugía y las falencias para su reactivación, evidenciando una gran lista de espera de pacientes quirúrgicos retenidos con una tendencia en incremento a causa del cierre de los servicios quirúrgicos por la COVID 19.
- 2.- Se ha podido determinar que se hace indispensable contar con un Plan Estratégico para el Hospital del IESS Quito Sur, con lo cual se busca reactivar los servicios especializados de cirugía y mejorar la calidad de vida de los pacientes quirúrgicos.
- 3.- Se evidencia que, para poder reactivar los servicios especializados de cirugía, hay que establecer varios factores como son: una planificación quirúrgica que englobe horarios de quirófano por especializaciones, talento humano, tiempos quirúrgicos y de desinfección, disponibilidad de insumos y dispositivos médicos.
- 4.- Se ha diseñado una propuesta de un Plan Estratégico para la reactivación de los servicios especializados de cirugía, el cual pretende ser difundido a través de una campaña informativa que garantice que el hospital es seguro.
- 5.- Pretende minimizar la lista de espera de los pacientes quirúrgicos retenidos a través de la reactivación quirúrgica en el Hospital del IESS Quito Sur y el sistema de salud IESS Quito, al ofertar quirófanos, con el fin de descongestionar el sistema, en horarios normales y extendidos.

Recomendaciones

- 1.- Se recomienda contar con un contingente médico que pueda suplir la demanda de pacientes en casos emergentes como fue la pandemia por la COVID 19.
- 3.- Determinar la necesidad de cirugía electiva, basada en el diagnóstico preoperatorio y fijar el tiempo de espera, sin que la enfermedad evolucione, afecte o genere complicaciones futuras.
4. - Se debería comenzar la planificación quirúrgica, con cirugía electiva no-COVID y priorizando factibilidad de metas con respecto a la disponibilidad de recursos.
- 5) Hacer seguimiento y control a los procesos quirúrgicos por servicio especializado de cirugía y verificar en que porcentaje la lista de espera disminuyo tanto en el Hospital del IESS Quito sur como en el IESS Quito.

Bibliografía

- Amaya, D. P. (26 de 02 de 2010). *PLAN DE NEGOCIOS* . Obtenido de <http://plandenegociositos2010.blogspot.com/2010/02/caracteristicas-de-un-buen-plan-de.html>
- Arthur., L. W. (23 de 10 de 2017). *La planificación hospitalaria ya no se basará principalmente en el número de camas*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/salud/es/nuevos-retos-de-la-planificacion-hospitalaria/>
- CEAC. (18 de 03 de 2014). *CEAC*. Obtenido de <https://www.ceac.es/blog/el-presupuesto-en-la-planificacion-estrategica-empresarial>
- CEPAL.ORG. (2020). *Manual de Planificación Estratégica* . Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/manual_modulo_1.pdf
- Ceupe. (2021). *Ceupe*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>
- Chávez, M. (2015). En M. Chávez. Quito.
- Chávez, M. (2015). Diagnóstico administrativo Holístico. En M. Chávez, *Diagnóstico administrativo Holístico* (pág. 44). México Torillas: Quinta.
- Cirugia, R. M. (2020). *MEDIGRAPHIC.COM*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=97613>
- Ecuador, M. (2004). *Médicos Ecuador*.
- elipse, H. (2021). *Hospital elipse*. Obtenido de <https://hospitalelipse.com/otorrinolaringologia/>

- Espinoza, D. A. (02 de 2020). *CARSACH*. Obtenido de <https://revistachilenadeanestesia.cl/libro/10.25237/carsach2020.02.pdf>
- EUROINNOVA. (2021). *BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-una-politica-empresarial>
- Flores, M. C. (2020). *Medigraphic*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=97613>
- Galán, J. S. (2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- García, D. A. (2020). *Instituto de oftalmología y glaucoma*. Obtenido de <https://anamariavasquez.com/cirugias-oftalmologicas/>
- Gardey, u. P. (2013). *Definición* . Obtenido de <https://definicion.de/quirurgico/>
- HERRERA, P. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Obtenido de <https://www.untumbes.edu.pe//vcs/biblioteca/document/varioslibros/1084.%20Gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20organizacional.pdf>
- IKUSI. (2021). *IKUSI VELATIA*. Obtenido de <https://www.ikusiormangement.com/soluciones-planificacion-de-quiroyfanos/>
- Llewelyn-Davies. (1969). *PLANIFICACION Y ADMINISTRACIÓN DE HOSPITALES*. Obtenido de <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/1239/40223.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Loren Berman, M. (05 de 2020). *kidshealth*. Obtenido de <https://kidshealth.org/es/parents/elective.html>

