



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud

Tema:

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
SERVICIO DE REPRODUCCIÓN ASISTIDA DE BAJA COMPLEJIDAD EN LA
CLÍNICA MÉDICA UNIÓN DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

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

Profesor Guía:

Mgs. Sonia Brazales.

Autora:

Dra. Fernanda Irene Gómez García

Año

2022



DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes y máximas autoridades de la Maestría de Gerencia de Instituciones de Salud de la Facultad de Posgrado de la Universidad de las Américas, en especial a mi asesora de tesis Mgs. Sonia Brazales por su paciencia y dedicación.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios y a mi familia por su apoyo incondicional.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, el Ecuador muestra un incremento en el número de consultas de los pacientes por trastornos de infertilidad, sin embargo la Red Pública Integral de Salud no dispone de una prestación de servicios que pueda satisfacer este tipo de requerimiento, por lo tanto, la Red Privada Complementaria de Salud ha desplegado alternativas de solución a estas necesidades planteadas que incluyen atención médica especializada, tecnología moderna y servicios personalizados que garantizan la resolución de la problemática evidenciada y genera una fidelización del paciente a la entidad.

La Clínica Unión de la ciudad de Guayaquil es una institución fundada hace aproximadamente 2 años con una funcionalidad orientada a brindar una atención integral con calidad y calidez al paciente cuya oferta abarca servicios médicos de alta especialidad.

Con el objetivo de continuar aportando una atención óptima a los usuarios, se desarrolló un *Plan de Gestión Gerencial para la Implementación de un Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad*, su propuesta principal consiste en conformar un equipo multidisciplinario de profesionales que por medio del uso de equipamiento médico moderno y dotación de medicamentos especializados efectúen un abordaje total de la infertilidad en los pacientes.

Dicha propuesta analiza la situación actual institucional y poblacional, identificando puntos críticos que influyen potencialmente en la gestión gerencial, adicionalmente incorpora aspectos metodológicos cualitativos transversales que detectan y priorizan las carencias en el manejo terapéutico de la infertilidad para resolverlas y reestructurarlas a través de la planificación estratégica de actividades pertinentes que puedan ser medibles mediante indicadores empleados a nivel departamental, proporcionando resultados veraces y oportunos.

La finalidad del Plan de Gestión Gerencial es constituir una Institución de salud confiable, cálida, ética y accesible para los usuarios, además de contribuir al posicionamiento de la Clínica en el sector privado de la salud e incrementar el número de utilidades.

ABSTRACT

Ecuador currently shows an increase in the number of patient consultations for infertility disorders, however the Comprehensive Public Health Network does not have a provision of services that can satisfy this type of requirement, therefore, the Complementary Private Health Network has deployed alternative solutions to these needs that include specialized medical care, modern technology and personalized services that guarantee the resolution of the evidenced problem and generates patient loyalty to the entity.

The Clínica Unión of the city of Guayaquil is an institution founded approximately 2 years ago with a functionality aimed at providing comprehensive care with quality and warmth to the patient, whose offer includes highly specialized medical services.

With the aim of continuing to provide optimal care to users, a Management Plan was developed for *the Implementation of a Low Complexity Assisted Reproduction Service*, its main proposal is to form a multidisciplinary group of professionals who, through the use of modern medical equipment and provision of specialized drugs make a total approach to infertility in patients.

This proposal analyzes the current institutional and population situation, identifying critical points that potentially influence managerial management, additionally incorporates cross-cutting qualitative methodological aspects that detect and prioritize deficiencies in the therapeutic management of infertility to resolve and restructure them through strategic planning. of relevant activities that can be measurable through indicators used at the departmental level, providing accurate and timely results.

The purpose of the Management Plan is to establish a reliable, warm, ethical and accessible health institution for users, in addition to contributing to the position of the Clinic in the private health sector and increasing the number of profits.

Índice de Contenido

| | |
|-------------------|---|
| Introducción..... | 1 |
|-------------------|---|

Capítulo I

| | |
|---|----------|
| 1. Análisis de la Situación Actual de la Gestión Gerencial..... | 2 |
| 1.1.Estructura Administrativa, Financiera y Operativa..... | 2 |
| 1.1.1. Estructura Administrativa..... | 2 |
| 1.1.2. Estructura Financiera..... | 3 |
| 1.1.3. Estructura Operativa..... | 3 |
| 1.2.Oferta de Servicios..... | 4 |
| 1.3.Demanda de Servicios..... | 5 |
| 1.4.Análisis geoespacial y geopolítico..... | 6 |
| 1.5.Población Atendida..... | 6 |
| 1.6.Demanda de servicios insatisfecha..... | 7 |
| 2. Planteamiento del Problema..... | 8 |
| 2.1.Justificación del planteamiento del problema..... | 8 |
| 2.2.Objetivos General y Específicos del plan para la prestación de servicios..... | 9 |
| 2.2.1. Objetivo General..... | 9 |
| 2.2.2. Objetivos Específicos..... | 9 |
| 2.3.Oportunidades de mejora para la prestación de servicios..... | 9 |
| 2.4.Matriz de evaluación de alternativas estudiadas..... | 11 |

Capítulo II

| | |
|--|-----------|
| 1. Justificación y Aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios..... | 13 |
| 1.1. Justificación..... | 13 |
| 1.2. Diseño de Estudio..... | 13 |
| 1.3. Muestra de Estudio..... | 14 |
| 1.4. Fecha y emplazamiento del Estudio..... | 14 |
| 1.5. Variables de Estudio..... | 14 |
| 1.6. Recolección de Datos..... | 14 |
| 1.7. Plan de Análisis..... | 15 |
| 1.8. Resultados..... | 15 |
| 1.8.1. Tabla y Gráfico N° 1: Distribución de los pacientes según el género..... | 15 |
| 1.8.2. Tabla y Gráfico N° 2: Distribución de los pacientes según la edad..... | 16 |

| | |
|--|----|
| 1.8.3. Tabla y Gráfico N° 3: Distribución de los pacientes según la instrucción educativa..... | 16 |
| 1.8.4. Tabla y Gráfico N° 4: Distribución de los pacientes según el nivel económico..... | 17 |
| 1.8.5. Tabla y Gráfico N° 5: Distribución de los pacientes de acuerdo a su afiliación a seguros médicos..... | 17 |
| 1.8.6. Tabla y Gráfico N° 6: Distribución de los pacientes según su auto identificación étnica..... | 18 |
| 1.8.7. Tabla y Gráfico N° 7: Distribución de los pacientes según los antecedentes patológicos..... | 19 |
| 1.8.8. Tabla y Gráfico N° 8: Distribución de los pacientes según el tipo de infertilidad..... | 20 |
| 1.8.9. Tabla y Gráfico N° 9: Distribución de los pacientes de acuerdo al tiempo de búsqueda de embarazo..... | 20 |
| 1.8.10. Tabla y Gráfico N° 10: Distribución de los pacientes según la frecuencia de las relaciones sexuales..... | 21 |
| | |
| 2. Diagnóstico de Servicios, Recursos y capacidades funcionales en la Unidad de Salud | |
| 2.1.Gestión Gerencial de la Dirección..... | 24 |
| 2.2.Gestión Estratégica de Marketing..... | 24 |
| 2.3.Gestión Administrativa y de Recursos Humanos..... | 25 |
| 2.4.Gestión Financiera..... | 25 |
| 2.5.Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística..... | 25 |
| 2.6.Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones..... | 26 |
| 2.7.Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización..... | 27 |

Capítulo III

| | |
|---|-----------|
| 1. Planeamiento Estratégico..... | 28 |
| 1.1 Análisis del Entorno Social..... | 28 |
| 1.1.Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)..... | 29 |
| 1.2.Análisis FODA..... | 30 |
| 1.3.Cadena de Valor de la organización..... | 32 |
| 2. Planificación Estratégica..... | 33 |
| 2.1.Misión..... | 33 |
| 2.2.Visión..... | 33 |
| 2.3.Valores..... | 33 |
| 2.4.Políticas de Trabajo..... | 34 |
| 2.5.Objetivos Institucionales..... | 35 |
| 2.6.Principios éticos..... | 35 |

Capítulo IV

| | |
|---|-----------|
| 1. Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial..... | 36 |
| 1.1.Gestión Gerencial de la Dirección..... | 36 |
| 1.1.1. Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)..... | 36 |
| 2. Mejoramiento Continuo de la Calidad..... | 39 |
| 2.1.Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)..... | 39 |
| 3. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional..... | 41 |
| 3.1.Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)..... | 41 |
| 4. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos..... | 42 |
| 4.1.Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)..... | 42 |
| 5. Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)..... | 44 |
| 6. Gestión Financiera..... | 45 |
| 6.1.Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)..... | 45 |
| 6.2.Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)..... | 48 |
| 6.3.Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas..... | 48 |
| 6.4.Recaudaciones..... | 48 |
| 7. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística..... | 48 |
| 7.1.Capacidad Instalada..... | 48 |
| 7.2.Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)..... | 48 |
| 7.3.Evaluación de Movimiento de Inventarios..... | 51 |
| 8. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones..... | 52 |
| 8.1.Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)..... | 52 |
| 9. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización..... | 54 |
| 9.1.Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)..... | 54 |
| | |
| 2. Evaluación e Implementación Integral de la Gestión Gerencial..... | 57 |
| 2.1.Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial..... | 57 |
| 2.2.Conclusiones..... | 59 |
| 2.3.Recomendaciones..... | 61 |
| | |
| 3. Glosario de Términos..... | 62 |
| 4. Referencias..... | 63 |
| 5. Anexos..... | 64 |

INTRODUCCIÓN

Una problemática que ha trascendido con el paso de los años es la Infertilidad, pudiendo afectar al hombre, a la mujer o a ambos simultáneamente. La Organización Mundial de la Salud, OMS (2020) la refiere como: “una enfermedad del sistema reproductivo masculino o femenino definida por la incapacidad de lograr un embarazo después de 12 meses o más de relaciones sexuales regulares sin protección.”

Aproximadamente entre 48 millones de parejas y 186 millones de personas poseen infertilidad a nivel mundial, según la OMS (2020). Existen diversas causas desde las orgánicas, nutricionales hasta las psicológicas.

La Red Pública Integral de Salud no incluye en su cartera de servicios a la infertilidad, por lo tanto, su manejo motivado por este diagnóstico no es común, por lo cual ha quedado desplazado al Sector Privado de la Salud, que en Ecuador es un campo no desarrollado, siendo pocas las entidades privadas que cuentan con un servicio de reproducción asistida, además de que no todas ellas brindan facilidades de acceso a los tratamientos por sus altos costos.

Un manejo integral de la Infertilidad aparte de determinar si es primaria o secundaria y clasificando su severidad primeramente en leve, moderada a severa, permitiría proporcionar la atención necesaria de acuerdo al caso, con la intervención de varias especialidades, tomando en cuenta que el manejo de esta problemática requiere un tiempo prolongado que puede variar de acuerdo a cada pareja.

La Clínica Médica Unión es un centro médico privado enfocado en brindar atención innovadora que se propone cubrir los espacios que no son atendidos por los establecimientos de la Red Pública Integral de Salud, con la confianza plena de que la demanda de este tipo de servicio es cada vez mayor, lo cual contribuiría además de cumplir el deseo de gestación, a posicionar a la Clínica frente a otras instituciones de salud por ser un referente en el manejo de reproducción asistida, iniciando con baja complejidad pero con la proyección de incrementar el nivel a alta complejidad, comparando costos beneficios de inversión para el mejoramiento de las pautas y organización establecida.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL

En la actualidad, la gestión gerencial constituye una parte fundamental de la organización de una institución, independientemente del tipo que sea ésta, pues a través del sistema gerencial se materializan las ideas y objetivos de la empresa mediante una planificación estratégica.

Cada vez son más los profesionales que fortalecen su formación con investigaciones y estudios administrativos para conformar el perfil idóneo para dirigir un centro.

En el ámbito de la salud, existen muchas limitaciones en el aspecto financiero, sobre todo en el sector público, pues lo ideal sería disponer de diversos medios que faciliten los diagnósticos y tratamientos de las personas, además es complejo organizar y liderar un conjunto de recursos humanos con diferentes personalidades y capacidades, por lo que un buen gerente es multifacético y posee una preparación amplia frente a todos los posibles escenarios.

1.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La Clínica Médica Unión es un centro privado nuevo establecido en el año 2020, catalogado como Hospital del Día, correspondiendo a un segundo nivel de atención.

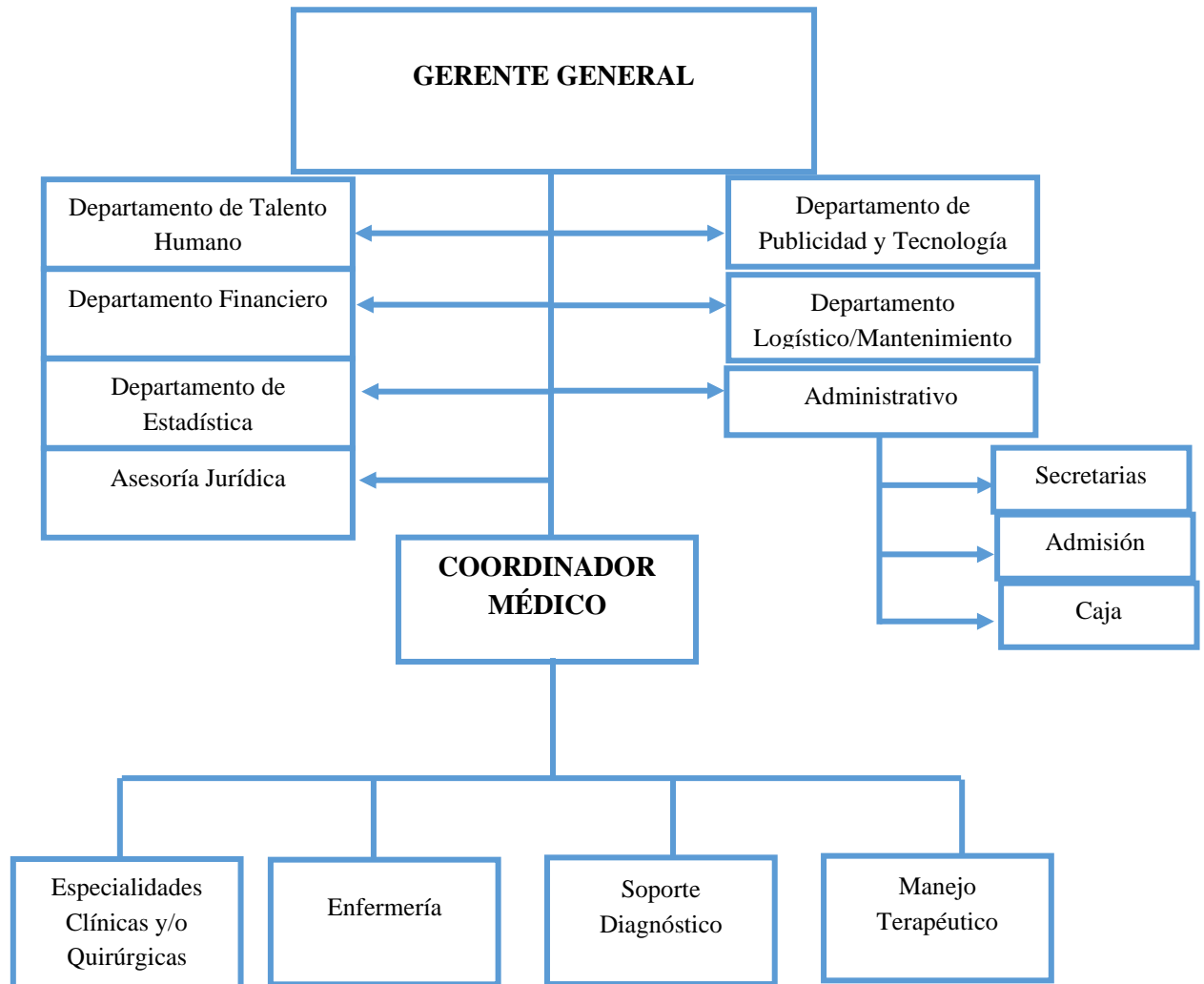
Se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil en el sector La Alborada, sexta etapa. El horario de atención en Emergencia es de 24 horas durante los 7 días de la semana y horarios de 7:00 a 18:00 horas para las atenciones médicas de especialidad, con cita previamente establecida.

