



FACULTAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO
ADMINISTRATIVO EN EL CONSULTORIO DE LA ESPECIALIDAD DE
GERIATRÍA ANDRÉS GARCÍA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

Profesor

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

Autor

Dr. Andrés Santiago García Mejía

2022

CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
RESUMEN EJECUTIVO	6
EXECUTIVE SUMMARY.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I	10
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	10
1.1 INTRODUCCIÓN	10
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	11
1.2.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	11
1.2.1.1 MISIÓN	11
1.2.1.2 VISIÓN	12
1.2.2 FINANCIERA.....	12
1.2.3 OPERATIVA.....	12
1.3 OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	14
1.3.1 ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS	14
1.3.2 OFERTA DE SERVICIOS	15
1.3.3 RECURSO HUMANO.....	16
1.3.4 INFRAESTRUCTURA DEL CONSULTORIO.....	16
1.3.5 HORARIO DE ATENCIÓN	16
1.4 POBLACIÓN ATENDIDA	17
1.5 DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA.....	18
CAPÍTULO II	19
2. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN	19
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	21
2.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN	22
2.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	22
2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....	22
CAPITULO III	24
3.1.1 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	24
3.1 ANÁLISIS INTERNO DEL CONSULTORIO DE LA ESPECIALIDAD DE GERIATRÍA ANDRÉS GARCÍA.....	24
3.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	24

3.1.2	GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA	25
3.1.3	GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA	26
3.1.4	GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL.....	26
3.1.5	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	26
3.2	ANÁLISIS EXTERNO DEL CONSULTORIO DE LA ESPECIALIDAD DE GERIATRÍA ANDRÉS GARCÍA.....	27
3.2.1	MACROENTORNO	27
3.2.2	MICROENTORNO	27
3.3	ESTRATEGIA CAME.....	28
CAPITULO IV		30
4.	ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL.....	30
4.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	30
4.1.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	30
4.1.2	GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA.	35
4.1.3	GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA.	37
4.1.4	GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL.....	37
4.1.5	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.	38
4.2	PRESUPUESTO.....	39
CAPÍTULO V		40
5.	EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN	40
5.1	MONITOREO DEL PLAN	40
5.2	EVALUACIÓN DEL PLAN	40
5.3	LIMITACIONES.....	41
CAPÍTULO VI.....		42
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
6.1	CONCLUSIONES.....	42
6.2	RECOMENDACIONES.....	43
7.	BIBLIOGRAFÍA	44
8.	ANEXOS	47
8.1	ANEXO 1.....	48
8.2	ANEXO 2.....	50
8.3	ANEXO 3.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Total de atenciones por grupo etario en el consultorio de Geriatria Andrés García mayo 2022.	17
Tabla 2 Total de atenciones por grupo etario en el consultorio de Geriatria Andrés García mayo 2022.	17
Tabla 3 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	23
Tabla 4 Indicador Desarrollo de plan estratégico.	34
Tabla 5 Indicador Determinar organigrama del consultorio.	35
Tabla 6 Indicador Plan de Gestión Financiera.	36
Tabla 7 Indicador Asociación efectiva con profesionales sanitarios.....	36
Tabla 8 Indicador Implementación de historias clínicas y agenda de citas electrónicas.....	37
Tabla 9 Indicador Convenios de asociación.	38
Tabla 10 Indicador Desarrollo de plan de marketing institucional.....	38
Tabla 11 Presupuesto estimado para ejecución del plan de gestión.	48
Tabla 12 Monitoreo de las actividades.	50
Tabla 13 Evaluación por porcentaje de cumplimiento del cronograma.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Administrativa del consultorio de Geriatria Andrés García.	14
Figura 2 Mapa de ubicación del consultorio de la especialidad médica de Geriatria Andrés García.	15
Figura 3 Árbol de problemas del consultorio de Geriatria Andrés García.	21
Figura 4 Matriz FODA.....	28

RESUMEN EJECUTIVO

El hecho de incorporar un proceso administrativo en una institución de salud como una herramienta fundamental de gestión que permite a su gerente o propietario, llevar a cabo etapas necesarias para su funcionamiento y éxito a futuro. A través de esta investigación se pretende implementar un proceso gerencial en el consultorio de la especialidad de geriatría Andrés García que se encuentra en la ciudad de Riobamba.

Por lo tanto se realizó una investigación descriptiva, puntualizando características del consultorio, la población objetivo y el ambiente en el que se ubica el consultorio.

Los resultados nos permiten realizar un diagnóstico organizacional que identifica falencias en el proceso administrativo-gerencial con lo cual podemos establecer estrategias y planes de acción mediante la elaboración de un plan gerencial que cuente con aspectos de gestión gerencial, financiera, política, marketing, etc., en un tiempo de dos años.

Palabras clave: Plan Gerencial, Geriatría, descriptivo, diagnóstico organizacional.

EXECUTIVE SUMMARY

The fact of incorporating an administrative process in a health institution as a fundamental management tool that allows its manager or owner to carry out the necessary steps for its operation and success in the future. Through this research, it is intended to implement a management process in the Andrés García geriatric specialty office located in the city of Riobamba.

Therefore, a descriptive investigation was carried out, specifying characteristics of the office, the target population, and the environment in which the office is located.

The results allow us to carry out an organizational diagnosis that identifies shortcomings in the administrative-managerial process with which we can establish strategies and action plans by preparing a management plan that includes aspects of management, finance, politics, marketing, etc., in a period of two years.

Keywords: Management Plan, Geriatrics, descriptive, organizational diagnosis.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha evidenciado un incremento en la longevidad y la esperanza de vida al nacer de manera global, en unas regiones más que en otras, y esto ha sido una de las razones para que las personas de mayor edad requieran con mayor frecuencia acudir a algún servicio de salud que ayude a solventar sus necesidades.

Cada vez es más evidente que los servicios de salud son un negocio rentable, y esto se ha puesto de manifiesto de una forma más clara a lo largo de la pandemia por Covid-19 que atravesó el planeta hace pocos años. Las áreas de atención privada jugaron un papel importante en el desarrollo de la pandemia, con una población que exige los mejores estándares de calidad para su atención y la de sus seres queridos.

En este contexto, surge la idea de establecer un centro de salud integral del adulto mayor el cual cuente con profesionales especializados en la atención geriátrica. Sin embargo, al ser un proyecto ambicioso y de gran inversión económica inicial, se ha decidido comenzar por establecer un consultorio médico de la especialidad de geriatría en la ciudad de Riobamba.

Este proyecto tiene la finalidad de desarrollar un proceso administrativo en los próximos dos años, en el consultorio de la especialidad de Geriatría Andrés García el cual se encuentra en la ciudad de Riobamba. Al ser una entidad nueva se requiere contar con un proceso gerencial acorde a su realidad desde un principio y de esta forma generar rentabilidad, sostenibilidad en el tiempo acompañado de una planificación dirección y evaluación adecuados a su funcionamiento.

El proyecto se encuentra compuesto por 6 capítulos en los cuales se detalla el análisis ambiental situacional como primer punto, seguido del planteamiento del problema, su justificación y el árbol de problemas que se ha detectado con participación de todas las personas que prestan sus servicios de manera directa e indirecta en el consultorio médico. En capítulos posteriores se realiza un diagnóstico de la gestión organizacional en la que incluye aspectos administrativos, financieros, técnico-tecnológico, político social y de marketing y el uso de la herramienta FODA, para posteriormente indicar

estrategias y actividades para cumplir con cada meta y objetivo propuesto en el presente proyecto investigativo.

CAPITULO I

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 INTRODUCCIÓN

El término gerenciar hace referencia a la ejecución de distintas acciones que son necesarias para lograr los distintos objetivos de una empresa, asociación o compañía. (Hernández, 2012) El hecho de incorporar un proceso administrativo en una institución de salud, radica en que esta es una herramienta fundamental que permite a su gerente o propietario, llevar a cabo etapas necesarias para su funcionamiento y éxito a futuro, como son la planeación, organización, dirección y control de dicha institución de salud y de esta manera se puedan alcanzar los objetivos o razones para los que fue creada. (Blandez, 2014)

En la mayor parte de países de América latina, los sistemas de salud están organizados según el Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS), al cual en los últimos años se le ha incluido un nuevo enfoque basado en familia, comunidad e interculturalidad, por lo que se ha transformado en el MAIS-FCI. (Villavicencio-Caparó, 2021). La atención geriátrica tiene un rumbo similar y encaminado hacia la integralidad de la atención con un enfoque hacia la persona. (Organización Panamericana de la Salud, 2020)

Por lo que es necesario e importante contar con un plan de gestión en el consultorio de la especialidad de geriatría y gerontología Andrés García, y de esta forma poder implementar un proceso administrativo que permita tener una estructura organizacional clara y con objetivos a corto, mediano y largo plazo. Llevando a cabo procesos que, encaminadas a un objetivo macro, el cual es brindar un servicio especializado al adulto mayor que satisfaga las necesidades de salud de esta población vulnerable y que mejore su calidad de vida, todo esto encaminado a través de una atención de calidad y calidez hacia los pacientes que acuden a este establecimiento de salud.

