



**FACULTAD DE POSGRADOS
ESCUELA DE NEGOCIOS**

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

Plan de gestión gerencial para la optimización de los procesos de atención del
Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las
Américas

Profesora

Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles. Mgs.

Autor

Alan Martín Vaca Quiguango

Año de presentación

2024

AGRADECIMIENTOS:

*A la Universidad de las Américas y sus magníficas autoridades, por permitirme
crecer y volar hacia mis sueños.*

A mis padres, por su interminable dedicación y amor con nosotros, sus hijos.

*A mi Marquesa, porque haces que la vida sea genial a tu lado con ese amor y
esa forma auténtica y genuina de ser y hacer las cosas.*

A mi hermano, que se ha convertido en mi mayor soporte.

A mi familia por darme ánimos y creer en mí.

A Camila, porque creí que te había salvado y terminaste salvándome.

RESUMEN

El objetivo de este proyecto es desarrollar un plan de gestión gerencial para optimizar los procesos de planificación estratégica del Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas. Para ello, se realizó un diagnóstico de la situación actual del Centro, identificando los principales problemas y oportunidades de mejora. A partir de este diagnóstico, se propuso un plan de acción que incluye las siguientes líneas estratégicas:

- Fortalecimiento de la dirección estratégica: Se propone la creación de una Dirección Estratégica que lidere el proceso de planificación estratégica y garantice su alineación con la misión, visión y valores del Centro.
- Mejora de los procesos de planificación: Se propone la implementación de una metodología de planificación estratégica participativa que permita a todos los actores del Centro participar en el proceso.
- Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación: Se propone la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir el progreso del Centro hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El plan de acción propuesto se basa en los principios de la gestión por procesos, la gestión participativa y el enfoque de mejora continua. Se espera que la implementación de este plan contribuya a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de planificación estratégica del Centro.

Palabras clave: Gestión gerencial, planificación estratégica, rehabilitación, fisioterapia, Universidad de las Américas.

ABSTRACT:

The goal of this project is to develop a management plan to optimize the strategic planning processes of the Rehabilitation and Physiotherapy Center of the Universidad de las Américas.

To achieve this, a diagnosis of the current situation of the Center was carried out, identifying the main problems and opportunities for improvement. Based on this diagnosis, an action plan was proposed that includes the following strategic lines:

- **Strengthening strategic management:** The creation of a Strategic Management Office is proposed to lead the strategic planning process and ensure its alignment with the Center's mission, vision, and values.
- **Improvement of planning processes:** The implementation of a participatory strategic planning methodology is proposed that allows all stakeholders of the Center to participate in the process.
- **Implementation of a monitoring and evaluation system:** The implementation of a monitoring and evaluation system is proposed to measure the Center's progress towards achieving its strategic objectives.

The proposed action plan is based on the principles of process management, participatory management, and the continuous improvement approach. It is expected that the implementation of this plan will contribute to improving the efficiency, effectiveness, and impact of the Center's strategic planning processes.

Keywords: Management, strategic planning, rehabilitation, physiotherapy, Universidad de las Américas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	9
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	9
1.1.1. Introducción	9
1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	10
1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	11
1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios	13
1.2. Planteamiento del problema	18
1.3. Justificación del problema	19
1.4. Objetivo General	19
1.5. Objetivos Específicos	19
1.6. Propuesta y Justificación de alternativas de solución	19
CAPITULO II	21
JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS	21
2. Justificación y aplicación metodológica	21
2.1. Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del Plan de Prestación de Servicios	21
2.1.1 Entrevistas	21
2.1.3. Análisis de documentos	22
2.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud	22
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección	22
2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing	23
2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	23
2.2.4. Gestión Financiera - Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	24
2.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	25
2.2.6. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	26
CAPÍTULO III	30
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	30
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud	31
3.1.3. Análisis FODA	32
3.1.4. Cadena de valor de la organización	33
3.1.5. Planificación Estratégica	34

3.2. Plan de Gestión Gerencial	38
3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección, Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística, y Gestión Financiera.....	38
3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	41
3.2.3. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones, y Gestión de los Servicios de la Clínica y/u Hospitalización.....	42
CAPITULO IV	46
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	46
4.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	47
4.1.1 Limitaciones de tiempo (incumplimiento del cronograma):	47
4.1.2. Limitaciones de costos (iliquidez o falta de recursos económicos):.....	47
4.1.3. Limitaciones de alcance (insuficiente planificación en las actividades o tareas):	47
4.2. Conclusiones y Recomendaciones	48
4.2.1. Conclusiones	48
4.2.2. Recomendaciones	48
5. GLOSARIO	50
6. BIBLIOGRAFÍA	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Alternativas de Mejora	19
Tabla 2: Matriz de factibilidad	20
Tabla 3: FODA Gestión Gerencial de la Dirección	22
Tabla 4: FODA Gestión Estratégica de Marketing.....	23
Tabla 5: FODA Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	24
Tabla 6: FODA Gestión Financiera - Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.	24
Tabla 7: FODA Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	25
Tabla 8: FODA Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	26
Tabla 9: FODA consolidado análisis interno y análisis externo	27
Tabla 10: Diseño de estrategias CAME	29
Tabla 11: Gestión Gerencial de la Dirección	39
Tabla 12: Cronograma de actividades	40
Tabla 13. Gestión Administrativa y Recursos Humanos	41
Tabla 14: Cronograma de actividades	42
Tabla 15: Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones, y Gestión de los Servicios de la Clínica y/u Hospitalización.....	43
Tabla 16: Cronograma de actividades	44
Tabla 17: Presupuesto.....	45
Tabla 18: Matriz de semaforización	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del CARF.....	12
Figura 2: Número de funcionarios del CARF.....	13
Figura 3: Ubicación Geoespacial del CARF UDLA.....	14
Figura 4: Árbol de problemas.....	18
Figura 5: Análisis 5 Fuerzas de Porter	32
Figura 6: Cadena de valor del CARF	34

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.1. Introducción

El sistema de salud ecuatoriano está dividido en dos subsistemas: el público y el privado. El subsistema público está conformado por el Ministerio de Salud Pública (MSP), las instituciones de seguridad social (IESS, ISSPOL, ISSFAM), y las entidades de atención primaria (APS). El subsistema privado está conformado por las clínicas, hospitales y centros de atención ambulatoria privados.

La fisioterapia es una especialidad de la salud que se ocupa de la prevención, evaluación, diagnóstico y tratamiento de las alteraciones del movimiento y la función física. En Ecuador, la fisioterapia está regulada por el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Nacional de Salud Integral.

La situación de la fisioterapia en el cantón Quito es favorable. El MSP cuenta con un servicio de fisioterapia en todos sus centros de salud, y el IESS también ofrece este servicio en todas sus unidades. Además, existen numerosos centros de fisioterapia privados en la ciudad. Los cambios en el entorno representan un desafío para la fisioterapia en Quito.

La planificación estratégica es un proceso continuo que permite a las organizaciones establecer sus objetivos y metas, así como identificar las estrategias que les permitirán alcanzarlos. Es una herramienta fundamental para el éxito de cualquier organización, ya sea pública o privada, sin fines de lucro o con fines de lucro.

Según Wheelen y Hunger (2016), la planificación estratégica es "el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias y tomar decisiones para lograr esos objetivos" (p. 8).

En el caso de los centros de atención en rehabilitación y fisioterapia, la planificación estratégica es aún más importante. Estos centros prestan servicios esenciales a personas que necesitan recuperarse de lesiones o enfermedades. Para poder brindar la mejor atención posible, es necesario que los centros tengan un plan claro que les permita identificar sus necesidades, definir sus objetivos y metas, y desarrollar estrategias para alcanzarlos.

Sisk y Williams (2017) afirman que "la planificación estratégica es esencial para las organizaciones de atención médica, ya que les permite identificar las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas" (p. 15).

Smith (2023) señala que "los principales desafíos que enfrentan los centros de atención en rehabilitación y fisioterapia al implementar la planificación estratégica incluyen la falta de recursos, los cambios en el entorno y la falta de compromiso de los miembros del personal" (p. 25). El envejecimiento de la población, el aumento de las enfermedades crónicas y el desarrollo de nuevas tecnologías están cambiando la demanda de servicios de fisioterapia.

Teniendo en cuenta estos desafíos, el objetivo de este proyecto de titulación es desarrollar un plan de gestión gerencial para optimizar los procesos de planificación estratégica del Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas. Para ello, se realizará un diagnóstico de la situación actual del Centro, identificando los principales problemas y oportunidades de mejora. A partir de este diagnóstico, se propondrá un plan de acción que incluye las siguientes líneas estratégicas:

- Fortalecimiento de la dirección estratégica: Se propone la creación de una Dirección Estratégica que lidere el proceso de planificación estratégica y garantice su alineación con la misión, visión y valores del Centro.
- Mejora de los procesos de planificación: Se propone la implementación de una metodología de planificación estratégica participativa que permita a todos los actores del Centro participar en el proceso.

"El plan de acción propuesto se basa en los principios de la gestión por procesos, la gestión participativa y el enfoque de mejora continua." (Johnson, 2022, p. 32)

- Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación: Se propone la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir el progreso del Centro hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Se espera que la implementación del plan de gestión gerencial propuesto contribuya a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad dentro de los procesos de planificación estratégica del Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas:

1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

En el área administrativa, la gestión gerencial se define como un proceso compuesto y simultáneo al formular, planificar, direccionar, implementar y evaluar estrategias que permitan el alcance de los objetivos organizacionales. Con este distintivo, los equipos operacionales están dirigidos por gestores representados como una figura diligente para crear, mantener y desarrollar una fuerza de trabajo capacitada, motivada y satisfecha, con el fin de alcanzar las metas institucionales y de superación personal.

La gestión en la administración debe dirigirse al desarrollo social para garantizar la creación de valores institucionales y la potenciación de las funciones interpersonales, habilidades informativas y capacidades decisionales (Donawa, 2018). En este sentido, el Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas (CARF) tiene como misión brindar servicios de rehabilitación de alta calidad que permitan a las personas con lesiones o enfermedades recuperar su salud y bienestar.

Para alcanzar esta misión, el CASFY debe contar con una gestión gerencial efectiva que permita optimizar los procesos de atención.

La implementación de la gestión en organizaciones como hospitales en los países subdesarrollados afronta desafíos específicos. En el caso del Ecuador, la gestión ha sido regida por personal administrativo no sanitario con resultados fallidos tanto en la capacidad de dirección como en la ejecución de medidas preventivas y correctivas. Esto ha dado como resultado, el deterioro de la relación administrativa/operativa, el elevado porcentaje de insatisfacción del paciente, la mala calidad de la atención que puede conllevar al desprestigio y condena de las instituciones (Arbeláez y Mendoza, 2017).

Para superar estos desafíos, el CARF debe implementar un modelo de gestión gerencial que sea acorde a sus necesidades específicas. Este modelo debe estar basado en los siguientes principios:

- Orientación al paciente: El paciente es el centro de la atención y todos los procesos deben estar diseñados para satisfacer sus necesidades.
- Enfoque integral: La rehabilitación es un proceso holístico que debe abordar las necesidades físicas, psicológicas y sociales del paciente.
- Eficiencia y eficacia: Los procesos deben ser eficientes y eficaces para garantizar que los pacientes reciban la atención que necesitan en el menor tiempo posible.
- Calidad: La calidad de la atención debe ser la máxima prioridad del CARF.

En base a estos principios, el plan de gestión gerencial para el CARF debe incluir las siguientes acciones:

- Fortalecimiento de la dirección: El CARF debe contar con una dirección competente y comprometida con la mejora continua de la atención.
- Desarrollo del personal: El personal del CARF debe estar capacitado y motivado para brindar una atención de alta calidad.
- Optimización de los procesos: Los procesos del CARF deben ser optimizados para garantizar su eficiencia y eficacia.
- Medición y evaluación: El CARF debe contar con un sistema de medición y evaluación que permita identificar áreas de mejora.

La implementación de este plan de gestión gerencial contribuirá a mejorar la calidad de la atención que brinda el CARF y a posicionarlo como una institución líder en la rehabilitación en Ecuador.