1.1.1. Estructura Administrativa. - Su estructura administrativa consta de varios departamentos que se encargan del procesamiento de la información administrativa y financiera, así como también de la coordinación de las áreas operativas de la Clínica.

Se encuentra organizada de la siguiente manera:

CLÍNICA MÉDICA UNIÓN

ORGANIGRAMA



Fuente: Coordinación Médica Clínica Unión (2022).

1.1.2. Estructura Financiera. - La Clínica posee un financiamiento generado por el capital de los accionistas que son aproximadamente 15, de igual manera cuenta con los convenios interinstitucionales con seguros médicos privados y próximamente con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para convertirse en su prestador externo y generar un incremento en la demanda con el subsecuente incremento de las utilidades de la Institución.

1.1.3. Estructura Operativa. - La Clínica cuenta con una amplia cartera de servicios distribuida de la siguiente manera:

Área Clínica: 8 consultorios para especialidades médicas.

Área Quirúrgica y de Procedimientos Ambulatorios: sala de procedimientos urológicos, 2 quirófanos, sala de postoperatorio con capacidad para 4 camas, unidad de cuidado ambulatorio con capacidad para 11 cubículos, salas de hospitalización con 5 habitaciones con diversas capacidades.

Área de Diagnóstico: sala múltiple de diagnóstico: Ecografía, Radiografías, Tomografía, Resonancia Magnética, Laboratorio Clínico.

Área de Emergencia: sala de emergencia con el respectivo triage y consultorio general, reanimación, cubículo de procedimientos, 2 cubículos de observación, consultorio de especialidades y estación de enfermería, cabe recalcar que dispone de un personal médico y enfermería rotativo que cubren la jornada completa de 24 horas.

Además, cuenta con farmacia.

1.2. Oferta de Servicios

Dentro de los servicios ofertados se encuentran: Anestesiología, Cardiología, Cirugía General y Digestiva, Cirugía Maxilo Facial, Cirugía Plástica y Reconstructiva, Cirugía Vascul ar, Dermatología, Endocrinología, Gastroenterología, Ginecología, Medicina Interna, Medicina General, Nefrología, Neurología, Neurocirugía, Otorrinolaringología, Traumatología, Urología y Andrología, además de Laboratorio Clínico con la respectiva extracción de la muestra y Sala de Imagenología.

El servicio de reproducción asistida de baja complejidad consiste en una atención multidisciplinaria realizada por las áreas de Andrología, Ginecología, Urología, Nutrición, Psicología, Ecografía, Laboratorio Clínico enfocada en el deseo de la gestación, con un seguimiento periódico previo y posterior al tratamiento y con la finalidad de elevar la probabilidad del nacido vivo. Además de brindar la facilidad para obtener los servicios mediante convenios interinstitucionales y precios accesibles.

La clínica prevé implementar especialidades que completen su staff de servicios, además de dotar de equipamiento médico nuevo promoviendo la actualización de los equipos. Uno de los servicios que tiene los medios para establecerse es el Centro de Reproducción Asistida de Baja Complejidad apoyado por un laboratorio de procesamiento de semen.

En este contexto se propone establecer la percepción de los usuarios respecto a la aceptación y la rentabilidad del servicio para a futuro, plantear la posibilidad de elevarlo de nivel a un centro de reproducción asistida de alta complejidad con un laboratorio de criopreservación de gametas y embriones, además de un banco de semen.

1.3. Demanda de Servicios

Mediante datos proporcionados por la Coordinación Médica de la Clínica (2022) se determina que a pesar de que es un centro privado nuevo tiene una acogida favorable, pues la demanda se puede cuantificar aproximadamente entre 200 a 250 pacientes atendidos diariamente distribuidos en todos los servicios médicos clínicos y quirúrgicos.

Además, la demanda de pacientes en relación a infertilidad se agrupa de la siguiente manera: hombres con infertilidad 40% de las consultas de urología y andrología, mujeres con infertilidad 40% de las consultas de ginecología.

Las especialidades con mayor número de atenciones son Pediatría, Ginecología, Urología, Traumatología, Cardiología, Endocrinología, sumando aproximadamente la mitad de los usuarios calculados en total por día, la otra mitad corresponde a los servicios de Laboratorio Clínico, Imagenología y el resto de las especialidades médicas, además de la Emergencia.

El sistema de agendamiento se realiza previa cita para todas las especialidades, excepto el área de Emergencia.

Actualmente se encuentra en proceso de implementación de convenios con seguros médicos privados y con el IESS, de esta forma se espera incrementar aún más la demanda de servicios.

El servicio médico de reproducción de baja complejidad está planteado hacia hombres y mujeres con problemas de fertilidad de leve a moderada complejidad. Dicho servicio tiene como finalidad disponer de los recursos necesarios para el diagnóstico como un procesamiento óptimo de la muestra seminal, cumpliendo uno de los objetivos del servicio de reproducción el cual es fortalecer el área de laboratorio clínico con insumos específicos para el manejo técnico de este tipo de biológico.

1.4. Análisis Geoespacial y Geopolítico

La Clínica Médica Unión se encuentra ubicada en la Avenida Francisco de Orellana 670 N° 15, perteneciente a la Parroquia Tarqui en la ciudad de Guayaquil, capital de la Provincia del Guayas y cabecera del cantón homónimo en la región litoral ecuatoriana.

Su organización geopolítica plantea que Guayaquil está organizada en 16 parroquias urbanas, la parroquia Tarqui es la de mayor área y población.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil, es una entidad de gobierno que administra el cantón de forma autónoma al gobierno central.

La municipalidad está organizada por el poder ejecutivo representado por el Alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del Concejo Cantonal.

1.5. Población Atendida

De acuerdo a los datos obtenidos mediante entrevistas verbales a la Coordinación Médica y recolección de datos de matrices informáticas facilitadas por el Departamento de Estadística de la Clínica Unión (2022):

Los hombres y mujeres que acuden a la consulta por tratamientos para concebir son personas de clase media en un 35% de los casos y de clase media alta un 20%, generalmente todos se autodenominan mestizos.

El nivel de escolaridad corresponde a nivel superior en la mayoría de los casos, aproximadamente el 95% de las consultas tienen un nivel superior de educación.

El 60% de las parejas que acuden a consulta por motivo de infertilidad están casadas, el 30% tienen unión libre, y el 10% son personas solteras que tienen un interés personal en concebir.

Las edades de los pacientes oscilan entre: **Mujeres:** 30 – 35 años (30%), 35 – 40 años (45%), 40 – 50 años (25%). **Hombres:** 30 – 35 años (20%), 35 – 40 años (35%), 40 – 45 años (40%), 45 años en adelante (5%).

El 55% de las consultas se realizan a personas nativas de la ciudad de Guayaquil, el 30% de las consultas restantes corresponde a pacientes de los diversos cantones de Guayas y en menor proporción 15% de otras provincias del Ecuador.

1.6. Demanda de Servicios Insatisfecha

La Autoridad Sanitaria Nacional aún no ha desarrollado un plan de atención integral de la infertilidad, pese al incremento de pacientes que la presentan, las parejas son atendidas por sus problemas orgánicos, sin embargo cuando expresan el deseo de fertilidad, dicha prestación no forma parte de la cartera de servicios ofertada por la Red Pública Integral de Salud, por lo tanto resulta una demanda no resuelta que genera insatisfacción del usuario sumado a la frustración de no resolver su problema.

Inclusive el procesamiento de laboratorio no contempla diagnósticos complejos de infertilidad, ni el manejo de la muestra, no existe promoción de la salud en relación a este tema o un correcto direccionamiento que guíe a los usuarios.

El servicio de reproducción asistida es un campo virgen que no ha sido explorado del todo porque además de los problemas orgánicos que las parejas puedan tener de base, existe también un aplazamiento de la maternidad el cual cada vez es superior, motivado por diversas causas, por lo tanto, un correcto planteamiento de una Plan de Gestión Gerencial para la oferta del servicio, por parte de un grupo profesional multidisciplinario tendría un gran impacto en la sociedad ecuatoriana.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Incremento de consultas médicas no resueltas de pacientes con infertilidad en la Red Pública Integral de Salud.

2.1. Justificación del Planteamiento del Problema

En la actualidad, la infertilidad adquiere relevancia en el panorama de la salud pública del Ecuador, debido al incremento de usuarios que solicitan atención especializada enfocada en la resolución de problemas para concebir. La tasa de infertilidad a nivel nacional se establece entre el 17 y 20 % de las parejas en edad de gestar, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010).

La Red Pública Integral de Salud no dispone de una prestación de servicios orientada al manejo de la infertilidad de forma específica, por consiguiente, no resulta identificable una solución factible a esta dificultad manifestada por las parejas.

La Clínica Médica Unión presenta un gran número de consultas de infertilidad categorizadas de leve a moderada intensidad, atendidas de forma individual por los servicios de Ginecología y Uro-Andrología, lo cual motiva a la formación de un comité multidisciplinario con la participación de las especialidades previamente mencionadas y la implementación de otras especialidades como Endocrinología, Nutrición, Psicología, Ecografía, Laboratorio Seminal, que contribuyan a la atención de este grupo de pacientes de manera conjunta, dado el nivel de afectación de la infertilidad observada, siendo viable un manejo de baja complejidad que representaría aparte de una atención integral y determinada a concebir, un costo accesible para los usuarios con facilidad de adherencia y seguimiento del medio diagnóstico y del tratamiento.

Desde el punto de vista financiero, la instauración de dicho servicio favorecerá la generación de nuevas utilidades económicas, debido al aumento de la demanda de pacientes, sumado a una publicidad adecuada lo cual conducirá a un reconocimiento del Centro Médico frente a otras Instituciones de Salud por presidir una atención integral de este nivel.

2.2 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

2.2.1. Objetivo General:

- Elaborar un Plan de Gestión Gerencial para la implementación de un servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Médica Unión de la ciudad Guayaquil.

2.2.2. Objetivos Específicos:

- Constituir un equipo multidisciplinario integrado por los servicios de Ginecología, Uro – Andrología, Endocrinología, Nutrición y Dietética, Psicología, Ecografía y Laboratorio Hormonal y Seminal, cuyo abordaje esté enfocado en pacientes con Infertilidad.
- Establecer un laboratorio hormonal y seminal provisto con los insumos necesarios para un correcto procesamiento de las muestras, incluido métodos de mejoramiento espermático.
- Disponer de medicación requerida para los tratamientos de infertilidad en el hombre y en la mujer, con facilidades de acceso.

2.3. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Las oportunidades con las que cuenta la Clínica Médica Unión para la prestación del servicio de Reproducción Asistida son las siguientes:

- Posee la infraestructura necesaria para activar el servicio de Reproducción Asistida, conformada por salas provistas del ambiente requerido para el manejo clínico y diversos procedimientos de los pacientes.
- La próxima integración del talento humano faltante con formación en infertilidad imprescindible para completar el grupo ya establecido como son los profesionales de Nutrición, Psicología y Laboratorio Seminal.
- La adquisición de equipamiento y reactivos de laboratorio utilizados para el estudio y mejoramiento espermático, además de medicamentos hormonales que

induzcan la ovulación y preparen el endometrio para la implantación de la muestra optimizada.

- Una organización adecuada del agendamiento y seguimiento de los pacientes, desarrollado por el área administrativa de recepción de los usuarios.
- El diseño de publicidad clara, con información del servicio de Reproducción Asistida que genere interés en los usuarios, expuesta en medios de comunicación de uso más frecuente.
- Una articulación interinstitucional mediante convenios con seguros médicos privados para brindar facilidades de atención y acceso económico.
- La capacidad de financiamiento más efectiva, por ser una entidad privada, proporcionada por los accionistas que invierten el capital solicitado.

2.4.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

“Plan de Gestión Gerencial para la Implementación de un Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Médica Unión de la Ciudad de Guayaquil.”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

| PROBLEMA | CAUSA | EFEECTO | DESAFÍOS | ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN | UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE |
|---|---|--|---|---|---|
| 1. Talento humano faltante (Nutrición, Psicología, Laboratorio Seminal) del servicio de Reproducción Asistida. | Gestión de contratación deficiente. | Abordaje parcial del paciente infértil con bajas probabilidades de embarazo. | Vincular profesionales capacitados en infertilidad de pareja. | <ul style="list-style-type: none"> • Generar una publicidad amplia que atraiga profesionales capacitados en el ámbito de la Infertilidad. • Los profesionales ya establecidos (Ginecología – Uro-Andrología) pueden capacitar a los profesionales nuevos en infertilidad. | Departamento de Talento Humano. Departamento de Publicidad y Tecnologías. Servicio de Ginecología y Uro-Andrología. |
| 2. Carencia de reactivos para procesamiento de muestra seminal y optimización espermática (swim up, swim down, fragmentación de ADN). | El personal de laboratorio actual no se encuentra capacitado en dicha área. | Diagnóstico y tratamiento inconcluso en el varón infértil. | Obtener cantidades adecuadas en número y calidad, en tiempos oportunos y dentro del presupuesto, de reactivos de laboratorio seminal. | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar proceso de compra con proveedores habilitados, con anticipación y gestionar planes de pago convenientes. • Dirigir parte de la inversión de los accionistas al abastecimiento de insumos. | Departamento Financiero Coordinación Médica |
| 3. Déficit de medicamentos inductores de ovulación y de | Producción reducida en el | El tratamiento de la infertilidad no se puede llevar a cabo | Precios de venta elevados. | <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar una concertación con proveedores y laboratorios farmacéuticos fabricantes a nivel | Departamento Financiero. Coordinación Médica. |

| | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|
| mejoramiento de la calidad seminal. | ámbito farmacéutico. | sin dichos recursos. Baja probabilidad de embarazo. | | sudamericano que manejen medicación para infertilidad del varón y la mujer, generando formas de compra y pago viables. | |
| 4. Publicidad deficiente del Servicio de Reproducción Asistida. | Grupo de Reproducción Asistida Incompleto. Falta de información en relación a los servicios ofertados. | Disminución en la acogida del Servicio por parte de los usuarios. | Lograr el impacto en el usuario mediante una cobertura amplia y clara. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un formato de publicidad apto para medios de acceso más frecuente como redes sociales, pautas impresas en periódicos. • Plantear información a los usuarios en torno al perfil de los profesionales, opciones de servicios médicos y de diagnóstico, actualizaciones, formas de pago. | Departamento de Publicidad y Tecnología. Coordinación Médica. |
| 5. Altos costos del manejo diagnóstico y terapéutico en reproducción asistida. | Se solicitan varias ecografías ginecológicas de control pre y post inducción de la ovulación, las cuales varían de acuerdo a cada paciente. La medicación empleada en los tratamientos de reproducción asistida, generalmente es costosa. | Deserción del tratamiento. | Garantizar la adherencia al tratamiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con seguros médicos privados y convertirse en prestador externo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), lo cual facilitaría el acceso económico a los tratamientos. • Instaurar formas de pago factibles a usuarios que no cuenten con seguros médicos. • Fijar precios accesibles acorde a los normalmente utilizados en el medio privado de salud, a los tratamientos de reproducción asistida de baja complejidad lo que representaría una ventaja para los usuarios. | Departamento Financiero. Asesoría Jurídica. Coordinación Médica. |

Notas: La información es proyectada en base a un Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad.

