



FACULTAD DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD

TEMA:

PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE
RADIODIAGNÓSTICO EN LA PARROQUIA EL QUINCHE.

DOCENTE:

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo.

Autor:

Lic. Xavier Francisco Villafuerte Sandoval.

2023.

Resumen:

El presente documento busca hacer una valoración de escenario para la implementación de un centro de radiodiagnóstico privado con índole de carácter social y precios para un público de escasos recursos en la parroquia del Quinche, así como estructurar la dirección financiera y administrativa mediante un comité de socios capitalistas que también estarán vinculados al área operativa de servicios radiológicos, los resultados obtenidos nos permitirán medir el retorno de la inversión y hacer la recuperación del capital en 60 meses con una operación moderada, cubriendo los gastos operativos y un plan de reinversión para actualizarse una vez terminado este tiempo. Los servicios que se ofertan inicialmente son de tomografía axial computarizada (T.A.C.), de ecografía 3D y de radiografía convencional 2D, se busca buscar espacios patrocinados por el Gobierno autónomo descentralizado, así como el apoyo de empresas privadas, el objetivo es posicionarse en el mercado como un referente de servicios de apoyo diagnóstico, con antecedentes de tecnología de calidad y ética profesional.

Palabras clave: radiodiagnostico, implementación, inversión, servicios radiológicos, empresa privada, tomografía, tecnología.

Abstract:

This document seeks to make a scenario evaluation for the implementation of a private radiodiagnosis center with a social nature and prices for a low-income public in the parish of Quinche, as well as to structure the financial and administrative management through a committee of partners. capitalists who will also be linked to the operational area of radiological services, the results obtained will allow us to measure the return on investment and make capital recovery in 60 months with a moderate operation, covering operating expenses and a reinvestment plan to update once finished this time. The services initially offered are computed axial tomography (CT), 3D ultrasound and 2D conventional radiography. The aim is to find spaces sponsored by the decentralized autonomous government, as well as the support of private companies, the objective is to position itself in the market. as a reference for supportive diagnostic services, with a history of quality technology and professional ethics.

Keywords: radiodiagnosis, implementation, investment, radiological services, private company, tomography, technology.

Contenido

Resumen:	2
Abstract:	3
Índice de tablas.	6
Introducción.....	7
CAPÍTULO I	8
Análisis Ambiental Situacional.....	8
Análisis De La Situación Actual De Gestión Gerencial.....	8
Estructura Administrativa	9
Estructura Operativa	9
Estructura Financiera	10
Oferta De Demanda Y De Servicios.....	10
Análisis geoespacial y geopolíticos.....	11
Oferta De Servicios.....	12
Población Atendida.	13
Demanda de servicios insatisfecha.....	13
OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN.....	14
Objetivos del Plan de Gestión.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Árbol de problemas.....	17
Justificación del Problema	18
CAPÍTULO II	21
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	21
Investigación	21
Planeamiento Estratégico	21
Análisis del Entorno Social	22
Gestión administrativa.	25
Gestión financiera y económica.....	25
Gestión técnica y tecnológica.....	25
Gestión política y social.....	25

Gestión de RRHH y Área contable.	25
CAPÍTULO III	28
ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL.....	28
• Misión.	29
• Visión.	29
• Valores.....	29
• Principios Éticos	30
Políticas	30
Gestión Administrativa.	31
Cadena de Valor de la institución.....	31
CAPÍTULO IV	34
EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN	34
Evaluación del Plan.....	36
Tabla de semaforización.	36
Limitaciones	36
CAPÍTULO V	38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS	42

Índice de tablas.

Tabla 1. Densidad demográfica	12
Tabla 2. Matriz de alternativas de solución.....	19
Tabla 3. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	23
Tabla 4. Análisis FODA.....	24
Tabla 5 Herramienta CAME.....	27
Tabla 6. Estrategia para ejecutar: Marketing	31
Tabla 7. Estrategia para ejecutar: gestión de talento humano.....	33
Tabla 8. Monitoreo de las actividades planificadas.....	35
Tabla 9. Semaforización.	36
Tabla 10. Cronograma de actividades.	42
Tabla 11. Presupuesto mensual.	42

Introducción

En la actualidad la ciudad de Quito se ha visto obligada al crecimiento en sus coordenadas más orientales, ya que se ha agotado la capacidad de extenderse en los otros ejes, ya sea por limitaciones políticas como otras provincias aledañas, o por impedimentos geográficos como las montañas y quebradas, los sectores de Tumbaco, Cumbayá, Pifo, Yaruqui, Tababela, Guayllabamba, El Quinche y sectores aledaños, no poseen una cobertura complementaria en servicios de salud, en la mayoría de estos sectores únicamente se ofertan los servicios básicos de salud, incluso los hospitales públicos son escasos y el nivel de atención tiene una demanda muy alta.

Este trabajo tiene el objetivo de estudiar la factibilidad de brindar servicios médicos de radiología diagnóstica, ofertando servicios de apoyo diagnóstico principalmente con tomografías axiales computarizadas, de carácter privado con precios accesibles para la población de este sector, considerando, el aporte económico a través de un estudio socio económico donde nos permita evaluar sus condiciones en la ruralidad del entorno, con la finalidad de aportar con estudios radiológicos oportunos y de calidad a estos sectores que actualmente están siendo olvidados por las instituciones de salud públicas y privadas, y así mejorar la calidad de atención y las necesidades de salud en estas parroquias.

CAPÍTULO I

Análisis Ambiental Situacional.

Análisis De La Situación Actual De Gestión Gerencial

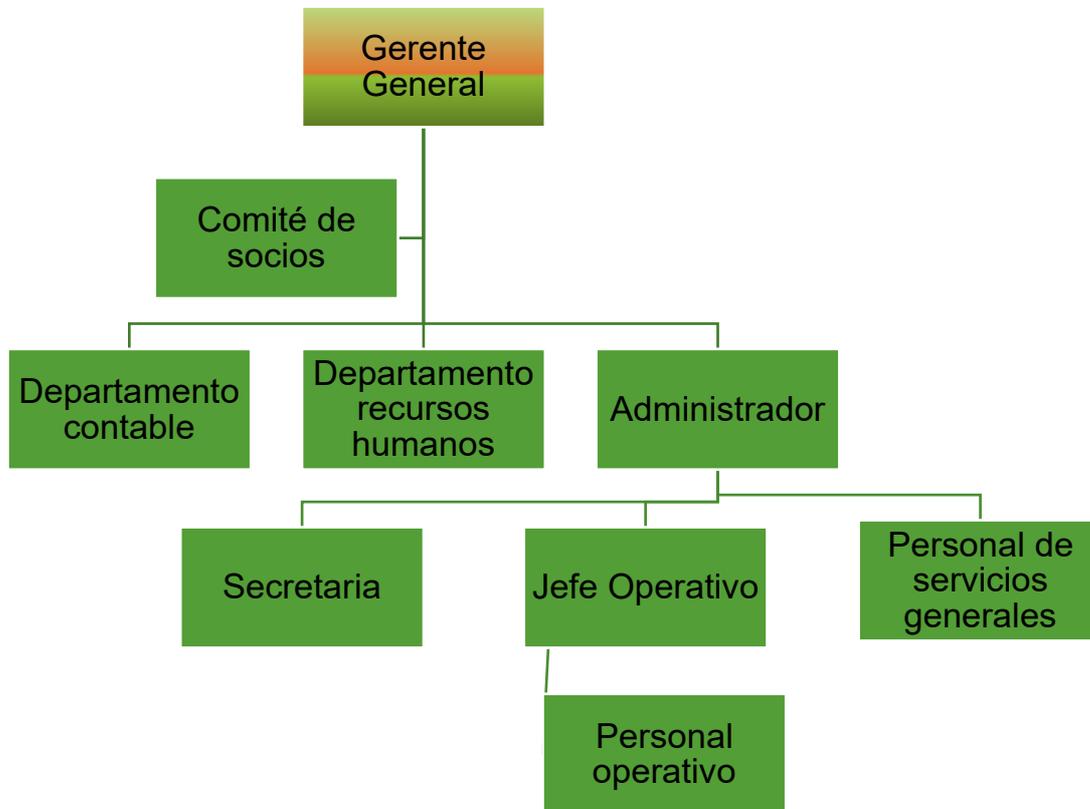
Nos enfocaremos en 3 pilares, el primero dedicado a los fundamentos de planificación de la gestión, el segundo dedicado al mercadeo o marketing y el tercero a las estrategias financieras de las unidades de producción de salud.

Poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la maestría de gerencia de instituciones de salud de la universidad de las Américas.

Aportar al bienestar de las personas que requieran del servicio de radiología diagnóstica como apoyo a su diagnóstico de salud.

Buscar el espacio de desarrollo que permita innovar en el área del radiodiagnóstico de calidad, así como la generación de nuevas fuentes de trabajo a profesionales relacionados con el área de la salud además de un crecimiento económico a las parroquias que cuentan con estos beneficios de valioso aporte a su salud, así como dinamizar la economía del sector volviendo atractivo esta zona para conseguir el apoyo de la inversión privada.

Estructura Administrativa



Fuente de Elaboración propia

Estructura Operativa

En cuanto al recurso humano, en horarios de oficina se estima contar con.

- ✓ 1 secretaria
- ✓ 1 personal de servicios de limpieza
- ✓ 1 médico radiólogo
- ✓ 1 licenciado en radiología.

En cuanto a los días de fin de semana y feriados se creará una agenda rotativa con personal fijo y de llamada, que cubra 24h al día los 365 días del año.

Estructura Financiera

En cualquier empresa como en las de salud se basa en el conjunto de aportes económicos ya sean de fuentes internas o externas. El objetivo de esta estructura es incrementar las ganancias para obtener una rentabilidad. Para nuestro caso de estudio se ha considerado que la estructura financiera será en un 50% por aportaciones de los socios con fondos propios, y el otro 50% a través de una línea de crédito que se negociará con la casa comercial que provee los equipos de radiodiagnóstico.

Para esto se ha determinado abrir una SAS. Con un número de 5 socios quienes aportarán inicialmente con 50 mil USD cada uno, con la suma de estos capitales se pretende empezar el proyecto con financiamiento a 10 años de diferencia.

En una segunda instancia se analizará la venta de las participaciones a quienes deseen sumarse con valores ya establecidos de cada acción de la empresa.

En los dos primeros años de operatividad se trabajará con el fin de obtener ganancias para la creación de un fondo de seguridad para cubrir gastos imprevistos de diferente índole comercial.

Oferta De Demanda Y De Servicios.

La implementación de un centro privado de radiología es un pilar fundamental para brindar un diagnóstico con ayuda de otros exámenes complementarios para evaluar la condición de cada paciente, siempre pensando en buscar el bienestar para cada uno de los pacientes que requieran de este servicio, brindando calidad y rapidez en su atención a precios competitivos. Contribuir a mejorar la salud integral de la población de El Quinche en todos los grupos etarios: niños, adolescentes, adultos, mujeres embarazadas y adultos mayores mediante la implementación de acciones de prevención y promoción de la salud.

El conseguir una primera cita para medicina general es un proceso que puede conllevar varios días, pese a esto, contradictoriamente los pacientes faltan a las citas programadas, casi el doble que en otros servicios que oferta la unidad

operativa, lo que genera tratamientos más largos, a veces hospitalizaciones más prolongadas y por ende mayor inconformidad de los pacientes. (1)

Análisis geoespacial y geopolíticos.

El Quinche es una parroquia básica que está situada al este de la ciudad de Quito, en Ecuador. Cuenta con 13 mil habitantes.

Se encuentra a 47 km de Quito D.M. Actualmente la zona se encuentra en constante desarrollo puesto que el Aeropuerto internacional de Quito, se encuentra ubicado en una de sus zonas circundantes en la parroquia de Tababela.



Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural – El Quinche.

La densidad demográfica en El Quinche es de 215 habitantes por km². Estas cifras son bastante cercanas a la densidad presentada en Pichincha, pero es aproximadamente la mitad del número de personas que habitan por km² en el cantón. Adicionalmente, también es menor al promedio para las parroquias de Quito que alcanza los 439 habitantes por Km². Esto es resultado del relativamente lento crecimiento poblacional que ha experimentado la parroquia en los últimos años.

Tabla 1. Densidad demográfica

Provincia-Cantón-Parroquia	Población	Superficie de la parroquia (km ²)	Densidad Poblacional
Pichincha	2,576,287	9,484.27	271,64
Quito	2,239,191	4,222.57	530,29
El Quinche	16,056	74.69	214.97

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural – El Quinche.

Oferta De Servicios.

Como pilar principal, se busca brindar servicios de diagnóstico a través de un tomógrafo multiforme helicoidal, de última tecnología en nuestro mercado. Un ecógrafo 3D, con capacidad de 3 inductores para, estudios intracavitarios, convexos y de partes blandas.

Así como también complementar con servicios de laboratorio clínico, para elaboración de exámenes básicos y de mayor demanda.

- Una ventaja importante de la TC es su capacidad de obtener imágenes de huesos, tejidos blandos, y vasos sanguíneos al mismo tiempo.
- A diferencia de los rayos X convencionales, la exploración por TC brinda imágenes detalladas de numerosos tipos de tejido, así como también de los pulmones, huesos y vasos sanguíneos.
- Los exámenes por tomografía axial computada (TAC) son rápidos y sencillos. En casos de emergencia, pueden revelar lesiones y hemorragias internas lo suficientemente rápido como para ayudar a salvar vidas.
- Se ha demostrado que la TC es una herramienta de diagnóstico por imágenes rentable que abarca una amplia serie de problemas clínicos. (4)

Población Atendida.

Hasta el 2020 se calcula la cifra de 16 mil habitantes en la parroquia El Quinche, en la misma que no posee un hospital propio de carácter público, tampoco los centros privados poseen servicio de tomografía axial computarizada (TAC).

La parroquia El Quinche cuenta con planes de desarrollo y ordenamiento territorial, unos que siguen el modelo de la guía de la SENPLADES y otros que son adaptados de diferentes planes cantonales, sin embargo no cuentan con una propuesta de estrategias territoriales; adicional a esto se suma la falta de los recursos necesarios de los gobiernos provinciales y cantonales para el logro de los objetivos de desarrollo de la parroquia, los mismos que impiden el cumplimiento de la planificación territorial, que permita mejorar la condición social y económica de la población.(2)

Demanda de servicios insatisfecha.