1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL.

1.2.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El “Consultorio de la especialidad médica de Geriatria Andrés García” se instauró el 2 de mayo de 2022, el cual se encuentra funcionando dentro del centro de especialidades médicas SABIE en la provincia de Chimborazo y más específicamente en la ciudad de Riobamba. La autoridad de este la cumple su propietario, así como también es el administrador, por lo tanto, solo una persona se encarga de la toma de decisiones, liderar y guiar al personal que colabora para su funcionamiento. Además, debido a su profesión, el propietario se desempeña como médico especialista en Geriatria y Gerontología para la atención directa al usuario e igualmente se encarga del financiamiento del consultorio médico.

Dentro del personal que colabora en este establecimiento, cuenta con una secretaria, que es la persona encargada del agendamiento de citas médicas y adquisición de insumos médicos. Además, cuenta con una persona que se encarga de la limpieza diaria y el orden del consultorio, la cual a su vez adquiere los materiales necesarios para cumplir con su labor.

El administrador del consultorio cancela de forma mensual una cantidad de dinero correspondiente al arriendo por el uso de su consultorio debido a que este se encuentra dentro del centro de salud SABIE, así también el personal adicional (secretaria y personal de limpieza) son parte de este establecimiento, es decir también prestan sus servicios a todas las especialidades que conforman el centro SABIE.

1.2.1.1 MISIÓN

Brindar atención integral hacia la persona adulta mayor con un enfoque humanitario, integral e individualizado, proporcionando la mejor experiencia en servicios médicos para la población geriátrica.

1.2.1.2 VISIÓN

Ser para el año 2024, el establecimiento líder de la región sierra centro del Ecuador, en ofrecer una atención integral al adulto mayor que incluye pertinencia científica, calidad y calidez en su atención médica.

1.2.2 FINANCIERA

El consultorio de la especialidad de Geriatria es una entidad pequeña, cuenta con un patrimonio, el cual es dado por su único administrador. En cuanto a sus pasivos, se mantienen deudas a corto plazo conocidas como pasivos corrientes (Contabilidae, 2022) que se trata de deudas con proveedores de insumos médicos e insumos de limpieza, así como también del pago mensual que se realiza a la propietaria del edificio del Centro SABIE, el mismo que incluye además la remuneración de la secretaria, de la persona que colabora con la limpieza del consultorio y servicios como electricidad, agua e internet. Mientras que los pasivos a largo plazo o pasivos fijos lo conforman únicamente las deudas adquiridas con entidades bancarias.

Además, presenta activos fijos tales como, equipos electrónicos (Tablet, laptop) equipos médicos (set de diagnóstico, estetoscopio, balanza, tallímetro) el material inmobiliario en su gran mayoría pertenece al centro SABIE y su propietaria, ya que están incluidos dentro del monto mensual de arrendamiento, y tiene un activo disponible que corresponde al dinero de caja que de forma diaria se adquiere y utiliza. Lo anteriormente descrito conforma una estructura organizada y estable que se refleja en la totalidad de activos descritos. (Pons, 2019)

1.2.3 OPERATIVA

La gestión del recurso humano es el núcleo estratégico de la gestión empresarial en los tiempos contemporáneos. Cada vez es más evidente la ventaja competitiva que representan las personas para una organización, por lo que es necesario contar con procesos de selección, formación, compensación, evaluación en toda empresa que desea alcanzar el éxito y cumplir sus objetivos. (Jaramillo, 2005)

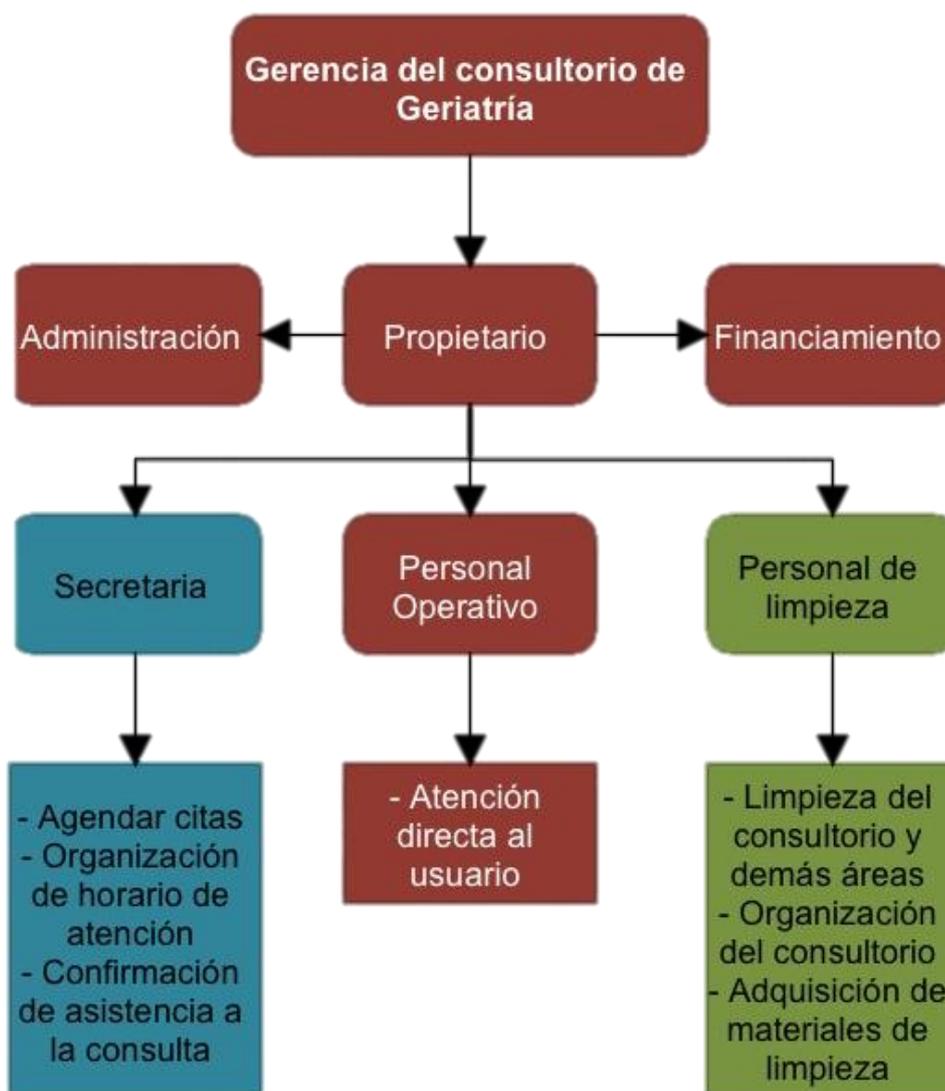
La estructura del consultorio médico le permite a su administrador designar las funciones a cada una de las personas que colaboran en su funcionamiento.

Cuenta con el siguiente personal:

- El Gerente o propietario, que se encarga de administrar el consultorio, y entregar el pago mensual del arriendo, que como ya se ha comentado, incluye además la limpieza del consultorio, remuneración de la secretaría, servicios y adquisición de insumos médicos.
- La secretaría es la persona que cumple con el agendamiento de citas médicas, organización del horario de atención y confirmar la asistencia de los pacientes a la consulta programada.
- El personal operativo está conformado por un médico geriatra, que a la par cumple la función de gerente del consultorio de especialidad.
- La persona encargada de la limpieza del consultorio pertenece de forma general al centro SABIE, realiza la limpieza y organización diaria del consultorio.

Cuando es necesaria la intervención de otros profesionales de la salud para el manejo integral de los adultos mayores, el centro SABIE cuenta con especialistas en nutrición, terapia física, terapia cognitiva, terapia ocupacional, odontólogo, psicólogo clínico, que en total suman 6 personas que poseen sus propias dependencias dentro de este centro de salud.

Figura 1 Estructura Administrativa del consultorio de Geriatria Andrés García.