Fuente: Departamento de Talento Humano / Coordinación Médica Clínica Unión (2022).

Elaboración: Dra. Fernanda Irene Gómez García.

Fecha: 23 de abril del 2022.

CAPÍTULO II

1. Justificación y Aplicación de Metodología Cualitativa para la realización del Plan de prestación de servicios.

1.1. Justificación

El presente proyecto surgió motivado por la alta demanda de pacientes con trastornos de infertilidad que no pueden obtener una solución a su problema en la Red Pública Integral de Salud, dichos pacientes manifiestan su inconformidad, por lo que es necesario implementar un servicio privado que pueda brindarles atención en reproducción asistida de baja complejidad, lo que sería un medio accesible desde el punto de vista económico, para la resolución de esta problemática.

Por lo tanto, es imperativo identificar y analizar a profundidad las necesidades de los pacientes mediante herramientas metodológicas cualitativas que brinden veracidad y transparencia en los resultados para clasificarlas y visualizar las estrategias pertinentes para el manejo integral de los mismos.

Se emplearon entrevistas por ser un medio que permite obtener información directa de las verbalizaciones de los entrevistados, toma en cuenta sus percepciones de forma amplia y clara, además de que sus preguntas tienen la característica de ser flexibles para favorecer el entendimiento de las respuestas.

De la misma manera el panel de expertos facilita la comprensión de aspectos técnicos que influyen en la viabilidad y rentabilidad del servicio, por lo cual es un método didáctico para la transparencia y objetividad del proyecto.

Es por esta razón que la metodología del proyecto se estructuró de la siguiente manera:

1.2. Diseño de Estudio

Se desarrolló un estudio basado en una metodología cualitativa de tipo descriptiva, observacional y transversal, mediante entrevistas anónimas realizadas a los pacientes que consultan por problemas de infertilidad para determinar el nivel de severidad de la patología de base.

Se solicitó y recibió aprobación del gerente de la Clínica para entrevistar a los pacientes que requieren el servicio médico de Reproducción Asistida y trabajar con las

historias clínicas. Además, se garantizó la confidencialidad de la información que se obtuvo y que solo se usará con un propósito investigativo.

1.3.Muestra de Estudio

El universo en el que se llevó a cabo la metodología corresponde al 100% de los pacientes que acudieron al servicio de Ginecología y Urología durante el mes de abril y mayo del presente año, los cuales son aproximadamente 300 pacientes, de éstos 50 pacientes consultaron por problemas de infertilidad con deseo de embarazo, que corresponde a hombres y mujeres con antecedentes patológicos clínicos, quirúrgicos u otro desencadenante que imposibilite la gestación, con infertilidad primaria o secundaria y antecedentes de abortos recurrentes.

Al ser una metodología cualitativa se empleó un muestreo no probabilístico con expertos, a través del cual se establecieron datos de calidad de profesionales con conocimientos afines en medicina reproductiva que proporcionaron información especializada sobre la problemática de estudio.

1.4.Fecha y emplazamiento del Estudio

El estudio se efectuó en un plazo de 2 meses, desde Abril a la presente fecha de Mayo del año 2022, en la Clínica Médica Unión de la ciudad de Guayaquil – Ecuador.

1.5.VARIABLES de Estudio

Se estudiaron variables sociodemográficas como género, edad (medida en años), auto identificación étnica, instrucción educativa, nivel económico (bajo, medio o alto), afiliación a seguros médicos, variables patológicas como antecedentes de enfermedades congénitas, cromosómicas, clínicas o quirúrgicas, ginecoobstétricas como abortos, variables de salud sexual y reproductiva como presencia de hijos con pareja actual o anteriores (en caso de ser infertilidad primaria o secundaria), tiempo de búsqueda de embarazo, frecuencia de las relaciones sexuales.

1.6.Recolección de Datos

La recolección de datos se obtuvo mediante entrevistas estructuradas individuales planteadas a los pacientes con problemas para concebir, siendo directas o a través del uso de tecnología como videollamadas o correo electrónico. Otro método fue recurrir al método Delphi o también denominado de los paneles de expertos correspondientes a un

grupo de profesionales con participación directa en el abordaje de los pacientes con infertilidad, para disponer de información relevante en torno a la viabilidad de los tratamientos de baja complejidad en la Clínica Unión.

1.7. Plan de Análisis

El presente estudio cualitativo requirió elaborar un análisis de contenido, precisando categorías, tomando como base la información suministrada por las herramientas de recolección de datos, siendo el análisis mayormente descriptivo.

Se utilizó el programa NVivo, el cuál es un software con capacidad de procesamiento de información de tipo cualitativa.

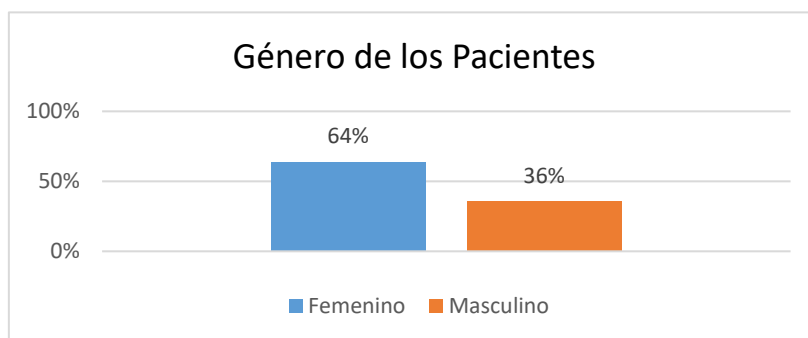
1.8. Resultados:

Los resultados en relación a las variables planteadas en los pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión fueron los siguientes:

1.8.1. Tabla y Gráfico N° 1.

Distribución de los pacientes según el género

| Género | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|-------------|
| Femenino | 32 | 64% |
| Masculino | 18 | 36% |
| Total | 50 | 100% |



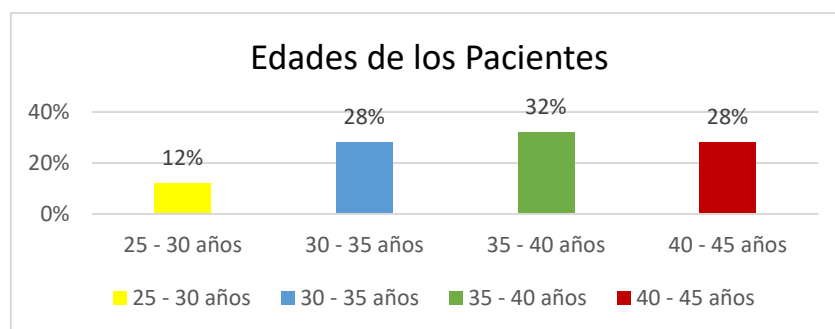
Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

Se observó un predominio de las atenciones en pacientes del género femenino equivalente a un 64%.

1.8.2. Tabla y Gráfico N° 2.

Distribución de los pacientes según la edad.

| Edad en años | Número | Porcentaje |
|--------------|-----------|-------------|
| 25 – 30 años | 6 | 12% |
| 30 – 35 años | 14 | 28% |
| 35 – 40 años | 16 | 32% |
| 40 – 45 años | 14 | 28% |
| Total | 50 | 100% |



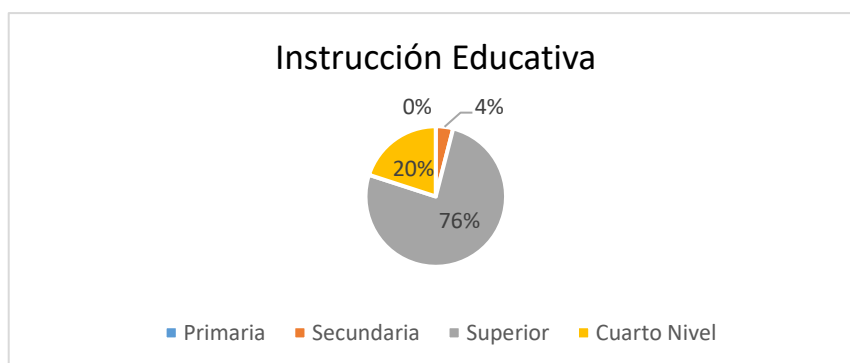
Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

Al estudiar las edades con mayor afluencia a la consulta, destacó el rango de 35 a 40 años con un 32%.

1.8.3. Tabla y Gráfico N° 3.

Distribución de los pacientes según la instrucción educativa.

| Instrucción Educativa | Número | Porcentaje |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Primaria | 0 | 0% |
| Secundaria | 2 | 4% |
| Superior | 38 | 76% |
| Cuarto Nivel | 10 | 20% |
| Total | 50 | 100% |



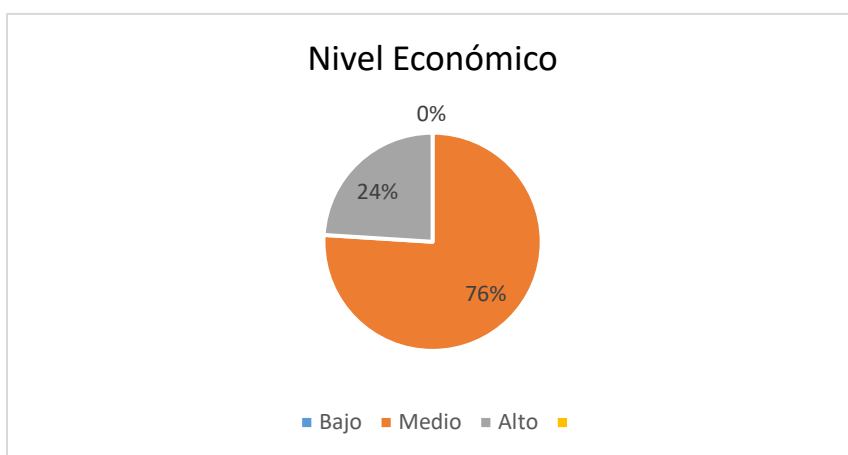
Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

Se estableció que la mayoría de los pacientes que acuden a la Clínica poseen una instrucción educativa superior con un 76%, lo cual favorece para el entendimiento y adherencia al tratamiento.

1.8.4. Tabla y Gráfico N° 4.

Distribución de los pacientes según el nivel económico.

| Nivel Económico | Número | Porcentaje |
|-----------------|-----------|-------------|
| Bajo | 0 | 0% |
| Medio | 38 | 76% |
| Alto | 12 | 24% |
| Total | 50 | 100% |



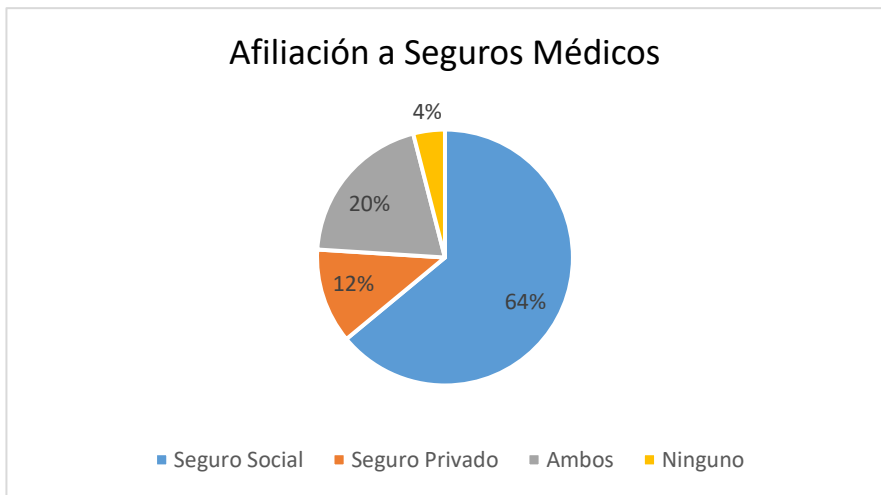
Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

El nivel económico determinado fue clase media atribuido a un 76% de los pacientes, esto quiere decir que la capacidad adquisitiva es adecuada para el diagnóstico y tratamiento de las patologías.

1.8.5. Tabla y Gráfico N° 5.

Distribución de los pacientes de acuerdo a su afiliación a seguros médicos.

| Afiliación a Seguros Médicos | Número | Porcentaje |
|------------------------------|-----------|-------------|
| Seguro Social | 32 | 64% |
| Seguro Privado | 6 | 12% |
| Ambos | 10 | 20% |
| Ninguno | 2 | 4% |
| Total | 50 | 100% |



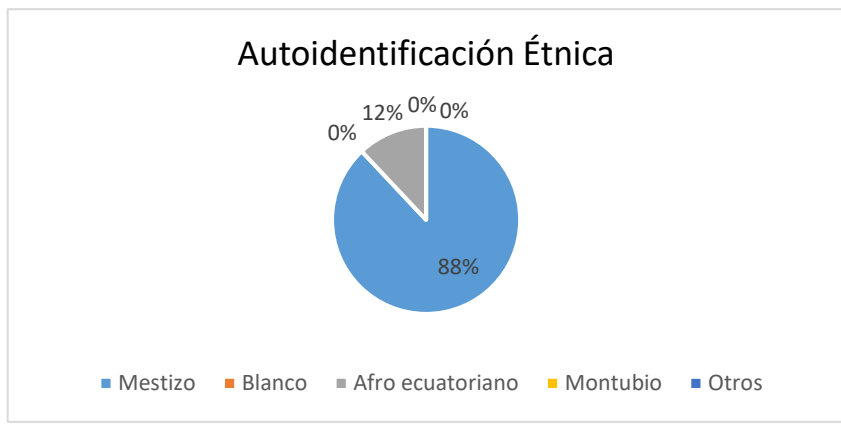
Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

La mayoría de los pacientes equivalente a un 64% dispone de afiliación al Seguro Social, pero disponen de los medios económicos para acceder a una consulta médica privada.