Al contar únicamente con un hospital de la red del Ministerio de salud pública (MSP). En la parroquia vecina de Yaruqui, en el mismo que no brinda sección de radiodiagnóstico por TAC sino, cuenta únicamente con rayos X convencionales. Este servicio no se ve tan demandado por la falta de oferta en el sector, hace aproximadamente 2 años ya cuentan con una oferta de este tipo de carácter privado a unos pocos metros del hospital, sin embargo, se cree que la demanda va a ser cada vez mayor por el crecimiento exponencial que vive esta región actualmente.

La falta de medicamentos es apenas uno de los síntomas del mal estado en el que se halla el sistema público de salud en Ecuador.

Los tiempos de espera para acceder a una cita médica son tan o más graves que la escasez de medicinas. Quienes necesitan atención especializada en los hospitales del Ministerio de Salud y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) deben someterse a esperar tres, cuatro o hasta seis meses por una cita médica. (3)

OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

De acuerdo con la realidad que vivimos en la mayoría de los países de Latinoamérica las condiciones de salud preventiva, así como la gestión en salud que se preocupa por brindar bienestar a la comunidad, está sujeta a muchas variables que cada vez perjudica más su capacidad resolutoria. Los hospitales públicos están saturados y cada día incrementa la demanda de estos servicios, a esto podemos sumarle la mala administración política que tenemos en el Ecuador y la variabilidad de los cambios de gobierno, esto sólo retrasa las operaciones de logística y empeora lo que debe resolverse con urgencia hasta volverse obsoleto en el caso de los equipos médicos o llegar a su fecha de caducidad en caso de los productos perecibles, así como insumos o medicinas. En toda la historia del país podemos ver que la salud ha sido un servicio con poco fortalecimiento en cuanto a los recursos en la parte pública, gestionados sin un protocolo establecido, sino más bien por los intereses políticos y personales del gobernante de turno. En la actualidad los hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social también han resultado afectados por políticas del gobierno central y les han retirado su autonomía y el objeto para el que fueron creados.

Es en este espacio que las empresas de salud han direccionado su oferta de servicios de salud, al ser este un gasto adicional del aporte exigido por el IESS. Se define como una redundancia en el sistema, sin embargo, el primero no es demandado hasta que el seguro privado agote su cupo acordado.

Sin duda hay excesos de ambos lados puesto que la prioridad de un hospital Público o IESS, es descongestionar las instalaciones, dando condiciones básicas de salud y seguridad a sus pacientes al contrario que los hospitales privados ofrecen más servicios para satisfacer al máximo las necesidades del paciente (cliente), esto ha revolucionado tanto la forma de atención y de trato al paciente condicionado por el lugar al que asiste, es así que un mismo tratamiento en pro de la salud va a estar condicionado para cada situación socioeconómica del paciente.

En muchos de los casos las personas en promedio que requieren de estos servicios, no pueden ser atendidas de manera oportuna, así que recurren a los

servicios privados debiendo asumir los gastos dependiendo de la emergencia de cada caso, con la necesidad de poder cubrir sus atenciones la gente opta por créditos en tarjetas o convenios de pago con la casa de salud, la atención así mismo está condicionada por los servicios de apoyo diagnóstico que el médico solicita creando un cuello de botella por el flujo de demanda. También debemos considerar que la clínica en la mayoría de los casos no es suficiente para dar con un diagnóstico y posterior tratamiento de una enfermedad, siempre vamos a tener que buscar los respaldos necesarios en los exámenes de apoyo para un diagnóstico fiable y no perder tiempo tratando de adivinar en base solo a síntomas. Sabiendo que el problema de la demanda de pacientes siempre va a estar latente en un hospital público y considerando que los daños de los equipos, así como el cambio y el mantenimiento de estos tienen muchos problemas de gestión para poder solventarlos a tiempo, esto va a crear que los pacientes por elección propia busquen una solución alterna para poder salir de sus problemas de salud lo antes posible.

Objetivos del Plan de Gestión

Objetivo general

- Creación de un centro multidisciplinario que brinde servicios de salud basándose en la radiología diagnóstica con calidad y precios accesibles, brindando ayuda a la comunidad rural para los sectores menos atendidos del Ecuador.

Objetivos Específicos

1. Aportar con un diagnóstico oportuno, es esencial para mejorar las condiciones de salud de nuestros pacientes.
2. Al brindar servicios de salud a precios bajos también llegamos a un mercado más vulnerable, como es el sector rural.
3. Creación de plazas de trabajo con buenas condiciones para la población del sector también como parte de nuestra labor social.
4. Participación para el mejoramiento de la infraestructura del sector en colaboración con los representantes del gobierno sectorial.

Árbol de problemas.

Efecto:

Los centros de salud se colapsan fácilmente.

La parroquia tiene limitaciones de desarrollo tecnológico.

La población debe optar por exámenes menos completos

Problema central:

Falta de examen de tomografía diagnóstica en la parroquia el Quinche.

Causas:

Los centros públicos del sector no cuentan con el presupuesto para implementar nuevas tecnologías.

A la empresa privada no le interesa invertir en estos mercados.

Existe un desconocimiento de exigencia de actualización en equipos médicos por parte de la población de las parroquias rurales

Justificación del Problema

Al identificar los problemas actuales de nuestro país y a sabiendas de que esta condición difícilmente cambiará por intereses políticos, nuestra meta es encontrar un ambiente oportuno para la oferta de los servicios de salud con la finalidad de brindar condiciones de mejora a nivel poblacional del sector.

En nuestro País lamentablemente hablar de centros u organizaciones de carácter privado, se ha vuelto pensar en costos muy altos que la mayoría de la población no puede cubrir aún más tratándose del área rural, donde los accesos a la salud y educación, así como los servicios básicos son más difíciles de gestionar y por ende más costosos para su creación o reparación, nuestra meta es poder dar una idea diferente de los servicios de calidad que ordenó ofertar a nuestro mercado.

La implementación de un centro privado de radiología diagnóstica es un pilar fundamental para poder brindar un tratamiento adecuado para cada enfermedad sumando el aporte de otros servicios de salud complementarios, siempre buscando el bienestar tanto en salud como en economía que el paciente requiera atendiendo de manera oportuna y eficaz.

También se planea permitir la colaboración a fundaciones que estén interesadas en el crecimiento económico y social de dicha población.

Tabla 2. Matriz de alternativas de solución.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1. Falta de gestión para implementar un equipo de TAC	Altos costes de Equipo y mantenimiento	El paciente debe realizarse exámenes básicos.	Número demandado de personas que requieren y, que puedan pagar por este servicio.	Ofertar servicios privados de diagnóstico a bajos precios	Administración General. Nueva Empresa privada.
2. Ausencia de especialistas	Falta de asignación de médicos especialistas para valoración.	Remisión a hospitales más completos.	Contar con especialistas que soliciten el servicio de TAC	Capacitación y creación de la demanda del servicio.	Administración General. Nueva Empresa privada.
3. Falta de equipos médicos	Mala asignación de los recursos públicos	Diagnóstico ineficiente al paciente	recuperación de la Inversión de alto coste en este sector	Gestionar solicitudes de apoyo económico a fundaciones.	Administración General. Nueva Empresa privada.