Tomado de: Consultorio de Geriatria Andrés García

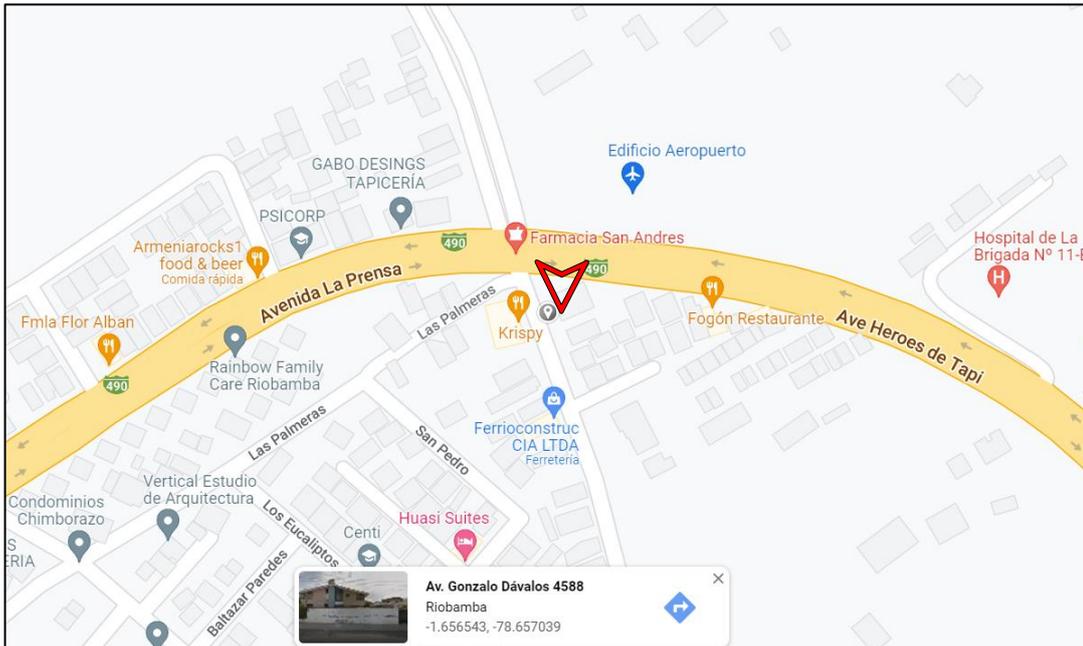
Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

1.3 OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

1.3.1 ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS

El consultorio de la especialidad médica de Geriatria Andrés García se encuentra ubicado dentro del centro SABIE, el cual está localizado en la ciudad de Riobamba, en la avenida Gonzalo Davalos y avenida de los Héroes, a una latitud de -1.656543 y a una longitud de -78.657039.

Figura 2 Mapa de ubicación del consultorio de la especialidad médica de Geriátría Andrés García.



Nota. Localización del centro SABIE, sitio en donde funciona el consultorio (punta de flecha roja).

Adaptado de: Google Maps, 2022, (<https://www.google.com.ec/maps/@-1.6574874,-78.655557,17.04z?hl=es>)

1.3.2 OFERTA DE SERVICIOS

El consultorio de la especialidad médica de Geriátría Andrés García es un establecimiento que presta servicios especializados en atención a adultos mayores, entre los que se mencionan a continuación.

1.3.2.1 CONSULTA EXTERNA DE GERIATRÍA.

El consultorio cuenta con un médico especialista en Geriátría y Gerontología, el mismo que se encarga de brindar atención integral, multicomponente a la población adulta mayor, mediante la aplicación de una Valoración Geriátrica Integral que trata de cubrir la mayor parte de las necesidades en salud en esta población. (Organización Panamericana de la Salud, 2020)

1.3.2.2 VALORACIÓN GERIÁTRICA INTEGRAL A DOMICILIO.

Es una de las modalidades de atención que se ofrece a las personas adultas mayores, debido a la alta prevalencia de inmovilidad en esta población y la dificultad de traslado hasta el centro o establecimiento médico, esta valoración incluye además recomendaciones acerca del entorno familiar, social y vivienda de la persona. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018)

1.3.2.3 CONSULTA MÉDICA DE GERIATRÍA POR TELEMEDICINA.

Es otra de las modalidades de atención que se presenta para la atención a las personas adultas mayores, al ser una modalidad virtual con la desventaja de no poder realizar una valoración presencial, se la recomienda con mayor preferencia para controles de revisión de resultados y ajustes menores de tratamiento médico. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018)

1.3.3 RECURSO HUMANO.

Lo conforman el gerente/administrador, la secretaria, la persona a cargo de la limpieza y aseo.

Hay que indicar que el gerente del establecimiento es también el único personal operativo en atención geriátrica.

1.3.4 INFRAESTRUCTURA DEL CONSULTORIO.

Consta del consultorio propiamente dicho, la sala de espera dentro del centro SABIE, un baño para los pacientes y el personal del centro.

1.3.5 HORARIO DE ATENCIÓN

El consultorio atiende de lunes a viernes desde las 5 pm hasta las 21 pm y los sábados de 7 am hasta 12 pm.

1.4 POBLACIÓN ATENDIDA

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), determinó que en la ciudad de Riobamba para el año 2010 existía una población total de, 458581, de los cuales 40743 correspondían a personas adultas de 65 años y mayores, lo cual representó en ese momento el 8,88% de la población total. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Debido a la no realización de un nuevo censo de población desde el año 2010, tenemos una proyección del crecimiento poblacional, la cual en la última versión del año 2020 indica que para ese año teníamos, 48674 personas con 65 años o más, lo cual corresponde al 9,28% del total, es decir se proyectó un crecimiento de esta parte de la población en cuanto a sus valores relativos. Las mujeres representan aproximadamente el 52% de esta población y los hombres el 48% restante. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

Tabla 1 Total de atenciones por grupo etario en el consultorio de Geriatria Andrés García mayo 2022.

LAS ATENCIONES POR GRUPO ETARIO MAYO 2022	
65 a 75 años	6 pacientes
75 a 85 años	4 pacientes
85 años y más	3 pacientes

Tomado de: Consultorio de Geriatria Andrés García

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

Tabla 2 Total de atenciones por grupo etario en el consultorio de Geriatria Andrés García mayo 2022.

LAS ATENCIONES POR SEXO MAYO 2022	
SEXO	CANTIDAD
Hombres	4
Mujeres	9

Tomado de: Consultorio de Geriatria Andrés García

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

1.5 DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA

Cuando la demanda de atención llega a ser mayor que la oferta que se ofrece, se produce la demanda insatisfecha de los servicios. (Burbano, 2015) Tomando en cuenta esta definición, en este consultorio de la especialidad de Geriátría no existiría una demanda insatisfecha de servicios en general. Sin embargo, si se realiza un análisis con mayor profundidad, tomando en cuenta las atenciones que se han tenido en el primer mes de funcionamiento, se pueden indicar los siguientes:

- El espacio físico actual del consultorio para la atención, el consultorio cuenta con una infraestructura pequeña que en ocasiones no permite realizar algunas actividades que se incluyen dentro de la valoración geriátrica integral tales como velocidad de la marcha, test de fragilidad y dependencia, entre otros. (Organización Panamericana de la Salud, 2020)
- El horario establecido para la atención, muchas de las ocasiones no se logran cumplir debido en gran parte a obligaciones adicionales del médico especialista.
- La ubicación del establecimiento es algo apartado de la parte céntrica de la urbe, y en muchas ocasiones los pacientes no logran encontrar con facilidad la localización del centro SABIE.
- Al ejecutar una valoración integral en el adulto mayor se requiere de un apoyo adicional de otras dependencias como laboratorio clínico, centro de imágenes, principalmente, por lo cual las personas que hacen uso de la consulta de geriatría tienden a buscar estos complementos en otros lugares que se encuentran aislados al consultorio médico.

CAPÍTULO II

2. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el transcurso de las próximas décadas a nivel mundial se espera que se concrete un proceso de envejecimiento poblacional, el cual traerá múltiples consecuencias a nivel social, económico, político, y seguramente en el campo de la salud será uno en los que más podremos evidenciar sus consecuencias. (Organización Panamericana de la Salud, 2020) Con respecto a este último se considera que debido a este proceso habrá un incremento de la incidencia de enfermedades crónico-degenerativas, tales como enfermedades cardiovasculares, diabetes, demencias, así como procesos discapacitantes y malignos como las neoplasias. (Organización Mundial de la Salud, 2015)

Por lo que con el pasar del tiempo y el avance de la sociedad, de forma progresiva empiezan a cobrar relevancia especialidades médicas que se encarguen de esta parte de la población y sus características particulares de enfermar.

