



**FACULTAD DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**DESARROLLO DE UN PLAN MÉDICO FUNCIONAL DEL CENTRO DE  
ATENCIÓN AMBULATORIO MAYOR OTORRINOS PICHINCHA EN  
CUMBAYA EN EL PERIODO 2023 – 2026.**

**Profesor**

Ronnal Vargas

**Autora**

Sara Paola Loaiza Romero

**2023**

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor a la lectora más linda que conozco mi hija Emilia Moyón, quien me impulsa día a día a ser mejor.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi principal agradecimiento a Dios que es la luz y guía en mi vida, poniendo en mi camino a valiosos seres humanos.

A mi Esposo Xavier Moyón por siempre apoyar con amor y paciencia todos mis proyectos.

## Índice

RESUMEN .....	7
CAPÍTULO I .....	10
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1 Introducción .....	10
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	12
1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	12
1.4 Oferta y Demanda de Servicios .....	13
1.5 Análisis geoespacial y geopolíticos .....	13
1.6 Oferta de Servicios .....	15
1.7 Población atendida.....	15
1.8 Demanda de Servicios Insatisfecha.....	15
1.9 Planteamiento del problema .....	16
1.10 Oportunidad de mejora .....	16
1.11 Justificación del Planteamiento del problema .....	17
1.12 Objetivo General y específicos del plan para la prestación de servicios .....	18
1.12.1 Objetivo General.....	18
1.12.2 Objetivos específicos .....	18
1.13 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	18
1.14 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	19
CAPÍTULO II .....	20
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUANTITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	20
2.1 Metodología .....	20
2.2 Análisis de los datos. ....	20
2.3 Estudio de mercado.....	20
2.4 Análisis: .....	27
2.5 Diagnóstico de áreas funcionales. ....	28
CAPÍTULO III. ....	32
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTION GERENCIAL.....	32
3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	32
3.1.1 Análisis del Entorno Social .....	32
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	33
3.2 Análisis FODA .....	36

3.3 Cadena de valor de la Organización.....	38
3.4 Planificación Estratégica .....	38
3.4.1 Misión.....	39
3.4.2 Visión.....	40
3.5 Valores.....	41
3.6 Objetivos institucionales .....	41
3.7 Principios Éticos.....	41
3.8 Políticas .....	42
CAPÍTULO III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	44
3.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN GESTION GENRENCIAL .....	44
3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....	44
3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	54
3.2.3 Gestión financiera.....	55
3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	56
3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	58
3.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	60
CAPÍTULO IV .....	62
4.0 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....	62
4.2 Conclusiones y Recomendaciones .....	64
4.2.1 Conclusiones.....	64
4.2.2 Recomendaciones .....	64
5. Bibliografía .....	65

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Alternativas de Solución.....	19
Tabla 2. Descripción de 30 personas de Cumbayá según sexo .....	23
Tabla 3. Descripción de 30 personas de Cumbayá según edad.....	23
Tabla 4. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la ocupación .....	23
Tabla 5. Descripción de 30 personas de Cumbayá según el nivel de instrucción.....	24
Tabla 6. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la opinión de crear un nuevo centro de salud en Cumbayá. ....	24
Tabla 7. Descripción de 30 personas de Cumbayá la facilidad para conseguir un turno para atención médica.....	24
Tabla 8. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la calificación de la atención médica recibida en citas pasadas. ....	25
Tabla 9. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la opinión de si son suficientes los centros de atención médica públicos o privados que existen en Cumbayá.....	25
Tabla 10. Descripción de 30 personas de Cumbayá según el valor que buscan los pacientes al momento de elegir un centro de salud. ....	26
Tabla 11. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la frecuencia con la que buscan atención médica.....	26
Tabla 12. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la calificación de los hospitales del área .....	26
Tabla 13. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la decisión que toman las personas ante la falta de cobertura de salud.....	27
Tabla 14. Matriz FODA para Otorrinos Cumbayá en el 2023.....	36
Tabla 15. Matriz de evaluación .....	62

## Índice de figuras

Gráfico 1. Mapa de la ubicación de la parroquia de Cumbayá .....	14
Gráfico 2. Fotografías de la parroquia de Cumbayá .....	14
Gráfico 3. Áreas Funcionales .....	30
Gráfico 4. Representación esquemática de la planeación estratégica .....	39
Gráfico 5. Organigrama funcional del Centro de Salud Otorrinos Cumbayá.....	49

## RESUMEN

“DESARROLLO DE UN PLAN MÉDICO FUNCIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIO MAYOR OTORRINOS PICHINCHA EN CUMBAYA EN EL PERIODO 2023 – 2026”