<p>4. Atención tardía</p>	<p>Servicios colapsados con intervalos de tiempo de entre 45 a 60 minutos en brindar atención.</p>	<p>Tiempos de espera prolongados para el diagnóstico oportuno.</p>	<p>Evitar complicaciones por traslados de situaciones que no deban esperar tanto tiempo.</p>	<p>Creación de una agenda para llevar orden y priorizar atenciones</p>	<p>Administración General. Nueva Empresa privada.</p>
<p>5. Los estudios requeridos se los realizan en otras parroquias.</p>	<p>Dependiendo el caso, la mayor parte de estudios se realizan de manera independiente por parte de los usuarios en otros sectores.</p>	<p>Insatisfacción del paciente, por la movilización en condiciones de enfermedad.</p>	<p>Brindar un servicio de calidad a precios accesibles.</p>	<p>Implementación de los servicios de laboratorio, rayos x, etc. Como complemento para atender emergencias</p>	<p>Administración General. Nueva Empresa privada.</p>

Notas: El servicio de radiología es un apoyo fundamental para el diagnóstico y tratamiento de muchas enfermedades y debe ser realizado a tiempo para evitar complicaciones.

Fuente: Diagnóstico situacional salud parroquia el Quinche, 2023

Elaboración: Autor, 2023

Fecha: agosto 2023

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Investigación

Tipo observacional transversal.

Ya que no existe aún un servicio de radiodiagnóstico en este sector vamos a clasificar el servicio ofertado por la necesidad del paciente y está fuertemente condicionada por la solicitud de un médico a través de una valoración inicial, de un paciente que asiste a una casa de salud, por alguna dolencia en la mayoría de los casos a causa de un traumatismo, vamos a poder ofertar los servicios de un examen más detallado de radiología radiológica así como es una tomografía axial multiforme con varias opciones de reconstrucción en alta definición , que permitan hacer estudios más detallados como exámenes contrastados , reconstrucciones en 3D, etc.

Con esta opción de oferta podremos llegar a tener un diagnóstico más acertado, en muchos casos las fracturas son difíciles de determinar en una imagen de tipo 2D como es una radiografía, la Tomografía de múltiples cortes, nos va a permitir también hacer estudios más extensos sin tener que cambiar la posición del paciente. Y obtener imágenes de manera más rápida.

De esta manera podremos observar y cuantificar cuántos de los pacientes que se reciben en un área de emergencia, consulta externa, u otros servicios pudiera preferir este examen más completo, en lugar de una radiografía, así como los estudios especiales se podrían realizar partiendo de un protocolo más sencillo que optimizaría, recursos y tiempo.

Planeamiento Estratégico

Se busca crear un espacio de referencia ante los otros centros para que los médicos que atienden en consulta a los pacientes tengan opción de enviar a los mismos a realizar estudios de apoyo diagnóstico a una entidad que les permita

conocer de manera rápida y eficaz para poder realizar procesos de atención. A tiempo, así como crear el prestigio necesario para que este centro pueda atender todos los casos que necesitan estudios radiológicos con un diagnóstico confiable.

Se busca brindar servicios de complemento, así como laboratorio clínico, fisioterapia, optometría, audiometría, médico general, entre otros. Una vez viabilizado el espacio de operaciones se busca mantener brindando un servicio de calidad a la comunidad a través de la mediación de los médicos especialistas, postgradistas de la casa de salud pública, quienes conocen de los deficientes resultados de su propio entorno, sabrán valorar el trabajo con calidad que se pretende brindar con las ayudas y asistencias para brindar facilidades tanto al médico como al paciente.

Análisis del Entorno Social

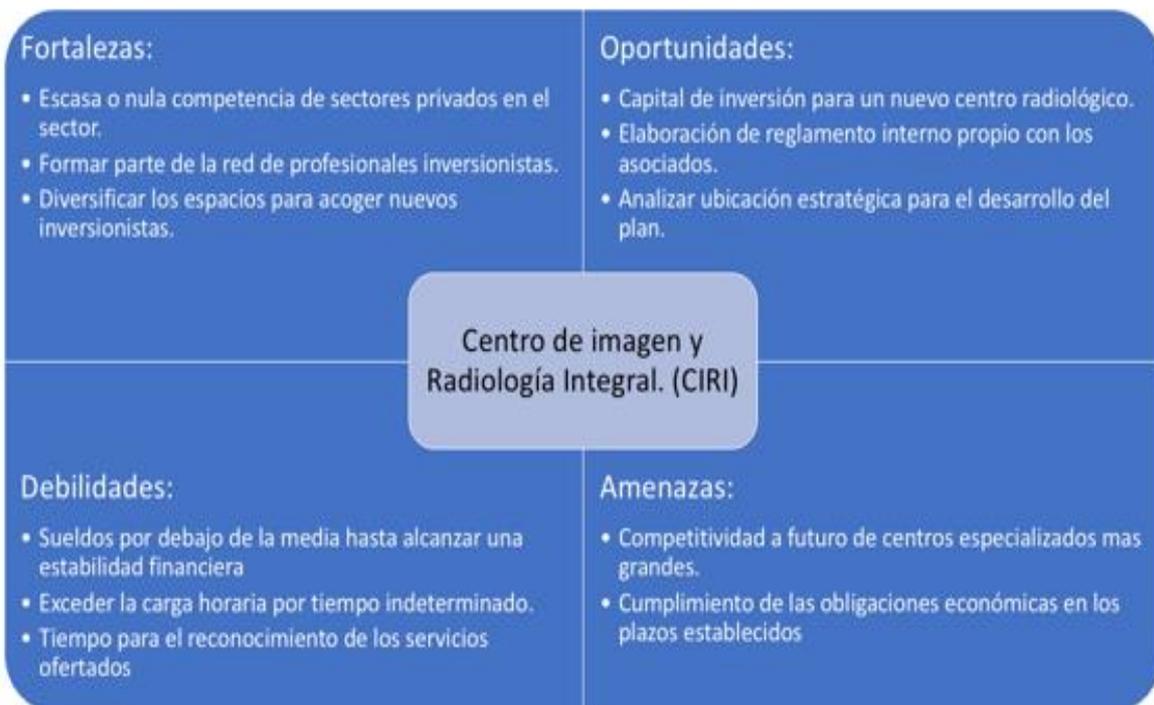
Encontramos un espacio en su mayoría ocupado por población económicamente activa, sin embargo sus salarios están sujetos a un escalafón de la agroindustria, el cual es bajo, para poder cubrir estudios especializados se necesitaría ayudas económicas, con esto se ha pensado en solicitar un espacio para poder brindar los servicios a bajo costo, también se estudia , la posibilidad de que sea un espacio perteneciente al mismo gobierno regional que permita hacer el uso de este por un tiempo determinado en un contrato. Justificando así el uso del espacio y las ganancias que puedan brindar este a cambio de la labor a la comunidad por los exámenes realizados a bajo costo.

Tabla 3. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).

Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad	Situación
Rivalidad entre los competidores	Bajo	Alta	Al no existir competencia en el sector se puede crear un monopolio del servicio, creando así la necesidad y la comodidad de poder exigir mejores servicios radiológicos en la comunidad
Poder de negociación con los proveedores	Alto	Alta	Los prestadores de servicios profesionales pertenecen al grupo de inversión, Por los tanto está comprometido su fondo con la designación de sus actividades. Así se logra una consideración de pertenencia en los servicios brindados.
Poder de negociación con los clientes	Medio	Media	En la mayoría de los casos los servicios de salud exigen rapidez en su demanda. Por los cual se prevé, el espacio más próximo para poder brindar la ayuda. Sin embargo, el desconocimiento de esto puede comprometer la salud del paciente.
Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes)	Bajo	Baja	Al ser un espacio virgen de este servicio, no existe aún el interés de sectores privados, a menos que se empiece a educar a la población para exigir mejores herramientas de diagnóstico.