En este contexto, se procedió a implementar atención de la especialidad de Geriatria en un consultorio particular en la ciudad de Riobamba con la finalidad de atender a la población adulta mayor de la urbe y con una administración responsable, organizada y con objetivos lograr el progreso de la entidad empresarial y convertirlo en un centro sanitario con una elevada calidad de atención al servicio de la ciudad y el país.

Según Gaviláñez y cols. en su artículo “Impacto de la gestión administrativa en el Ecuador” del año 2018, existen pequeñas y medias empresas que son administrados por su propietario, el cual en la gran mayoría de ocasiones lidera el proceso de forma empírica y con poca técnica, sin una organización establecida ni objetivos claros a futuro. Lo cual da como resultado que no se cumplan los objetivos de la empresa y mucho menos las expectativas por la que fue creada. (Gaviláñez, Espín, & Palacios, 2018)

El consultorio de la especialidad de Geriatria Andrés García nace como una pequeña empresa que tiene intención de crecimiento y estabilidad en el mercado de la salud, sin embargo no cuenta con un proceso administrativo acorde a sus

necesidades ni de la población de Riobamba que permita a su propietario establecer procesos de organización, planificación, control etcétera, y de esta manera poder cumplir los objetivos empresariales con expectativa de crecimiento y solvencia en el mercado de la salud.

Por lo que el presente trabajo investigativos tiene la intención de establecer un plan gerencial que permita implementar un proceso administrativo para el consultorio de geriatría Andrés García y de esta manera mejorar su estructura empresarial.

2.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El consultorio de la especialidad de Geriatría Andrés García es una pequeña empresa que inicio sus actividades en el mes de mayo del año 2022, al tener una reciente apertura no cuenta con un proceso adecuado de gestión administrativa que marque un rumbo y establezca los objetivos fundamentales que permitan su crecimiento empresarial en el campo de la salud.

Durante sus primeros meses de funcionamiento no se ha logrado cumplir con objetivos a corto plazo que fueron establecidos sin un criterio técnico ni basado en la realidad de su comunidad. Por lo que se convierte en un asunto vital el realizar la presente investigación que nos permita implementar el proceso administrativo acorde a su realidad y por consiguiente establecer mejores procesos a nivel organizativo, de planificación y control principalmente para lograr cumplir con los objetivos por los que fue creado este establecimiento de atención al adulto mayor.

2.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Figura 3 Árbol de problemas del consultorio de Geriatría Andrés García.



Realizado por: García, A.

2.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN

2.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Implementar un proceso de administración en el consultorio de la especialidad de Geriatria Andrés García en los próximos 3 meses.

2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las características que son necesarias para incorporar un proceso administrativo adaptado a la realidad del consultorio médico.
- Identificar las estrategias más adecuadas para lograr una gestión administrativa más efectiva y de calidad.
- Indicar el proceso que se debe seguir para poder implementar el proceso administrativo del consultorio médico.

2.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En el transcurso de implementación y mantenimiento de una empresa, sea grande o pequeña, es importante tener en cuenta que la aparición de problemas son parte de existencia y funcionamiento, y estos problemas suelen ser de diversos tipos a nivel administrativo, financiero, técnico, cultural entre muchos otros; pero debemos tener presente que cada uno de los problemas que se vayan suscitando, van a tener varias opciones de solución y manejo. (Vinuesa, Oviedo, Maldonado, & Bonilla, 2020)

Es por este motivo que es necesaria la elaboración de una matriz en la que evaluemos de manera profunda y de esta manera seleccionar las alternativas más adecuadas para la institución.

2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.

Mediante una reunión con las personas que colaboran en el consultorio de Geriatria, se procedió a la recolección de información mediante una lluvia de ideas, además de sugerencias y recomendaciones para efectuar un análisis sobre las factibilidades técnicas, económicas y políticas, y de esta manera elaborar una matriz de evaluación y selección de alternativas de solución a la

problemática central y así también a las diferentes problemáticas secundarias encontradas en el desarrollo del consultorio.

Todo este proceso nos permite llevar a cabo el desarrollo adecuado de las actividades propuestas dentro del plan estratégico.

Como indica Zúñiga y cols. es importante trabajar de manera conjunta para conseguir una perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros que colaboran en una institución o empresa, es así con la intervención de todos los actores a través de la identificación, priorización y resolución de problemas se pueden poner de manifiesto propuestas de mejora que ofrezcan alternativas de solución en concordancia con la empresa. (Zuñiga, Córdova, Valenzuela, & Gonzalez, 2010)

Tabla 3 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	CRITERIOS DE SELECCIÓN			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	
Ausencia de un proceso de gestión administrativa en el consultorio médico	Desarrollar un plan de gestión de marketing.	5	4	4	13
	Plan de capacitación respecto a estrategias de gestión.	5	3	3	11
	Coordinar de manera eficiente las funciones y actividades del personal.	4	4	3	11
	Modificar horario de apertura y cierre del consultorio médico.	2	4	4	10

Tomado de: Consultorio de Geriatria Andrés García

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

CAPITULO III

3.1.1 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Para elaborar el diagnóstico de la gestión organizacional se ha reunido el administrador del consultorio, junto con los profesionales que colaboran en la recepción y limpieza del consultorio, para su desarrollo se considera necesario aplicar la herramienta gerencial FODA como la más adecuada para el análisis y posterior cumplimiento del objetivo planteado.

Esta herramienta gerencial permite conocer la situación organizacional de una empresa en forma proactiva, es útil al momento de tomar decisiones y de esta forma identificar opciones de mejora y modificar puntos negativos con perspectiva de mejora empresarial. (Ponce, 2007)

Dentro de la estructura del consultorio médico, se ha determinado las siguientes áreas que conforman su estructura organizacional y que a continuación se describe por separado cada una de ellas según los componentes indicados en el FODA.

Para la elaboración del siguiente diagnóstico se realizó una investigación descriptiva por cuanto se la realizó en el sitio de recolección de datos, se puntualizará las características del consultorio, la población objetivo y el ambiente en el que se ubica el consultorio.

3.1 ANÁLISIS INTERNO DEL CONSULTORIO DE LA ESPECIALIDAD DE GERIATRÍA ANDRÉS GARCÍA.

3.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- *Fortalezas*
 1. Administrador: profesional especialista en la rama médica de la geriatría con amplio conocimiento sobre salud del adulto mayor y formación en gerencia de instituciones de salud.
 2. Personal de atención directa e indirecta: amable, cordial y responsable que atiende a los pacientes y sus familiares.
 3. Oferta escasa en la comunidad: Ser uno de los pocos profesionales de la Geriatría que laboran en la ciudad de Riobamba.
- *Debilidades*

1. Ausencia de un proceso administrativo: la idea de implementar y atender este consultorio viene del administrador de ejercer su profesión médica. Por lo que fue creado sin contar con un proceso de gestión administrativa, ni con objetivos claros a largo plazo, por lo que no se han evaluado las ventajas y desventajas de este consultorio, ni su rentabilidad y posibilidad de sostenibilidad a futuro.
2. Permiso de funcionamiento: se trata de un documento importante y necesario para poder brindar normalmente la atención en el consultorio médico, el mismo es otorgado por la Agencia de aseguramiento de la calidad de los servicios de salud y medicina prepagada y el no cumplimiento de este requisito puede generar sanciones al profesional de la salud. Al momento se encuentra en trámite para su obtención.
3. Falta de normas para la gestión administrativa: Debido a la reciente implementación del consultorio y al disminuido número de personal con el que cuenta el consultorio, no se ha dictado ni difundido normas para la gestión administrativa,
4. Gestión de talento humano inexistente: Debido a que la secretaria y el personal de limpieza no laboran exclusivamente en el consultorio de la especialidad de Geriátría, el único talento humano propio es el medico geriatra que es el administrador al mismo tiempo. Es así como no se ha desarrollado gestión alguna del talento humano del consultorio y tampoco se ha implementado algún plan hacia este punto.
5. Falta de Imagen corporativa: el consultorio tiene una reciente creación y no dispone de un logo e imagen corporativa legalizados, los cuales den la caracterización a la empresa.

3.1.2 GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

- *Fortalezas*
 1. No se han encontrado fortalezas en este punto
- *Debilidades*
 1. Poca o nula inversión económica para mejorar infraestructura: debido al acúmulo de obligaciones financieras de su administrador.