1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura organizativa de un centro de atención de fisioterapia debe estar diseñada para garantizar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados. La estructura debe tener en cuenta las características propias de la entidad, así como las necesidades de los pacientes y los profesionales que trabajan en el centro.

En el caso del CARF, la estructura organizativa está conformada por los siguientes niveles:

- Nivel directivo: Está conformado por el director del CARF, quien es responsable de la dirección general del centro. El director es asistido por un equipo de directivos que se encargan de las áreas administrativas, asistenciales y de investigación.
- Nivel asistencial: Está conformado por los fisioterapeutas, quienes son los profesionales que brindan los servicios de fisioterapia a los pacientes. Los fisioterapeutas trabajan en las áreas de traumatología, neurología, terapia respiratoria, geriátrica y atención en lesiones deportivas.
- Nivel administrativo: Está conformado por el personal administrativo, que se encarga de las tareas administrativas del centro, como la gestión de pacientes, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera y la gestión de compras.
- Habilitantes de apoyo: Aquellas áreas de la universidad que trabajan como apoyo para las distintas carreras y unidades de la institución.

La estructura organizativa del CARF está diseñada para garantizar la atención integral de los pacientes. El centro cuenta con un equipo de profesionales especializados en las diferentes áreas de la fisioterapia, que brindan atención de calidad a los pacientes de todas las edades y condiciones médicas.

Figura 1: Organigrama del CARF

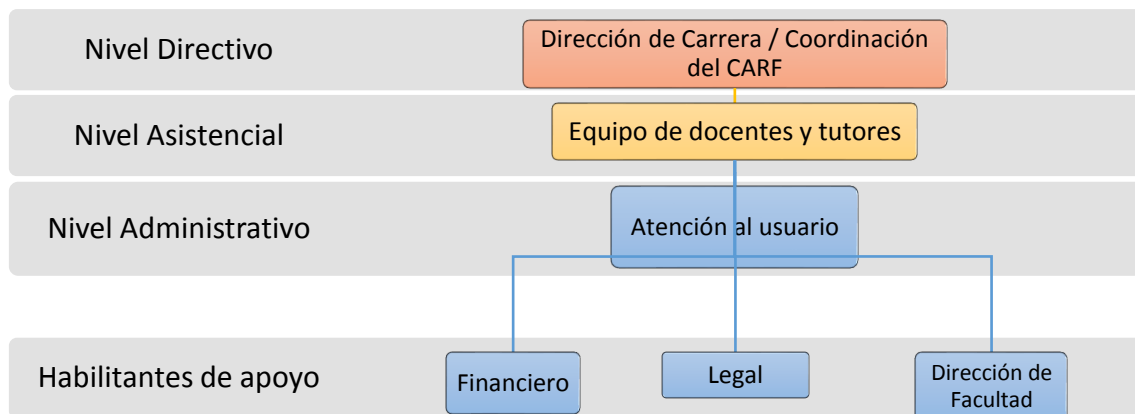
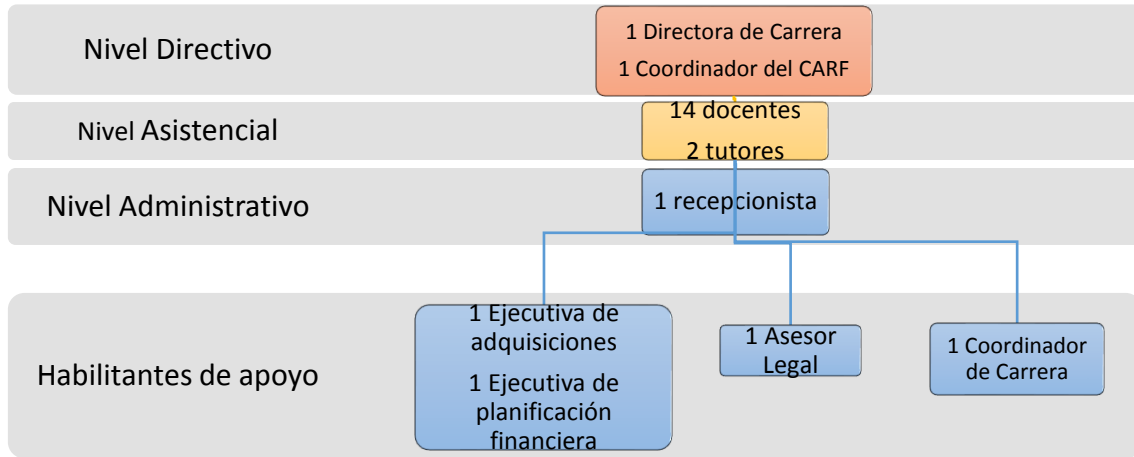


Figura 2: Número de funcionarios del CARF



Las áreas que toman relevancia en este proyecto son la operativa preliminar y la funcionalidad del sistema de admisión y atención al usuario.

La operativa preliminar es un agente agregador de valor en la actividad asistencial final que recibe el usuario. Esto significa que la forma en que se recibe al paciente y se le da de alta tiene un impacto directo en su experiencia y satisfacción con los servicios prestados.

La funcionalidad del sistema de admisión y atención al usuario actúa como procesos habilitantes de apoyo. Esto significa que permite que el sistema funcione de manera eficiente y efectiva. En el caso de una emergencia, un sistema de admisión y atención al usuario eficaz puede ayudar a garantizar que los pacientes reciban la atención que necesitan de manera oportuna.

El sistema de admisión y atención al usuario también ayuda a racionalizar el uso de recursos humanos, económicos y materiales. Esto se debe a que permite que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva, evitando el desperdicio.

1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios

La oferta de servicios de salud está determinada por factores como los recursos humanos, materiales y económicos. La demanda está determinada por factores como la edad, el sexo, el nivel socioeconómico y el estilo de vida. El equilibrio entre oferta y demanda es un desafío en el sector salud, debido a la naturaleza no lucrativa de muchos servicios y la alta demanda potencial.

Para optimizar la oferta y demanda de servicios de fisioterapia, el CARF puede implementar estrategias como programas de educación para la salud, un sistema de gestión de la demanda y servicios de fisioterapia domiciliaria.

1.1.4.1. Análisis Geoespacial y Geopolítico

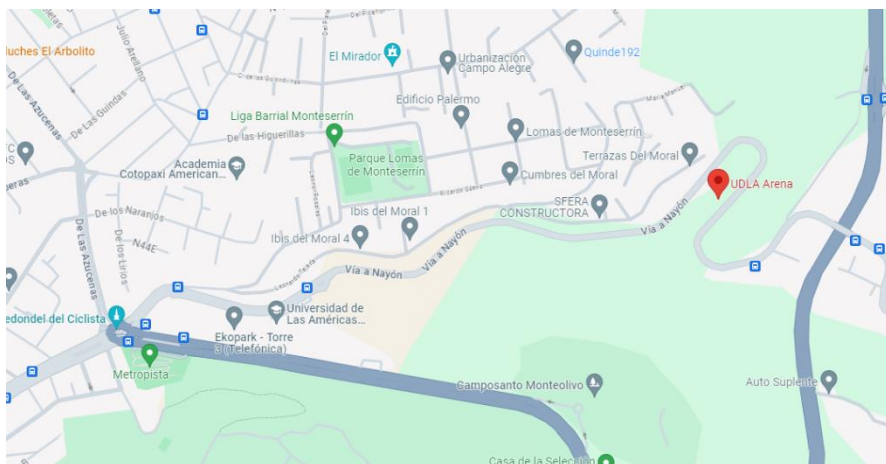
1.1.4.1.1. Análisis Geoespacial

El Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia Udla se encuentra ubicado en Ecuador, Provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito, Terrazas del Moral, Antiguo Camino a Nayón N44B, Quito 170124.

Según datos del INEC, la prevalencia de lesiones y enfermedades crónicas en la población ecuatoriana es alta. En 2022, las principales causas de muerte en Ecuador fueron las enfermedades cardiovasculares, las enfermedades cerebrovasculares, la diabetes y las enfermedades respiratorias crónicas.

Estos factores contribuyen a una alta demanda de servicios de fisioterapia en el CARF. En 2023, el CARF atendió a más de 1.500 pacientes. La mayoría de los pacientes eran adultos mayores, mujeres y personas con un nivel socioeconómico bajo.

Figura 3: Ubicación Geoespacial del CARF UDLA



Fuente: Google Maps. 2024.

1.1.4.1.2. Análisis Geopolítico

El Centro de Atención de Fisioterapia de la Universidad de las Américas (CARF) se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, la capital de Ecuador. La ciudad se encuentra ubicada en el centro norte del país, a una altitud de 2850 metros sobre el nivel del mar. Según las proyecciones de población del Ecuador 2020-2050 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Quito es la ciudad más poblada del país, con una población de más de 2,8 millones de habitantes en 2022.

La ubicación del CARF en Quito es estratégica, ya que la ciudad es un importante centro económico y cultural del país. Además, Quito es una ciudad con una alta prevalencia de enfermedades crónicas, como la diabetes, la hipertensión y la obesidad. Estas enfermedades son factores de riesgo para el desarrollo de lesiones y trastornos musculoesqueléticos, que son las principales causas de consulta en fisioterapia. Según el Informe de situación de salud del Ecuador 2022 del Ministerio de Salud Pública (MSP), la prevalencia de enfermedades crónicas en Quito es superior al promedio nacional.

El Ecuador es un país soberano ubicado en la costa occidental de América del Sur. El país tiene una superficie de 283.561 kilómetros cuadrados y una población de 17,6 millones de habitantes.

El Ecuador es un país pluricultural y multiétnico, con una población que incluye indígenas, mestizos, afrodescendientes y blancos. El país tiene un sistema político democrático, con una división de poderes entre el ejecutivo, el legislativo y el judicial.

El sector salud en el Ecuador es un sector en crecimiento. En los últimos años, el gobierno ha invertido en la ampliación de la cobertura de los servicios de salud, especialmente en las zonas rurales. Según el Informe de situación de salud del Ecuador 2022 del MSP, el acceso a servicios de salud en Ecuador ha mejorado en los últimos años, pero aún existen desafíos, especialmente en las zonas rurales.

El mercado de la fisioterapia en el Ecuador está en auge. En los últimos años, el número de clínicas de fisioterapia ha aumentado significativamente. Este crecimiento se debe a la creciente prevalencia de enfermedades crónicas, el aumento de la concienciación sobre la importancia de la fisioterapia y la disponibilidad de recursos financieros para invertir en salud. Según el Informe anual de la Asociación Ecuatoriana de Fisioterapia 2022 (AEF), el número de clínicas de fisioterapia en Ecuador aumentó un 10% en 2022.

La ubicación estratégica del CARF en Quito le da una ventaja competitiva. La ciudad es un importante centro económico y cultural, con una alta prevalencia de enfermedades crónicas. Esto significa que hay una gran demanda de servicios de fisioterapia en la zona.

El crecimiento del mercado de la fisioterapia en el Ecuador también representa una oportunidad para el CARF. El centro puede aprovechar este crecimiento para expandir su alcance y aumentar su cuota de mercado.

Sin embargo, el CARF también debe tener en cuenta los desafíos que plantea el contexto geoespacial y geopolítico del Ecuador. La ubicación del país en la zona ecuatorial significa que tiene un clima tropical, con altas temperaturas y humedad. Esto puede representar un desafío para el funcionamiento del centro, ya que puede dificultar la conservación de los equipos y la comodidad de los pacientes.

Además, el Ecuador es un país con una alta desigualdad social. Esto significa que hay una gran diferencia en la capacidad de las personas para acceder a los servicios de salud. El CARF debe desarrollar estrategias para atender a las necesidades de las personas con bajos ingresos.

1.1.4.2. Oferta de servicios

El Centro de Atención de Fisioterapia de la Universidad de las Américas (CARF) ofrece una amplia gama de servicios de fisioterapia en las áreas de traumatología, neurología, terapia respiratoria, geriátrica y atención en lesiones deportivas.