Barreras de Salida (Amenaza de productos sustitutivos)	Alta	Baja	Los productos sustitutivos son de espacios públicos, los cuales están colapsado debido a la gran demanda de los pacientes que no tienen más opción, que un estudio obsoleto, en muchos casos incompleto para su diagnóstico
--	------	------	---

Tabla 4. Análisis FODA



Gestión administrativa.

Se implementará a través de una persona con capacidades afines, que haga cumplir el reglamento aprobado por el comité de los socios y que vele por sobre todo los intereses de la sociedad.

Esta se encargará de las funciones administrativas como la logística para cumplimiento de los servicios de salud a cabalidad.

Gestión financiera y económica.

El aporte de los socios será convertido en participaciones de la compañía, las cuales podrán ser negociadas después del tiempo que el comité así lo designe, también los salarios, y las recuperaciones o reinversiones de capital se lo hará mediante junta de los socios, y estimaron el porcentaje de revalorización de las participaciones.

Gestión técnica y tecnológica.

Se busca hacer una inversión inicial para la adquisición de equipos y bienes de uso tecnológico, con convenios de seguros asistencia técnica para tener cobertura y vigilancia de su funcionamiento durante tiempo de deuda establecido.

Gestión política y social.

Buscar un espacio físico a través de los gobiernos seccionales o parroquiales para realizar convenios que permitan brindar asistencia de salud a la población rural, con propuestas de salud, dignificación de los espacios; así como la creación y diversificación de nuevos empleos.

Gestión de RRHH y Área contable.

Se encarga de la gestión y priorización de los pagos puntuales, a los proveedores, así como el pago de nómina al personal que preste servicios. También gestionará los permisos, ausentismos y vacaciones, haciendo cumplir el reglamento interno de la sociedad, permitiendo el desenvolvimiento de los

roles, así como emitir las sanciones en caso de no cumplirlas, tratando siempre de llegar a acuerdos que primen los intereses de la empresa, así también ser mediador de los inconvenientes que existan en el ejercicio

- *Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.*

Implementación de un sistema digital que permite compartir imágenes se resultados de los estudios través de un proveedor de internet, para facilidad de envío y recepción de archivos para su valoración oportuna al médico que envía la orden de exámenes, así como la ventana para crear canales de comunicación asertiva con los médicos que busquen la eficiencia y rapidez de los resultados.

- *Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.*

Inicialmente se concentraron los esfuerzos para brindar asistencia de apoyo diagnóstico. Siempre pensando en el bienestar del paciente, progresivamente se ofrecerán servicios de apoyo terapéutico, seguimiento y control.

Tabla 5 Herramienta CAME

Corregir	La cultura de salud para que la población del área rural sepa valorar las propuestas de servicios más eficientes para un seguimiento más confiable de su bienestar.
Afrontar	Retos de implementar tecnologías de punta en sectores donde aún no llegan a innovar por falta de interés privado y escasa capacidad pública.
Mantener	Estándares de calidad para ser un referente de estos servicios de diagnóstico radiológico. El espacio designado y el convenio a largo plazo para crear rentabilidad puesto que el costo de inversión y la recuperación del capital son altos.
Explorar	Nuevos espacios para la inversión de capital privado, a fin de descongestionar los servicios dentro del DMQ. Así como la opción de permitir el crecimiento poblacional de las parroquias aledañas aún consideradas rurales y en proyección cambiar su naturaleza a pasar a ser parte del área suburbana.

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL

El plan gerencial debe siempre basarse en cuidar los intereses que le preceden a esta empresa, para la conservación y el desarrollo del centro a implementarse, se buscará siempre la importancia para su crecimiento y trabajar para el cumplimiento de las normas que esta demande, se busca crear un mecanismo para blindar los intereses de la organización y que la gerencia siempre vele por el cumplimiento de sus propios intereses.

Estructurar un organigrama donde se establezcan cargos con un perfil bien definido, y basándose en esto escoger a la persona más idónea para el cargo, trabajando en conjunto la gerencia con la administración deberán ser conscientes de las decisiones que se tomen deben primar en la capacidad de reconocimiento de la empresa y de sus roles a cumplir.

La planificación estratégica (P.E.) Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Luis & Villalaz, n.d.)¹

El plan estratégico a 10 años es aprovechar las ineficiencias del sistema de la red pública de salud para promocionar servicios de calidad superior a la de los hospitales promedio, eliminando el tiempo de espera y trabajando en la conciencia en salud por medio de campañas donde se valore el tiempo, los recursos y el bienestar de las personas. Así como mejorar la percepción de la salud integral en la población de escasos y medianos recursos, ofreciendo exámenes que brinden una información más completa a precios módicos.

Ventajas:

- Implementación de nuevas tecnologías, para aumentar el nivel de información que se busca alcanzar en un examen de radiodiagnóstico.
- Incursionar en nuevos segmentos de la población donde se puede promocionar los servicios.
- Se busca entrar en mercados vírgenes, para crear un monopolio de la mano de nuevas tecnologías.

- Colaboración participativa de los socios de la empresa para precautelar los intereses del centro y el uso consciente de los recursos.

Desventajas:

- Dado a los costes bajos, se estima manejar un margen mínimo de ganancias en los primeros años de funcionamiento.
- La tendencia cultural en la población rural es muy difícil de cambiar.
- La inversión que se debe realizar es de alto coste y se planea una recuperación a mediano plazo en un periodo no menor a 6 años.

• Misión.

Mejorar el estándar de atención médica en los sectores rurales del DMQ, y la cultura de bienestar de la población al ofertar servicios de salud de calidad y calidez mediante estudios radiológicos integrales con base en el diagnóstico por imagen.

• Visión.

Al año 2034 Ser un referente en cuidados de la salud, contar con un centro multidisciplinario para brindar diagnósticos confiables, a partir de un servicio consolidado de radiología, ampliar la cartera de servicios de apoyo diagnóstico para permitir el manejo de un paciente de manera integral.

• Valores

- Inclusión. – Trato igualitario para los pacientes y los colaboradores del centro a implementar, respetando sus creencias y reconociendo sus derechos.
- Calidad. - ofertar diagnóstico médicos de calidad para dar a conocer la excelencia de los procedimientos y la óptima condición de los profesionales adheridos a esta causa.
- Compromiso. - hacia nuestros clientes, pacientes como a nuestros proveedores, para hacerles sentir que estamos preparados para ofrecer

lo mejor de nosotros en pro de su salud y apertura a dialogar con transparencia para solventar cualquier dificultad que pueda presentarse.

- **Objetivos Institucionales.**

- Incrementar la demanda de estudios que ameriten realizar exámenes de tomografía Axial computarizada.
- Aumentar la efectividad del diagnóstico en menor tiempo en el sector.
- Eliminar procedimientos que no brinden información completa del estudio a considerar. Como la toma de placas en 2 dimensiones.
- Aprovechar el uso de la tecnología para uso adecuado y justificado.
- Incrementar el nivel de innovación del centro y de su entorno poblacional.
- Justificar los niveles de exposición a la radiación al P.O.E. Y a la población en general.