El presente proyecto describe una propuestas para el DESARROLLO DE UN PLAN MÉDICO FUNCIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIO MAYOR OTORRINOS PICHINCHA EN CUMBAYA EN EL PERIODO 2023 – 2026, el mismo que tiene como propósito fundamental brindan atención de especialidad en el área quirúrgica a la población de Cumbayá y otras cercanas. La idea es ampliar los servicios de Otorrinos Pichincha que durante años a sido reconocido como un centro de salud que brinda servicios de alta especialidad en el área de otorrinolaringología. Este trabajo está compuesto de cinco capítulos: en el capítulo I se presenta una revisión del estado del arte y planteamiento del problema, el análisis de la situación de la gestión gerencial evidencia la falta de un proyecto para lograr alcanzar las metas según la visión y la misión de la institución, para lo cual se proponen algunos objetivos y se elabora una matriz de alternativas de solución que buscan mejorar la demanda insatisfecha, la mala calidad de la atención, la falta de un plan estratégico, la alta demanda de pacientes y la falta de estrategias de marketing. En el capítulo 2 se presentan los resultados de un estudio de mercado para la creación del nuevo centro de salud. En el capítulo 3 se desarrolla la propuesta de solución con la formulación del plan de gestión gerencial que incluye el análisis FODA, la misión y visión institucional y las actividades del plan de gestión gerencial. Finalmente en el capítulo 4 se desarrolla la evaluación e implementación integral de gestión gerencial mediante una matriz de evaluación con indicadores, metas, monitoreo, plazo y responsables.

**Palabras clave:** Centro de atención ambulatoria, plan gerencial, atención de especialidad, indicadores de gestión.

## SUMMARY

“DEVELOPMENT OF A FUNCTIONAL MEDICAL PLAN OF THE PICHINCHA MAJOR ENT OUTPATIENT CARE CENTER IN CUMBAYA IN THE PERIOD 2023 – 2026”

This project describes a proposal for the DEVELOPMENT OF A FUNCTIONAL MEDICAL PLAN OF THE PICHINCHA MAJOR ENT OUTPATIENT CARE CENTER IN CUMBAYA IN THE PERIOD 2023 - 2026, the same whose fundamental purpose is to provide specialty care in the surgical area to the population of Cumbayá and others nearby. The idea is to expand the services of Otorrinos Pichincha, which for years has been recognized as a health center that provides highly specialized services in the area of otorhinolaryngology. This work is made up of five chapters: Chapter I presents a review of the state of the art and statement of the problem, the analysis of the situation of managerial management shows the lack of a project to achieve the goals according to the vision and mission of the institution, for which some objectives are proposed and a matrix of alternative solutions is prepared that seek to improve unsatisfied demand, poor quality of care, lack of a strategic plan, high patient demand and lack of marketing strategies. Chapter 2 presents the results of a market study for the creation of the new health center. In chapter 3, the solution proposal is developed with the formulation of the management management plan that includes the SWOT analysis, the institutional mission and vision and the activities of the management management plan. Finally, in chapter 4, the comprehensive evaluation and implementation of managerial management is developed through an evaluation matrix with indicators, goals, monitoring, deadlines, and those responsible.

**Keywords:** Ambulatory care center, management plan, specialty care, management indicators.



## **INTRODUCCIÓN**

La creación de un nuevo centro de salud, como es la propuesta de este trabajo mediante el desarrollo de un Plan de Gestión Gerencial demanda de un amplio análisis de diferentes factores relacionados con la administración y gerencia como también un conocimiento del entorno y la realidad social, política, cultural y económica de la población.

En el primer capítulo se realiza un análisis de la gestión gerencial a partir de datos de Otorrinos Pichincha, la matriz que esta ubicada en Quito, a partir de los servicios médicos que oferta y el personal de médicos especialistas. La alta demanda de pacientes de este centro y la referencia de otras instituciones es la razón por la cual se propone el crear un nuevo centro de salud en Cumbayá. Algunos problemas identificados a nivel gerencial es la falta de un plan estratégico que permita una administración técnica.

En el capítulo II se trabaja en la justificación y la administración de un estudio de mercado para conocer las opiniones de las personas que viven en Cumbayá para la creación de un nuevo centro de salud. Se identifico que la mayoría están de acuerdo en la creación de este centro de salud ambulatorio con una proyección a las patologías quirúrgicas debido a la alta demanda de los pacientes, los pocos centros que están disponibles y las malas experiencias con relación a la atención recibida en el pasado.

En el capítulo III se realiza un análisis FODA para el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan conocer la situación actual de la institución dentro del mercado, además de analizar el desempeño organizacional.

Finalmente, en el capítulo V se presenta una propuesta de gestión gerencial con diferentes actividad e indicadores por cada servicio que son la base para la gestión planificada. El trabajo finaliza con algunas conclusiones y recomendaciones a partir de la propuesta desarrollada.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Introducción

En la actualidad se valoran las técnicas más modernas de gestión pública entre las cuales están los cambios en el modelo de gestión pública, proyectos para modernizar la infraestructura y la transparencia y política anticorrupción. La dimensión política en un modelo de gestión de salud consiste en determinar las prioridades al momento de tomar decisiones y los valores que determinan la orientación que debe tener la institución (Itatí Almúa, 2019).