Los servicios de fisioterapia en el área de traumatología están dirigidos a personas que han sufrido lesiones musculoesqueléticas, como fracturas, distensiones, esguinces y tendinitis. Los fisioterapeutas del CARF utilizan una variedad de técnicas para ayudar a los pacientes a recuperarse de estas lesiones, incluyendo:

- Terapia manual
- Electroterapia
- Ejercicios terapéuticos

Neurología

Los servicios de fisioterapia en el área de neurología están dirigidos a personas que han sufrido lesiones o enfermedades del sistema nervioso, como accidentes cerebrovasculares, esclerosis múltiple y parálisis cerebral. Los fisioterapeutas del CARF utilizan una variedad de técnicas para ayudar a estos pacientes a mejorar su función motora, el equilibrio y la coordinación. De igual forma se da un especial énfasis en la atención a pacientes pediátricos con patologías neurológicas, mismos que representan un porcentaje elevado del total de atenciones que se dan en el centro.

Los servicios de fisioterapia en el área de terapia respiratoria están dirigidos a personas con problemas respiratorios, como asma, bronquitis y fibrosis quística. Los fisioterapeutas del CARF utilizan una variedad de técnicas para ayudar a estos pacientes a mejorar su capacidad pulmonar y la función respiratoria.

Los servicios de fisioterapia en el área geriátrica están dirigidos a personas mayores que han perdido fuerza, flexibilidad o equilibrio. Los fisioterapeutas del CARF utilizan una variedad de técnicas para ayudar a estos pacientes a mantener su independencia y calidad de vida.

Los servicios de fisioterapia en el área de lesiones deportivas están dirigidos a deportistas que han sufrido lesiones, como esguinces, tendinitis y fracturas. Los fisioterapeutas del CARF utilizan una variedad de técnicas para ayudar a estos deportistas a recuperarse rápidamente y volver a la actividad deportiva.

Los servicios del CARF están disponibles de lunes a viernes, de 8:00 a 17:00 horas. Los fisioterapeutas del CARF son profesionales especializados en cada área de atención. Además, muchos de ellos son profesores de la carrera de fisioterapia de la Universidad de las Américas. Esta amplia oferta de servicios, la experiencia de los profesionales y la ubicación estratégica del CARF hacen que el centro sea una opción ideal para personas de todas las edades, géneros y condiciones médicas.

1.1.4.3. Población atendida

La población atendida por el Centro de Atención de Fisioterapia de la Universidad de las Américas (CARF) es diversa y heterogénea. El centro atiende a personas de todas las edades, géneros, etnias y niveles socioeconómicos.

La población más atendida por el CARF son las personas con lesiones y trastornos musculoesqueléticos. Estas lesiones pueden ser causadas por accidentes, enfermedades crónicas o el desgaste natural del cuerpo. El CARF también atiende a personas con otras condiciones médicas, como la artritis, la esclerosis múltiple y la parálisis cerebral.

Además de las personas con condiciones médicas, el CARF también atiende a personas que buscan mejorar su salud y bienestar general. El centro ofrece servicios de fisioterapia preventiva, que pueden ayudar a prevenir lesiones y enfermedades.

1.1.4.4. Demanda de servicios insatisfecha

La demanda de servicios de fisioterapia en Ecuador es alta y está creciendo. Sin embargo, la oferta de servicios no siempre es suficiente para satisfacer la demanda. Esto se debe a varios factores, como la escasez de fisioterapeutas calificados, la falta de acceso a servicios de fisioterapia en las zonas rurales y los altos costos de los servicios de fisioterapia.

Según el Informe anual de la Asociación Ecuatoriana de Fisioterapia 2022 (AEF), la demanda de servicios de fisioterapia en Ecuador supera la oferta en un 20%. Esto significa que hay una gran cantidad de personas que necesitan servicios de fisioterapia, pero no pueden acceder a ellos.

La demanda insatisfecha de servicios de fisioterapia es un problema que afecta a todo el país, pero es especialmente grave en las zonas rurales. Según el Informe de situación de salud del Ecuador 2022 del Ministerio de Salud Pública (MSP), la prevalencia de enfermedades crónicas es mayor en las zonas rurales que en las zonas urbanas. Sin embargo, la oferta de servicios de fisioterapia es menor en las zonas rurales.

El CARF también se enfrenta a la demanda insatisfecha de servicios de fisioterapia. El centro atiende a pacientes de toda la ciudad de Quito, pero no puede atender a todos los que necesitan sus servicios.

El CARF está trabajando para abordar la demanda insatisfecha de servicios de fisioterapia. El centro está ampliando su equipo de fisioterapeutas y está desarrollando programas de educación para la salud para promover la prevención de enfermedades crónicas. El centro también está trabajando con el gobierno para aumentar la cobertura de los servicios de fisioterapia en las zonas rurales.

1.2. Planteamiento del problema

El Centro de Atención de Fisioterapia de la Universidad de las Américas (CARF) es una institución que brinda servicios de fisioterapia a la comunidad. La estructura organizativa del CARF es ineficaz. Esta ineficacia se debe a tres causas principales:

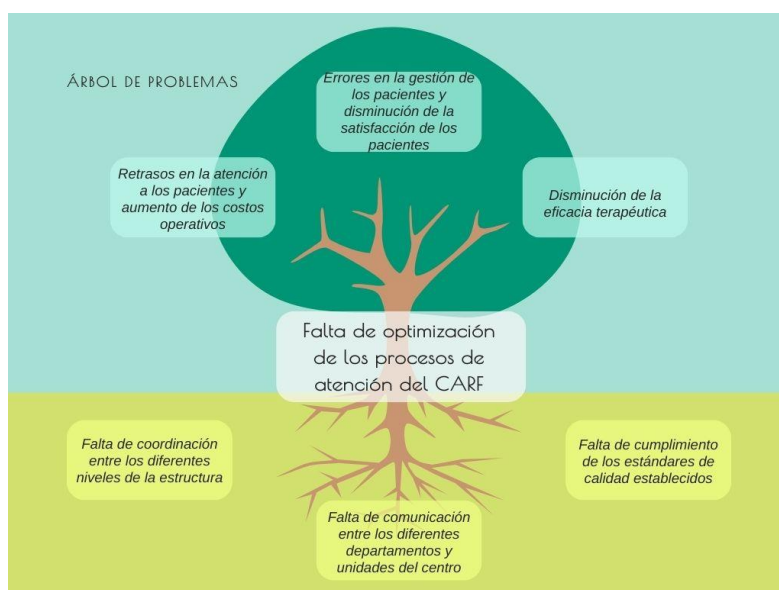
- La falta de coordinación entre los diferentes niveles de la estructura (Acosta, 2023). Esto provoca retrasos en la atención a los pacientes y aumento de los costos operativos.
- La falta de comunicación entre los diferentes departamentos y unidades del centro (Lemus et al., 2009). Esto provoca errores en la gestión de los pacientes y disminución de la satisfacción de los pacientes.
- La falta de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos (Ministerio de Salud Pública, 2016). Esto puede provocar disminución de la eficacia terapéutica y posible aumento de lesiones.

Los efectos de la ineficacia de la estructura organizativa del CARF incluyen:

- Disminución de la calidad de la atención a los pacientes.
- Aumento de los costos operativos.
- Disminución de la satisfacción de los pacientes.
- Aumento del riesgo de lesiones a los pacientes.

Se estima que la ineficacia de la estructura organizativa del CARF está provocando un costo operativo adicional de alrededor de un 50% adicional en comparación con las clínicas que llevan un mejor manejo operativo.

Figura 4: Árbol de problemas



1.3. Justificación del problema

La estructura organizativa del CARF es ineficaz, lo que provoca retrasos en la atención a los pacientes, aumento de los costos operativos, disminución de la satisfacción de los pacientes y aumento del riesgo de lesiones a los pacientes. Se propone implementar medidas para mejorar la coordinación, comunicación y cumplimiento de los estándares de calidad, lo que resolverá los problemas mencionados y mejorará la calidad de la atención a los pacientes. Esta ineficacia tiene un impacto negativo en la calidad de la atención a los pacientes, ya que puede provocar retrasos en la atención, errores en la gestión de los pacientes, lesiones a los pacientes o disminución de su eficacia terapéutica. Además, el CARF puede experimentar un aumento de los costos operativos y una disminución de la satisfacción de los pacientes.

1.4. Objetivo General

Desarrollar un plan de gestión gerencial para la optimización de los procesos de atención del Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas.

1.5. Objetivos Específicos

- Mejorar la coordinación entre los diferentes niveles de la estructura organizativa del CARF.
- Mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos y unidades del CARF.
- Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por el CARF.

1.6. Propuesta y Justificación de alternativas de solución

Para solucionar el problema, se propone implementar las siguientes medidas:

- Fortalecer la coordinación entre los diferentes niveles de la estructura. Esto se puede lograr mediante la implementación de procesos y sistemas de gestión que permitan la comunicación y la colaboración efectiva entre los diferentes departamentos y unidades del centro.
- Mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos y unidades del centro. Esto se puede lograr mediante la implementación de programas de capacitación y sensibilización sobre la importancia de la comunicación efectiva.
- Implementar un sistema de gestión de la calidad. Esto ayudará a garantizar que los servicios prestados cumplan con los estándares de calidad establecidos.

Estas medidas ayudarán a mejorar la eficiencia y eficacia de la estructura organizativa del CARF, y a garantizar que el centro brinde atención de calidad a los pacientes.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

Plan de gestión gerencial para la optimización de los procesos de atención del Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Alternativas de Mejora

No	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1	Los departamentos del CARF no trabajan conjuntamente.	Falta de coordinación entre los diferentes niveles de la estructura	Retrasos en la atención a los pacientes y aumento de los costos operativos	Cambiar la cultura organizacional del CARF	Implementación de un sistema de gestión de la calidad que incluya procesos y procedimientos que garanticen coordinación entre las partes.	Coordinador del CARF
2	Los departamentos del CARF no comparten información de manera efectiva.	Falta de comunicación entre los diferentes departamentos y unidades del CARF.	Errores en la gestión de los pacientes y disminución de la satisfacción de los pacientes.	Compromiso de los líderes de las diferentes líneas y niveles organizacionales del CARF para apoyar el cambio.	Crear procesos y procedimientos para garantizar la comunicación entre los diferentes departamentos y unidades del centro.	Coordinador del CARF
3	El CARF no cumple con sus propios estándares de calidad	Falta de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos	Disminución de la eficacia terapéutica y posible aumento de lesiones	Contar con personal calificado y capacitado para implementar y monitorear los estándares de calidad	Crear un comité de calidad que se encargue de supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad	Coordinador del CARF y líderes de línea

Elaboración: Alan Vaca

Fecha: 30 de diciembre de 2023

Tabla 2: Matriz de factibilidad

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	PUNTAJE TOTAL
Los departamentos del CARF no trabajan conjuntamente.	Implementación de un sistema de gestión de la calidad que incluya procesos y procedimientos que garanticen coordinación entre las partes.	5/5	5/5	4/5	14/15
Los departamentos del CARF no comparten información de manera efectiva.	Crear procesos y procedimientos para garantizar la comunicación entre los diferentes departamentos y unidades del centro.	5/5	4/5	4/5	13/15
El CARF no cumple con sus propios estándares de calidad	Crear un comité de calidad que se encargue de supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad	5/5	4/5	3/5	12/15

Elaboración: Alan Vaca
 Fecha: 30 de diciembre de 2023

CAPITULO II

JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.

2. Justificación y aplicación metodológica

2.1. Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del Plan de Prestación de Servicios

El diseño metodológico cualitativo se centra en la comprensión de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores involucrados. Se basa en la recolección de datos no cuantitativos, como entrevistas, observaciones y análisis de documentos, para generar conocimiento sobre las experiencias, significados y valores de las personas.

El objetivo del plan es comprender las necesidades y expectativas de los pacientes, los profesionales de la salud y otros actores involucrados en el proceso de atención. El diseño cualitativo permite recopilar información de manera profunda y contextualizada, que es esencial para comprender las necesidades y expectativas de los diferentes actores involucrados.