2. Inexistencia de un plan de gestión financiera: por lo tanto, los pocos recursos económicos con los que se cuenta no tienen una planificación ni organización en base a las necesidades del consultorio.

3.1.3 GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

- *Fortalezas*

1. Ubicación geoespacial: El consultorio de especialidad de Geriatria Andrés García se encuentra en la ciudad de Riobamba, en un sector de reciente crecimiento urbano, estratégico y con alto flujo de circulación tanto de personas como de automotores.
2. Edificio de múltiples consultorios de varias especialidades: el consultorio que se arrienda se encuentra dentro de un edificio que cuenta con otros consultorios de otras especialidades de la medicina, lo cual aporta promoción y difusión dentro de los mismos profesionales médicos.

- *Debilidades*

1. Infraestructura inadecuada para la atención integral del adulto mayor: infraestructura física de pequeño tamaño que, debido a la antigüedad de este edificio, presenta varias barreras físicas para la movilización tales como desniveles en el piso o falta de medios de apoyo e ingreso para discapacitados.
2. Ausencia de equipamiento para la atención: carece de equipamiento adecuado para la atención integral del adulto mayor, tales como dispositivos, insumos, medicamentos, entre otros.
3. Ausencia de historia clínica electrónica y agendamiento de citas digital: útil para el mejor manejo de los datos y la estadística de las atenciones brindadas en el consultorio, así como también el agendamiento puede ser automatizado y con mayor facilidad para los usuarios.

3.1.4 GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL

No se evidencia fortalezas ni debilidades en este apartado.

3.1.5 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

- *Fortalezas*

1. Capacidad de inversión en marketing y publicidad.

- *Debilidades*
 1. Falta de un plan de gestión de marketing estructurado: la inversión en marketing debe ir de la mano de un plan de gestión estructurado que permita medir, analizar y ejecutar acciones eficientes en pro de evitar pérdidas por mal manejo de marketing y publicidad.
 2. Desconocimiento de técnicas de manejo de marketing digital y tradicional.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO DEL CONSULTORIO DE LA ESPECIALIDAD DE GERIATRÍA ANDRÉS GARCÍA.

3.2.1 MACROENTORNO

- *Oportunidades*

1. Índice de envejecimiento poblacional elevado: Población de la provincia con uno de los índices más alto de envejecimiento poblacional a nivel nacional, en cuanto a porcentaje.

- *Amenazas*

1. Precios más bajos que se ofertan de parte de la competencia.
2. Costo elevado de equipos médicos e infraestructura.
3. Poca cultura de medicina preventiva en la población.

3.2.2 MICROENTORNO

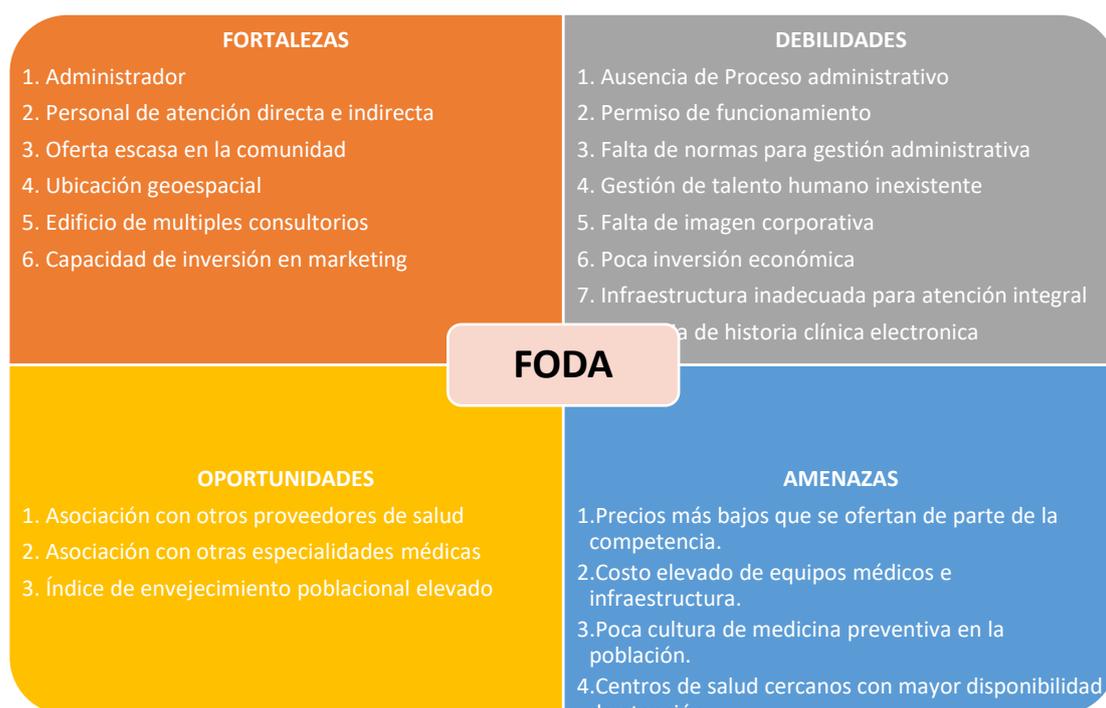
- *Oportunidades*

1. Asociación con otros proveedores de salud: crear convenios para complementar la atención con exámenes de imagen y laboratorio con otras instituciones que ofertan tales servicios.
2. Asociación con profesionales de otras especialidades de la medicina.

- *Amenazas*

- 1.3** Centros de salud cercanos con horarios de atención más amplios y mayor disponibilidad de servicio.
- 2.3** Crisis económica postpandemia: dificulta el acceso a consulta médica privada.

Figura 4 Matriz FODA



Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

3.3 ESTRATEGIA CAME

Esta herramienta permite definir posibles estrategias que surgen del análisis FODA.

3.3.1 Estrategia de Reorientación (Corregir Debilidades)

A. Infraestructura inadecuada y asociación con otros centros que proveen salud en el sector: Sabiendo que una de las debilidades del consultorio es la falta de auxiliares de diagnóstico como laboratorio, imagen entre otros, así como equipamiento en general, se plantea realizar convenios con prestadores externos y entidades cercanas al consultorio médico para ofrecer un manejo complementario cercano a la ubicación geográfica y de esta manera evitar la fuga de pacientes.

3.3.2 Estrategia de Supervivencia (Afrontar las amenazas)

- B. Capacidad de inversión en marketing y Centros de salud cercanos con mayor horario de trabajo:** debido a la capacidad de inversión en marketing se piensa invertir en un verdadero plan de marketing que permita a la gente identificar nuestros servicios y sobresalir por sobre los demás centros de salud y prestadores que ofertan servicios de atención similares.
- C. Plan de gestión y precios bajos de la competencia:** establecer un plan de gestión estructurado, basado en análisis que tomen en cuenta factores como tipo de población objetivo, capacidad económica entre otros y de esta forma adaptar la atención hacia esas directrices, así como también establecer precios y servicios acorde a la población objeto de nuestra atención.

3.3.3 Estrategias de ataque – Posicionamiento (Explorar Oportunidades)

- D. Índice de envejecimiento poblacional elevado y oferta escasa en esta comunidad:** Al tratarse de una población con alto nivel de envejecimiento se debe reforzar la idea de la atención por un médico especialista de este grupo poblacional como el geriatra como médico de cabecera. Por lo que al contar con uno de los pocos especialistas en esta rama de la ciudad se debe reforzar este punto para aprovechar las oportunidades.
- E. Asociación con profesionales de otras ramas de la medicina y falta de inversión económica:** al existir asociación entre varios profesionales con un objetivo similar, existe mayor oportunidad y capacidad de poder invertir en este proyecto, por lo que los objetivos podrían cumplirse en un plazo menor a lo planteado en forma individual.

CAPITULO IV

4. ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL

4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El plan de gestión gerencial de la empresa se debe implementar como producto del análisis realizado, debe ser diseñado tomando en cuenta las características particulares de la empresa y el medio en el que se desempeña. Como indica la fundación InterArts en su guía del año 2012, “La planificación estratégica es la herramienta que es muy utilizada para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, sobre los objetivos y metas planteados y el enfoque de las actividades futuras que aquí se plantean, para así adaptarse a los cambios y demandas del entorno de acuerdo con la razón de ser de la empresa” (InterArts, 2012)

Debido a la reciente creación del establecimiento, existe aún ausencia de un plan gerencial, por lo que la creación del plan estratégico para el consultorio de la especialidad de geriatría Andrés García. El plan gerencial que hemos diseñado contiene 7 actividades e indicadores para cada una de las áreas que se muestran de la siguiente manera:

4.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se considera en esta área algunas actividades e indicadores para las estrategias evidenciadas, que se detallan como sigue:

Estrategia: Desarrollo de proceso administrativo para el consultorio médico de la especialidad de Geriatría.