La gestión de instituciones de salud no es sencilla, demanda de una alta experiencia del gerente con habilidades y destrezas para la toma de decisiones. Una gestión que se base únicamente en desarrollar y evaluar procesos junto a una alta centralización al momento de la toma de decisiones lo que termina provocando es demoras en las decisiones y trámites además de la alta incertidumbre (Itatí Almúa, 2019).

Las políticas de Salud del Ecuador han sido establecidas en la nueva constitución del 2008, garantizando el acceso a la salud como un derecho universal. El acceso a los servicios de salud tanto públicos como privados en el país es complejo y depende de una serie de variables sociales, demográficas, culturales y económicas.

El estado ecuatoriano tiene como deber primordial el garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes. Acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud. La prestación de servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética (*Constitución de la República del Ecuador 2008*, 2011).

El nuevo Plan Nacional de Desarrollo del Ministerio de Salud Pública busca mejorar las inequidades en salud, promover conductas saludables, prevención de la salud para reducir enfermedades que son prevenibles y muertes evitables. Además se pretende garantizar el

acceso, eficiencia y calidad de los servicios de salud, con el fin de alcanzar la cobertura universal (Ministerio de Salud Pública, 2021).

La gestión clínica de una nueva institución debe partir del análisis del problema de salud, a partir de la valoración de los datos y criterios cualitativos y cuantitativos para la toma de decisiones (Orellana García, Pérez Alfonso, & Estrada Sentí, 2018), haciendo un uso permanente de los datos institucionales como extrainstitucionales disponibles para poder brindar servicios de salud de calidad y calidez, como es el principio de Otorrinos Pichincha.

Lamentablemente por la alta demanda y las limitaciones de los servicios de salud públicos las personas valoran de forma negativa la calidad de la atención basados en las experiencias vividas como esperar por un turno durante meses, la falta de medicinas, equipos limitados o deficientes, falta de personal médico, entre otros. El sistema privado también tiene problemas sobre todo relacionados con limitaciones para la mayoría de las personas que tienen los recursos suficientes para acceder a los servicios médicos, o en otros casos determinados por hechos aislados de mala práctica médica.

Uno de los problemas más frecuentes es la falta de coordinación entre la gerencia y el personal médico, la fragmentación que a veces se produce en las instituciones provoca deficiencias en la coordinación y la calidad de la atención (Miranda-Mendizábal et al., 2020). Pocas son las estrategias que implementan mecanismos de coordinación basados en una estrategia planificada, la mayoría de las veces se improvisa o no se le da la debida importancia.

Un nuevo Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá tiene como objetivo ampliar la cobertura de servicios médicos ambulatorios a la población de Cumbayá, con un personal médico especializado, tecnología de vanguardia y con un alto compromiso humanístico para brindar servicios de calidad y calidez.

## **1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

La administración es la gestión coordinada de los recursos onerosos y escasos, desarrollada con eficacia y eficiencia y que permite la obtención de los objetivos predeterminados. Es necesario una buena coordinación entre los diferentes departamentos y servicios, es decir se debe trabajar de forma totalmente sincronizada y equilibrada. Manejar recursos institucionales como equipos, máquinas, edificios, instalaciones y personas es una gran responsabilidad que generan costos. Los objetivos institucionales se lograrán siempre que haya una buena gestión que permita ejecutar procesos planificados con indicadores según los intereses institucionales (Lemus, Aragues, & Lucioni, 2009).

El Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá fundamentalmente oferta una cartera de servicios médicos orientados a la atención de especialidad en el área de otorrinolaringología, pero con una proyección a otras especialidades médicas. Al momento los servicios se han difundido a través de su página, web y diferentes redes sociales como youtube, Facebook, twiter. El staff médico está conformado por médicos especialistas en diferentes áreas quirúrgicas quienes son socios o accionistas de la empresa. Otros profesionales brindan servicios médicos por los cuales cobran de acuerdo con los acuerdos internos establecidos en las políticas del centro de salud. Este nuevo centro de salud brindará atención médica a la población de Cumbayá y a los de la provincia de Pichincha u otras según la demanda de procesos quirúrgicos de alta especialidad.

Los servicios de salud que brinda el Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá son de tipo preventivo, curativo y de rehabilitación.

## **1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

El presupuesto de la institución es de financiamiento privado, son los accionistas y dueños quienes invierten en el mejoramiento de la estructura física, la adquisición de nuevos equipos y tecnología y en las estrategias de marketing para llegar a la población objetivo.

Se realizan análisis presupuestarios de forma permanente, con informes mensuales de los ingresos y egresos que generan los diferentes procesos de atención médica. Estos son la

base para la toma de decisiones que tienen como objetivo seguir mejorando la calidad de los servicios.

#### **1.4 Oferta y Demanda de Servicios**

Se cuenta con dos centros especializados, instalaciones modernas, cada centro cuenta con tres cubículos de atención al paciente, área de endoscopia, microscopia y audiología, equipos de última generación, sistema de historia clínica digitalizado aprobados por el Ministerio de Salud Pública, área de limpieza y esterilización de equipos médicos, sala de reuniones y confort.