Creswell (2013) afirma que el diseño cualitativo es el más adecuado para estudios que buscan comprender las experiencias de las personas. El plan busca identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de atención actuales. El diseño cualitativo permite recopilar información sobre las experiencias y percepciones de los diferentes actores involucrados, lo cual es esencial para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de atención actuales.

Flick (2018) señala que el diseño cualitativo es útil para comprender los procesos sociales complejos. El plan busca desarrollar estrategias para optimizar los procesos de atención. El diseño cualitativo permite recopilar información sobre las necesidades y expectativas de los actores involucrados, esencial para desarrollar estrategias eficaces y sostenibles.

Patton (2015) indica que el diseño cualitativo puede ayudar a los investigadores a comprender las necesidades de los usuarios y desarrollar soluciones que sean pertinentes y efectivas.

2.1.1 Entrevistas

Se mantuvo una reunión tanto con la Directora de la Carrera de Fisioterapia de la UDLA, como con el Coordinador del CARF; a partir de estas entrevistas se llegó a la conclusión de que los principales problemas que está enfrentando el centro son la poca afluencia de pacientes, la desconexión y poca colaboración entre los distintos niveles de profesionales. Adicionalmente, se realiza una entrevista con un profesional fisioterapeuta, parte del equipo operativo del centro que refleja su posición desde un punto de vista de subalterno. Reflejando problemáticas muy relacionadas con la falta de comunicación, lo cual genera retrasos y poca empatía.

2.1.3. Análisis de documentos

Se accedió a toda la documentación física y virtual referente a pacientes, adquisiciones y registros del CARF, con los cuales se corrobora los problemas que se mencionan en las entrevistas con las autoridades, así como también por parte del personal operativo del centro.

2.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

Se utilizará el análisis FODA que, si bien es una herramienta relativamente sencilla de utilizar, requiere de un análisis cuidadoso de la información recopilada. Es importante tener en cuenta que el análisis FODA es una fotografía de la situación actual del establecimiento de salud, y que es necesario actualizarlo de forma periódica para reflejar los cambios en la situación.

2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La Dirección del CARF es responsable de la gestión general del centro, incluyendo la definición de la visión, la misión y los valores, así como la formulación de la estrategia. Una dirección eficaz puede garantizar que el centro alcance sus objetivos y metas, y que brinde servicios de alta calidad a sus pacientes. El nivel directivo del CARF está conformado por la Dirección de Carrera y la Coordinación del CARF que se encuentran formados por un representante en cada cargo.

Tabla 3: FODA Gestión Gerencial de la Dirección

Fortalezas	Oportunidades
F1: La Dirección del CARF está conformada por profesionales con experiencia y conocimiento en el sector salud. Esto les permite brindar una dirección eficaz y garantizar que el centro alcance sus objetivos.	O1: La Dirección del CARF tiene a su disposición capacitaciones continuas por parte de la universidad en diversas áreas que consideren importantes.
F2: La Dirección del CARF tiene una relación estrecha con la Universidad de las Américas. Esto permite que el centro tenga acceso a recursos académicos y de investigación de la universidad.	O2: La Dirección del CARF cuenta con varios departamentos a su disposición en áreas como legal, seguridad, tecnología, marketing, etc. Que están a entera disposición del centro.
Debilidades	Amenazas
D1: Las autoridades del CARF actualmente son jóvenes, lo cual puede generar cierta inexperiencia al momento de tomar decisiones.	A1: Dificultad de obtener permisos de funcionamiento debido al aumento de la regulación en el sector salud puede aumentar los costos y la complejidad de la gestión del CARF.
D2: La gerencia del CARF puede carecer de datos para tomar decisiones informadas sobre la gestión.	A2: El CARF puede enfrentar una escasez de personal calificado dentro de la alta gerencia, como gerentes con experiencia en caso de ausencia.

2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing

La gestión estratégica de marketing del CARF se centra en identificar y satisfacer las necesidades de los pacientes, así como en desarrollar estrategias de marketing para alcanzar los objetivos del centro. En el caso específico de este centro, el departamento de marketing de Universidad de las Américas asigna un consultor de marketing que se hará cargo de todos los procesos de mercadeo relacionados al CARF y que cumplan con la normativa y visión de la universidad.

Tabla 4: FODA Gestión Estratégica de Marketing

Fortalezas	Oportunidades
F3: La gestión estratégica de marketing del CARF se centra en identificar y satisfacer las necesidades de los pacientes.	O3: El centro tiene la oportunidad de abrir nuevos mercados en la zona. Esto le permitirá aumentar su alcance y brindar sus servicios a más personas.
F4: El departamento de marketing de la Universidad de las Américas asigna un consultor de marketing que se hará cargo de todos los procesos de mercadeo relacionados al CARF.	O4: Se puede aumentar la presencia en redes sociales del CARF, lo que podría atraer a nuevos pacientes.
Debilidades	Amenazas
D3: El CARF puede no estar priorizando la experiencia del paciente, lo que puede afectar la satisfacción de los usuarios y su fidelidad al centro.	A3: El centro enfrenta la competencia de otros centros de salud en la región. Esto puede dificultar la atracción de nuevos pacientes
D4: El CARF puede tener una imagen pública débil o negativa, lo que dificulta la atracción de nuevos pacientes y talento humano.	A4: El CARF puede depender en gran medida de un solo mercado o tipo de paciente, lo que lo hace vulnerable a cambios en las condiciones del mercado.

2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión estratégica administrativa y de recursos humanos del CARF se centra en garantizar que el centro cuente con los recursos, tanto humanos como administrativos, necesarios para brindar servicios de alta calidad a sus pacientes. En el caso específico de este centro, la gestión administrativa y de recursos humanos está a cargo del departamento de Talento y Cultura de la UDLA. Mientras que el trabajo administrativo tiene como responsable a la recepcionista del centro, quien atiende las necesidades diarias del CARF, así como a la Dirección de Carrera y Coordinación, quienes trabajan en la organización y planificación estratégica.

Tabla 5: FODA Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Fortalezas	Oportunidades
<p>F5: El departamento de Talento y Cultura de la UDLA es un departamento especializado en la gestión de recursos humanos. Esto le brinda al CARF acceso a recursos y conocimientos especializados.</p> <p>F6: El CARF cuenta con un equipo de profesionales calificados y comprometidos con la atención de los pacientes. Esto le permite al centro brindar servicios de alta calidad.</p>	<p>O5: El CARF puede participar en investigaciones para mejorar la calidad de la atención médica.</p> <p>O6: Existen varios departamentos dentro de la universidad que podría brindar capacitaciones a los profesionales de la salud del CARF.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D5: La gestión del centro puede ser burocrática. Esto puede dificultar la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas.</p> <p>D6: Algunos de los procesos del CARF pueden ser ineficientes, lo que puede conducir a retrasos y errores.</p>	<p>A5: Cambios en las políticas públicas pueden afectar la financiación y el funcionamiento del centro.</p> <p>A6: Los cambios en las necesidades y expectativas de los pacientes pueden obligar al CARF a adaptar sus servicios y su enfoque de atención.</p>

2.2.4. Gestión Financiera - Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión financiera y la gestión operativa, abastecimiento y logística del CARF son dos áreas estrechamente relacionadas que se complementan para garantizar el éxito del centro. La gestión financiera se encarga de la planificación, recaudación y gestión de los recursos financieros del centro. La gestión operativa, abastecimiento y logística se encarga de la planificación, ejecución y control de las operaciones del centro, incluyendo la adquisición, almacenamiento y distribución de los recursos materiales.

Una gestión financiera eficaz es esencial para garantizar que el centro cuente con los recursos necesarios para brindar servicios de alta calidad a sus pacientes. Una gestión operativa, abastecimiento y logística eficaz es esencial para garantizar que las operaciones del centro sean eficientes y eficaces. En el caso específico del CARF, ambas áreas están a cargo de un Director Financiero y por un Jefe de Movilidad respectivamente, así como un equipo de profesionales de cada área que trabajan en estrecha colaboración para garantizar que el centro alcance sus objetivos.

Tabla 6: FODA Gestión Financiera - Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Fortalezas	Oportunidades
<p>F7: El CARF tiene una gestión financiera sólida que le permite recaudar y gestionar los recursos financieros necesarios para brindar servicios de alta calidad a sus pacientes.</p> <p>F8: Existen procesos de abastecimiento y logística muy bien definidos entre la universidad y el centro.</p>	<p>O7: El CARF se encuentra ubicado en un área con una población creciente y con una necesidad de servicios de salud</p> <p>O8: El centro cuenta con recursos limitados, pero cuantiosos que vienen dados por las pensiones de los estudiantes y el dinero recaudado a partir del valor de las consultas, lo que puede dificultar la implementación de nuevas iniciativas financieras o operativas.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>D7: El CARF puede no tener un plan estratégico bien definido que guíe sus decisiones y acciones.</p> <p>D8: El CARF puede no tener una cultura de evaluación y medición de resultados, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora.</p>	<p>A7: El CARF puede ser demasiado dependiente de ciertos proveedores de insumos o servicios, lo que lo hace vulnerable a cambios en las condiciones o precios de estos proveedores.</p> <p>A8: El CARF depende mucho de los aportes de los estudiantes, en caso de bajar el nivel de alumnos que se inscriban, se presentarán desafíos muy grandes desde el punto de vista económico.</p>

2.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Esta gestión se encarga de la planificación, implementación y mantenimiento de los sistemas y redes de información del centro. También se encarga de la capacitación del personal en el uso de las TIC. Una gestión eficaz de las TIC puede ayudar al CARF a mejorar la eficiencia de sus operaciones, aumentar la satisfacción de los pacientes y mejorar la seguridad de la información. En el caso específico del CARF, la gestión de las TIC está a cargo del departamento de Soporte que está conformado por un equipo de profesionales. Este equipo trabaja en estrecha colaboración con otros departamentos del centro para garantizar que las TIC se utilicen de manera eficiente y eficaz.

Tabla 7: FODA Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Fortalezas	Oportunidades
<p>F9: El CARF cuenta con una infraestructura tecnológica moderna, incluyendo servidores, redes y software actualizados.</p> <p>F10: El CARF tiene un equipo de profesionales de TI capacitados en la gestión de sistemas, redes y seguridad informática.</p>	<p>O9: El desarrollo de nuevas tecnologías representa una oportunidad para que el centro mejore la calidad de la atención que brinda a sus pacientes.</p> <p>O10: El CARF puede implementar la telemedicina para brindar atención a distancia a los pacientes.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D9: El CARF no utiliza software de gestión para diferentes áreas, como la gestión de historias clínicas, la facturación y la gestión de citas.</p> <p>D10: Los diferentes sistemas informáticos del CARF no están integrados, lo que dificulta el intercambio de información.</p>	<p>A9: La creciente frecuencia y sofisticación de los ciberataques puede poner en riesgo la información confidencial del CARF y afectar sus operaciones, así como la información de los pacientes.</p> <p>A10: Los cambios en las regulaciones relacionadas con la privacidad de datos o la seguridad informática pueden afectar al CARF.</p>

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

La gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización del CARF se centra en la planificación, organización, dirección y control de los servicios de atención médica prestados a los pacientes. Esta gestión busca garantizar que los pacientes reciban una atención de alta calidad y segura. En el caso específico del CARF, la gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización está a cargo del Coordinador del Centro y del equipo de profesionales y tutores que trabajan aquí. Este equipo trabaja en líneas de fisioterapia (traumatología, neurología y terapia respiratoria), unificando criterios y generando protocolos de atención, para garantizar que los servicios de atención médica se brinden de manera eficiente y eficaz.