1.8.6. Tabla y Gráfico N° 6.

Distribución de los pacientes según su auto identificación étnica.

| Etnia | Número | Porcentaje |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Mestizo | 44 | 88% |
| Blanco | 0 | 0% |
| Afro ecuatoriano | 6 | 12% |
| Montubio | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| Total | 50 | 100% |



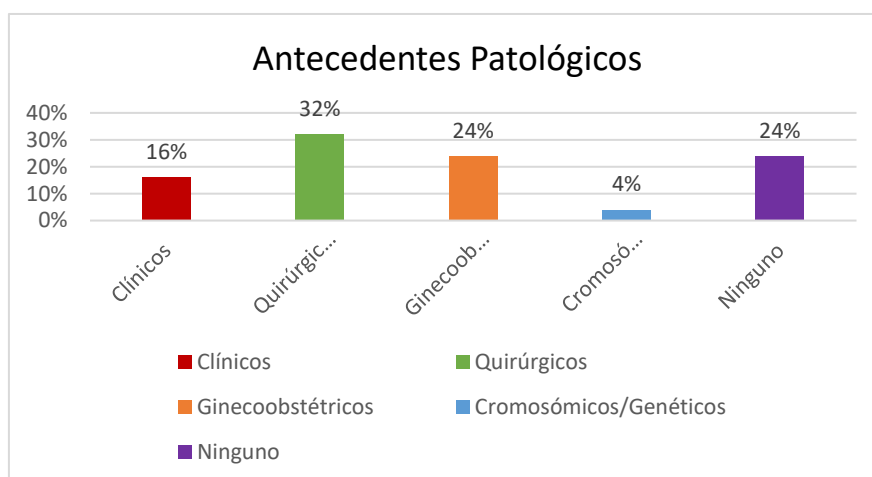
Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

El 88% de los pacientes que acuden a la Clínica se considera mestizos, con la finalidad de preservar el respeto a la interculturalidad y observar si existe incidencia de infertilidad en relación a la etnia.

1.8.7. Tabla y Gráfico N° 7.

Distribución de los pacientes según los antecedentes patológicos.

| Antecedentes Patológicos | Número | Porcentaje |
|---|-----------|-------------|
| Clínicos | 8 | 16% |
| Quirúrgicos | 16 | 32% |
| Gineco obstétricos (Abortos) | 12 | 24% |
| Cromosómicos y/o Genéticos | 2 | 4% |
| Ninguno | 12 | 24% |
| Total | 50 | 100% |



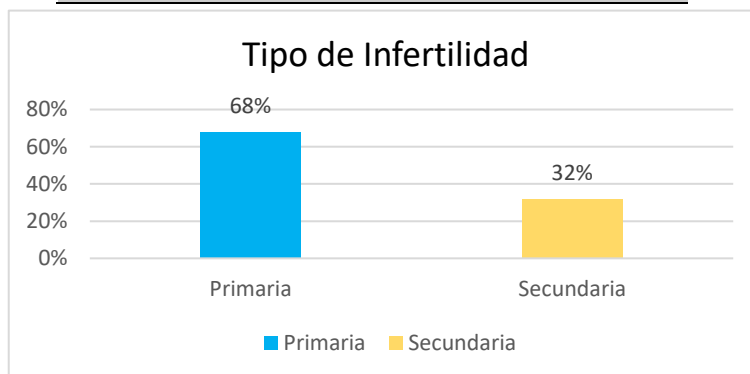
Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

Se pudo establecer que el 32% de los pacientes tienen antecedentes quirúrgicos que inciden sobre su fertilidad, siendo predominantes las herniorrafias inguinales con lesión al conducto deferente en los varones.

1.8.8. Tabla y Gráfico N° 8.

Distribución de los pacientes según el tipo de infertilidad.

| Tipo de Infertilidad | Número | Porcentaje |
|----------------------|-----------|-------------|
| Primaria | 34 | 68% |
| Secundaria | 16 | 32% |
| Total | 50 | 100% |



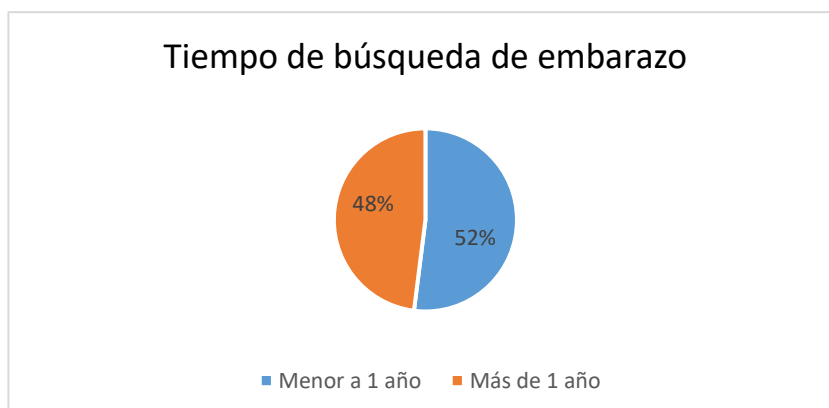
Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

El 68% de los pacientes presentan una infertilidad primaria, es decir que no tienen hijos, a diferencia del 32% que presenta una infertilidad secundaria, teniendo hijos de parejas previas.

1.8.9. Tabla y Gráfico N° 9.

Distribución de los pacientes de acuerdo al tiempo de búsqueda de embarazo.

| Tiempo de búsqueda de embarazo | Número | Porcentaje |
|--------------------------------|-----------|-------------|
| Menor a 1 año | 26 | 52% |
| Más de 1 año | 24 | 48% |
| Total | 50 | 100% |



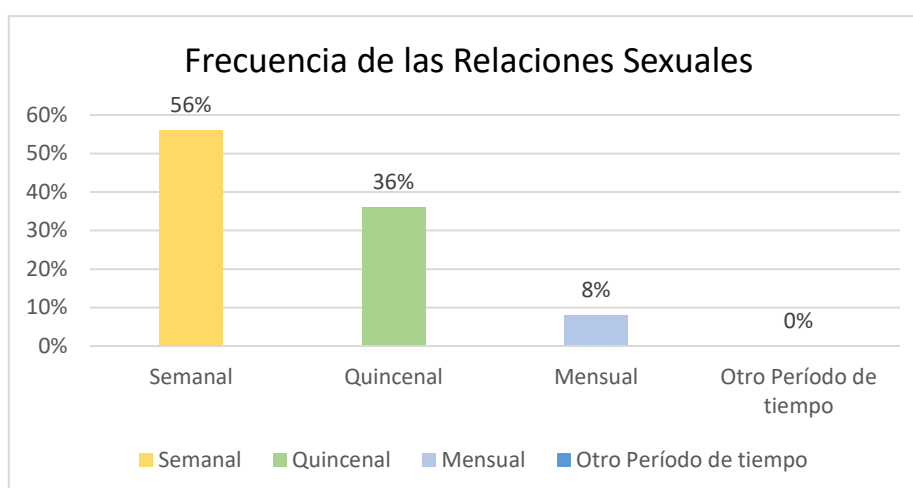
Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden a los Servicios de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

Se estableció que un 52% de los pacientes se encuentran en proceso de búsqueda de embarazo en un tiempo menor a 1 año, generalmente en el lapso de 6 meses a 1 año sin el uso de anticonceptivos.

1.8.10. Tabla y Gráfico N° 10.

Distribución de los pacientes según la frecuencia de las relaciones sexuales.

| Frecuencia de las Relaciones Sexuales | Número | Porcentaje |
|--|---------------|-------------------|
| Semanal | 28 | 56% |
| Quincenal | 18 | 36% |
| Mensual | 4 | 8% |
| Otro período de tiempo | 0 | 0% |
| Total | 50 | 100% |



Fuente: Entrevistas realizadas a pacientes con infertilidad que acuden al servicio de Ginecología y Urología de la Clínica Unión.

La frecuencia de las relaciones sexuales es un aspecto importante a estudiar debido a que puede contribuir a la dificultad de la concepción, relacionado a las ovulaciones irregulares de las mujeres, por lo que lo ideal sería organizar coitos programados, en los pacientes que acuden a los servicios de Ginecología y Urología se observaron que la mayoría de los pacientes llevan a cabo el encuentro sexual de forma semanal.

Dentro de las entrevistas fue evidente el deseo supremo de embarazo, considerado muchas veces como un evento cumbre para la realización personal tanto de hombres como

de mujeres, se pudo observar estados de ansiedad y estrés por resultados anteriores fallidos, en donde la adopción o el uso de gametas donadas no es una opción considerable, la entrevista personal puso de manifiesto las siguientes expresiones de los pacientes:

“La ansiedad que me genera tener un resultado positivo de embarazo me provocó un peso muy bajo no apto para embarazarme, hasta que no regule mi peso y mi ansiedad no podré tener un hijo” (Paciente femenina, Ingeniera Comercial, de 34 años).

“Los tratamientos en otras clínicas han sido muy costosos, además que solo atienden la parte ginecológica y no la parte de fertilidad de mi esposo” (Paciente femenina, Secretaria Ejecutiva, de 31 años).

“Tenía obesidad, bajé de peso y mi espermograma sigue teniendo problemas en la parte de la movilidad y cantidad de espermatozoides, aún no tengo un tratamiento específico que mejore mi problema” (Paciente masculino, Diseñador Gráfico, de 38 años).

Todas estas exteriorizaciones de los pacientes denotan la importancia de implementar un grupo multidisciplinario que permita un abordaje integral que cubra todos los matices que existen en infertilidad.

Por esta razón se llevó a cabo el panel de expertos incluyendo principalmente a los profesionales que captaron de forma inicial a los pacientes, como son la Ginecóloga y el Urólogo de planta, así como a la Coordinadora Médica y la Economista del Departamento Financiero quienes al ser del sector administrativo pueden determinar la viabilidad del proyecto.

En base a un cuestionario planteado mediante entrevista personal sobre la importancia, requerimientos físicos, criterios de inclusión de pacientes, trazabilidad y sostenibilidad financiera, además de la disposición de reactivos de laboratorio y medicamentos, se obtuvieron las siguientes respuestas:

“Actualmente la infertilidad masculina presenta valores similares a la infertilidad femenina, adquiriendo relevancia en el entorno sanitario, no es muy común disponer de médicos andrólogos especializados en infertilidad, por lo que sería crucial formar un grupo multidisciplinario que brinde esa posibilidad al paciente” (Urólogo Clínica Unión, Guayaquil).

“Las pacientes femeninas que acuden a la consulta ginecológica presentan anomalías uterinas con capacidad de resolución hasta de un 80%, llevando a cabo procedimientos quirúrgicos en las instalaciones de la Clínica, por lo que posterior a su recuperación, sería posible efectuar el tratamiento de baja complejidad” (Ginecóloga Clínica Unión, Guayaquil).

“La Clínica Unión cuenta con una infraestructura aprobada por los estatutos de la Autoridad Sanitaria Nacional, además de poseer salas de procedimientos ambulatorios que sería lo solicitado por este tipo de tratamiento, en lo que respecta a los reactivos y el abastecimiento de medicamentos para manejo de infertilidad, se realizaría una planificación y coordinación estratégica con proveedores autorizados nuevos o los ya contratados por la Clínica, se determinaría un flujograma de atención adecuado en conjunto con los profesionales una vez incorporados al servicio médico de Reproducción Asistida establecido como tal y se pondría en marcha la publicidad pertinente” (Coordinadora Médica Clínica Unión, Guayaquil).

“Actualmente la Clínica cuenta con un fondo de inversiones destinado a proyectos considerados altamente rentables, en vista de que existe un número ciertamente llamativo de pacientes en búsqueda de atención médica en reproducción y tomando en cuenta las utilidades que esto podría generar, se podría destinar el capital para la implementación de profesionales médicos y la compra de insumos, además de los gastos por publicidad y sistemas informáticos de almacenamiento de datos que esto representaría, todo esto bajo la aprobación por supuesto del gerente general de la Clínica” (Economista encargada del Departamento Financiero de la Clínica Unión, Guayaquil).

En conclusión, los requerimientos predispuestos por los pacientes con infertilidad están presentes y en espera de una resolución, así como las condiciones físicas, de talento humano y de insumos de la Clínica Unión se encuentran en capacidad de proveer una vía para el manejo de este grupo de pacientes.

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

2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Esta área se encarga de los procesos de planificación estratégica, la estructuración de políticas institucionales y vigilancia de la calidad de los servicios de salud.

Consta de un Gerente General encargado de guiar al equipo humano de la Clínica para cumplimiento de los objetivos institucionales en relación al direccionamiento de la entidad.

El Gerente es el encargado de tomar decisiones relevantes para el manejo interno de la entidad, además de coordinar las articulaciones interinstitucionales para la expansión de la Clínica y de obtener los medios financieros para el abastecimiento y mantenimiento de cada Departamento Médico.

Trabaja en conjunto con los líderes departamentales y es la cara visible de la Clínica Unión.

2.2. Gestión Estratégica de Marketing

Esta gestión permite un estudio de los usuarios para determinar y diferenciar desde el punto de vista del marketing el mercado potencial, el mercado objetivo y el mercado meta con la finalidad de mejorar el nivel de satisfacción del usuario, generar un mayor impacto de la Clínica posicionándola como una marca en el medio empresarial y otorgándole un renombre por la oferta de servicios que dispone.

Dicha gestión está liderada por un Ingeniero en Publicidad y Marketing, quien se encarga de la promoción de la Clínica en diversos medios de difusión masiva como redes sociales y pautas impresas en periódicos, así como también de la elaboración de encuestas de satisfacción de los usuarios y campañas de prevención en conjunto con la Coordinación Médica.

2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

El área administrativa y de recursos humanos guía los procesos de gestión de recursos físicos, externalización de servicios, contratación de personal y la implementación del Programa de Salud Ocupacional.

Posee el servicio de admisión, atención al paciente y facturación que se encargan de asegurar una atención de calidad al paciente.

Es un área dirigida por una Ingeniera en Administración de Empresas, quien asume la contratación de personal requerido en diversos sectores tanto operativos como administrativo y los distribuye estratégicamente.

2.4 Gestión Financiera

La gestión financiera calcula datos de viabilidad y equilibrio económico para la Institución mediante índices de liquidez, endeudamiento, rotación de cartera, niveles de glosa, rotación de inventarios y todas aquellas precisiones que permitan plantear con claridad los determinantes financieros de la Clínica, sus posibilidades a futuro y las limitantes existentes.

Es importante utilizar los informes del área de contabilidad o de los entes de control como fuente de verificación de los resultados.