- **Principios Éticos**

- **Humanidad.** - brindar apoyo a las personas de escasos recursos, a través de una campaña que permita dar a conocer nuestro trabajo, e incentivar a la empresa privada y a las fundaciones, así como los GAD parroquiales que inviertan en el desarrollo de la salud, el cual vamos a impulsar en beneficio de la comunidad.
- **Beneficencia.** - cuidar y velar por la integridad del paciente, sobre todo, haciéndole conocer que lo más importante es su condición de salud.

Políticas

- Ampliar los servicios de prevención y promoción de la salud, para mejorar los hábitos y las condiciones de vida de los individuos.
- Garantizar el buen uso de los recursos para la justificada y óptima irradiación a los pacientes que requieran un estudio.

Gestión Administrativa.

En nuestro centro radiológico es importante que una persona que cumpla con el perfil para este rol cumpla con una alta capacitación y tenga la potestad de emitir criterios y ejecute las disposiciones pertinentes del caso, para la solución de problemas, evitando los conflictos de interés o toma de decisiones bajo influencias de ningún tipo.

Cadena de Valor de la institución.

Es muy limitada dado a que es una empresa nueva que va a crearse a través de las experiencias particulares de cada socio, sin embargo, trata de unificar todos los conocimientos en una sola idea y con el objetivo en común de brindar atención de calidad y calidez. Podremos contar con los siguientes servicios:

- ✓ Servicios de diagnóstico por tomografía.
- ✓ Servicio de radiología convencional.
- ✓ Servicios de diagnóstico por ultrasonido.
- ✓ Atención al cliente.

Buscando siempre el crecimiento y el desarrollo de nuestro centro se buscará en una segunda etapa la apertura de nuevos servicios como.

- Diagnóstico por Resonancia Magnética Nuclear.
- Laboratorio clínico e histopatológico.
- Fisioterapia.
- Sala de quirófano para cirugías ambulatorias.
- Consultas médico general.
- Audiometría
- Farmacia
- Oftalmología
- Pediatría

Actividad Nr.1 Campaña de promoción y reconocimiento de la marca.

Tabla 6. Estrategia para ejecutar: Marketing

Descripción	Indicador	Medio de verificación	Meta	Escenario futuro
Promocionar la marca y los servicios ofertados	Las órdenes generadas por los médicos al centro radiológico.	Informe semanal de los pacientes atendidos.	Mínimo. 9 pactes. Diarios Max. 40 pactes.	Continuidad de la atención
Campañas de publicidad en sitio y digital	El reconocimiento de la población en el sector.	Canales de información . Con encuestas de satisfacción .	Captar el 100% de pacientes enviados por estudios de TAC	Aumentar la demanda del servicio
Ofrecer servicios complementarios . (Campaña de eco de hígado gratuito)	Crear conciencia del estado de salud poblacional	Informes sobre la condición de salud a nivel hepático.	Ofrecer un servicio de diagnóstico y tratamiento al 80% de los candidatos	Crear cultura de chequeos periódicos en la población.
Fidelizar a los clientes	Una cartera de beneficiarios.	Lista de pacientes fidelizados	Creación de un seguro corporativo	Tener precios diferenciados para fidelizarlos.

Fuente de elaboración propia.

Actividad 1 establecer roles y puestos de trabajo según el perfil.

Tabla 7. Estrategia para ejecutar: gestión de talento humano.

Descripción	Indicador	Medio de verificación.	Meta	Escenario futuro
Diseñar el esquema de flujo de trabajo	Medir las actividades realizadas en función del tiempo	Cronograma periódico de evaluación.	Trabajar con el personal mínimo requerido.	Distribución más acertada del flujo de trabajo
Establecer horario y carga laboral	Actividades pendientes para realizar.	Registro de asistencias, entradas y salidas.	Captar el 100% de pacientes enviados por estudios de TAC	Aumento de la productividad en el horario a cumplir
Plan de recompensas a la productividad	Mejoras en el ambiente laboral.	Encuestas de satisfacción a los colaboradores	Cumplir con actividades de integración.	Un equipo de trabajo comprometido.

Fuente de elaboración propia.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

La gestión de la organización es sumamente importante para dejarla al azar. Tener un plan de gestión permitirá delinear la organización de la forma que se desea, y hará mucho más probable que su labor -la razón de la existencia de la organización- sea efectiva.

Para desarrollar un plan de gestión que funcione para la organización, se debería pensar cuidadosamente en qué es consistente con su misión y filosofía (y lo que la organización dice acerca de sí misma). Entonces, teniendo eso en mente, se debería:

- Diseñar o escoger a conciencia un modelo de gestión que encaje adecuadamente en la organización y le permita obtener sus propósitos.
- Definir las relaciones entre el director, la junta directiva, el personal y los voluntarios, de manera que vayan de acuerdo con las necesidades de operar efectivamente la estructura de gestión que se ha elegido.
- Desarrollar, con la retroalimentación de los afectados, una serie global de políticas y procedimientos que cubran las cinco áreas esenciales de gestión: Personas, dinero, suministros y equipo, y actividades y relaciones con el mundo exterior.
- Establecer un sistema y un esquema regulares para evaluar y mejorar el plan de gestión, para que continúe funcionando exitosamente. *Capítulo 15. Ser un dirigente efectivo.* (n.d.).

Tabla 8. Monitoreo de las actividades planificadas.

Monitoreo Evaluación						Responsable
Área de gestión	Actividad	Medio de control	Día	Me s	Año	
Gestión administrativa	Capacitación del personal	Informes de capacitación		X		Gerente administrativo
Gestión Financiera y económica	Pago de la deuda en el periodo correspondiente	Respaldos de los depósitos. Contador.		X		Gerente Gral.
Gestión técnica y tecnológica	Control de calidad de las herramientas y equipos de trabajo.	Reporte diario de novedades y calibraciones	X		X	Gerente administrativo
Gestión política y social	Cumplimiento de las normas para funcionamiento	Autorizaciones de los entes competentes			X	Gerente Gral.

Fuente de elaboración propia.

Evaluación del Plan.

Las actividades planificadas deben irse cumpliendo con cierta flexibilidad en los tiempos previstos hasta la asignación del capital, puesto que este ya empezaría a generar una deuda con un interés proporcional al tiempo de espera para avanzar con los trámites pertinentes.

Deben realizarse evaluaciones periódicas para poder corregir pequeñas fallas en el proceso.

Tabla de semaforización.

Es una herramienta de apoyo que nos permite determinar cómo va el proceso, si se están cumpliendo o no los objetivos planteados y las estrategias.

Para este caso vamos a realizar una evaluación mediante una encuesta para el nivel de acogida del servicio hacia los médicos que envían a sus pacientes a realizarse exámenes radiológicos, posteriormente se hará la evaluación en el primer trimestre de funcionamiento, para hacer las correcciones pertinentes con la ayuda de indicadores cualitativos y cuantitativos, obtenidos indirectamente de las varias fuentes de verificación y directamente de quienes son los principales beneficiarios del servicio de salud que se entrega.

Tabla 9. Semaforización.

Significado	Nivel de cumplimiento
Meta cumplida	Más del 75%
Meta parcialmente cumplida	50 al 75%
Meta incumplida	Menor al 50%

Fuente de elaboración, Autor, 2023.