Tabla 8: FODA Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Fortalezas	Oportunidades
<p>F11: El CARF cuenta con un equipo de fisioterapeutas y otros profesionales de la salud altamente calificados y con amplia experiencia.</p> <p>F12: El CARF cuenta con instalaciones modernas y bien equipadas.</p>	<p>O11: El CARF ofrece una amplia gama de servicios de rehabilitación en diferentes líneas que no han sido aprovechados todavía y que podría atraer a más pacientes.</p> <p>O12: El CARF puede asociarse con otras organizaciones (clínicas, hospitales, centros de adultos mayores, etc.) para mejorar la calidad y el alcance de sus servicios.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D11: La comunicación entre los diferentes niveles del centro puede ser deficiente. Esto puede dificultar la coordinación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>D12: El descontento del personal por motivos como la falta de reconocimiento o las malas condiciones de trabajo puede afectar la productividad y la calidad de la atención en el CARF.</p>	<p>A11: Las crisis sanitarias, como la pandemia de COVID-19, pueden tener un impacto significativo en los centros de salud.</p> <p>A12: La grave crisis o conmoción social puede generar retrasos en la atención o la imposibilidad de ejecución del centro.</p>

Tabla 9: FODA consolidado análisis interno y análisis externo

Análisis Interno	Fortalezas	Oportunidades
	<p>F1: La Dirección del CARF está conformada por profesionales con experiencia y conocimiento en el sector salud. Esto les permite brindar una dirección eficaz y garantizar que el centro alcance sus objetivos.</p> <p>F2: La Dirección del CARF tiene una relación estrecha con la Universidad de las Américas. Esto permite que el centro tenga acceso a recursos académicos y de investigación de la universidad.</p> <p>F3: La gestión estratégica de marketing del CARF se centra en identificar y satisfacer las necesidades de los pacientes.</p> <p>F4: El departamento de marketing de la Universidad de las Américas asigna un consultor de marketing que se hará cargo de todos los procesos de mercadeo relacionados al CARF.</p> <p>F5: El departamento de Talento y Cultura de la UDLA es un departamento especializado en la gestión de recursos humanos. Esto le brinda al CARF acceso a recursos y conocimientos especializados.</p> <p>F6: El CARF cuenta con un equipo de profesionales calificados y comprometidos con la atención de los pacientes. Esto le permite al centro brindar servicios de alta calidad.</p> <p>F7: El CARF tiene una gestión financiera sólida que le permite recaudar y gestionar los recursos financieros necesarios para brindar servicios de alta calidad a sus pacientes.</p> <p>F8: Existen procesos de abastecimiento y logística muy bien definidos entre la universidad y el centro.</p> <p>F9: El CARF cuenta con una infraestructura tecnológica moderna, incluyendo servidores, redes y software actualizados.</p> <p>F10: El CARF tiene un equipo de profesionales de TI capacitados en la gestión de sistemas, redes y seguridad informática.</p> <p>F11: El CARF cuenta con un equipo de fisioterapeutas y otros profesionales de la salud altamente calificados y con amplia experiencia.</p> <p>F12: El CARF cuenta con instalaciones modernas y bien equipadas.</p>	<p>O1: La Dirección del CARF tiene a su disposición capacitaciones continuas por parte de la universidad en diversas áreas que consideren importantes.</p> <p>O2: La Dirección del CARF cuenta con varios departamentos a su disposición en áreas como legal, seguridad, tecnología, marketing, etc. Que están a entera disposición del centro.</p> <p>O3: El centro tiene la oportunidad de abrir nuevos mercados en la zona. Esto le permitirá aumentar su alcance y brindar sus servicios a más personas.</p> <p>O4: Se puede aumentar la presencia en redes sociales del CARF, lo que podría atraer a nuevos pacientes.</p> <p>O5: El CARF puede participar en investigaciones para mejorar la calidad de la atención médica.</p> <p>O6: Existen varios departamentos dentro de la universidad que podría brindar capacitaciones a los profesionales de la salud del CARF.</p> <p>O7: El CARF se encuentra ubicado en un área con una población creciente y con una necesidad de servicios de salud</p> <p>O8: El centro cuenta con recursos limitados, pero cuantiosos que vienen dados por las pensiones de los estudiantes y el dinero recaudado a partir del valor de las consultas, lo que puede dificultar la implementación de nuevas iniciativas financieras o operativas.</p> <p>O9: El desarrollo de nuevas tecnologías representa una oportunidad para que el centro mejore la calidad de la atención que brinda a sus pacientes.</p> <p>O10: El CARF puede implementar la telemedicina para brindar atención a distancia a los pacientes.</p> <p>O11: El CARF ofrece una amplia gama de servicios de rehabilitación en diferentes líneas que no han sido aprovechados todavía y que podría atraer a más pacientes.</p> <p>O12: El CARF puede asociarse con otras organizaciones (clínicas, hospitales, centros de adultos mayores, etc.) para mejorar la calidad y el alcance de sus servicios.</p>

	Debilidades	Amenazas
Análisis Externo	<p>D1: Las autoridades del CARF actualmente son jóvenes, lo cual puede generar cierta inexperiencia al momento de tomar decisiones.</p> <p>D2: La gerencia del CARF puede carecer de datos para tomar decisiones informadas sobre la gestión.</p> <p>D3: El CARF puede no estar priorizando la experiencia del paciente, lo que puede afectar la satisfacción de los usuarios y su fidelidad al centro.</p> <p>D4: El CARF puede tener una imagen pública débil o negativa, lo que dificulta la atracción de nuevos pacientes y talento humano.</p> <p>D7: El CARF puede no tener un plan estratégico bien definido que guíe sus decisiones y acciones.</p> <p>D8: El CARF puede no tener una cultura de evaluación y medición de resultados, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora.</p> <p>D9: El CARF no utiliza software de gestión para diferentes áreas, como la gestión de historias clínicas, la facturación y la gestión de citas.</p> <p>D10: Los diferentes sistemas informáticos del CARF no están integrados, lo que dificulta el intercambio de información.</p> <p>D11: La comunicación entre los diferentes niveles del centro puede ser deficiente. Esto puede dificultar la coordinación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>D12: El descontento del personal por motivos como la falta de reconocimiento o las malas condiciones de trabajo puede afectar la productividad y la calidad de la atención en el CARF.</p>	<p>A1: Dificultad de obtener permisos de funcionamiento debido al aumento de la regulación en el sector salud puede aumentar los costos y la complejidad de la gestión del CARF.</p> <p>A2: El CARF puede enfrentar una escasez de personal calificado dentro de la alta gerencia, como gerentes con experiencia en caso de ausencia.</p> <p>A3: El centro enfrenta la competencia de otros centros de salud en la región. Esto puede dificultar la atracción de nuevos pacientes</p> <p>A4: El CARF puede depender en gran medida de un solo mercado o tipo de paciente, lo que lo hace vulnerable a cambios en las condiciones del mercado.</p> <p>A5: Cambios en las políticas públicas pueden afectar la financiación y el funcionamiento del centro.</p> <p>A6: Los cambios en las necesidades y expectativas de los pacientes pueden obligar al CARF a adaptar sus servicios y su enfoque de atención.</p> <p>A7: El CARF puede ser demasiado dependiente de ciertos proveedores de insumos o servicios, lo que lo hace vulnerable a cambios en las condiciones o precios de estos proveedores.</p> <p>A8: El CARF depende mucho de los aportes de los estudiantes, en caso de bajar el nivel de alumnos que se inscriban, se presentarán desafíos muy grandes desde el punto de vista económico.</p> <p>A9: La creciente frecuencia y sofisticación de los ciberataques puede poner en riesgo la información confidencial del CARF y afectar sus operaciones, así como la información de los pacientes.</p> <p>A10: Los cambios en las regulaciones relacionadas con la privacidad de datos o la seguridad informática pueden afectar al CARF.</p> <p>A11: Las crisis sanitarias, como la pandemia de COVID-19, pueden tener un impacto significativo en los centros de salud.</p> <p>A12: La grave crisis o conmoción social puede generar retrasos en la atención o la imposibilidad de ejecución del centro.</p>

2.3. Diseño de estrategia CAME para corregir la situación evidenciada en el diagnóstico del FODA

Tabla 10: Diseño de estrategias CAME

CAPACIDADES Y LIMITACIONES		ESTRATEGIA	PERMITE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
F2	O1	OFENSIVA	CRECER	Mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos y unidades del CARF.	Implementar un programa integral de comunicación interna que combine los siguientes elementos: Cultura de comunicación abierta y transparente; establecer canales de comunicación eficientes y celebrar la comunicación efectiva.
F6	A2	DEFENSIVA	REACCIONAR FRENTE AL ENTORNO	Mejorar la coordinación entre los diferentes niveles de la estructura organizativa del CARF	Implementar una plataforma digital integral que combine las funcionalidades de gestión de proyectos, comunicación interna, gestión de documentos y análisis de datos.
D8	O2	ADAPTATIVAS	REORIENTAR	Desarrollar un plan de gestión gerencial para la optimización de los procesos de atención del Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas.	Emplear el apoyo de otras áreas para generar planes de trabajo conjunto que se fundamenten en la evaluación continua de resultados.
D9	A8	SUPERVIVENCIA	REVERTIR LA SITUACIÓN	Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por el CARF.	Seleccionar un sistema de gestión de calidad reconocido internacionalmente y que permita desarrollar una cultura de calidad, medir y mejorar continuamente e involucrar a las partes interesadas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

El análisis PESTEL del CARF nos permite identificar los principales factores externos que pueden afectar su funcionamiento y desarrollo. Es fundamental que el centro monitoree estos factores de forma constante y desarrolle estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que se presenten en el contexto actual. Este análisis proporciona una herramienta valiosa para la planificación estratégica y la toma de decisiones dentro del Centro de Atención de Fisioterapia de la UDLA.

3.1.1.1. Políticos

El CARF se encuentra inmerso en un marco regulatorio específico para centros de atención y fisioterapia. Las modificaciones en estas regulaciones, así como las políticas de financiamiento público o privado para la rehabilitación y fisioterapia, pueden afectar directamente la demanda de sus servicios, la estructura de costos y la planificación estratégica. La estabilidad política del país también juega un papel importante, ya que puede influir en la inversión en el sector salud y la confianza de los pacientes en el CARF.

3.1.1.2. Económicos

El crecimiento económico del país es un factor determinante en la capacidad de las personas para pagar los servicios de rehabilitación y fisioterapia que ofrece el CARF. La inflación, por otro lado, puede afectar significativamente el costo de los insumos y servicios que utiliza el centro, impactando su rentabilidad. La tasa de cambio también es relevante si el CARF importa insumos o equipos, ya que las fluctuaciones pueden generar costos adicionales.

3.1.1.3. Sociales

El envejecimiento de la población representa una oportunidad para el CARF, ya que este grupo etario suele tener mayor demanda por servicios de rehabilitación y fisioterapia. Los cambios en los estilos de vida, como la falta de actividad física, también pueden aumentar la incidencia de enfermedades que requieren tratamiento en el centro. La mayor conciencia sobre la salud y el bienestar puede ser aprovechada por el CARF para aumentar la demanda por sus servicios de fisioterapia preventiva.

3.1.1.4. Tecnológicos

Los avances en tecnología médica ofrecen nuevas opciones de tratamiento y rehabilitación que el CARF puede incorporar para mejorar la calidad de su atención. La telemedicina también se presenta como una oportunidad para brindar servicios a pacientes en zonas remotas, ampliando el alcance del centro. La implementación de sistemas de información puede optimizar la gestión de los procesos internos del CARF, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones.

3.1.1.5. Ecológicos

El CARF debe estar preparado para enfrentar los riesgos que pueden surgir de desastres naturales, como terremotos o inundaciones, que podrían afectar sus instalaciones y su capacidad para operar. La escasez de recursos, como agua o energía, también puede ser un problema que el centro deba considerar y gestionar de forma eficiente. La contaminación ambiental, por su parte, puede tener un impacto negativo en la salud de los pacientes y la calidad del servicio del CARF.