Actividad 1: Desarrollar un plan de gestión estructurado para el consultorio médico, en el cual se detallará las estrategias y actividades a seguir para lograr los objetivos planteados. Para el cumplimiento de este es necesario crear una identidad de la organización que este en íntima relación con la misión, visión y los valores empresariales.

Misión

La misión y la visión tienen un papel fundamental como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier actividad o estrategia de largo plazo, sea esta empresarial, política o personal. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2017)

En referencia a la misión, lo primero a realizar es establecer la misma, para lo cual es necesario conocer el motivo o la razón de la existencia de la organización, es decir, es lo que se pretende realizar para lograr la complacencia de las personas que solicitan el servicio, además del personal que colabora en la empresa y de la competencia. (Munch & Garcia, 2015)

Por lo que se ha decidió implementar la siguiente misión para este consultorio médico de la especialidad de Geriatria:

“Brindar atención integral hacia la persona adulta mayor con un enfoque humanitario, integral e individualizado, proporcionando la mejor experiencia en servicios médicos para la población geriátrica.”

Visión

Una vez que se ha determinado la misión, es importante contar con una visión como una herramienta que nos proporciona el sentido de la dirección de la empresa. Con ella la organización tendrá una idea clara de lo que se desea llegar a ser en el futuro. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2017)

Al ser una microempresa de reciente inicio nos hemos planteado la siguiente misión:

“Ser al año 2024 el establecimiento líder de la región sierra centro del Ecuador, en ofrecer una atención integral al adulto mayor que incluye pertinencia científica, calidad y calidez en su atención médica.”

Valores

Los valores tienen la finalidad de establecer homogeneidad y coherencia a la hora de actuar en la empresa por parte de todas las personas y departamentos que la componen. Cuando definimos los valores empresariales lo que se intenta es dar a conocer a la población la manera en que consideramos que el trabajo se debe realizar, y el motivo por el cual debe realizarse de este modo y como han de hacerlo, en síntesis, es una forma de ser y actuar, además deben tener coherencia entre lo que se predica y se practica. Los valores que se han definido los citamos a continuación:

Calidad: Brindar un servicio de alta calidad que refleje el compromiso institucional.

Calidez: Al ser una empresa con manejo directo con personas, se debe brindar una atención con calidez humana, integral e individualizada.

Honestidad: esencial para establecer un ambiente de confianza entre el médico y el paciente o los colaboradores en general con el usuario de nuestra organización. Manteniendo siempre la transparencia y ética profesional en nuestro accionar diario.

Respeto: Valorar y reconocer el trabajo y esfuerzo de todos los integrantes de la institución, mostrando actitud positiva y de servicio hacia los colaboradores y usuarios de nuestra empresa y respetando las creencias de nuestros usuarios como de nuestros colaboradores.

Competitividad e Innovación: Mantener una formación continua que nos permita estar a la vanguardia de los conocimientos médicos, y de esta manera nos permita implementar nuevas formas de atención y manejo de nuestros usuarios con responsabilidad empresarial, social y personal.

Compromiso: con enfoque en el bienestar de las personas que optan por nuestro servicio, colaboradores, la empresa y el entorno en el que se desempeñan nuestras actividades.

Objetivos Institucionales

- Satisfacer las necesidades en salud de las personas adultas mayores que reciben atención médica en nuestro establecimiento.
- Generar rentabilidad que nos permita mantener una atención continua, además de poder implementar una infraestructura adecuada para la atención y poder renovarla periódicamente.
- Promover un ambiente de prevención de enfermedades y eventos adversos en el adulto mayor.
- Alcanzar el reconocimiento local y regional en cuanto a la atención integral de adulto mayor.

Principios Éticos

- Bienestar de los usuarios y colaboradores. Sin distinción de etnia, nivel socioeconómico, genero, etc.

- Trabajar con transparencia y honradez respecto a la información brindada, diagnósticos oportunos y trato digno, que permita cumplir con las expectativas que tienen los usuarios y nuestros colaboradores con respecto al servicio brindado. Respetando su confidencialidad en todo momento del proceso de atención.
- Motivar al paciente y su familia para formar parte de su propio control e involucrarlo en cuanto al manejo, planificación y tratamiento de su estado de salud.
- Establecer que en todas las acciones que realicemos dentro del proceso de atención primero no debemos hacer daño a nuestros pacientes.

Políticas

Este establecimiento ha establecido políticas a nivel general y específico.

- Generales:
 - Todas las personas que colaboran en el consultorio médico de la especialidad de Geriatría deben cumplir con las normas establecidas.
 - Implementar una estructura interna en cada área, con existencia de un responsable general que organice las actividades correspondientes.
 - Acudir de forma puntual a su puesto de trabajo y cumplir con sus actividades encomendadas a tiempo.
 - En el caso de los profesionales que se encuentran en atención directa a los usuarios deben estar al menos 15 minutos antes de cada cita agendada para evitar contratiempos en la atención.
 - Respetar la diversidad cultural, género, las creencias, decisiones, y motivaciones personales de los usuarios que acuden a nuestro consultorio médico, así como también de nuestros colaboradores, manejando una política inclusiva.
 - Ser parte activa de las actividades y estrategias que programa la institución con el objetivo poder crear un ambiente de confianza laboral que permita la participación en el proceso de mejora continua y corrección oportuna de errores.
- Calidad:
 - Implementar un buzón de sugerencias, quejas y recomendaciones, además de encuestas de satisfacción de forma permanente.

- Establecer un proceso de recolección de desechos sanitarios eficiente y responsable con el ambiente y la sociedad que sea conocido y manejado por todo el personal.
 - Mantener un cronograma constante de limpieza y desinfección de todas las áreas del consultorio médico.
 - Realizar procesos de auto y heteroevaluación que permitan la mejora continua de la atención y los procesos en todas las áreas.
 - Todos los tratamientos y/o exámenes complementarios solicitados deben tener relación directa con un diagnóstico realizado en la atención al usuario o con alguna sospecha diagnosticada debidamente fundamentada en guías de práctica clínica actuales y reconocidas por el estado ecuatoriano.
- Específicas:
 - Incentivar las actividades de promoción de salud integral y prevención de eventos adversos y complicaciones de comorbilidades en la población adulta mayor.
 - Organizar a tiempo adecuado la adquisición de insumos e implementos necesarios para la atención integral de los usuarios, así como también para los insumos administrativos que se requieren para el correcto funcionamiento de dichas áreas.
 - Cada jefe de área debe emitir un informe de actividades a realizar periódicamente, y detallar algún inconveniente producido durante la ejecución de actividades realizadas en favor del funcionamiento del consultorio médico.

Tabla 4 Indicador Desarrollo de plan estratégico.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Plan estratégico	Número	Plan estratégico realizado / Plan estratégico propuesto	Informe de avances implementación del plan estratégico.	1

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

Actividad 2: Determinar el organigrama del consultorio, en el que se indique el orden jerárquico, departamentos que lo conforman y las relaciones existen entre cada uno de ellos.

Se establece que el organigrama que se propone consta de 2 niveles jerárquicos debido a que se trata de una empresa pequeña con pocos colaboradores inicialmente:

- Primero se encuentra el administrador del consultorio
- Segundo lo conforman dos áreas, la administrativa y la operativa. La administrativa conformada por el personal de secretaria, recepción y el administrador. Mientras que el área operativa conformado por el médico especialista que es el mismo administrador y por la persona encargada de la limpieza del centro.

Tabla 5 Indicador Determinar organigrama del consultorio.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Organigrama	Número	Organigrama realizado / Organigrama planificado en el proyecto	Implementación física del Organigrama.	1

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

4.1.2 GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA.

En este apartado se debe tener en cuenta aspectos relacionados con el presupuesto, estructura, contabilidad, tesorería, inversiones y financiamiento.

Estrategia: Estabilidad financiera del consultorio médico de la especialidad de Geriatría.

Para el desarrollo de esta estrategia y poder lograr la meta se ha propuesto dos actividades iniciales.

Actividad 3: Creación de un plan de gestión financiera, el cual se encuentre relacionado con los procesos de planificación, organización y la dirección del

establecimiento. Debe contar con algunos puntos de importancia tales como: auditoria financiera, financiamiento acorde a necesidades, realizar un análisis estratégico de costos y contar con presupuesto según el análisis realizado, de esta manera poder establecer un rango de precios acorde a la inversión y el medio social en el que se encuentra el centro de salud.