Limitaciones

Al ser un proyecto concebido desde una idea, brinda las facilidades de poder delimitar bien los procesos a seguir. El factor económico es la mayor limitación para la sostenibilidad del proyecto por lo que se requiere un fondo que permita

amortizar el capital hasta su desarrollo y pueda sustentarse por determinado tiempo sin condicionar al cese de sus funciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El modelo de evaluación es de vital importancia en la compañía, para el cumplimiento de los objetivos establecidos, acompañados de los indicadores de gestión, por ser una herramienta de mucho beneficio para medir, corregir y controlar en cada escenario.
- En el caso de detectarse algún desvío de las metas propuestas esta herramienta nos sirve para poder gestionar otras consultas para suplir las necesidades, como la recapitalización de la empresa o el refinanciamiento a tiempo de una deuda, para evitar pérdidas o cese de las actividades.
- Aquí contamos con dos tipos de clasificación para poder realizar nuestra medición, una cuantitativa que nos va a permitir determinar nuestro punto de equilibrio basado en un cálculo de pacientes atendidos. El uso de los recursos definidos. El otro tipo de medición es cualitativa, este nos va a permitir entender las necesidades de los pacientes para poder ofrecer nuestros servicios y conocer el nivel de satisfacción ya sea de los médicos que solicitan el examen y de los pacientes en sí. También nos permite hacer comparaciones del nivel de atención y tiempos de espera frente a otros centros.
- Los informes deben ser claros y concisos para revelar la situación actual de la compañía y poder tomar decisiones puntuales a tiempo.
- Este modelo permite desarrollar estrategias que mejoren la situación o se deban mantener según la evaluación. También permite identificar dónde se puede optimizar más el flujo de trabajo y las actividades propuestas a cada colaborador. Así como la optimización del uso de los recursos y el tiempo.

RECOMENDACIONES

- El gerente general es el responsable del control del modelo, realizando un seguimiento oportuno y continuo para poder implementar las correcciones necesarias.
- Se busca aplicar el modelo para que la empresa haga crecer su competitividad y pueda fijar planes de contingencia en casos necesarios, específicamente frente a la competencia.
- Se debe revisar periódicamente las variables en los indicadores, para realizar los cambios necesarios que permitan el cumplir las metas y objetivos establecidos.
- Se debe participar de los resultados de los indicadores y el comportamiento del modelo de gestión, a todos los colaboradores de la compañía, constantemente, para poder involucrar a todo el centro con la finalidad de cumplir los objetivos, buscando que sus colaboradores sientan un alto sentido de pertenencia.
- Se recomienda la búsqueda de la excelencia como la meta de la aplicación del modelo de gestión, para que en cada campo a desarrollarse busque ser más eficiente y poder seguir ampliando el portafolio de servicios.
- Realizar los trámites de uso de suelo y alimentación de la red eléctrica con 8 meses de anticipación por la dificultad y la asignación de los turnos por parte de la Empresa Eléctrica Quito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Luis, I., & Villalaz, P. (n.d.). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. Edu. Co. Retrieved September 20, 2023, from https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
2. *Capítulo 15. Ser un dirigente efectivo*. (n.d.). Ctb.ku.edu. Retrieved September 20, 2023, from <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>.
3. Piedra, E., & Darío, W. (2017). *Proyecto de factibilidad para la creación de la empresa de servicios de radiología para la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*.
4. Parra, D. P. M. (2022). *Relación entre el tiempo de espera del agendamiento de primeras citas y la percepción de la calidad de la atención en el Centro de Salud de El Quinche, periodo diciembre 2021-mayo 2022*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5303/1/T-UIDE-0419.pdf>
5. *Salud Integral El Quinche*. (n.d.). Edu.ec. Retrieved August 2, 2023, from <https://www.usfq.edu.ec/es/proyectos/salud-integral-el-quinche>. (2)
6. *Hasta seis meses de espera por una cita médica en los hospitales públicos*. (2022, septiembre 2). Primicias. [https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/pacientes-citas-medicas-iess-hospitales-publicos/\(3\)](https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/pacientes-citas-medicas-iess-hospitales-publicos/(3))
7. Radiological Society of North America (RSNA), & American College of Radiology (ACR). (n.d.). *TC del cuerpo*. Radiologyinfo.org. Retrieved August 11, 2023, from [https://www.radiologyinfo.org/es/info/bodyct\(4\)](https://www.radiologyinfo.org/es/info/bodyct(4))
8. Portillo, P. (2022, May 17). *Estructura financiera: 3 aspectos clave para organizar tus recursos*. WORTEV Aceleradora. <https://wortev.com/especialidades/estructura-financiera-3-claves/>.

9. Villavicencio-Caparó, E. (2021). Fundamentos de gerencia aplicados a salud (PARTE I). *Killkana Social*, 5(2), 61-72.
<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i2.894>

ANEXOS

Tabla 10. Cronograma de actividades.

Área de gestión	Actividad	Responsable	Me s 1y2	Me s 3y4	Me s 5y6	Me s 7y8	Mes 9y1 0	Mes 11 y 12
Gestión administrativa	Definir, personal y recurso tecnológico	Gerente administrativo			X	X		
Gestión Financiera y económica	Otorgar recursos para el cumplimiento de lo establecido	Gerente Gral.	X	X				
Gestión técnica y tecnológica	Adquisición de equipos y capacitación del personal.	Gerente administrativo					X	X
Gestión política y social	Plan de Estrategia para la oferta de servicios. Y la implantación del proyecto.	Gerente Gral.		X	X	X		

Fuente de elaboración. Propia.

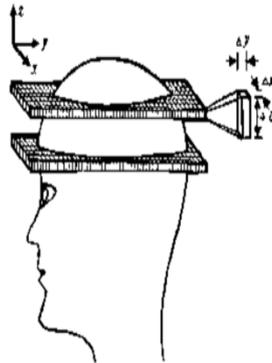
Tabla 11. Presupuesto mensual.

Área de gestión	Actividad	Responsable	Detalle	Total
Gestión administrativa	Definir gastos administrativos y de servicios elementales	Gerente administrativo	Pago de servicios básicos, y cobertura de servicios de logística,	2.000 USD
Gestión Financiera y económica	Definir salarios de personal y equipos	Gerente Gral.	Cuota mensual del equipo y salario a personal que opera	9.000 USD
Gestión técnica y tecnológica	Asignar presupuesto para soporte técnico.	Gerente administrativo	La asistencia técnica está prepagada en el contrato inicial, sin embargo, esto se considera un fondo de rescate.	1.500 USD
Gestión política y social	Programar un fondo de reinversión. Solicitud de fondos a fundaciones.	Gerente Gral.	Campañas sociales para poder promocionar servicios y cultura de salud en la comunidad.	500 USD

Total, inversión mensual				13.000 USD
--------------------------------	--	--	--	---------------

Fuente de Elaboración propia.

Ilustración De obtención De Imágenes Fotográficas Axiales



- Ilustración 1-A: Ubicación espacial de los cortes. Relación entre resoluciones en X, Y y Z.

La imagen tomográfica se forma iluminando el objeto con alguna forma de energía (rayos-X, microondas o ultrasonido) y midiendo la cantidad de la misma que atraviesa el objeto. En la (Ilustración 1-B) se observa una imagen obtenida al irradiar un cráneo a una altura determinada.

En el caso de los Rayos-X, la medida puede ser la amplitud o el tiempo de arribo de la señal recibida. De esta forma se obtiene una estimación de un coeficiente de atenuación o índice de refracción. Aún cuando el rayo no atraviese el objeto, es posible, a menudo, usar técnicas algebraicas para conformar la imagen.