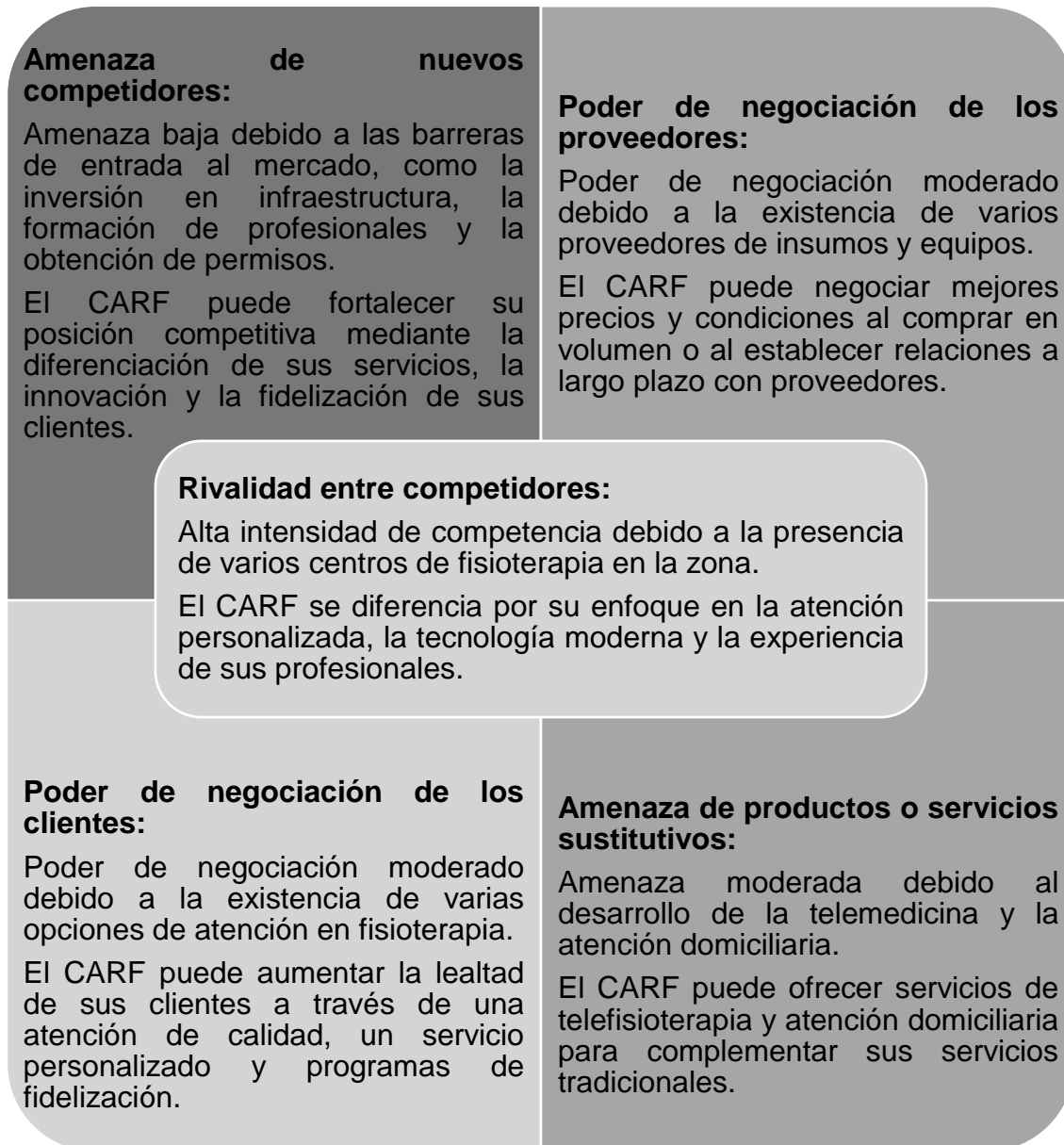
3.1.1.6. Legales

El CARF debe cumplir con las leyes laborales del país en lo que respecta a la contratación y gestión de su personal. Las leyes de responsabilidad civil también son importantes, ya que el centro puede ser responsable por errores o negligencia en la atención al paciente. Las leyes de propiedad intelectual pueden afectar el desarrollo de nuevos métodos de tratamiento o rehabilitación por parte del CARF, por lo que es necesario estar al tanto de las regulaciones vigentes.

3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud

El análisis PORTER del CARF ayuda a comprender el entorno competitivo, identificar oportunidades y amenazas, formular estrategias para fortalecer su posición competitiva, tomar mejores decisiones estratégicas y mejorar la gestión de proveedores, precios y marketing.

Figura 5: Análisis 5 Fuerzas de Porter



3.1.3. Análisis FODA

Se procede a realizar el análisis FODA del CARF a partir de la información recopilada en el capítulo anterior.

3.1.3.1. Fortalezas

El CARF presenta diversas fortalezas, como la experiencia y conocimiento en salud de su dirección, una estrecha relación con la Universidad de las Américas, un enfoque estratégico de marketing, un sólido equipo de profesionales y una gestión financiera

eficaz. Además, cuenta con instalaciones modernas, recursos tecnológicos actualizados y procesos bien definidos.

3.1.3.2. Oportunidades

Entre las oportunidades, se destaca la posibilidad de capacitaciones continuas, el apoyo de diversos departamentos de la universidad, la apertura a nuevos mercados, la mejora en la presencia en redes sociales y la participación en investigaciones. También existe la oportunidad de asociarse con otras organizaciones para ampliar servicios.

3.1.3.1. Debilidades

En cuanto a las debilidades, se identifican aspectos como la inexperiencia en las autoridades, la carencia de datos para decisiones informadas, una posible falta de priorización de la experiencia del paciente y una imagen pública débil. La falta de un plan estratégico claro, una cultura de evaluación deficiente y limitaciones en el uso de software y la integración de sistemas informáticos también son áreas de mejora.

3.1.3.4. Amenazas

En cuanto a las amenazas, se destacan desafíos como el aumento de la regulación en el sector salud, la escasez de personal calificado, la competencia en la región y la dependencia de un solo mercado. Factores externos como cambios en políticas públicas, necesidades y expectativas de los pacientes, y crisis sanitarias o sociales también representan riesgos para el CARF.

3.1.4. Cadena de valor de la organización

Figura 6: Cadena de valor del CARF



3.1.5. Planificación Estratégica

3.1.5.1. Misión

Brindar una atención Fisio-Kinésica-Terapéutica integral de manera oportuna, eficiente y con calidad para lograr una óptima recuperación de nuestros pacientes asegurando la reintegración a sus actividades dentro del ámbito docente asistencial generando un compromiso lleno de excelencia y responsabilidad social. (Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas, 2024)

3.1.5.2. Visión

Ser líderes en la transformación de los servicios de Rehabilitación Física y Fisioterapia promoviendo la innovación e incorporando las nuevas tecnologías para ser reconocidos como un referente a nivel nacional desde una perspectiva asistencial, docente e investigativa. (Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas, 2024)

3.1.5.3. Valores

Profesionalismo:

- Compromiso con la excelencia en la atención al paciente.
- Práctica basada en la evidencia científica y las mejores prácticas.
- Desarrollo profesional continuo del personal.

Humanización:

- Trato digno y respetuoso a los pacientes y sus familias.
- Enfoque en la atención individualizada y personalizada.
- Comprensión y empatía con las necesidades de los pacientes.

Eficiencia:

- Optimización de los recursos disponibles.
- Gestión eficiente de los procesos administrativos.
- Uso racional de la tecnología.

Trabajo en equipo:

- Colaboración entre los diferentes profesionales del CARF.
- Comunicación efectiva y trabajo conjunto para alcanzar objetivos comunes.
- Cultura de apoyo y colaboración mutua.

Innovación:

- Búsqueda constante de nuevas y mejores formas de brindar atención.
- Implementación de nuevas tecnologías y métodos de tratamiento.
- Fomento de la creatividad y la iniciativa del personal.

Responsabilidad social:

- Compromiso con la comunidad y el bienestar social.
- Participación en programas de prevención y promoción de la salud.
- Prácticas ambientalmente responsables.

3.1.5.4. Objetivos Institucionales

- Ofrecer servicios de diagnóstico, tratamiento y seguimiento a pacientes con diferentes condiciones físicas.
- Implementar técnicas y tecnologías de vanguardia para la rehabilitación.
- Contar con un equipo de profesionales altamente calificado y experimentado.
- Brindar atención a pacientes de escasos recursos.

3.1.5.5. Principios Éticos

Beneficencia:

- Actuar siempre en el mejor interés del paciente.
- Buscar el bienestar físico, mental y social del paciente.
- Priorizar la seguridad y la protección del paciente.

No maleficencia:

- Evitar cualquier acción que pueda causar daño al paciente.
- Prevenir riesgos y minimizar efectos secundarios del tratamiento.
- Ser honesto y transparente con el paciente sobre los riesgos y beneficios del tratamiento.

Autonomía:

- Respetar el derecho del paciente a tomar decisiones informadas sobre su tratamiento.
- Brindar información completa y comprensible al paciente sobre las opciones de tratamiento.
- Ofrecer apoyo al paciente para que tome decisiones responsables.

Justicia:

- Brindar atención equitativa a todos los pacientes, sin importar su origen, condición social o capacidad de pago.
- Distribuir los recursos de manera justa y responsable.
- Evitar la discriminación y el trato preferencial.

Confidencialidad:

- Respetar la privacidad del paciente y la confidencialidad de su información médica.
- Proteger la información del paciente de accesos no autorizados.
- Solo compartir la información del paciente con los profesionales que necesiten conocerla para su tratamiento.

Veracidad:

- Ser honesto y transparente con el paciente en todo momento.
- Brindar información precisa y completa sobre el diagnóstico, pronóstico y opciones de tratamiento.
- Evitar engañar o dar falsas esperanzas al paciente.

3.1.5.6. Políticas

Políticas del CARF (Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia):

Política de admisión:

- Define los criterios de elegibilidad para acceder a los servicios del CARF.
- Establece los requisitos de documentación que deben presentar los pacientes.
- Describe el proceso de admisión y evaluación de los pacientes.

Política de atención al paciente:

- Establece los estándares de calidad para la atención brindada a los pacientes.
- Define los derechos y responsabilidades de los pacientes.
- Describe los procedimientos para la gestión de quejas y sugerencias.

Política de seguridad del paciente:

- Define las medidas para prevenir riesgos y garantizar la seguridad de los pacientes.
- Establece los protocolos de actuación en caso de accidentes o incidentes.
- Describe las responsabilidades del personal en materia de seguridad del paciente.

Política de confidencialidad:

- Protege la privacidad del paciente y la confidencialidad de su información médica.
- Define los criterios para la autorización del uso de la información del paciente.
- Describe las medidas para asegurar la seguridad de la información del paciente.

Política de gestión de calidad:

- Define los mecanismos para asegurar la calidad de los servicios del CARF.
- Establece los indicadores de calidad para la evaluación del centro.
- Describe el proceso de mejora continua de la calidad.

Política de recursos humanos:

- Define los criterios para la selección, contratación y evaluación del personal.
- Establece las normas de comportamiento y ética profesional del personal.
- Describe los programas de formación y desarrollo profesional del personal.

Política financiera:

- Define los criterios para la fijación de precios de los servicios del CARF.
- Establece los procedimientos para la gestión de cobros y pagos.

- Describe las políticas de control y presupuesto del centro.

Política de responsabilidad social:

- Define el compromiso del CARF con la comunidad y el medio ambiente.
- Establece los programas de responsabilidad social del centro.
- Describe las medidas para la protección del medio ambiente.

3.2. Plan de Gestión Gerencial

A continuación, se detallan específicamente todas las actividades y acciones a realizarse para cumplir con cada objetivo específico de este proyecto dentro del CARF. Adicionalmente, cada una de estas actividades tiene plazos, responsables, indicadores, porcentajes de cumplimiento y un cronograma de implementación para cada actividad.

3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección, Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística, y Gestión Financiera

Objetivo estratégico: Mejorar la coordinación entre los diferentes niveles de la estructura organizativa del CARF.

Estrategia: Implementar una plataforma digital integral que combine las funcionalidades de gestión de proyectos, comunicación interna, gestión de documentos y análisis de datos.