Esta gestión se encuentra constituida por dos Economistas quienes manejan la asignación de recursos necesarios para la prestación de servicios en salud.

2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Se encarga del sistema de compras y apoyo logístico en áreas como mantenimiento, transportes y comunicaciones, vigilancia y aseo, alimentación de pacientes.

El área de Logística tiene como objetivos: el proceso de orden de compra, el control de inventarios y bodegas, el manejo de farmacia, las solicitudes de despacho, la evaluación de consumos y el control de stock de insumos, así como el balance general de recursos disponibles.

Las compras de medicamentos y material médico quirúrgico para la Clínica La Unión se realizan utilizando mecanismos de compras conjuntas, a través de proveedores o plataformas para compras electrónicas legalmente establecidas en el país.

Otras áreas involucradas en esta Gerencia son las áreas de Seguridad con la participación de 3 guardias con turnos rotativos, Servicio de Mantenimiento efectuado por un técnico que lleva a cabo el control de los equipos y Servicio de Limpieza realizado por 2 auxiliares.

Está constituido por un Ingeniero en Administración de Empresas que regula las actividades de dicho departamento.

2.6.Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Los objetivos que cumple esta gestión son: Asistencia técnica, gestión de proyectos para los diferentes departamentos, actividades de programación, administración de redes y sistemas.

En ciertas ocasiones el departamento cuenta con soporte directo de los fabricantes.

Esta participación permite la implementación y evaluación de los aplicativos desarrollados como el diseño de módulos de admisión, las historias clínicas electrónicas, las apps.

El departamento cumple con normativas de seguridad regidas por la legislación vigente nacional de protección de datos, lo cual comprende políticas de contraseña y monitorización de accesos.

De la misma manera controla los sistemas de información departamentales, los cuales contienen: historia clínica de los pacientes, gestión del talento humano, gestión general de los usuarios, gestión de calidad.

Cuenta con 2 Ingenieros Informáticos quienes dirigen el Departamento de Tecnología y que se encuentra alineado con el Departamento de Publicidad.

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

Es la gestión relacionada con los procedimientos enfocados en la prestación de servicios de salud a los usuarios, tomando en cuenta el nivel de complejidad, cartera de servicios y capacidad resolutive de la Institución.

Básicamente esta gestión permite desarrollar procesos de organización, planificación y control direccionando todas las actividades médicas que se lleven a cabo dentro de la clínica para que destaquen por su calidad y pericia, garantizando la seguridad médica y el confort de los pacientes en todo el proceso de atención profesional.

Está conformada principalmente por la Coordinadora Médica y el Departamento de Enfermería que cuenta con 4 profesionales con turnos rotativos, incluye los servicios de hospitalización, emergencia y áreas críticas, centro quirúrgico y centro obstétrico.

CAPÍTULO III

1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. Análisis del Entorno Social

El análisis de PESTEL permite detectar los factores que inciden en la sostenibilidad y viabilidad de la Clínica Unión, siendo clasificados como oportunidades o amenazas mediante la siguiente didáctica:

| | FACTORES EXTERNOS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|----------|---------------------|---|---|
| P | POLÍTICOS | Nuevas políticas a favor de la Reproducción Asistida. Políticas fiscales a favor del desarrollo institucional privado. | Inestabilidad política. Corrupción. Restricciones a los tratamientos de Reproducción Asistida. |
| E | ECONÓMICOS | Crecimiento económico. Ciclos económicos estables. Formas de financiamiento. | Desempleo. Inflación económica. Elevación de impuestos. |
| S | SOCIALES | Satisfacción y fidelización del usuario. Disminución de la tasa de natalidad. Prorrogación de la maternidad por motivos personales. | Incremento de la tasa de mortalidad. Situación sociodemográfica. Ideología cultural y religiosa. |
| T | TECNOLÓGICOS | Impacto de las TICs en la elaboración de historias clínicas digitales. Equipamiento médico tecnológico moderno. Disponibilidad de internet banda ancha. | Altos costos para la compra de equipamiento médico moderno. Aspectos relacionados a la propiedad intelectual. Reglamentación tecnológica. |
| E | ECOLÓGICOS | Uso de productos bio degradables. Promoción del reciclaje. Uso de equipos eco amigables. Ahorro de agua. | Cambios climáticos. Polución ambiental. Regulación energética estatal. |
| L | LEGALES | Aplicación de la Ley Orgánica de Salud. Confidencialidad de resultados. Seguridad Laboral. | Cambios en la regulación local de los establecimientos de salud privados. Variaciones en la estructura de los contratos de servicios. |

Fuente: Coordinación Médica Clínica Unión, 2022

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

| Rivalidad entre competidores | Amenaza de entrada de nuevos competidores | Amenaza de ingreso de productos sustitutos | Poder de negociación de los proveedores | Poder de negociación de los consumidores |
|---|---|--|---|---|
| <p>En el medio privado de la salud, existen diversas clínicas que ofertan servicios especializados como el de Reproducción Asistida de baja complejidad, a nivel nacional, siendo su participación en mayor o menor proporción de acuerdo al Centro Médico.</p> <p>Entre ellas destacan las siguientes: OmniHospital Clínica Alcívar Clínica Kennedy Guayaquil</p> | <p>La posible incursión de la Red Pública Integral de Salud y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en el ámbito de la Reproducción Asistida, lo cual captaría una cantidad notable de pacientes debido a la gratuidad de los servicios o en el caso del IESS el pago normal de la cuota del afiliado, esto impactaría negativamente en la demanda habitual de pacientes de la Clínica Unión.</p> | <p>Una de las principales amenazas detectadas son los Centros Médicos informales que brindan el servicio de Reproducción Asistida sin tomar en cuenta normativas de calidad, ética, responsabilidad, competencia profesional, llevando a cabo los procesos con precios módicos pero empleando medicación de dudosa efectividad y sometiendo a los pacientes a procedimientos empíricos que no cumplen con las garantías de seguridad para el paciente.</p> | <p>Los proveedores que abastecen a la Clínica Unión, son organizaciones con amplia experiencia en el medio comercial, cumplen normativas que precautelan la calidad y seguridad de sus productos, poseen una gran logística de organización, además de que son empresas con experiencia y reconocimiento que proporcionan sus productos a diversos Centros Médicos a nivel nacional, cabe destacar que tienen la cualidad de ser innovadores en los productos que ofertan.</p> <p>Estos proveedores son grupos con los que se ha trabajado previamente y establecen facilidades de pago, disponibilidad de entrega inmediata, capacidad adecuada de abastecimiento, lo que se acoge a los requerimientos de la Clínica Unión.</p> | <p>Los servicios ofertados por la Clínica Unión, especialmente el servicio de Reproducción Asistida, están sujetos a evaluaciones y sugerencias por parte de los usuarios, quienes son los que perciben directamente la calidad y la efectividad del trabajo realizado, por lo tanto, la Clínica está abierta a desarrollar alternativas de solución a problemas que pudieran presentarse y de esta manera brindar mayor confort y satisfacción a los usuarios.</p> |

Fuente: Coordinación Médica Clínica Unión, 2022

ANÁLISIS: Al establecer la Matriz de las 5 Fuerzas de Porter, se identificaron riesgos potenciales para la Institución, así como también las herramientas para enfrentarlos. La Clínica Unión posee altos niveles de competitividad basados en su fuente de productividad y competencias técnicas que la convierten en un rival fuerte en el ámbito de la salud privada, garantizando procesos óptimos con calidad y calidez que proporcionen una experiencia satisfactoria para el usuario.

1.3. ANÁLISIS FODA

1.3.1. Fortalezas

- La infraestructura es nueva, amplia, bien ventilada, confortable, higienizada, bien ubicada, con accesos para personas con discapacidad, distribuida adecuadamente en varios consultorios, salas de procedimiento, hospitalización, emergencia y quirófano para la atención del paciente.
- Posee una cartera de servicios diversa que cubren las necesidades clínico – quirúrgicas que presentan los pacientes.
- Dispone de equipamiento médico imagenológico de alta gama y moderno.
- Es una entidad privada con capacidad de financiamiento autónomo.
- Los profesionales médicos que laboran en la Institución brindan una atención especializada.
- Cuenta con los permisos estatales reglamentarios y sigue la normativa de la Autoridad Sanitaria Nacional.
- Trabaja bajo la metodología eco amigable por lo que fomenta la protección de los recursos naturales.
- Tiene un óptimo sistema de historias clínicas digitales para el registro informativo de los pacientes.

1.3.2. Oportunidades

- Desarrolla convenios interinstitucionales con seguros médicos privados.
- Se encuentra en proceso de integración como prestador externo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Mantiene conexiones con proveedores calificados y conocidos en el medio comercial que le proveen insumos médicos innovadores.
- Capacita constantemente a los profesionales del staff médico para mantenerlos actualizados.
- Es pionera en ciertas técnicas de intervención quirúrgica urológica lo cual representa un reconocimiento para la Clínica en el medio de la salud privada.

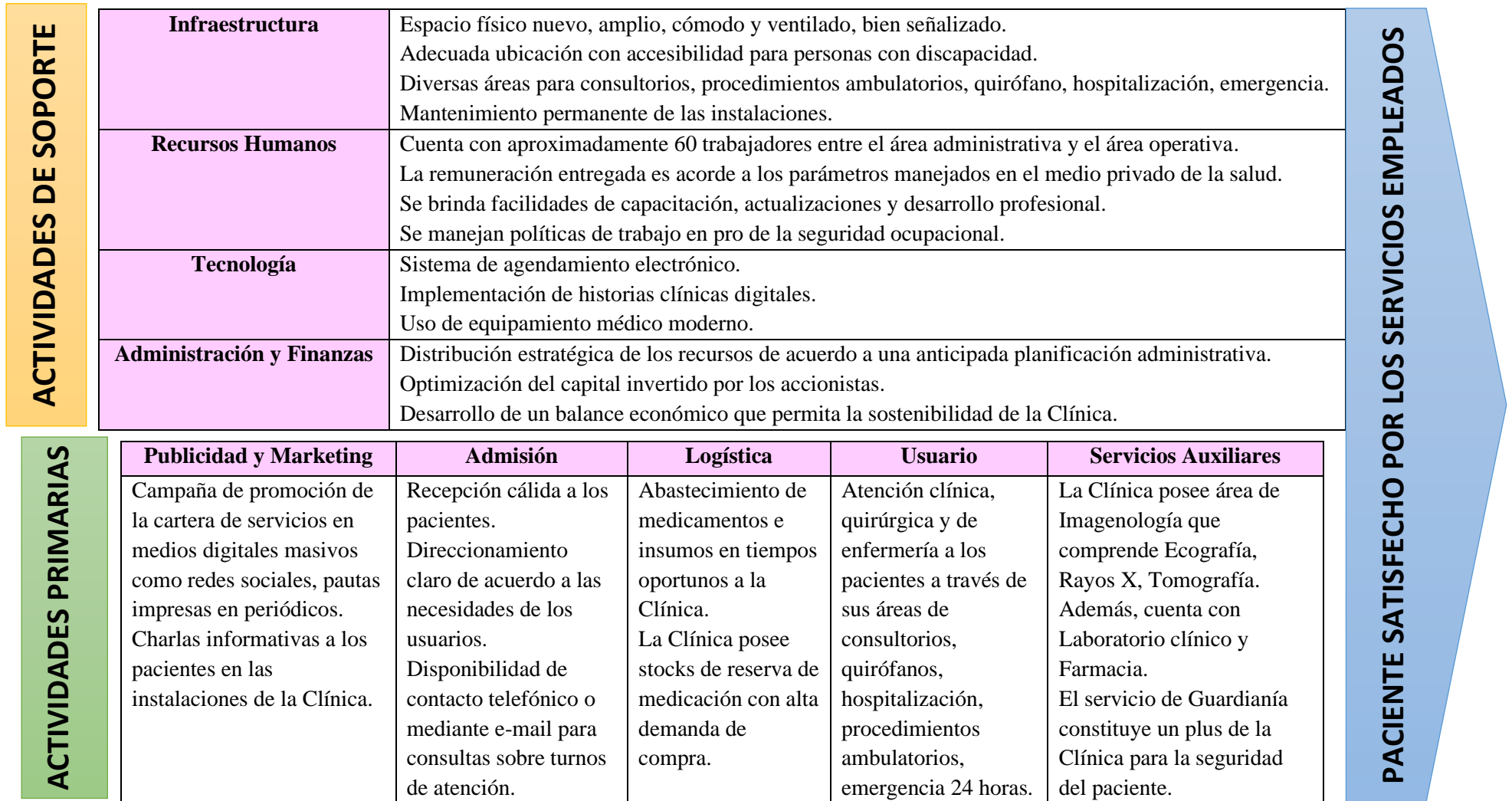
1.3.3. Debilidades

- La demanda de atención es voluble y no tiene una constante sostenida en el tiempo.
- Existen especialidades médicas solicitadas aún no incorporadas al equipo de trabajo.
- No es un servicio accesible a toda la población ya que al ser una atención privada requiere el pago de diversos costos de atención en base al nivel de especialidad del profesional o del servicio sea clínico, quirúrgico u hospitalización utilizado.
- La estrategia publicitaria no ha sido establecida adecuadamente por lo que la Clínica no es conocida ampliamente.
- Los canales informativos como redes sociales o página web de la Clínica no se han elaborado de forma completa.

1.3.4. Amenazas

- La inflación económica actual que vive el Ecuador.
- La competencia por otras Instituciones del sector privado de la salud.
- La participación del Ministerio de Salud Pública o del IESS en la oferta de servicios como por ejemplo el Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad.
- Circunstancias externas como catástrofes naturales, cambios climáticos o pandemias que puedan influir en la priorización de ciertos servicios excluyendo el resto de servicios.
- La elaboración de reformas legislativas que se contrapongan a los servicios de reproducción asistida.

1.4.CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Coordinación Médica Clínica Unión. 2022.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.Misión

Brindar un servicio de atención multidisciplinaria que aborde de forma integral los requerimientos de los pacientes mediante procesos de salud que cumplan criterios de calidad, calidez, ética, eficiencia, eficacia, confidencialidad y sostenibilidad, que estén regidos bajo las normativas proporcionadas por la Autoridad Sanitaria Nacional.

2.2.Visión

Ser una Institución Privada de Salud destacada a nivel nacional e internacional por su especialidad en manejo de infertilidad a través de un laboratorio de embriología que ejecute procedimientos de Reproducción Asistida de alta complejidad con la conformación de un banco de gametas para su almacenamiento y disponibilidad.

2.3.Valores

Los valores con los que se trabaja en la Clínica son:

Ética: Promoviendo un comportamiento que pueda discernir el bien del mal, prevaleciendo las acciones que resalten positivamente al servicio de profesionales.

Respeto: Teniendo una actitud de tolerancia y asertividad al momento de dirigirse a los usuarios.

Capacidad: Los profesionales que proporcionan la atención tienen las competencias necesarias para un abordaje correcto de los pacientes.

Responsabilidad: Efectuando procesos que siguen protocolos previamente aprobados, precautelando la seguridad del paciente.