Tabla 6 Indicador Plan de Gestión Financiera.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Plan de Gestión Financiera	Número	Plan Financiero realizado / Plan Financiero planificado en el proyecto	Informes de implementación del Plan Financiero.	1

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

Actividad 4: Asociación con profesionales de otras ramas de la medicina para una inversión económica conjunta. Debido al tener un capital económico limitado, es necesario la agrupación con profesionales sanitarios con una visión en común que permita la consolidación financiera de la institución y el progreso continuo de la misma, permitiendo mantener solvencia a lo largo del tiempo.

Tabla 7 Indicador Asociación efectiva con profesionales sanitarios.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Asociación efectiva con profesionales sanitarios.	Número	Asociaciones logradas / Asociaciones planificadas en el proyecto	Actas de asociación legalizadas.	3

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

4.1.3 GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA.

En este punto se deben tratar aspectos como infraestructura, equipamiento, dispositivos médicos, y tecnologías de la comunicación. Por lo que se ha planteado la siguiente estrategia con una actividad principal a ejecutar.

Estrategia: Mejora continua de la calidad de atención.

Actividad 5: Implementación de Historia clínica electrónica y agenda digital de citas. Permitirá una atención estructurada y automatizada que brinde facilidad de acceso a nuestros servicios. Mientras que el uso e implementación de una historia clínica electrónica permite la mejor administración de la información y de esta manera proponer cambios orientados en nuestros pacientes y obtener una mejora continua de la calidad.

Tabla 8 Indicador Implementación de historias clínicas y agenda de citas electrónicas.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Implementación de Historias clínicas y agendas electrónicas.	Número	Sistema implementado / Sistemas planificados en el proyecto	Informes de gestión e implementación del proyecto.	2

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

4.1.4 GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL

En este apartado es necesario considerar aspectos relacionados con convenios de cooperación, entre instituciones, participación social para así generar alianzas estratégicas que permitan fortalecer el compromiso social de nuestra institución con respecto a la salud de sus usuarios específicamente y de la comunidad en general.

Estrategia: Asociación para coordinación interinstitucional.

Se ha puesto una actividad para el cumplimiento de esta estrategia:

Actividad 6: Convenios de asociación con prestadores externos y entidades cercanas geográficamente. Son necesarios para ofrecer un manejo complementario cercano a la ubicación geográfica y de esta manera evitar la fuga de pacientes, ofertando atención de exámenes complementarios en materia de laboratorio clínico y de patología, imagen, entre otros procedimientos auxiliares de diagnóstico.

Tabla 9 Indicador Convenios de asociación.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Convenios de asociación	Número	Convenios realizados y acordados / Convenios planificados en el proyecto	Actas de compromiso de convenios firmados.	3

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

4.1.5 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.

Es fundamental para que la organización adquiriera una identidad propia con la cual se identifiquen los colaboradores y usuarios, y de esta forma poder colocar la marca como una opción optima de atención en salud de los adultos mayores de la población.

Estrategia: Posicionamiento de marca en la comunidad.

Actividad 7: Desarrollar un plan de marketing institucional, el cual permita posicionar de manera eficiente nuestra marca en la mente de la población local y regional y lograr mantener un flujo de atención rentable para la empresa. Haciendo énfasis en el servicio diferencial y único que ofrece esta especialidad de la medicina y que al momento la comunidad en la que se establece el consultorio cuenta con escasos especialistas de esta rama. Se considera contratar un equipo especializado en marketing para cumplir el plan programado.

Tabla 10 Indicador Desarrollo de plan de marketing institucional.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Plan de marketing institucional	Número	Plan de marketing realizados / Plan de marketing planificado en el proyecto	Implementación del Plan de marketing.	1

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

4.2 PRESUPUESTO

Todo proceso de planificación y ejecución de actividades requiere de un presupuesto de la inversión que se realizara con el objetivo de conseguir lo planificado.

Es por esto por lo que en la tabla 11 se resume la propuesta de inversión, en el que se indica el costo aproximado de cada actividad dependiendo del tipo de actividades y la cantidad a ejecutar u obtener. (Ver Anexo 1)

CAPÍTULO V

5. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

Una vez establecidas las estrategias y actividades a realizar, es necesario continuar con el ciclo del proceso gerencial, el cual comprende a continuación la evaluación y el control. Gracias a este punto podemos evidenciar aciertos, errores y necesidades que se presentan durante la implementación de las estrategias, así como poder monitorizar el avance de la empresa y en caso necesario poder detectar desviaciones del plan y/o modificar los objetivos a alcanzar según el momento que vive la empresa, sus colaboradores y por supuesto sus usuarios.

En esta parte es necesario identificar las diferencias entre monitorización y evaluación, ya que son puntos que trataremos a continuación. Por un lado, la monitorización implica la recolección de datos de rutina para poder medir algún avance en el cumplimiento de los objetivos, lo cual sirve de ayuda para la toma de decisiones ya que se centra en el proceso de ejecución. Mientras que la evaluación mide el nivel en que las actividades que han sido programadas han cumplido con los objetivos planteados y por lo general se lo realiza al final de la ejecución de todo el programa de actividades. (Frankel & Gage, 2009)

5.1 MONITOREO DEL PLAN

Para el proceso de monitorización de las 7 actividades a realizar, se ha propuesto tiempos para monitoreo mensuales, trimestrales y anuales, ya que existen actividades que requieren un menor tiempo de monitoreo para su correcta consecución.

En la tabla 12 se propone una estrategia de monitorización para cada una de las actividades planteadas con el plazo de ejecución correspondiente y dividido según el departamento de gestión. (Ver Anexo 2)

5.2 EVALUACIÓN DEL PLAN

La evaluación se desarrollará mensualmente y al finalizar el periodo total; y se lo medirá a través de medidas relativas porcentuales de avance o cumplimiento de

cada una de las actividades planteadas. Por lo que se espera que la ejecución alcance el 100% de cumplimiento al finalizar el periodo establecido en los objetivos.

En la tabla 13 se ha recogido el cronograma de ejecución y los porcentajes esperados a evaluar en cada una de las actividades. (Ver Anexo 3)

5.3 LIMITACIONES

Respecto a las limitaciones encontradas, se puede indicar que durante el desarrollo de este plan se encontraron algunos que se mencionan a continuación:

- Falta de información sobre el medio comunitario sobre el que se ha establecido el consultorio médico. Lo cual limita la identificación de oportunidades y amenazas especialmente. Y ausencia de documentación del consultorio al ser un establecimiento de reciente implementación lo cual dificulta identificar las fortalezas y debilidades.
- El cumplimiento y ejecución de las estrategias indicadas, depende en gran parte del capital financiero inicial, el cual es aportado únicamente por el administrador del consultorio, lo cual repercute en la progresión del cumplimiento de algunas actividades indicadas.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El desarrollo de un plan de gestión gerencial es un proceso necesario para cualquier tipo de organización que desee generar rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. La implementación de un proceso de administración en el consultorio de la especialidad de Geriatria Andrés García consta de actividades viables, que pueden implementarse a corto y largo plazo, con las cuales se espera que el establecimiento tenga un funcionamiento adecuado.
- Al ser una organización de reciente implementación, es importante establecer desde sus inicios una estructura administrativa y un proceso gerencial que nos permita obtener una planificación, organización, dirección y control de los departamentos que lo componen y que todos estos procesos estén acordes a la realidad que presenta actualmente el consultorio y respecto a las proyecciones deseadas a futuro.
- Entre las estrategias más adecuadas para lograr una gestión administrativa efectiva y de calidad se han determinado 7 actividades divididas en cada uno de los componentes gerenciales administrativo, financiero, político-social, técnico-tecnológico y marketing.
- Los beneficios de la implementación del presente proceso administrativo serán los usuarios ya que son la finalidad de nuestra institución, así como también nuestros colaboradores actuales y futuros, así como también la comunidad de la ciudad de Riobamba de forma indirecta.