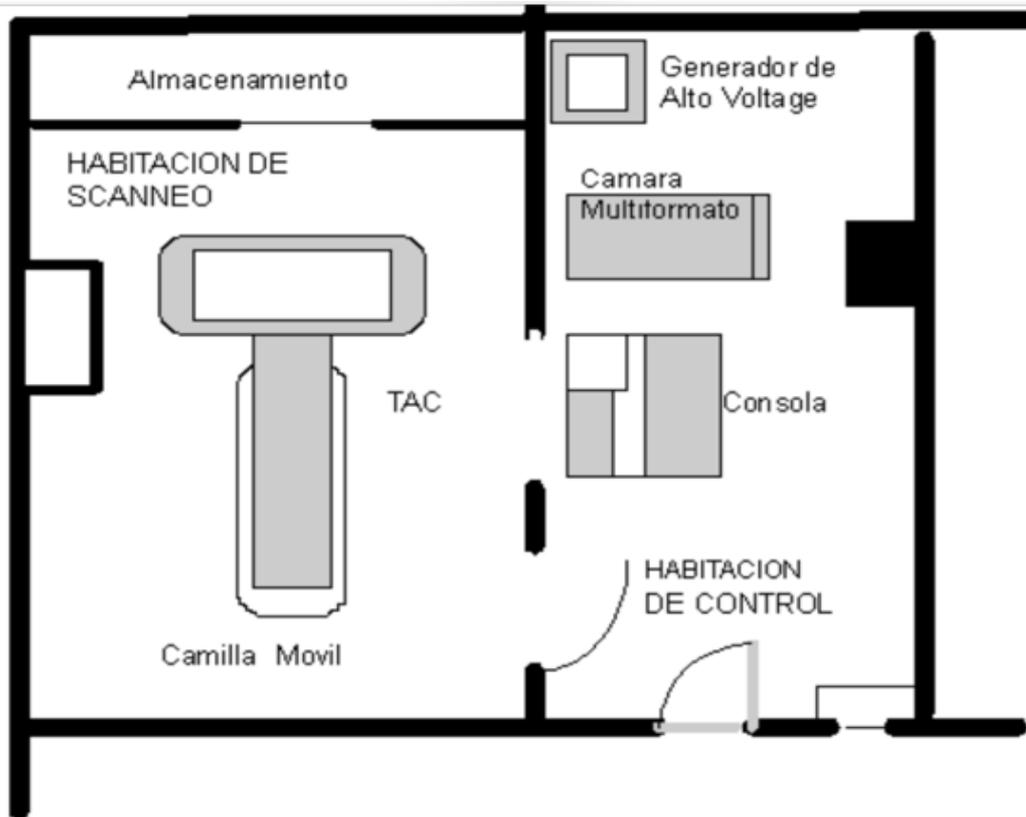


- Ilustración 1B

References

Alamy Limited. (n.d.). *Dispositivo de exploración por tomografía computarizada sala hospital interior gráfico blanco negro ilustración vector*. Alamy.es. Retrieved September 30, 2023, from <https://www.alamy.es/dispositivo-de-exploracion-por-tomografia-computarizada-sala-hospital-interior-grafico-blanco-negro-ilustracion-vector-image367469356.html>

DISPOSICIÓN FÍSICA. (LAYOUT) DE UN SISTEMA DE TOMOGRAFÍA



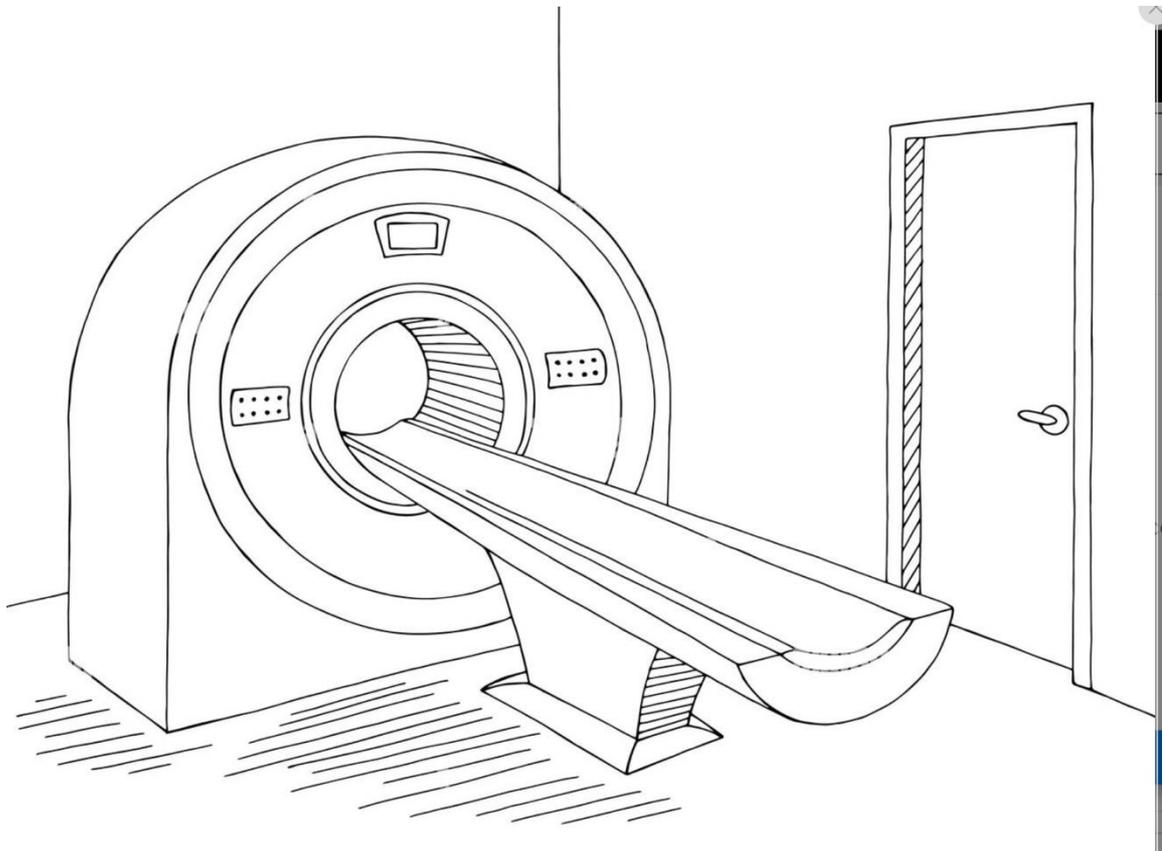
VISIA EN ELEVACION



Ilustración 2: Layout de un sistema de tomografía computada
COMPUTADA EN UN HIPOTÉTICO CENTRO DE TOMOGRAFÍA
COMPUTADA.

BOCETO DE UNA SALA DE OPERACIONES DE TOMOGRAFÍA

Referencia



Alamy Limited. (n.d.). *Dispositivo de exploración por tomografía computarizada sala hospital interior gráfico blanco negro ilustración vector*. Alamy.es. Retrieved September 30, 2023, from <https://www.alamy.es/dispositivo-de-exploracion-por-tomografia-computarizada-sala-hospital-interior-grafico-blanco-negro-ilustracion-vector-image367469356.html>