Tabla 11: Gestión Gerencial de la Dirección

ACTIVIDAD	TAREAS	%APORTA A LA ACTIVIDAD	MEDIO DE VERIFICACION	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META
Evaluación y selección de la plataforma	Análisis de necesidades: Definir los requisitos específicos del CARF en cuanto a funcionalidades, integración con sistemas existentes, escalabilidad, seguridad y presupuesto.	25%	Informe de análisis de necesidades	Requerimientos documentados/ Requerimientos totales	100%
	Investigación de opciones: Evaluar diferentes plataformas disponibles en el mercado, comparando sus funcionalidades, precios, soporte técnico y opiniones de usuarios.	35%	Proformas de diferentes plataformas	Plataformas evaluadas / plataformas totales	
	Pruebas y selección: Solicitar demostraciones y realizar pruebas piloto con las plataformas más relevantes para elegir la que mejor se adapte a las necesidades del CARF.	40%	Versiones de prueba de las diferentes plataformas	Plataformas en las que se realiza prueba piloto/ plataformas evaluadas	
Implementación de la plataforma y capacitación	Configuración de la plataforma: Adaptar la plataforma a la estructura organizativa del CARF, definir roles y permisos de usuarios, personalizar flujos de trabajo e integrar con otros sistemas.	35%	Acta de reunión con el personal de la plataforma	Adaptaciones específicas/ adaptaciones totales	100%
	Capacitación del personal: Brindar entrenamiento a los usuarios sobre las funcionalidades de la plataforma, incluyendo su uso para la gestión de proyectos, comunicación interna, gestión de documentos y análisis de datos.	35%	Lista de asistencia a la capacitación	Usuarios capacitados/ usuarios totales	
	Soporte y seguimiento: Implementar un plan de soporte técnico para ayudar a los usuarios con dudas o dificultades en el uso de la plataforma, así como realizar un seguimiento continuo de su adopción y efectividad.	30%	Contrato de contratación de servicios en donde se indique las condiciones de soporte.	Tickets de soporte resueltos / tickets enviados	

Tabla 12: Cronograma de actividades

GESTOR RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TAREAS	MESES DE IMPLEMENTACION												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Dirección de la carrera y Coordinación del CARF	Evaluación y selección de la plataforma	Análisis de necesidades: Definir los requisitos específicos del CARF en cuanto a funcionalidades, integración con sistemas existentes, escalabilidad, seguridad y presupuesto.	X												
		Investigación de opciones: Evaluar diferentes plataformas disponibles en el mercado, comparando sus funcionalidades, precios, soporte técnico y opiniones de usuarios.		X	X										
Dirección de la carrera y Coordinación del CARF	Implementación de la plataforma y capacitación	Pruebas y selección: Solicitar demostraciones y realizar pruebas piloto con las plataformas más relevantes para elegir la que mejor se adapte a las necesidades del CARF.			X	X	X	X							
		Configuración de la plataforma: Adaptar la plataforma a la estructura organizativa del CARF, definir roles y permisos de usuarios, personalizar flujos de trabajo e integrar con otros sistemas.								X	X	X	X	X	X

3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Objetivo estratégico: Mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos y unidades del CARF.

Estrategia: Implementar un programa integral de comunicación interna que combine los siguientes elementos: Cultura de comunicación abierta y transparente; establecer canales de comunicación eficientes y celebrar la comunicación efectiva.

Tabla 13. Gestión Administrativa y Recursos Humanos

ACTIVIDAD	TAREAS	% APORTA A LA ACTIVIDAD	MEDIO DE VERIFICACION	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META
Promover la comunicación bidireccional	Crear un canal de comunicación: Implementar un buzón de sugerencias físico o digital, una plataforma online o una aplicación móvil donde los empleados puedan enviar sus ideas, sugerencias y opiniones de forma anónima o identificada.	45%	Sugerencias y feedbacks	Sugerencias resueltas / sugerencias recibidas	100%
	Celebrar reuniones de equipo regulares: Definir una frecuencia regular para las reuniones de equipo, como semanal, quincenal o mensual, según las necesidades del departamento o área.	30%	Actas de reunión	Número de asistentes / número de invitados	
	Realizar encuestas periódicas: Realizar encuestas de satisfacción de forma periódica para medir el nivel de satisfacción de los empleados con la comunicación interna, la cultura organizacional y otros aspectos relevantes.	25%	Modelo de encuesta	Número de encuestados / población	
Brindar entrenamiento en comunicación efectiva	Diseñar talleres de comunicación verbal y escrita: Desarrollar un taller que incluya ejercicios prácticos, ejemplos y actividades que permitan a los empleados aprender y aplicar técnicas de comunicación verbal y escrita efectiva.	50%	Evaluación de los participantes	Personal capacitado / total de personal	100%
	Cursos online sobre habilidades comunicativas: Implementar una plataforma de aprendizaje online con cursos sobre diferentes habilidades comunicativas, como comunicación efectiva, asertividad, resolución de conflictos, presentaciones efectivas, etc.	50%	Correos de confirmación de inscripción a cursos	Número de personas que finalizaron el curso de capacitación / total de personal	

Tabla 14: Cronograma de actividades

GESTOR RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TAREAS	MESES DE IMPLEMENTACION														
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Comité de mejora de la Carrera y Coordinación del CARF	Promover la comunicación bidireccional	Crear un canal de comunicación: Implementar un buzón de sugerencias físico o digital, una plataforma online o una aplicación móvil donde los empleados puedan enviar sus ideas, sugerencias y opiniones de forma anónima o identificada.	X														
		Celebrar reuniones de equipo regulares: Definir una frecuencia regular para las reuniones de equipo, como semanal, quincenal o mensual, según las necesidades del departamento o área.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Realizar encuestas periódicas: Realizar encuestas de satisfacción de forma periódica para medir el nivel de satisfacción de los empleados con la comunicación interna, la cultura organizacional y otros aspectos relevantes.	X						X								
Comité de mejora de la Carrera y Coordinación del CARF	Brindar entrenamiento o en comunicación efectiva	Diseñar talleres de comunicación verbal y escrita: Desarrollar un taller que incluya ejercicios prácticos, ejemplos y actividades que permitan a los empleados aprender y aplicar técnicas de comunicación verbal y escrita efectiva.	X	X	X					X	X	X					
		Cursos online sobre habilidades comunicativas: Implementar una plataforma de aprendizaje online con cursos sobre diferentes habilidades comunicativas, como comunicación efectiva, asertividad, resolución de conflictos, presentaciones efectivas, etc.				X	X	X						X	X	X	

3.2.3. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones, y Gestión de los Servicios de la Clínica y/u Hospitalización

Objetivo estratégico: Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por el CARF.

Estrategia: Seleccionar un sistema de gestión de calidad reconocido internacionalmente y que permita desarrollar una cultura de calidad, medir y mejorar continuamente e involucrar a las partes interesadas.

Tabla 15: Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones, y Gestión de los Servicios de la Clínica y/u Hospitalización

ACTIVIDAD	TAREAS	% APORTA A LA ACTIVIDAD	MEDIO DE VERIFICACION	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META
Análisis de necesidades	Identificar las necesidades específicas del CARF: Definir los objetivos que se persiguen con la implementación de un sistema de gestión de calidad, los procesos que se desea mejorar, las características del sistema que se necesitan (escalabilidad, flexibilidad, integración con otros sistemas), etc.	30%	Documento de análisis de necesidades	Objetivos de calidad alcanzados/ total de objetivos de calidad	100%
	Realizar un análisis de las diferentes opciones disponibles: Evaluar las características de los principales sistemas de gestión de calidad reconocidos internacionalmente (ISO 9001, CMMI, Six Sigma, etc.), como su enfoque, requisitos, beneficios, costes de implementación y certificación, etc.	30%	Matriz de comparación de sistemas:	Sistemas de gestión analizados / total de sistemas de gestión	
	Comparar las diferentes opciones y seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades del CARF: Considerar la facilidad de implementación, el nivel de soporte técnico y la experiencia de otros usuarios.	40%	Documento de selección del sistema de gestión de calidad	Documento seleccionado / Documentos analizados	
Implementación y capacitación	Desarrollar un plan de implementación: Definir las etapas de la implementación, los recursos necesarios, las responsabilidades de cada persona involucrada y el calendario previsto.	25%	Documento del plan de implementación	Etapas de implementación definidas / etapas de implementación	100%
	Capacitar al personal en los requisitos del sistema de gestión de calidad: Brindar entrenamiento a los empleados sobre los principios del sistema de gestión de calidad seleccionado, los roles y responsabilidades de cada uno, los procedimientos documentados y las herramientas que se utilizarán.	25%	Registro de asistencia a la capacitación	Personal capacitado / total del personal	
	Implementar el sistema de gestión de calidad y documentar los procesos: Adaptar el sistema a la estructura organizativa del CARF, definir los procedimientos operativos y documentar la información relevante.	30%	Manual de calidad	Departamentos que han implementado el sistema de gestión / total de departamentos	
	Monitorizar y evaluar el sistema de gestión de calidad de forma regular: Medir el desempeño del sistema mediante indicadores clave, realizar auditorías internas y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.	20%	Indicadores clave de rendimiento (KPIs)	KPIs cumplidos / KPIs totales	

Tabla 16: Cronograma de actividades

GESTOR RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TAREAS	MESES DE IMPLEMENTACION													
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Dirección de carrera y Coordinación del CARF	Análisis de necesidades	Identificar las necesidades específicas del CARF: Definir los objetivos que se persiguen con la implementación de un sistema de gestión de calidad, los procesos que se desea mejorar, las características del sistema que se necesitan (escalabilidad, flexibilidad, integración con otros sistemas), etc.	X													
		Realizar un análisis de las diferentes opciones disponibles: Evaluar las características de los principales sistemas de gestión de calidad reconocidos internacionalmente (ISO 9001, CMMI, Six Sigma, etc.), como su enfoque, requisitos, beneficios, costes de implementación y certificación, etc.		X	X											
		Comparar las diferentes opciones y seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades del CARF: Considerar la facilidad de implementación, el nivel de soporte técnico y la experiencia de otros usuarios.				X										
Dirección de carrera y Coordinación del CARF	Implementación y capacitación	Desarrollar un plan de implementación: Definir las etapas de la implementación, los recursos necesarios, las responsabilidades de cada persona involucrada y el calendario previsto.					X	X	X							
		Capacitar al personal en los requisitos del sistema de gestión de calidad: Brindar entrenamiento a los empleados sobre los principios del sistema de gestión de calidad seleccionado, los roles y responsabilidades de cada uno, los procedimientos documentados y las herramientas que se utilizarán.								X	X					
		Implementar el sistema de gestión de calidad y documentar los procesos: Adaptar el sistema a la estructura organizativa del CARF, definir los procedimientos operativos y documentar la información relevante.									X	X				
		Monitorizar y evaluar el sistema de gestión de calidad de forma regular: Medir el desempeño del sistema mediante indicadores clave, realizar auditorías internas y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.											X	X	X	

Finalmente, para la ejecución de todas estas estrategias, actividades y tareas se presenta el respectivo presupuesto estimado.

Tabla 17: Presupuesto

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL PLAN DE GESTIÓN								
RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL	
		Comité de implementación	Director	4	12	48	20	960
			Coordinador de carrera	5	12	60	15	900
			Coordinador del CARF	5	12	60	10	600
			Asistente de gestión	5	12	60	7,5	450
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL	
		Material de oficina	Hojas de papel bond	700	12	8400	0,01	84
		Material de oficina	lápices	10	12	120	0,18	21,6
		Material de oficina	esferos	10	12	120	0,78	93,6
	EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
		Equipo de computo	Laptop	3			1200	3600
		Muebles de oficina	Escritorio	1			150	150
		Equipo de computo	Impresora	1			200	200
	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
		Imprevistos						705,92
	TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							7765,12

CAPITULO IV

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

La evaluación del monitoreo de los planes es un componente fundamental para el éxito del CARF. Permite asegurar que los planes se implementen de manera efectiva, que se alcancen los objetivos establecidos y que se haga un uso eficiente de los recursos.

A través de la evaluación, se pueden identificar las áreas de mejora, corregir errores y tomar decisiones estratégicas para optimizar el rendimiento del CARF.