##### **Servicios médicos**

- **Servicio de Consulta Externa**

En el área de otorrinolaringología y cirugía plástica facial, cada paciente es examinado utilizando equipos de imagen, que facilita la comprensión e interacción con el paciente, respecto a su diagnóstico.

- **Servicio de Diagnóstico y Exámenes**

Endoscopia nasal, endoscopia laríngea, estroboscopia (estudio de la voz), microscopia, rinomanometría, audiología (audiometría, impedanciometría, emisiones otoacústicas, potenciales evocados auditivos, videonistagmografía, estudio de paciente con vértigo.

- **Servicios Quirúrgicos**

Cirugías de oído, nariz, garganta, cabeza y cuello, cirugía plástica facial, que son practicadas por especialistas en clínicas privadas.

#### **1.5 Análisis geoespacial y geopolíticos**

Cumbayá es una parroquia rural ubicada aproximadamente a 20 minutos de la ciudad de Quito en Ecuador. Es un valle con un clima cálido y una geografía que a facilitado el crecimiento de la población de la ciudad de Quito, su área urbana ofrece diferentes atractivos turísticos, recreativos, contacto con la naturaleza y, sobre todo, es el lugar preferido por muchas personas para vivir.

*Gráfico 1. Mapa de la ubicación de la parroquia de Cumbayá*



Fuente: [Cumbayá \(parroquia\) - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)

Cumbayá se fundó el 29 de junio de 1751, es una de las parroquias más antiguas de la ciudad de Quito que en la actualidad ha pasado de ser una zona agrícola a un área residencial y altamente comercial. Al norte limita con la parroquia de Nayón, al sur sus límites son la parroquia de Guangopolo y Conocoto, al este con el Río San Pedro y al oeste el Río Machángara.

Algunas áreas que son reconocidas por su valor turístico son la iglesia de Cumbayá, un templo que data de 1570 con pinturas, esculturas de la época. También se encuentra el Chaquiñan “camino a pie” un sendero para caminar a pie y disfrutar del paisaje del lugar.

*Gráfico 2 Fotografías de la parroquia de Cumbayá*



Su población actual es aproximadamente de 31.463 habitantes,

Cumbayá alberga una de las mejores universidades del país como es la Universidad San Francisco de Quito, Centros comerciales como: Centro Plaza, La Esquina, Villa Cumbayá y otros. Es una parroquia muy cercana al nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre.

### **1.6 Oferta de Servicios**

Entre los centros de salud que están disponibles en Cumbayá están:

**MediYa:** esta es una institución de salud de carácter privado que cuenta con especialidades como medicina familiar, oftalmología, pediatría, ginecología, traumatología y más. Entre las ayudas diagnósticas incluye laboratorio clínico, ultrasonido, rayos X, electrocardiograma, espirometría, optometría y más. Los procesos de rehabilitación incluyen fisioterapia, terapia del lenguaje, terapia respiratoria, psicología clínica y educativa y más. Odontología general, rehabilitación oral, cirugía y rehabilitación. Está ubicado en Calle Medardo Ángel Silva OE5-221 San Juan Cumbayá-Quito-Ecuador.

**Centro de Salud Cumbayá:** de carácter público, pertenece al Ministerio de Salud Pública como un centro de primer nivel. Atiende en un horario de 8 horas, pertenece al distrito de salud 17D09 TUMBACO; CUMBAYA. Su dirección es Calle Francisco de Orellana y Juan Montalvo, Cumbayá Quito, Pichincha. <http://geosalud.msp.gob.ec/>

### **1.7 Población atendida**

Cumbayá tiene una población de 36.180 personas, la población masculina es de 17.536 (48,5%), la femenina 18.644 (51,5%). Los cambios en la población desde 1975 hasta 2015 es de +170,5%. El promedio de edad es de 29,3 años, el promedio de edad en hombres 28,6 años y en mujeres 30 años.

### **1.8 Demanda de Servicios Insatisfecha**

De acuerdo con la opinión de las personas que viven en Cumbayá existe una alta demanda de servicios de salud, de diferentes especialidades médicas. Pero sobre todo, la demanda es alta en algunas áreas quirúrgicas debido a la saturación de los servicios de salud públicos y algunos privados, que no cuentan con especialidades en otorrinolaringología y la cirugía plástica.

Tanto el Ministerio de Salud Pública del Ecuador como la Organización Mundial de la Salud han expresado que Ecuador tiene un déficit de aproximadamente 5000 médicos especialistas en diferentes áreas de la medicina (UDLA, 2021).