Colaboración: Llevando a cabo un trabajo un equipo que optimice los resultados terapéuticos.

Honestidad: Manteniendo una actitud sincera e íntegra en cada situación posible en el servicio médico.

Disciplina: Poniendo en marcha reglas que aseguren un comportamiento debidamente organizado en la atención a los pacientes.

Confidencialidad: Generando sentimientos de confianza en los pacientes utilizando la información correctamente sin filtraciones externas.

2.4.Políticas de Trabajo

Las políticas de trabajo se basan en el cumplimiento de estándares de seguridad y calidad tanto para el paciente como para el profesional, dentro de las cuales están las siguientes:

1. Promover el cuidado de la salud de los pacientes y su recuperación frente a las patologías de cualquier origen que pudiesen presentar.
2. Garantizar el manejo adecuado de la información de los usuarios desde su captación, almacenamiento, clasificación, además de brindar la confidencialidad esperada.
3. La Clínica estará sometida a evaluaciones periódicas por parte de la Autoridad Sanitaria Nacional del Ecuador con la finalidad de disponer de un mejoramiento continuo de la calidad de atención.
4. Mantener una actitud proactiva en actividades que preserven el cuidado medio ambiental, empleando tecnología o recursos que favorezcan dichas actividades.
5. Generar un ambiente de trabajo saludable que desarrolle las habilidades y competencias del talento humano que labora en la Clínica.
6. Anticipar y evaluar los riesgos provocados por los procesos de trabajo, que puedan afectar la salud física y mental de los trabajadores, mediante el desarrollo de un sistema de seguridad laboral.
7. Gestionar un ambiente físico que permita la optimización de la atención bajo criterios de eficiencia enfocado en la respuesta oportuna a las necesidades de los pacientes.

2.5.Objetivos Institucionales

- Promover el bienestar físico y mental mediante la prestación de servicios especializados, personalizados desarrollados por un talento humano ético, cálido, competente para obtener resultados de alto nivel.
- Fomentar el cuidado del medio ambiente a través de normativas ecológicas que se encuentren alineadas con los requerimientos técnicos de la Institución.
- Desarrollar los medios que determinen la sostenibilidad económica de la Clínica con el subsecuente reconocimiento y permanencia en el tiempo.
- Garantizar la confidencialidad de los resultados obtenidos en los diversos procedimientos realizados a los pacientes.
- Establecer normas que determinen un estado de seguridad laboral para los profesionales que desempeñan sus actividades en la Clínica.
- Realizar los procedimientos siguiendo los preceptos legales establecidos por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

2.6.Principios Éticos

La Clínica Unión trabaja con 3 principios éticos importantes como son: Respeto por las personas que acuden a la Institución sin efectuar diferencias de clases, seguridad en el diagnóstico y tratamiento que reciben los pacientes cumpliendo estándares de control por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y justicia en las diversas situaciones que puedan presentarse en el ambiente de trabajo, garantizando un sistema de atención eficiente con calidad y calidez.

CAPÍTULO IV

1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

1.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La Gestión Gerencial es la encargada de dirigir el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica, de la misma manera coordina la asignación y distribución de recursos humanos y materiales de acuerdo a la disposición establecida.

1.1.1. Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

Actividad N° 1: Estructurar y organizar mediante un organigrama al grupo multidisciplinario de profesionales que realizarían el abordaje de pacientes con infertilidad en la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|---|--|------|
| Organigrama del grupo multidisciplinario de profesionales que realizaran el abordaje de pacientes con infertilidad en la Clínica Unión. | Número | Organigrama multidisciplinario de profesionales que realizarían el abordaje de pacientes con infertilidad en la Clínica Unión elaborado / Organigrama multidisciplinario de profesionales que realizarían el abordaje de pacientes con infertilidad en la Clínica Unión solicitado. | Organigrama multidisciplinario de profesionales que realizarían el abordaje de pacientes con infertilidad en la Clínica Unión. | Uno |

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 2: Diseñar el Flujograma de atención y direccionamiento pertinente para los pacientes con infertilidad basado en sus requerimientos y morbilidades.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|--|---|------|
| Flujograma de atención y direccionamiento pertinente para los pacientes con infertilidad basado en sus requerimientos y morbilidades. | Número | Flujograma de atención y direccionamiento pertinente para los pacientes con infertilidad basado en sus requerimientos y morbilidades elaborado / Flujograma de | Flujograma de atención y direccionamiento pertinente para los pacientes con infertilidad basado en sus requerimientos y morbilidades, elaborado y publicado en el | Uno |

| | |
|--|--|
| atención y direccionamiento pertinente para los pacientes con infertilidad basado en sus requerimientos y morbilidades solicitado. | área de la sala de espera de la Clínica Unión. |
|--|--|

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 3: Gestionar la articulación interinstitucional a través de convenios con seguros médicos privados para el financiamiento del servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|---|---|
| Articulación interinstitucional a través de convenios con seguros médicos privados para el financiamiento del servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Unión. | Número | Convenios establecidos con seguros médicos privados para el financiamiento del servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Unión / Convenios planificados con seguros médicos privados para el financiamiento del servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Unión. | Convenios suscritos mediante actas con seguros médicos privados para el financiamiento del servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Unión. | Un convenio por seguro médico aceptado. |

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 4: Desarrollar un cronograma de planificación operativa para la distribución y acondicionamiento del espacio físico que se brindará a los profesionales en sus diversas atenciones y procedimientos en el manejo de la infertilidad en la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|---|---------------------------------------|------|
| Cronograma de planificación operativa para la | Número | Cronograma de planificación operativa | Cronograma de planificación operativa | Uno |

| | | |
|--|---|---|
| <p>distribución y acondicionamiento del espacio físico que se brindará a los profesionales en sus diversas atenciones y procedimientos en el manejo de la infertilidad en la Clínica Unión.</p> | <p>establecido para la distribución y acondicionamiento del espacio físico que se brindará a los profesionales en sus diversas atenciones y procedimientos en el manejo de la infertilidad en la Clínica Unión / cronograma de planificación operativa planificado para la distribución y acondicionamiento del espacio físico que se brindará a los profesionales en sus diversas atenciones y procedimientos en el manejo de la infertilidad en la Clínica Unión.</p> | <p>elaborado para la distribución y acondicionamiento del espacio físico que se brindará a los profesionales en sus diversas atenciones y procedimientos en el manejo de la infertilidad en la Clínica Unión.</p> |
|--|---|---|

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 5: Efectuar un monitoreo mensual de los procesos implementados mediante informes departamentales analizando el cumplimiento de los objetivos, la trazabilidad del proyecto y la rentabilidad proporcionada por las utilidades generadas.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|--|--|
| <p>Monitoreo mensual de los procesos implementados mediante informes departamentales analizando el cumplimiento de los objetivos, la trazabilidad del proyecto y la rentabilidad proporcionada por las utilidades generadas.</p> | <p>Número</p> | <p>Monitoreo mensual de los procesos implementados mediante informes departamentales establecidos analizando el cumplimiento de los objetivos, la trazabilidad del proyecto y la rentabilidad proporcionada por las utilidades generadas / Monitoreo mensual de los procesos implementados</p> | <p>Informes del monitoreo mensual de los procesos departamentales implementados, analizando el cumplimiento de los objetivos, la trazabilidad del proyecto y la rentabilidad proporcionada por las utilidades generadas.</p> | <p>La Clínica Unión cuenta con 7 departamentos que coordinan el funcionamiento de la Institución, por lo tanto, los informes emitidos mensualmente corresponden a un total de 7.</p> |

mediante informes departamentales planificados analizando el cumplimiento de los objetivos, la trazabilidad del proyecto y la rentabilidad proporcionada por las utilidades generadas.

Fuente: La Autora (2022).

2. Mejoramiento Continuo de la Calidad

La calidad de los procedimientos y cartera de servicios ofertada es fundamental para el éxito de los resultados y la acogida del servicio por los usuarios.

2.1. Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

Actividad N° 1: Constituir un Comité de Supervisión de la Calidad institucional que verifique el cumplimiento de las normativas emitidas por la Autoridad Sanitaria Nacional para la optimización de los procesos.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|---|--|------|
| Comité de supervisión de la calidad institucional que verifique el cumplimiento de las normativas emitidas por la Autoridad Sanitaria Nacional para la optimización de los procesos. | Número | Comité de Supervisión de la Calidad institucional establecido que verifique el cumplimiento de las normativas emitidas por la Autoridad Sanitaria Nacional para la optimización de los procesos / Comité de Supervisión de la Calidad institucional planificado que verifique el cumplimiento de las normativas emitidas por la Autoridad Sanitaria | Informe elaborado por el Comité en cada Supervisión de la Calidad institucional que verifique el cumplimiento de las normativas emitidas por la Autoridad Sanitaria Nacional para la optimización de los procesos. | Uno |

Nacional para la optimización de los procesos.

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 2: Llevar a cabo una auditoría externa preventiva de los servicios generales proporcionados por la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|---|--|
| Auditoría externa preventiva de los servicios generales proporcionados por la Clínica Unión. | Número | Auditoría externa preventiva realizada de los servicios generales proporcionados por la Clínica Unión / Auditoría externa preventiva planificada de los servicios generales proporcionados por la Clínica Unión. | Informe publicado con los resultados de la auditoría realizada a los servicios generales de la Clínica Unión. | Una Auditoría realizada en la Clínica Unión. |

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 3: Aplicación de encuesta a los usuarios para medir su nivel de satisfacción en relación a la atención recibida en la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|--|---|------------------|
| Aplicación de encuesta a los usuarios para medir su nivel de satisfacción en relación a la atención recibida en la Clínica Unión. | Número | Encuesta realizada a los usuarios para medir su nivel de satisfacción en relación a la atención recibida en la Clínica Unión / Encuesta planificada a los usuarios para medir su nivel de satisfacción en relación a la atención recibida en la Clínica Unión. | Encuesta realizada a los usuarios para medir su nivel de satisfacción en relación a la atención recibida en la Clínica Unión. | Una por usuario. |

Fuente: La Autora (2022).

3. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Los planes de desarrollo institucional son proyecciones viables con capacidad de sostenibilidad como la incursión en la docencia educativa y la implementación de un banco de semen para las inseminaciones artificiales.

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

Actividad N° 1: Gestionar convenios universitarios para la implementación de un servicio de Docencia e Investigación Educativa en la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|--|---|
| Convenios con Instituciones de Educación Superior para la implementación de un Departamento de Docencia e Investigación en la Clínica Unión. | Número | Convenios con Instituciones de Educación Superior establecidos para la implementación de un Departamento de Docencia e Investigación en la Clínica Unión / Convenios con Instituciones de Educación Superior planificados para la implementación de un Departamento de Docencia e Investigación en la Clínica Unión. | Departamento de Docencia e Investigación implementado con estudiantes en aprendizaje activo. | Convenio con Instituciones de Educación Superior suscritos para la implementación de un Departamento de Docencia e Investigación. |

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 2: Elaborar una proyección coordinada con los departamentos administrativos y operativos para la creación de un Banco de Semen en la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|--|--|--|
| Proyección coordinada con los departamentos administrativos y operativos para la creación de un Banco de Semen en la Clínica Unión. | Número | Proyección coordinada con los departamentos administrativos y operativos realizada para la creación de un Banco de Semen en la Clínica Unión / Proyección planificada con los departamentos administrativos y operativos solicitada para la creación de un Banco de Semen en la Clínica Unión. | Informe generado de la proyección coordinada con los departamentos administrativos y operativos para la creación de un Banco de Semen en la Clínica Unión. | Un informe realizado en base a la proyección departamental administrativa y operativa. |

Fuente: La Autora (2022).

4. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La participación de los profesionales en la atención de los pacientes es fundamental para la optimización de los procesos garantizando un alto nivel académico y destrezas sumado a una correcta organización y distribución de los recursos permitirán el despliegue de sus funciones.

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

Actividad N° 1: Efectuar una planificación estratégica de asignación de recursos en base a las necesidades departamentales de la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|--|---|------|
| Planificación estratégica para la asignación de recursos en base a las necesidades departamentales de la Clínica Unión. | Número | Planificación estratégica para la asignación de recursos elaborada en base a las necesidades departamentales de la Clínica Unión / | Planificación estratégica para la asignación de recursos elaborada en base a las necesidades departamentales de la Clínica Unión. | Uno |

planificación
estratégica para
la asignación de
recursos
solicitada en base
a las necesidades
departamentales
de la Clínica
Unión.

Fuente: La Autora (2022)

Actividad N° 2: Realizar un registro de asistencia diaria con la finalidad de detectar casos de ausentismo laboral de los profesionales que brindan atención a los usuarios de la Clínica Unión.

| Indicadores | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|---|---|---------------------|
| Detección de casos de ausentismo laboral de los profesionales que brindan atención a los usuarios de la Clínica Unión. | Número | Registro de asistencia diaria realizado con la finalidad de detectar casos de ausentismo laboral de los profesionales que brindan atención a los usuarios de la Clínica Unión / Registro de asistencia diaria solicitado con la finalidad de detectar casos de ausentismo laboral de los profesionales que brindan atención a los usuarios de la Clínica Unión. | Consolidado semanal del registro diario de asistencia de los profesionales que brindan atención a los usuarios de la Clínica Unión. | Un registro diario. |

Fuente: La Autora (2022)

Actividad N° 3: Capacitación semestral sobre atención al usuario con calidad y calidez dirigida al personal que labora en la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|--|--------------------------------|
| Capacitación semestral sobre atención al usuario con | Número | Capacitación semestral realizada sobre atención al | Lista de asistencia del personal de la Clínica Unión | Una capacitación cada 6 meses. |

| | | |
|---|--|---|
| calidad y calidez dirigida al personal que labora en la Clínica Unión. | usuario con calidad y calidez dirigida al personal que labora en la Clínica Unión. / Capacitación semestral planificada sobre atención al usuario con calidad y calidez dirigida al personal que labora en la Clínica Unión. | capacitado semestralmente en atención al usuario con calidad y calidez. |
|---|--|---|

Fuente: La Autora (2022).

5. Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)

La prestación de servicios constituye una ventaja para el aumento de la demanda de pacientes ligado al ingreso de utilidades, es imperativo conocer la estabilidad y aceptación de los servicios por los usuarios, así como la posibilidad de mejorar constantemente la capacidad de atención mediante la innovación y accesibilidad.

Actividad N° 1: Determinar el índice de consultas que se realizan en la Clínica Unión a través de la prestación de servicios a seguros médicos privados estableciendo la tendencia y sostenibilidad en el tiempo.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|--|---|-------------|
| Índice de consultas que se realizan en la Clínica Unión a través de la prestación de servicios a seguros médicos privados estableciendo la tendencia y sostenibilidad en el tiempo. | Número | Índice de consultas que se realizan en la Clínica Unión a través de la prestación de servicios a seguros médicos privados elaborado, estableciendo la tendencia y sostenibilidad en el tiempo / Índice de consultas que se realizan en la Clínica Unión a través de la prestación de servicios a | Informe presentado que evidencie el número de consultas realizadas en la Clínica Unión a través de la prestación de servicios a seguros médicos privados. | Un informe. |

seguros médicos
privados
planificado,
estableciendo la
tendencia y
sostenibilidad en
el tiempo.