Algunos de los beneficios de evaluar el monitoreo de los planes son:

- Mejora en la calidad de los planes: La evaluación permite identificar las fortalezas y debilidades de los planes, lo que ayuda a mejorar su calidad y efectividad.
- Mayor eficiencia en la ejecución de los planes: La evaluación permite identificar los cuellos de botella y las áreas donde se pueden optimizar los recursos.
- Mejor toma de decisiones: La evaluación proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas sobre el futuro del CARF.
- Mayor transparencia y rendición de cuentas: La evaluación permite a los stakeholders del CARF conocer el estado de avance de los planes y el uso de los recursos.

Tabla 18: Matriz de semaforización

GESTOR RESPONSABLE	ACTIVIDAD	META ESPERADA	META REAL	% LOGRO	CONDICIÓN	ACCIONES PREVENTIVAS Y/O CORRECTIVAS
Dirección de carrera y Coordinación del CARF	Evaluación y selección de la plataforma de gestión	100%	100%	100%	VERDE	Analizar la calidad de la plataforma en busca de mejoras
Dirección de carrera y Coordinación del CARF	Implementación de la plataforma y capacitación	100%	90%	80%	AMARILLO	Continuar con el proceso de implementación específica.
Dirección de carrera y Coordinación del CARF	Análisis de necesidades	100%	100%	100%	VERDE	Buscar más necesidades que se puedan presentar en el mediano y largo plazo
Dirección de carrera y Coordinación del CARF	Implementación y capacitación en la plataforma	100%	90%	80%	AMARILLO	Gestionar capacitaciones efectivas con el personal del CARF
GESTOR RESPONSABLE	ACTIVIDAD	META ESPERADA	META REAL	% LOGRO	CONDICIÓN	ACCIONES PREVENTIVAS

						Y/O CORRECTIVAS
Comité de mejora de la Carrera y Coordinación del CARF	Promover la comunicación bidireccional	100%	80%	60%	ROJO	Cambiar al personal que no se ajuste a las políticas de comunicación
Comité de mejora de la Carrera y Coordinación del CARF	Brindar entrenamiento en comunicación efectiva	100%	85%	55%	ROJO	Contratar capacitadores que generen resultados de alto impacto

4.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

4.1.1 Limitaciones de tiempo (incumplimiento del cronograma):

- **Recursos humanos limitados:** La falta de personal capacitado puede afectar el cumplimiento del cronograma, especialmente si se requieren habilidades específicas para las tareas del plan.
- **Falta de coordinación entre departamentos:** La descoordinación entre departamentos puede generar retrasos en la ejecución del plan.
- **Imprevistos:** Eventos inesperados, como la falta de suministros o la avería de equipos, pueden afectar el cronograma.
- **Cambios en las prioridades:** La aparición de nuevas prioridades o cambios en las políticas de la universidad pueden afectar el cumplimiento del cronograma.

4.1.2. Limitaciones de costos (iliquidez o falta de recursos económicos):

- **Costos no previstos:** Gastos inesperados, como la reparación de equipos o la compra de materiales adicionales, pueden afectar el presupuesto del plan.
- **Retrasos en los pagos:** Si la universidad experimenta retrasos en los pagos a proveedores o contratistas, esto puede afectar el desarrollo del plan.

4.1.3. Limitaciones de alcance (insuficiente planificación en las actividades o tareas):

- **Objetivos poco claros:** Si los objetivos del plan no son claros o específicos, esto puede dificultar su implementación y evaluación.
- **Actividades mal definidas:** Si las actividades del plan no están bien definidas, esto puede generar confusiones y retrasos en la ejecución.
- **Falta de recursos:** Si no se asignan los recursos necesarios para las actividades del plan, esto puede afectar su alcance.

- **Falta de seguimiento y evaluación:** Si no se realiza un seguimiento adecuado del plan, esto puede dificultar la identificación de problemas y la toma de decisiones para corregirlos.

4.2. Conclusiones y Recomendaciones

4.2.1. Conclusiones

a. El Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas posee un gran potencial para brindar servicios de alta calidad a la comunidad, gracias a su equipo profesional, instalaciones y experiencia.

b. Se identificaron limitaciones en la gestión gerencial del centro, incluyendo:

- **Recursos humanos:** Falta de personal capacitado en áreas específicas, alta rotación de personal y roles poco definidos.
- **Recursos financieros:** Presupuesto limitado, falta de control de costos y dependencia de la financiación de la universidad.
- **Coordinación:** Descoordinación entre departamentos, canales de comunicación deficientes y falta de trabajo en equipo.
- **Planificación:** Planificación estratégica deficiente, objetivos poco claros, actividades mal definidas y falta de seguimiento y evaluación.

c. Estas limitaciones afectan negativamente la eficiencia y eficacia del centro, generando:

- Retrasos en la atención a pacientes.
- Ineficacia en la gestión de recursos.
- Falta de satisfacción en los usuarios.
- Dificultad para alcanzar los objetivos del centro.

d. Se evidenció la necesidad de implementar un plan de gestión gerencial integral que aborde las limitaciones mencionadas y potencie las fortalezas del centro.

Oportunidad de mejora: La implementación de un plan de gestión gerencial efectivo representa una oportunidad para mejorar la calidad de los servicios, optimizar el uso de recursos, aumentar la satisfacción de los usuarios y fortalecer la posición del centro en el sector.

4.2.2. Recomendaciones

a. Recomendación para potenciar fortalezas:

- Fortalecer la formación continua del personal existente y buscar profesionales especializados en las áreas identificadas como débiles.

- Mejorar y mantener las instalaciones para garantizar un entorno óptimo para la rehabilitación.
- Fomentar la participación en conferencias y programas de actualización para mantenerse al día con las mejores prácticas en rehabilitación y fisioterapia.

b. Recomendaciones para superar limitaciones en la gestión gerencial:

- Recursos Humanos: Implementar programas de capacitación continua, establecer políticas de retención de personal y clarificar roles y responsabilidades.
- Recursos Financieros: Explorar fuentes alternativas de financiamiento, establecer un sistema de control de costos y diversificar los ingresos.
- Coordinación: Implementar medidas para mejorar la comunicación entre departamentos, promover el trabajo en equipo y establecer reuniones regulares para coordinar esfuerzos.
- Planificación: Desarrollar un plan estratégico claro con objetivos medibles, actividades bien definidas y un sistema de seguimiento y evaluación.

c. Recomendaciones para mitigar efectos negativos:

- Establecer protocolos para reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia en la atención a pacientes.
- Implementar herramientas de gestión de recursos para optimizar la asignación y uso eficiente de los recursos disponibles.
- Realizar encuestas de satisfacción para identificar áreas específicas de mejora y tomar medidas para abordar las preocupaciones de los usuarios.
- Establecer metas claras y realizar revisiones periódicas para asegurar el progreso hacia los objetivos del centro.

d. Recomendación para la implementación de un plan de gestión gerencial integral:

- Formar un equipo multidisciplinario para desarrollar e implementar el plan de gestión gerencial.
- Involucrar a todas las partes interesadas, incluido el personal, en la planificación y ejecución del plan.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación continuo para medir el impacto del plan y realizar ajustes según sea necesario.

Oportunidad de mejora: Recomendación para aprovechar la oportunidad de mejora:

- Comunicar de manera efectiva la implementación del plan a la comunidad y a los usuarios, destacando los beneficios esperados.
- Monitorear de cerca los indicadores clave de rendimiento para evaluar el éxito del plan y realizar ajustes según sea necesario.

- Fomentar una cultura de mejora continua, alentando la retroalimentación y la participación activa de todo el personal en el proceso de implementación.

5. GLOSARIO

1. **Eficiencia:** Capacidad para lograr los objetivos con el menor uso posible de recursos, destacada en la investigación sobre la estructura organizativa de los centros de fisioterapia en Ecuador.
2. **Eficacia:** La medida en que los objetivos planificados se cumplen con éxito, evaluada en relación con la gestión de procesos y la calidad de los servicios de fisioterapia.
3. **Telemedicina:** Método de prestación de servicios médicos a distancia mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación, mencionado en la guía de telemedicina del MSP.
4. **Proyecciones Poblacionales:** Estimaciones futuras de la población, como las proporcionadas por el INEC en las proyecciones poblacionales 2020-2050.
5. **Política Nacional de Salud:** Marco estratégico que establece los lineamientos y metas para el sistema de salud, como la Política Nacional de Salud 2021-2030 mencionada por el MSP.
6. **Gasto Público en Salud:** Monto de recursos financieros asignados por el Estado para el sector de salud, abordado en el informe sobre gasto público en salud en Ecuador.
7. **Seguridad del Paciente:** Prácticas y políticas para prevenir eventos adversos en la atención médica, discutidas en el Manual de Seguridad del Paciente Usuario del MSP.
8. **Gestión Sanitaria:** Conceptos, enfoques y procesos relacionados con la administración de sistemas de salud, explorados en la publicación de la OPS/OMS.
9. **Fisioterapia:** Disciplina terapéutica que utiliza movimientos físicos para tratar diversas condiciones médicas, abordada en el informe de Grand View Research sobre el mercado de fisioterapia.
10. **Constitución de la República:** Documento legal que establece los principios fundamentales y derechos en un país, como la Constitución de la República del Ecuador mencionada en las fuentes bibliográficas.

6. BIBLIOGRAFÍA

Acosta, J. (2023). Eficiencia y eficacia de la estructura organizativa de los centros de atención de fisioterapia en Ecuador. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.

AEFO. (2022). Informe anual de la AEF 2022. Quito, Ecuador.

AEF. (2022). Informe anual de la AEF 2022. Quito, Ecuador: AEF.

Arbeláez, J., & Mendoza, A. (2017). La gestión administrativa en los hospitales públicos del Ecuador: un análisis desde la perspectiva de los directivos. *Revista de Ciencias Sociales*, 33(2), 269-289.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.

Asociación Ecuatoriana de Fisioterapia. (2023). Ecuador: Fisioterapia. Recuperado de <https://www.fisioterapiaecuador.org/>

Centro de Atención en Rehabilitación y Fisioterapia de la Universidad de las Américas. (2024). Misión y Visión. Quito, Ecuador: Universidad de las Américas.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Donawa, B. (2018). La gestión en la administración: una mirada desde la ética. *Revista de Ciencias Sociales*, 34(1), 118-131.

Flick, U. (2018). *Introducing qualitative research* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Grand View Research. (2023). *Physiotherapy Market Size, Share & Trends Analysis Report by Service (Orthopedic, Neurological, Sports), by End-use (Hospitals, Clinics), by Region, and Segment Forecasts, 2023-2028*.

INEC. (2020). *Proyecciones de población del Ecuador 2020-2050*. Quito, Ecuador: INEC.

INEC. (2023). *Proyecciones Poblacionales 2020-2050*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Johnson, D. (2022). *Gestión de procesos: Una guía práctica para la mejora de la eficiencia y la eficacia*. Pearson Educación.

Lemus, S., Aragües, J., & Lucioni, M. (2009). *Gestión de servicios de salud*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

MSP. (2022). *Guía de telemedicina*. Quito, Ecuador: MSP.

MSP. (2022). *Informe de situación de salud del Ecuador 2022*. Quito, Ecuador: MSP.

Ministerio de Salud Pública. (2016). *Manual de seguridad del paciente usuario*. Quito, Ecuador: Autor.

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2023). *Política Nacional de Salud 2021-2030*.

OMS. (2022). *Acceso a servicios de fisioterapia*. Ginebra, Suiza: OMS.

OMS. (2022). Prevención de enfermedades crónicas. Ginebra, Suiza: OMS.

Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. (2008). Gestión sanitaria: conceptos, enfoques y procesos. Washington, D.C.: OPS/OMS.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Serrano, M. (2021). Gasto público en salud en Ecuador. Quito, Ecuador: Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad de las Américas.

Sisk, K. J., & Williams, B. (2017). Strategic planning for healthcare organizations: A guide to success. Jones & Bartlett Learning.

Smith, S. (2023). Strategic planning for rehabilitation and physiotherapy centers: A practical guide. CRC Press.

Suárez, A. M., Urbiola, M., & Suárez, A. L. (2021). Gestión hospitalaria en países subdesarrollados: retos y oportunidades. Revista de Gestión y Políticas Públicas, 20(2), 335-353.

Temporelli, P. (2009). La gestión de servicios de salud. Madrid: Pirámide.