### **1.9 Planteamiento del problema**

Cumbayá, es uno de los sectores de la capital que ha tenido un crecimiento rápido de su población, ya sea por la alta natalidad o por la migración de la población de otros centros urbanos de la capital o de otras ciudades. Lamentablemente, muchos centros de salud no han sido capaces de adaptarse a las exigencias actuales que tiene la población de los servicios de salud. Se han mantenido a nivel privado algunos estándares, pero los servicios de salud públicos son altamente descalificados, por los pacientes, debido al maltrato, la falta de medicamentos, la falta de personal de salud calificado, y por las constantes quejas que los pacientes presentan hoy en día en los medios de comunicación.

La experiencia vivida con la pandemia última del Covid-19 evidenció las diferentes debilidades de las instituciones de salud para la alta demanda que se produjo de los pacientes. Es necesario, que se consideren nuevos centros con objetivos de atención basados en las demandas de los pacientes y acordes a la realidad de la población. Aún existen un alto porcentaje de riesgo de cometer errores cuando los centros no están calificados o no cuentan con protocolos de atención y la suficiente infraestructura y tecnología, por lo cual la seguridad del paciente puede ser insuficiente.

### **1.10 Oportunidad de mejora**

Los análisis FODA han demostrado que se puede contar con diferentes oportunidades para mejorar estas realidades. Una oportunidad financiera es la de brindar servicios de salud altamente calificados y dirigidos a las demandas de los pacientes a través de una nueva instalación de un servicio de salud.



Otra oportunidad es la capacidad de poder contar con profesionales de salud altamente calificados y preparados que sean capaces de mejorar las demandas de salud de acuerdo con las exigencias de los pacientes. Capacidad para adaptarse a los cambios que generan los avances científicos mediante la capacitación y la mejora constante del personal de salud, predisposición para generar cambios que mejoren la calificación de los pacientes hacia la calidad de la atención recibida.

### **1.11 Justificación del Planteamiento del problema**

La relevancia social de esta propuesta para un nuevo centro de salud es ofertar servicios médicos de especialidad a la población de Cumbayá debido a la falta de otras instituciones de salud que brinden estos servicios por ser complejos, de alta especialidad y para los cuales es necesario contar con tecnología de vanguardia. La insatisfacción expresada en las encuestas realizadas con los servicios públicos y la poca oferta desde el mercado privado obliga a proponer un nuevo centro de Otorrinos Pichinca.

La propuesta de este nuevo centro responde al análisis FODA en el cual se identificaron algunas oportunidades y fortalezas para un nuevo centro de salud, especialmente la demanda del mercado de la salud, poca disponibilidad de centros con especialidad en otorrinolaringología, cirugía plástica y otras especialidades quirúrgicas. Además, la insatisfacción de los pacientes por la falta de turnos de especialidad en algunos hospitales y en otros casos la mala atención que reciben obliga a proponer un nuevo modelo de atención médica en el que se priorice la calidad y calidez en la atención médica.

La falta de un plan estratégico que oriente a una gestión planificada es otra de las razones por las cuales se trabaja esta propuestas para un nuevo centro de salud. La planificación mejorará los indicadores de salud, los beneficios para los pacientes serán mayores debido a la atención oportuna y basada en las mejores evidencias con tecnología de punta y un compromiso social y humanístico.

## **1.12 Objetivo General y específicos del plan para la prestación de servicios**

### **1.12.1 Objetivo General**

Desarrollar la Planificación Estratégica para la Construcción del Centro de Atención Ambulatoria Otorrinos Pichincha Cumbayá.

### **1.12.2 Objetivos específicos**

- Determinar el área de influencia en centro de atención ambulatoria otorrinos pichincha Cumbayá
- Identificar los posibles propuestas de mercado donde se ubicará el centro
- Diseñar el plan médico del centro de atención ambulatoria mayor otorrinos pichincha Cumbayá (hoja de ruta)

## **1.13 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios**

Un nuevo centro de atención médica de Otorrinos Pichincha será una oportunidad para ampliar nuestros servicios de salud con otras especialidades médicas además de las que se ofertan. La experiencia que se adquiriera servirá para replanificar los objetivos planteados para expandir nuestra cartera de servicios médicos y aprender de la competencia.

Se propone inicialmente un centro de atención ambulatoria, pero quizás sea una oportunidad para replantear esta idea a un centro con mayor complejidad y hospitalización. Es también una oportunidad para replantear los procesos de atención en el cual podamos hacer uso de las ventajas de la tecnología para proponer nuevas consultas virtuales, seguimiento y agendamiento.

Mejorar los ambientes laborales, en el cual exista un trabajo mancomunado entre colegas médicos promoviendo el respeto mutuo, la responsabilidad en cada uno de los procesos que se ejecuten como parte de la atención médica y que se generen oportunidades de desarrollo para todo el equipo de talento humano.