- MARCINIAK, D. R. (07 de 01 de 2013). *Gestión Empresarial* . Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Marzo, J. G. (2021). *Centro Médico Priego* . Obtenido de http://centromedicopriego.es/?page_id=86
- Médica, R. (14 de 04 de 2021). *Redacción Médica*. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/covid-planes-reactivar-actividad-quirurgica-5729>
- MEDICAL, I. (2021). *IZASA MEDICAL*. Obtenido de <https://www.izasamedical.es/es/area-hospitalaria/cirugia-vascular>
- Médico, i. (22 de 04 de 2021). *IM Médico*. Obtenido de <https://www.immedicohospitalario.es/noticia/22600/la-reactivacion-de-la-actividad-quirurgica-es-clave-para-el-sistema.html>
- Mirna, F. (10 de 2014). *Monografías*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos105/planificacion-estrategica-ensalud/planificacion-estrategica-ensalud.shtml>
- Muñoz, B. d., & Torrealba, C. (24 de 10 de 2011). *SCIELO*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000400015
- Murguesi, C. d. (2016). *Clínica de especialidades Murguesi*. Obtenido de <https://muguersi.com/especialidades/especialidades-quirurgicas/>
- Mutu, I. (19 de 05 de 2021). *Interés Mutuo*. Obtenido de <https://www.mgc.es/blog/que-funcion-cumple-el-obstetra-durante-el-embarazo/>

mv. (08 de 08 de 2016). *Soluciones mv*. Obtenido de <https://mv.com.br/es/blog/como-debe-ser-una-planificacion-estrategica-hospitalariar>

NAVES, 3. (2021). *3 NAVES* . Obtenido de <https://www.3naves.com/blog/definicion-de-metas-empresariales-a-corto-mediano-y-largo-plazo.htm>

Obando, R. (2018). *Planificación Estratégica*. Hospital del IESS Quito Sur, Quito.

Palafox, H. R. (2012). *UDG VIRTUAL*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3179>

Pardo, D. J. (2020). *Medigraphic*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/cplast/cp-2020/cp201b.pdf>

Pereraa, F. d. (08 de 2912). *La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias*. Obtenido de <https://www.revespcardiol.org/es-la-planificacion-estrategica-organizaciones-sanitarias-articulo-S0300893212002588>

Pursell, S. (2019). *Hub Spot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Rodríguez, H. y., & Anda, P. d. (2012). Administración: teorías, procesos, áreas funcionales y estrategias para competitividad. En H. y. Rodríguez, & P. d. Anda, *Administración: teorías, procesos, áreas funcionales y estrategias para competitividad* (pág. 185). Mexico.

Romero, S. A. (22 de 12 de 2020). *Vive Revista de Salud*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2664-32432020000300006&script=sci_arttext

Ruiz, M. (28 de 09 de 2020). *GACETA MÉDICA*. Obtenido de <https://gacetamedica.com/profesion/los-medicos-istan-a-una-planificacion-de-las-necesidades-de-rr-hh-con-un-plan-de-contingencia/>

Sanitas. (2021). *Sanitas*. Obtenido de <https://www.hospitalvirgendelmar.es/informacion-especialidades-cirugia-general-digetiva>

Seisamed. (03 de 02 de 2019). *SEISAMED*. Obtenido de <https://www.seisamed.com/de-que-forma-beneficia-la-planificacion-a-un-hospital>

Soluciones. (07 de 12 de 2015). *MV*. Obtenido de <https://mv.com.br/es/blog/-como-crear-un-planeamiento-estrategico-para-hospitalesr>

Soluciones. (08 de 08 de 2016). *MV*. Obtenido de <https://mv.com.br/es/blog/como-debe-ser-una-planificacion-estrategica-hospitalariar>

Técnica, D. (2012). *Evaluación Plan Estratégico BNE*. Obtenido de http://www.bne.es/export/sites/BNWEB1/webdocs/LaBNE/Transparencia/Institucional/Evaluacion_Plan_Estrategico_BNE_2012_2014.pdf

Terrassa, M. (2021). *Mútua Terrassa*. Obtenido de https://mutuaterrassa.com/blogs/es/blog_pediatria/cirugia-pediatria

Urología, C. A. (2021). *Confederación Americana de Urología*. Obtenido de <https://caunet.org/que-es-la-urologia/>

Villarroel, F. (14 de 07 de 2009). *Ejecución de la estrategia dentro del proceso estratégico*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ejecucion-de-la-estrategia-dentro-del-proceso-estrategico/>