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 2: Coordinar la adquisición de equipamiento médico moderno de procesamiento seminal para el laboratorio clínico que incremente la oferta de servicios para la Clínica Unión y para la prestación externa a seguros médicos privados.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|---|--|
| Adquisición de equipamiento médico moderno de procesamiento seminal para el laboratorio clínico que incremente la oferta de servicios para la Clínica Unión y para la prestación externa a seguros médicos privados. | Número | Adquisición efectuada de equipamiento médico moderno de procesamiento seminal para el laboratorio clínico que incremente la oferta de servicios para la Clínica Unión y para la prestación externa a seguros médicos privados / Adquisición planificada de equipamiento médico moderno de procesamiento seminal para el laboratorio clínico que incremente la oferta de servicios para la Clínica Unión y para la prestación externa a seguros médicos privados. | Acta de entrega de recepción del equipamiento médico para el procesamiento seminal para el uso del personal de Laboratorio de la Clínica Unión. | Un equipo médico de procesamiento seminal adquirido. |

Fuente: La Autora (2022).

6. Gestión Financiera

La planificación financiera determina el manejo del presupuesto considerando la disponibilidad del capital y el costo total de las inversiones.

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

Actividad N° 1: Elaborar un balance general de la Clínica Unión que determine el estado financiero de la institución y la disponibilidad de presupuesto.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|---|--|------|
| Determinación del estado financiero de la institución y la disponibilidad de presupuesto. | Número | Un balance general realizado de la Clínica Unión que determine el estado financiero de la institución y la disponibilidad de presupuesto / Un balance general solicitado de la Clínica Unión que determine el estado financiero de la institución y la disponibilidad de presupuesto. | Balance general de la Clínica Unión culminado. | Uno |

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 2: Realizar una planificación estratégica para el financiamiento de insumos y equipamiento médico necesarios para el servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|--|---|------|
| Planificación estratégica para el financiamiento de insumos y equipamiento médico necesarios para el Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión. | Número | Planificación estratégica realizada para el financiamiento de insumos y equipamiento médico necesarios para el servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión / Planificación estratégica solicitada de | Planificación Estratégica para el financiamiento terminada. | Uno |

financiamiento de insumos y equipamiento médico necesarios para el servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión.

Fuente: La Autora (2022)

Actividad N° 3: Establecer un seguimiento mediante informe semestral que determine el índice de gasto corriente respecto al gasto total y las utilidades obtenidas del Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|---|---|--------------------------|
| Índice de gasto corriente respecto al gasto total y las utilidades obtenidas del Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión con seguimiento semestral. | Número | Informe semestral realizado que determine el índice de gasto corriente respecto al gasto total y las utilidades obtenidas del servicio de Reproducción asistida de baja complejidad de la Clínica Unión / Informe semestral solicitado que determine el índice de gasto corriente respecto al gasto total y las utilidades obtenidas del servicio de Reproducción asistida de baja complejidad de la Clínica Unión. | Informe semestral culminado y presentado que determine el índice de gasto corriente respecto al gasto total y las utilidades obtenidas del servicio de Reproducción asistida de baja complejidad de la Clínica Unión. | Un informe cada 6 meses. |

Fuente: La Autora (2022).

6.2.Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

La evaluación presupuestaria por áreas se realizará a través de informes departamentales liderados por el área financiera que determinarán de forma concisa y clara el balance de activos comparándolo con el gasto total y corriente que representa para la Clínica Unión.

6.3.Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas

Las Políticas de Crédito y Cobranzas serán supervisadas por uno de los líderes del Departamento Financiero quien dará seguimiento al usuario de forma presencial a través de visitas al domicilio o lugar de trabajo, vía telefónica o virtual mediante correos electrónicos para establecer una nueva fecha de pago de ser requerido, en caso contrario se generará una nota de débito que detalle los intereses moratorios.

Se analizará la rotación de las cuentas por cobrar y el período de tiempo en el que se convierten en liquidez para la Clínica.

6.4.Recaudaciones

Las recaudaciones tienen como objetivo definir el total de utilidades generadas para proveer solvencia a la Clínica, guiadas por las políticas de regulación económicas nacionales asociados al seguimiento por el Departamento Financiero y la Gerencia el cual será informado de forma mensual y posteriormente el informe anual que corresponde al balance general de la Institución.

7. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La capacidad de abastecimiento y aprovisionamiento de insumos debe ser proporcionado de forma eficaz y oportuna.

7.1.Capacidad Instalada

La capacidad será calculada en base a la dimensión de la infraestructura física, los espacios de almacenamiento seleccionados y el monto de presupuesto asignado.

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

Actividad N° 1: Realizar un inventario de la reserva actual de medicamentos, dispositivos médicos e insumos disponibles para abastecer la demanda de pacientes de la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|--|---|------|
| Inventario de la reserva actual de medicamentos, dispositivos médicos e insumos disponibles para abastecer la demanda de pacientes de la Clínica Unión. | Número | Inventario realizado de la reserva actual de medicamentos, dispositivos médicos e insumos disponibles para abastecer la demanda de pacientes de la Clínica Unión / Inventario planificado de la reserva actual de medicamentos, dispositivos médicos e insumos disponibles para abastecer la demanda de pacientes de la Clínica Unión. | Inventario finalizado de la reserva actual de medicamentos, dispositivos médicos e insumos disponibles. | Uno |

Fuente: La Autora (2022)

Actividad N° 2: Desarrollar una planificación de inventario en conjunto con la Coordinación Médica para el abastecimiento de insumos médicos quirúrgicos y medicamentos fundamentales para el abordaje de los pacientes con infertilidad que acuden al Servicio de Reproducción Asistida de la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|---|------|
| Inventario para el abastecimiento de insumos médicos | Número | Inventario realizado para el abastecimiento de insumos médicos | Inventario finalizado para el abastecimiento de insumos médicos | Uno |

| | | |
|---|---|---|
| quirúrgicos y medicamentos fundamentales para el abordaje de los pacientes con infertilidad que acuden al servicio de Reproducción Asistida de la Clínica Unión. | quirúrgicos y medicamentos fundamentales para el abordaje de los pacientes con infertilidad que acuden al servicio de Reproducción Asistida de la Clínica Unión / Inventario planificado para el abastecimiento de insumos médicos quirúrgicos y medicamentos fundamentales para el abordaje de los pacientes con infertilidad que acuden al servicio de Reproducción Asistida de la Clínica Unión. | quirúrgicos y medicamentos fundamentales para el Servicio de Reproducción Asistida de la Clínica Unión. |
|---|---|---|

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 3: Gestionar la contratación de nuevos proveedores altamente calificados cuyos productos cumplan con las normativas de calidad, seguridad y eficacia para la dotación de medicamentos especializados en la inducción de la fertilidad, con disponibilidad inmediata.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|---|--|--------------------------------------|
| Contratación de nuevos proveedores altamente calificados cuyos productos cumplan con las normativas de calidad, seguridad y eficacia para la dotación de medicamentos especializados en la inducción de la fertilidad, con | Número | La contratación realizada de nuevos proveedores altamente calificados cuyos productos cumplan con las normativas de calidad, seguridad y eficacia para la dotación de medicamentos especializados en la inducción de la fertilidad, con | Base de datos con registro de nuevos proveedores contratados para la dotación de medicamentos especializados en la inducción de la fertilidad. | Contratación con nuevos proveedores. |

| | |
|----------------------------------|--|
| disponibilidad inmediata. | disponibilidad inmediata / La contratación planificada de nuevos proveedores altamente calificados cuyos productos cumplan con las normativas de calidad, seguridad y eficacia para la dotación de medicamentos especializados en la inducción de la fertilidad, con disponibilidad inmediata. |
|----------------------------------|--|

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 4: Proporcionar el ambiente adecuado requerido para el almacenamiento de insumos y medicamentos inductores de fertilidad cumpliendo criterios de climatización, limpieza y seguridad indispensables para su conservación y eficacia.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|---|---|------|
| Almacenamiento adecuado de insumos y medicamentos inductores de fertilidad cumpliendo criterios de climatización, limpieza y seguridad indispensables para su conservación y eficacia. | Número | El ambiente adecuado proporcionado para el almacenamiento de insumos y medicamentos inductores de fertilidad cumpliendo criterios de climatización, limpieza y seguridad indispensables para su conservación y eficacia / El ambiente adecuado solicitado para el almacenamiento de insumos y | Reporte del cumplimiento de un ambiente adecuado para el almacenamiento de insumos y medicamentos inductores de fertilidad. | Uno |

medicamentos
 inductores de
 fertilidad
 cumpliendo
 criterios de
 climatización,
 limpieza y
 seguridad
 indispensables
 para su
 conservación y
 eficacia.

Fuente: La Autora (2022).

7.2. Evaluación de Movimiento de Inventarios

La evaluación de movimiento de inventarios se realizará mediante informe mensual para determinar la rotación de los insumos en menor o mayor medida valorando el estado de los productos y la necesidad de solicitar un nuevo pedido de abastecimiento con anticipación.

8. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

El área encargada de la tecnología de la información y comunicaciones maneja la información obtenida de los pacientes, clasificándola y garantizando la confidencialidad de los resultados.

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

Actividad N° 1: Establecer un inventario actual de los equipos informáticos disponibles (hardware y software) en la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|--|------|
| Inventario actual de los equipos informáticos disponibles (hardware y software) en la Clínica Unión. | Número | Inventario actual realizado de los equipos informáticos disponibles (hardware y software) en la Clínica Unión / Inventario actual planificado de los equipos informáticos disponibles (hardware y software) en la Clínica Unión. | Inventario de equipos informáticos de la Clínica Unión finalizado. | Uno |

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 2: Crear e implementar una base informática de registro de historias clínicas para el seguimiento, almacenamiento y clasificación de la información obtenida de los pacientes que acuden al Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|--|------|
| Seguimiento, almacenamiento y clasificación de la información obtenida de los pacientes que acuden al servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Unión. | Número | Base informática de registro de historias clínicas elaborada, para el seguimiento, almacenamiento y clasificación de la información obtenida de los pacientes que acuden al Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Unión / Base informática de registro de historias clínicas solicitada para el seguimiento, almacenamiento y clasificación de la información obtenida de los pacientes que acuden al Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad en la Clínica Unión. | Historias clínicas de los pacientes clasificadas y almacenadas en una base de datos informática. | Uno |

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 3: Realizar un informe mensual del mantenimiento preventivo y resolución de incidentes informáticos presentados en los departamentos de atención operativa y administrativa de la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|---|---|---------------------|
| Gestión para el mantenimiento preventivo y resolución de incidentes informáticos presentados en los Departamentos de atención operativa y administrativa de la Clínica Unión. | Número | Informe mensual del mantenimiento preventivo y resolución de incidentes informáticos presentados en los Departamentos de atención operativa y administrativa de la Clínica Unión, realizado / Informe mensual del mantenimiento preventivo y resolución de incidentes informáticos presentados en los Departamentos de atención operativa y administrativa de la Clínica Unión, solicitado. | Informe mensual con los resultados obtenidos del informe de mantenimiento preventivo y resolución de incidentes informáticos presentados en los Departamentos de atención operativa y administrativa de la Clínica Unión. | Un informe mensual. |

Fuente: La Autora (2022).

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

La capacidad de gestión de los servicios de clínica y hospitalización es determinante para la optimización de los procesos, por lo que es preciso identificar puntos de interés para el desarrollo de esta área.

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

Actividad N° 1: Programar y desarrollar charlas informativas semanales realizadas por los profesionales del Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad sobre infertilidad dirigida a los pacientes que acuden a la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|---|---|---------------------|
| Charlas informativas semanales realizadas por los profesionales del Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad sobre infertilidad dirigida a los pacientes que acuden a la Clínica Unión. | Número | Charlas informativas semanales realizadas por los profesionales del Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad sobre infertilidad dirigida a los pacientes que acuden a la Clínica Unión, ejecutadas / Charlas informativas semanales realizadas por los profesionales del Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad sobre infertilidad dirigida a los pacientes que acuden a la Clínica Unión planificadas. | Reporte escrito del cumplimiento de las charlas informativas a los pacientes que acuden a la Clínica Unión. | Una charla semanal. |

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 2: Establecer un cronograma de atención médica que incluya horarios de atención de los profesionales del Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|---|--|---|
| Un cronograma de atención médica que incluya horarios de atención de los profesionales del servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de | Número | Cronograma de atención médica realizado que incluye horarios de atención de los profesionales del Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión | Cronograma de atención médica elaborado y puesto en marcha con horarios de atención de los profesionales del Servicio de Reproducción Asistida de baja | Un cronograma de atención médica realizado. |

| | | |
|--------------------------|---|----------------------------------|
| la Clínica Unión. | / Cronograma de atención médica solicitado que incluye horarios de atención de los profesionales del Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión. | complejidad de la Clínica Unión. |
|--------------------------|---|----------------------------------|

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 3: Proporcionar un espacio físico amplio, climatizado y sanitizado para el desarrollo de las atenciones médicas y procedimientos ambulatorios necesarios para el manejo terapéutico de los pacientes con infertilidad que acuden a la Clínica Unión.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|--|------------------|---|---|---|
| Espacio físico amplio, climatizado y sanitizado para el desarrollo de las atenciones médicas y procedimientos ambulatorios necesarios para el manejo terapéutico de los pacientes con infertilidad que acuden a la Clínica Unión. | Número | Espacio físico amplio, climatizado y sanitizado entregado para el desarrollo de las atenciones médicas y procedimientos ambulatorios necesarios para el manejo terapéutico de los pacientes con infertilidad que acuden a la Clínica Unión / Espacio físico amplio, climatizado y sanitizado solicitado para el desarrollo de las atenciones médicas y procedimientos ambulatorios necesarios para el manejo terapéutico de los pacientes con infertilidad que acuden a la Clínica Unión. | Espacio físico del servicio de Reproducción asistida disponible que cumple las condiciones requeridas para el uso de los profesionales en la Clínica Unión. | 6 Consultorios y 2 salas de procedimientos disponibles para el uso de los profesionales de acuerdo al cronograma de atención planteado. |

Fuente: La Autora (2022).

Actividad N° 4: Establecer un protocolo de atención de infertilidad que cumpla criterios de ética, calidad y bioseguridad dispuestos por la Autoridad Sanitaria Nacional y la Organización Mundial de la Salud.

| Indicador | Unidad de Medida | Fórmula del Indicador Numerador / Denominador | Medio de Verificación | Meta |
|---|------------------|--|--|---|
| Un protocolo de atención de infertilidad que cumpla criterios de ética, calidad y bioseguridad dispuestos por la Autoridad Sanitaria Nacional y la Organización Mundial de la Salud. | Número | Un protocolo de atención de infertilidad elaborado que cumpla criterios de ética, calidad y bioseguridad dispuestos por la Autoridad Sanitaria Nacional y la Organización Mundial de la Salud / Un protocolo de atención de infertilidad planificado que cumpla criterios de ética, calidad y bioseguridad dispuestos por la Autoridad Sanitaria Nacional y la Organización Mundial de la Salud. | Protocolo de atención de infertilidad realizado y utilizado por los profesionales del servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad de la Clínica Unión. | Un protocolo de atención de infertilidad realizado. |

Fuente: La Autora (2022).

2. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL

La fecha de inicio de la implementación del Plan de Gestión Gerencial corresponde al 1 de Julio del año 2022, por lo tanto, la fecha de corte es el 30 de Junio del año 2023, con la finalidad de que la Gerencia establezca una evaluación de la Gestión departamental con informe presentado a la Junta Directiva y los accionistas de la Clínica el 1 de Agosto del año 2023.

En el informe se planteará el cumplimiento de los objetivos y los indicadores propuestos mediante un análisis comparativo del alcance de las metas con los resultados

obtenidos, además se notificará el índice de variaciones en el desarrollo de la Gestión detallando la causalidad y los efectos de las mismas.

La Junta Directiva de la Clínica dispondrá de un período de 15 días posteriores a la entrega del informe para efectuar la evaluación correspondiente y generar un análisis concluyente.

2.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Se identificaron las siguientes limitaciones en la Gestión Gerencial para el cumplimiento de los objetivos propuestos:

- Dificultad para contratar profesionales capacitados en infertilidad, pues es una especialidad relativamente nueva con un número reducido de personas capacitadas en esta área.
- El abordaje de la infertilidad requiere un tiempo amplio por lo que la mayoría de pacientes al no obtener resultados inmediatos recurren a la deserción del tratamiento, esto se traduce en una reducción de las utilidades por la falta de asistencia a las consultas y por la rotación disminuida de los medicamentos inductores de ovulación.
- Los seguros médicos privados cubren un número limitado de intentos, los cuales están por debajo del promedio de alcance de éxito, por lo tanto, no se puede garantizar la cobertura total del tratamiento de infertilidad, constituyendo una pérdida económica para la Clínica.
- Ocasionalmente la infertilidad está asociada a anomalías genéticas o cromosómicas que dependen de exámenes especializados de cariotipos para realizar un diagnóstico certero, para esto es necesario un equipamiento costoso de procesamiento de muestra, el cual se encuentra fuera de presupuesto y los profesionales que estudian dichas muestras son escasos.
- Existen medicamentos inductores de ovulación o de mejoramiento espermático que son producidos fuera del Ecuador por lo que la logística de traslado sumado a las condiciones de preservación son costosas y tardías.
- La Clínica posee a disposición otras especialidades de atención las cuales eventualmente coinciden con los horarios de atención del servicio de Reproducción Asistida por lo que la accesibilidad a los consultorios disminuye.

2.2. Conclusiones

Se concluye lo siguiente:

- Actualmente en Ecuador existe una notable inversión de capital en procesos relacionados a la salud constituyendo un aspecto favorable para el desarrollo privado y la rentabilidad de los Centros Médicos.
- El Servicio de Reproducción Asistida de baja complejidad no es un servicio ofertado por el sector público de la salud, por esta razón se refleja un incremento en el número de consultas en el ámbito privado lo cual propicia un campo para ser explorado ampliamente.
- El análisis FODA institucional identificó principalmente como fortaleza su capacidad de financiamiento autónoma, al ser una entidad privada, cuenta con las posibilidades de brindar a los usuarios una infraestructura cómoda, climatizada con equipamiento médico moderno, además de ofertar una cartera de servicios diversa. Dentro de sus debilidades destaca la volubilidad de las consultas debido a los costos por atenciones médicas que al no ser accesibles no son sostenibles en tratamientos largos.
- El número de profesionales capacitados en infertilidad es reducido por lo que la captación y contratación subsecuente es limitada.
- El abastecimiento de reactivos para el laboratorio seminal es pertinente y oportuno, con facilidades de provisión.
- La dotación de medicamentos inductores de fertilidad fabricados por empresas internacionales requiere de proveedores altamente capacitados en logística de traslado para mantener la conservación de los productos y entregarlos de forma inmediata.
- El resultado de las entrevistas efectuadas puso en evidencia el interés genuino que poseen los pacientes por obtener una consulta integral que aborde adecuadamente su problema de infertilidad.
- El planeamiento estratégico fue elaborado en base a las necesidades observadas en la población que mayoritariamente asiste a la Clínica Unión, con la finalidad de resolver sus requerimientos y posicionar la Institución por su calidad de servicio a nivel nacional e internacional.

- La formulación del plan de gestión gerencial permitió reestructurar la organización interna administrativa y operativa que proporcione un soporte idóneo para el desenvolvimiento de la Clínica.
- El área de Publicidad y Marketing presenta varias debilidades por lo que no se consigue aún el impacto deseado en los usuarios sobre temas informativos de los servicios ofertados por la Clínica.

2.3 Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

- Llevar a cabo de forma inicial los tratamientos de Reproducción Asistida de baja complejidad, midiendo el nivel de demanda y rentabilidad de las atenciones, además del tiempo empleado en los tratamientos exitosos que resulten en nacido vivo para proyectar la implementación de Reproducción Asistida de alta complejidad mediante equipos tecnológicos de alta gama que habiliten esta modalidad.
- Es factible la creación y desarrollo de un Departamento de Docencia Educativa e Investigación que se encuentre articulado con Universidades para el entrenamiento profesional desde el punto de vista práctico, lo cual representaría una ventana de reconocimiento al público en general, fomentaría el estudio y análisis académico y generaría una fuente adicional de ingreso monetario para la Clínica.
- Una de las mayores debilidades detectadas a través del FODA es la adherencia de los pacientes a los tratamientos largos, debido a la dificultad económica para el mantenimiento prolongado de las consultas, por lo tanto, es imperativo establecer nuevas formas de financiamiento a crédito o generar copagos mediante la creación de acuerdos con los seguros médicos privados.
- Es fundamental disponer de un proveedor con experiencia para la dotación de medicamentos inductores de ovulación y mejoramiento espermático con entrega oportuna, motivado principalmente por la cronología de aplicación de dicha medicación en la mujer, la cual no puede atrasarse ni postergarse pues conllevaría a un fracaso del tratamiento.
- El área de Marketing y Publicidad debe plantear nuevas y mejores estrategias de difusión y promoción del Servicio de Reproducción Asistida, así como también de la cartera de servicios generales de la Clínica Unión, que llame la atención positivamente de los usuarios.
- Finalmente, se recomienda ejecutar controles periódicos de la calidad de los procesos implementados en el Servicio de Reproducción Asistida para garantizar su seguridad y efectividad en los pacientes de la Clínica Unión.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Infertilidad: Incapacidad de obtener una gestación posterior a un lapso de 12 meses o más de relaciones sexuales sin protección.

Gestión: Conjunto de estrategias que se efectúan para dirigir y administrar adecuadamente una institución.

Posicionamiento: Técnica mediante la cual se facilita que un producto ocupe un lugar referencial frente a la competencia en la mente de los usuarios.

Calidad: Superioridad o excelencia tangible de algún servicio institucional.

Multidisciplinario: Que integra a varias disciplinas para el estudio o abordaje de un proceso.

Integral: Que incluye todos los aspectos necesarios para ser completo.

Accesible: Situación, medio o cosa que puede ser alcanzado o al que se puede llegar.

Sostenible: Que es compatible con los recursos que dispone una institución.

Rentabilidad: Relación entre los beneficios que proporciona una actividad y la inversión que se ha realizado a nivel institucional.

Abordaje: Plantear un asunto o tratar sobre una temática específica de forma óptima.

Implementación: Es la ejecución de una idea programada mediante la aplicación de diversos métodos, procedimientos o estrategias.

Planificación: Proceso de toma de decisiones para alcanzar un objetivo planteado, considerando la situación actual de la institución y los factores que pueden influir en el desarrollo de las metas establecidas.

4. REFERENCIAS

- 1) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (2010). *Fascículo Provincial Guayas*. Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador. Obtenido desde: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/guayas%20inec.pdf>
- 2) COORDINACIÓN MÉDICA CLÍNICA MÉDICA UNIÓN GUAYAQUIL (2022). *Información administrativa y Organizacional*.
- 3) ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2020). *Infertility*. Newsroom. Obtenido desde: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/infertility>
- 4) SERVICIO DE UROLOGÍA Y GINECOLOGÍA CLÍNICA UNIÓN GUAYAQUIL (2022). *Referencias de atenciones principales en infertilidad*.
- 5) DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO CLÍNICA MÉDICA UNIÓN GUAYAQUIL (2022). *Información referente a los recursos humanos operativos*.
- 6) DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA CLÍNICA MÉDICA UNIÓN GUAYAQUIL (2022). *Recopilación de Datos de matrices informáticas*.
- 7) MEDINA GARCIA J., MARTINEZ CASAS J.M., GÓMEZ URQUIZA J.L., (2015). *Diseño y elaboración del proyecto de investigación clínica para profesionales de ciencias de la salud*. Enfermería Basada en la Evidencia: Investigación Clínica Aplicada a las Ciencias de la Salud. Pág. 73; Año XXII (64). Obtenido desde: https://www.enfermeriaencardiologia.com/wp-content/uploads/64_01.pdf
- 8) MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA (2008). *Guía para formulación de planes de gestión y evaluación de gerentes de empresas sociales del Estado Territorial*. Decreto 357 Y Resolución 473 De 2008. Obtenido desde: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%200473%20DE%202008%20GUIA%20EVALUACION%20GERENTES%20DE%20ESE.pdf
- 9) WORLD REFERENCE.COM (2022). *Definiciones*. Language Forum. Obtenido desde: <https://forum.wordreference.com/threads/abordaje-enfoque-planteamiento.2419038/>

5. ANEXOS



Anexo 1: Clínica Privada Unión. Guayaquil – Ecuador.



Anexo 2: Inseminación Artificial de baja complejidad

TÉCNICAS DE BAJA *complejidad*



Inseminación artificial: en esta técnica se introduce semen mediante un catéter en el útero de la mujer justo en el momento de la ovulación.



Inducción a la ovulación: es un proceso en el que se utilizan medicamentos para restablecer la ovulación normal de la mujer.



Coitos programados: consiste en monitorear el desarrollo de la ovulación para determinar el momento ideal para tener relaciones sexuales y aumentar la probabilidad de embarazo.

Fuente: INGENES, 2018 

Anexo 3: Técnicas de Baja Complejidad en Reproducción Asistida.



Estimulación
ovárica



Capacitación
semen



Ovulación



Inseminación
intrauterina



Experiencia
médica

Anexo 4: Proceso para la Inseminación Artificial de espermatozoides.

Anexo 5

ENTREVISTA A PACIENTES CON INFERTILIDAD QUE ACUDEN A LA CLÍNICA UNIÓN DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

2. INDIQUE POR FAVOR SU EDAD, GÉNERO, SU AUTODENOMINACIÓN ÉTNICA E INSTRUCCIÓN EDUCATIVA.
3. ¿COMO CATALOGARÍA SU CAPACIDAD ECONÓMICA ADQUISITIVA? ¿BAJA, MEDIA O ALTA?
4. ¿POSEE AFILIACIÓN A SEGURO SOCIAL, PRIVADO O A AMBOS?
5. ¿HA PRESENTADO ENFERMEDADES IMPORTANTES O HA SIDO OPERADO?
6. (EN CASO DE SER MUJER) ¿HA TENIDO ABORTOS ESPONTÁNEOS?
7. ¿NECESITÓ ALGUNA VEZ SOMETERSE A EXÁMENES GENÉTICOS?
8. ¿TIENE HIJOS CON PAREJAS PREVIAS?
9. ¿HACE CUANTO TIEMPO ESTÁN BUSCANDO EMBARAZO SIN MÉTODOS ANTICONCEPTIVOS?
10. ¿CON QUE FRECUENCIA TIENE RELACIONES SEXUALES CON SU PAREJA DESDE QUE ESTÁN EN PROCESO DE BÚSQUEDA DE EMBARAZO?
11. ¿HA PRESENTADO SENTIMIENTOS DE ANGUSTIA, DESESPERANZA O DEPRESIÓN LIGADOS AL PROBLEMA DE FERTILIDAD?
12. ¿HA REQUERIDO SOPORTE NUTRICIONAL PARA MEJORAR SU PESO?
13. ¿SIENTE QUE SU PATOLOGÍA HA SIDO RESUELTA O ES CLARO PARA UD EL MANEJO QUE DEBA PLANTEARSE?

Anexo 6

ENTREVISTA A PROFESIONALES QUE INTEGRAN EL PANEL DE EXPERTOS SOBRE LA VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE REPRODUCCIÓN ASISTIDA DE BAJA COMPLEJIDAD EN LA CLÍNICA MÉDICA UNIÓN DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

A LOS MÉDICOS:

1. ¿UD. CONSIDERA QUE LA INFERTILIDAD ES UNA PROBLEMÁTICA CON UNA MAYOR INCIDENCIA EN LA ACTUALIDAD?
2. ¿QUE CARACTERÍSTICAS CLÍNICAS POSEEN LOS PACIENTES CON INFERTILIDAD QUE ACUDEN A SU CONSULTA MÉDICA?
3. ¿CONSIDERA QUE EXISTA UN FACTOR NUTRICIONAL Y PSICOLÓGICO QUE DEBA SER ABORDADO POR UN PROFESIONAL DE ESAS RAMAS?
4. DISPONIENDO DE LOS RECURSOS NECESARIOS, ¿CUAL CONSIDERA UD SERÍA LA PROBABILIDAD DE ÉXITO ESTIMADA EN LOS TRATAMIENTOS? DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PACIENTES.
5. ¿ES VIABLE UN TRATAMIENTO DE BAJA COMPLEJIDAD EN REPRODUCCIÓN ASISTIDA A LOS PACIENTES QUE ACUDEN A SU CONSULTA EN LA CLÍNICA MÉDICA LA UNIÓN?

AL PERSONAL ADMINISTRATIVO:

1. ¿LA CLÍNICA CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA Y EL EQUIPAMIENTO ADECUADO PARA LA INSTAURACIÓN DE UN SERVICIO DE REPRODUCCIÓN DE BAJA COMPLEJIDAD?
2. ¿SE PUEDE GARANTIZAR EL ACCESO A LOS MEDICAMENTOS E INSUMOS NECESARIOS PARA ESTE SERVICIO?
3. ¿DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO ES SOSTENIBLE Y RENTABLE CONTAR CON UTILIDADES PROVENIENTES DE LAS ATENCIONES QUE INCLUYEN LABORATORIO, ECOGRAFÍA, APARTE DEL USO DE LAS INSTALACIONES Y ATENCIÓN MÉDICA DE ESTE GRUPO DE PACIENTES?
4. ¿RESULTA POSIBLE CONSEGUIR PROFESIONALES CON EXPERIENCIA EN REPRODUCCIÓN ASISTIDA?