## 1.14 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Tabla 1. Matriz de Alternativas de Solución

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de Gestión Responsable
Demanda insatisfecha de especialidad	Pocos médicos especialistas	Insatisfacción y poca credibilidad con los servicios prestados	Ofertar atención médica con médicos especialistas altamente capacitados	Contratar médicos especialistas	Gerente Director médico Accionistas
Mala calidad de la atención	Servicios de salud saturados con limitaciones limitaciones financieras y de recursos	Riesgo de mala práctica, errores médicos y desmotivación del personal	Ofrecer servicios médicos de calidad y calidez	Ejecutar procesos de capacitación Implementar programas de apoyo al paciente	Gerente Director médico Personal de salud Talento humano
No se dispone de un plan estratégico	Falta de conocimiento y capacitación en la gerencia	Problemas financieros y organizativos	Contar con un plan estratégico para la gestión planificada	Elaborar un plan estratégico	Gerente Accionistas
Alta demanda de pacientes	Pacientes que no acceden a turnos o deben esperar por un largo período de tiempo	Demora en la atención a los pacientes	Ofrecer turnos de manera inmediata sin contratiempos aprovechando la tecnología	Crear un nuevo centro de salud	Gerente Dirección médica
Falta de estrategias de marketing	Desconocimiento de las ventajas potenciales de los medios virtuales y las redes sociales	Desconocimiento por la población de la cartera de servicios que se ofertan	Posicionar la cartera de servicios para la población de Cumbayá, Quito y el país.	Desarrollar estrategias y contratar servicios para la difusión en medios virtuales	Gerente Director médico Accionistas

**Fuente:** Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá

**Elaboración:** la autora

## **CAPÍTULO II**

### **JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUANTITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

#### **2.1 Metodología**

Para este proyecto de investigación de un nuevo centro de salud, la metodología que se empleará para el análisis de la realidad local, la situación de salud, las demandas de los pacientes, y las expectativas a futuro para innovar de manera permanente se propone realizar una encuesta mediante aplicación de un estudio descriptivo de tipo cuantitativo.

Para completar esta etapa de planificación y definir los objetivos a conseguir, se utilizará metodología cuantitativa, la cual incluirá el análisis de las bases de datos del INEC de la atención médica brindada en la ciudad de Quito y en Cumbayá, mediante indicadores de morbilidad, mortalidad, demandas de servicios hospitalarios. Se aplicará una encuesta a la población para conocer algunos datos sobre calidad de la atención hospitalaria, que serán también importantes para la planificación estratégica y la construcción de la misión y visión del nuevo centro de salud.

#### **2.2 Análisis de los datos.**

Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadística descriptiva, para ello se transcribirán los datos a una base digital en SPSS v15. Se revisará que los datos hayan sido ingresados correctamente y se procederá a recodificar las variables. Las variables cualitativas se analizarán con estadística descriptiva mediante frecuencias y porcentajes, en algunos casos los datos se presentarán mediante gráficos.

#### **2.3 Estudio de mercado**

En su opinión ¿Está usted de acuerdo con un nuevo Centro de Salud Especializado En Cumbayá para atención ambulatoria especialmente de patología de quirúrgica?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo

- En desacuerdo

Cuando usted busca atención médica ¿Puede con facilidad conseguir un turno de acuerdo a la especialidad que busca en un centro de atención médica?

- Si
- No
- No responde

¿Cómo puntuaría usted la atención médica que ha recibido en centros de salud de Cumbayá según su experiencia pasada?

- Excelente
- Por encima de la media
- Promedio
- Por debajo de la media
- Muy pobre

¿Cree usted que son suficientes los centros de atención médica públicos o privados que existen en Cumbayá para la demanda de la población de servicios de salud?

- Si
- No
- No responde

¿Qué busca usted al momento de elegir un centro de Salud para atención médica?

- Instalaciones modernas con última tecnología
- Médicos con formación de especialidad en universidades prestigiosas
- Que los costos sean bajos
- Cercanía donde vive o trabaja y horarios flexibles
- Ambiente seguro y acogedor
- Otros

¿Si usted ha escuchado o recibido atención médica en Otorrinos Pichincha ¿Cuál es su opinión con relación a la calidad de la atención?

- Excelente
- Por encima de la media

- Promedio
- Por debajo de la media
- Muy pobre

¿Con qué frecuencia recibe usted atención médica?

- Una vez cada tres meses
- Una vez cada 6 meses
- Una vez al año
- Solo Cuando sea necesario
- Nunca lo hago
- Otros

En general, ¿Cómo califica a los hospitales locales de tu área?

- Excelente
- Por encima de la media
- Promedio
- Por debajo de la media
- Muy pobre

En su opinión ¿Cómo califica la atención médica que ha recibido en consultas pasadas?

- Completamente en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Neutral
- Un poco de acuerdo
- Completamente de acuerdo

La falta de cobertura de seguro de salud te ha hecho considerar una de las siguientes opciones?

- No asistir a una cita con el médico
- Cancelar una cita con el médico
- Posponer una cita con el médico
- No comprar medicamentos
- Retraso en el tratamiento
- N/A

Tabla 2. Descripción de 30 personas de Cumbayá según sexo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Hombre	14	46.7
Mujer	16	53.3

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora

De las 30 personas que participaron en la entrevista se observó que el 46.7% (n=14) fueron hombres y 53.3% (n=16) fueron mujeres.