6.2 RECOMENDACIONES

- La difusión, conocimiento y aplicación de este proceso administrativo de parte de todo el personal que forma parte de la empresa es fundamental para que se puedan lograr los objetivos planteados en el mismo.
- Mantener controles y evaluaciones periódicas sobre la aplicación del proceso administrativo para poder detectar errores que requieran ser corregidos a tiempo o para evitar un daño que puede llegar a ser irreversible.
- Según la implementación de este proceso administrativo avance y con el crecimiento de la empresa, se debe realizar actualizaciones periódicas del mismo y que estén en concordancia con el marco legal del sector salud a nivel nacional y las características de la empresa.
- Implementar programas de mejora continua y capacitación en todo el personal que colabora en nuestra empresa, para poder brindar un servicio óptimo que otorgue satisfacción al usuario y al colaborador.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo. La loma de Tlalnepantla*. Obtenido de Editorial Digital UNID.
- Burbano, V. (2015). *Estudio de la demanda insatisfecha de los productos alimenticios para personas hipertensas y diabéticas y la viabilidad de la creación de un centro de distribución dirigido a este mercado en la ciudad de Tulcán*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Escuela Politécnica Estatal Del Carchi : <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/316/1/282%20Estudio%20de%20la%20demanda%20insatisfecha%20de%20los%20productos%20alimenticios%20para%20personas%20hipertensas%20y%20diabéticas%20y%20la%20viabilidad.pdf>
- Contabilidae. (2022). *Pasivo Corriente y Pasivo No Corriente (Con EJEMPLOS)*. Obtenido de Contabilidae: <https://www.contabilidae.com/pasivo-corriente-pasivo-no-corriente/>
- Frankel, N., & Gage, A. (2009). *Fundamentos de monitoreo y evaluación*. Obtenido de Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional: https://www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-07-20-es/at_download/document
- Gaviláñez, M., Espín, M., & Palacios, M. (2018). *Impacto de la gestión administrativa en el Ecuador*. Obtenido de Eumed.net: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- Hernández, M. (2012). *Gerencia de proyectos y el Gerente de Proyectos*. Recuperado el 20 de 06 de 2022, de Universidad del Norte: [http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/2213/1/gerencia de](http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/2213/1/gerencia%20de%20proyectos.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados del censo de población y vivienda en el Ecuador. Capítulo Chimborazo*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

- Instituto Tecnológico de Sonora. (2017). *LA IMPORTANCIA DE MISIÓN Y VISIÓN PARA UNA MICROEMPRESA A TRAVÉS DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA*. Obtenido de El Buzón de Pacioli: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- InterArts. (Junio de 2012). *Guía de Planificación Estratégica*. Obtenido de Fundación InterArts: <https://www.interarts.net/descargas/Guía%20de%20planificación%20estratégica.pdf>
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos* *Pensamiento & Gestión*. Obtenido de Universidad del Norte: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2018). *Norma Técnica para la implementación y prestación de servicios gerontológicos de: ATENCIÓN DOMICILIARIA PARAPERSONAS ADULTAS MAYORES*. Obtenido de Ministerio de Inclusión Económica y Social.: <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/Norma-T%C3%A9cnica-para-Atenci%C3%B3n-Domiciliaria.pdf>
- Munch, G., & Garcia, M. (2015). *Fundamentos de la administración*. Obtenido de Editorial Trilla.
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Informe mundial sobre el envejecimiento y salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186466/9789240694873_spa.pdf
- Organización Panamericana de la Salud. (4 de marzo de 2020). *Atención integrada para las personas mayores (ICOPE): Guía sobre la evaluación y los esquemas de atención centrados en la persona en la atención primaria de salud. Manual*. Obtenido de IRIS PAHO: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/326843>
- Ponce, H. (2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA .

- Pons, D. (2019). Estructura financiera: ¿Qué y cómo se clasifica? Madrid, España. Recuperado el 21 de 6 de 2022, de <https://blog.edenred.es/estructura-financiera-que-es-y-como-se-clasifica/>
- Villavicencio-Caparó, E. (2021). *Fundamentos de gerencia aplicados a salud (PARTE I)*. . (Killkana Social, Ed.) doi:<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i2.894>
- Vinueza, J., Oviedo, J., Maldonado, D., & Bonilla, I. (2020). *Alternativas de soluciones a los problemas empresariales*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/soluciones-problemas-empresariales.pdf>
- Zuñiga, M., Córdova, D., Valenzuela, J., & Gonzalez, N. (2010). LA PROPUESTAS DE MEJORA, UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. . *Instituto Tecnológico de Sonora*.

8. ANEXOS

8.1 ANEXO 1

Tabla 11 Presupuesto estimado para ejecución del plan de gestión.

Área de gestión	Actividad	Responsable	Detalle	Cantidad	Total
Gestión administrativa	Actividad 1: Desarrollar un plan de gestión estructurado para el consultorio médico.	Gerente/Administrador.	Papelería, útiles de oficina.	1	\$ 400
	Actividad 2: Determinar el organigrama del consultorio	Gerente/Administrador.	Papelería, útiles de oficina.	1	\$ 50
Gestión financiera y económica	Actividad 3: Creación de un plan de gestión financiera.	Responsable Financiero (administrador)	Papelería, útiles de oficina, Contratación de asesor contable	1	\$ 500
	Actividad 4: Asociación con profesionales de otras ramas de la medicina para una inversión económica conjunta.	Gerente/Administrador. Socios.	Cantidad por invertir.	3	\$ 1000

Gestión técnica y tecnológica.	Actividad 5: Implementación de Historia clínica electrónica y agenda digital de citas.	Personal de atención directa al usuario y agenda de citas.	Sistema digital Técnicos de implementación y mantenimiento.	2	\$ 300
Gestión política y social.	Actividad 6: Convenios de asociación con prestadores externos y entidades cercanas.	Gerente/Administrador. Prestadores externos.	Papelería, útiles de oficina. Actas acuerdos.	3	\$ 25
Gestión estratégica de marketing.	Actividad 7: Desarrollar un plan de marketing institucional.	Equipo de marketing institucional.	Plan de marketing tradicional y digital. (cuñas radiales, pancartas, volantes, difusión de redes sociales)	1	\$ 1000
Total					\$ 3275

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

8.2 ANEXO 2

Tabla 12 Monitoreo de las actividades.

MONITOREO EVALUACION			MONITOREO			RESPONSABLE
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	
Gestión administrativa	Actividad 1: Desarrollar un plan de gestión estructurado para el consultorio médico.	Informes sobre avances de implementación del plan estratégico.	X	X	X	Gerente/Administrador.
	Actividad 2: Determinar el organigrama del consultorio	Actas de socialización de la implementación del Organigrama.		X	X	Gerente/Administrador.
Gestión financiera y económica	Actividad 3: Creación de un plan de gestión financiera.	Informes de implementación del Plan Financiero.		X	X	Responsable Financiero (administrador)
	Actividad 4: Asociación con profesionales de	Actas de asociación legalizadas.	X		X	Gerente/Administrador. Socios.

	otras ramas de la medicina para una inversión económica conjunta.					
Gestión técnica y tecnológica	Actividad 5: Implementación de Historia clínica electrónica y agenda digital de citas.	Informes de gestión e implementación del proyecto.		X		Personal de atención directa al usuario y agenda de citas.
Gestión política y social	Actividad 6: Convenios de asociación con prestadores externos y entidades cercanas.	Actas de compromiso de convenios firmados.	X		X	Gerente/Administrador. Prestadores externos.
Gestión estratégica de marketing.	Actividad 7: Desarrollar un plan de marketing institucional.	Actas de Socialización del plan de marketing.	X	X		Equipo de marketing institucional.

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García

8.3 ANEXO 3

Tabla 13 Evaluación por porcentaje de cumplimiento del cronograma.

CRONOGRAMA		MESES												
AREA DE GESTION	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión administrativa	Actividad 1: Desarrollar un plan de gestión estructurado para el consultorio médico.	Gerente/Administrador.	25%	75%	100%									
	Actividad 2: Determinar el organigrama del consultorio	Gerente/Administrador.		25%	50%	75%	100%							
Gestión financiera y económica	Actividad 3: Creación de un plan de gestión financiera	Responsable Financiero		25%		50%		75%		100%				

	Actividad 4: Asociación con profesionales de otras ramas de la medicina para una inversión económica conjunta.	Gerente/Administrador.		20%		40%		60%		80%		100%		
Gestión técnica y tecnológica	Actividad 5: Implementación de Historia clínica electrónica y agenda digital de citas.	Personal de atención directa al usuario y agenda de citas.			10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Gestión política y social	Actividad 6: Convenios de asociación con prestadores externos y entidades cercanas.	Gerente/Administrador.		20%		40%		60%		80%		100%		

Gestión estratégica de marketing.	Actividad 7: Desarrollar un plan de marketing institucional.	Equipo de marketing institucional	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
-----------------------------------	--	-----------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	--	--

Elaborado: Autor – Dr. Andrés García