Tabla 3. Descripción de 30 personas de Cumbayá según edad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Edad		
18-44 años	20	66.7
45- 64 años	4	13.3
≥65 años	6	20.0

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora

De los individuos que participaron en la encuesta de opiniones de un nuevo centro de salud en Cumbayá la mayoría 66.7% (n=20) tuvo edades entre los 18-44 años.

Tabla 4. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la ocupación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ocupación		
Profesional	9	30.0
Comerciante	7	23.3
Agricultor	5	16.7
Estudiante	7	23.3
QQDD	2	6.7

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora

Las ocupaciones más frecuentes de quienes participaron en la entrevista fueron ser profesional 30.0% (n=9), comerciantes 23.3% (n=7) y estudiante 23.3% (n=7).

Tabla 5. Descripción de 30 personas de Cumbayá según el nivel de instrucción

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de instrucción		
Primaria	3	10.0
Secundaria	5	16.7
Tercer nivel	15	50.0
Cuarto nivel	7	23.3

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora

La mayor parte de individuos refirieron tener tercer nivel de instrucción 50.0% (n=15), seguido del grupo que tuvieron cuarto nivel 23.3% (n=7).

Tabla 6. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la opinión de crear un nuevo centro de salud en Cumbayá.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
En su opinión ¿Está usted de acuerdo con un nuevo Centro de Salud Especializado En Cumbayá para atención ambulatoria especialmente de patología de quirúrgica?		
Muy de acuerdo	12	40.0
De acuerdo	10	33.3
Ni de acuerdo/Ni desacuerdo	4	13.3
En desacuerdo	4	13.3

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora

A la pregunta sobre si están de acuerdo con que se cree un nuevo centro de salud en la ciudad de Cumbayá el 40% (n=12) refirió que están muy de acuerdo y el 33.3% (n=10) de acuerdo.

Tabla 7. Descripción de 30 personas de Cumbayá la facilidad para conseguir un turno para atención médica.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cuando usted busca atención médica ¿Puede con facilidad conseguir un turno de acuerdo con la especialidad que busca en un centro de atención médica?		
Si	17	56.7
No	13	43.3

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora



La mitad de encuestados 56.7% (n=17) refirieron que pueden conseguir con facilidad un turno de acuerdo con la especialidad al momento de buscar atención médica.

*Tabla 8. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la calificación de la atención médica recibida en citas pasadas.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo puntuaría usted la atención médica que ha recibido en centros de salud de Cumbayá según su experiencia pasada?		
Excelente	5	16.7
Por encima de la media	10	33.3
Promedio	11	36.7
Por debajo de la media	4	13.3

*Fuente: Encuesta*

*Elaboración: La autora*

La atención médica que han recibido los individuos que participaron en el estudio fue calificada como promedio por el 36.7% (n=11), y por debajo de la media por el 33.3% (n=10).

*Tabla 9. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la opinión de si son suficientes los centros de atención médica públicos o privados que existen en Cumbayá*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree usted que son suficientes los centros de atención médica públicos o privados que existen en Cumbayá para la demanda de la población de servicios de salud?		
Si	9	30.0
No	21	70.0

*Fuente: Encuesta*

*Elaboración: La autora*

Un porcentaje bajo 30.0% (n=9) manifestaron que eran suficientes los centros de salud disponibles en Cumbayá.

Tabla 10. Descripción de 30 personas de Cumbayá según el valor que buscan los pacientes al momento de elegir un centro de salud.

¿Qué busca usted al momento de elegir un centro de Salud para atención médica?	Frecuencia	Porcentaje
Instalaciones modernas con última tecnología	21	70.0
Médicos con formación de especialidad	23	76.7
Que los costos sean bajos	24	80.0
Cercanía donde vive o trabaja y horarios flexibles	29	96.7
Ambiente seguro y acogedor	22	73.3

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora

En opinión de las personas que participaron en la encuesta, una de las variables más importantes al momento de elegir un centro de salud para recibir atención médica es la cercanía donde vive o trabaja y que disponga de horarios flexibles 96.7% (n=29), seguido de la disponibilidad de instalaciones modernas con última tecnología 76.7% (n=23).

Tabla 11. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la frecuencia con la que buscan atención médica

Variable	Frecuencia	Porcentaje
¿Con qué frecuencia recibe usted atención médica?		
Una vez cada tres meses	4	13.3
Una vez cada seis meses	3	10.0
Una vez al año	9	30.0
Solo cuando sea necesario	9	30.0
Nunca lo hago	4	13.3
Otros	1	3.3

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora

La mayoría de encuestados manifestaron que buscan atención médica con una periodicidad de una vez al año 30.0% (n=9) y solo cuando sea necesario 30.0% (n=9).

Tabla 12. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la calificación de los hospitales del área

Variable	Frecuencia	Porcentaje
En general, ¿Cómo califica a los hospitales locales de tu área?		
Excelente	14	46.7
Por encima de la media	10	33.3
Promedio	5	16.7
Por debajo de la media	1	3.3

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora

Un alto porcentaje calificó como excelente a los hospitales del área de Cumbayá 46.7% (n=14) y como por encima de la media 33.3% (n=10).

*Tabla 13. Descripción de 30 personas de Cumbayá según la decisión que toman las personas ante la falta de cobertura de salud*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
La falta de cobertura de seguro de salud te ha hecho considerar una de las siguientes opciones?		
No asistir a una cita con el médico	7	23.3
Cancelar una cita con el médico	10	33.3
Posponer una cita con el médico	8	26.7
No comprar medicamentos	5	16.7

*Fuente: Encuesta*

*Elaboración: La autora*

En opinión de los individuos que participaron en la encuesta, ante la falta de cobertura de un seguro de salud la mayoría prefiere cancelar la cita con el médico 33.3% (n=10) o posponer la cita con el médico 26.7% (n=8).

## **2.4 Análisis:**

Por las características sociodemográficas y económicas de Cumbayá, la opinión de las personas que participaron en el estudio evidenció que de alguna manera hay una disponibilidad de centros de salud públicos o privados que brindan servicios de atención médica. De hecho, la calificación a diferencia de otras encuestas u opiniones de calidad de la atención no es tan mala, debido que muchos de los centros de salud que existen en la zona son de carácter privado con una buena instalación de servicios.

A pesar de ello, aproximadamente la mitad de encuestados están de acuerdo en un nuevo centro de salud para Cumbayá, quizás por la percepción de que la competencia genera mejores servicios y de alguna manera puede abaratar los costos de los procesos de atención. Además, de que más de la mitad de encuestados manifestaron tener dificultades para conseguir un turno de atención médica, por las limitaciones al acceso o la alta demanda de especialidades que obliga muchas veces a esperar por un turno durante meses, caso particular de los turnos del IESS un sistema de seguro privado del estado. La atención médica recibida en citas pasadas también fue calificada como promedio, ni buena ni mala, lo cual indica que aún falta mucho por mejorar, especialmente si esta es ofertada en servicios privados. Una de las variables más importantes al momento de calificar esta

variable es la calidad de la atención médica como si el médico saludó, se presentó, brindó toda la información al paciente o se limitó a indicaciones generales con un lenguaje poco entendible para el paciente.

Por el crecimiento demográfico de la población de Cumbayá la mayoría de encuestados considera que es necesario más centros de salud, los cuales deberían considerar la cercanía y horarios flexibles como un aspecto importante para su ubicación a la población, además de contar con instalaciones modernas con tecnología de última generación. Se debe considerar que la mayor parte de la población busca atención médica una vez al año o cuando es necesario, lo cual se corresponde también con las características de los encuestados, personas jóvenes, profesionales con un alto nivel de instrucción en su mayoría. La falta de cobertura de seguros obliga a que la mayoría de los pacientes tengan que cancelar sus citas médicas.

## **2.5 Diagnóstico de áreas funcionales.**

La propuesta de un nuevo centro de atención en Cumbayá en la ciudad de Quito implica la necesidad de proyectarse hacia el futuro con objetivos claros, de acuerdo con las dinámicas nacionales y locales con relación a la prestación de servicios de Salud. Tener la certeza que todo marchará de acuerdo con lo planificado implica examinar las ventajas y desventajas que tendrá la nueva empresa de salud, para mantener altos estándares de calidad y evitar caídas en los servicios de salud, sobre todo por la alta competencia que se ha generado en este campo, y por las exigentes demandas que cada vez son más frecuentes en los pacientes (Álvarez Heredia & Faizal GeaGea, 2015).

Uno de los principales problemas al momento de planificar crear un nuevo centro de salud es la incertidumbre de no conocer cuál podría ser el destino que esta nueva empresa tendrá con el tiempo y con las demandas de servicios de salud. Por ello no se quiere improvisar sino que buscamos partir de un estudio minucioso de diferentes indicadores que sirvan para planificar y organizar de manera adecuada los servicios de salud. Con el análisis de las áreas funcionales buscamos adquirir información objetiva de cuál será la situación de cada

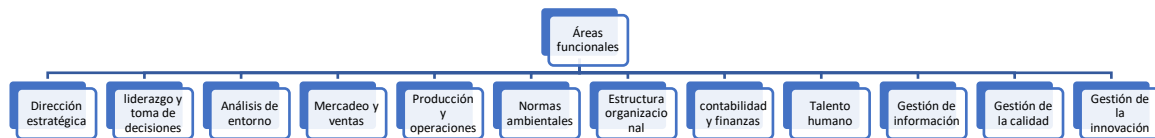
área y de la institución como un todo, debido a que aún no es posible obtener datos de cada área por cuanto esta etapa es de planificación de un nuevo centro de salud.

Para conocer la situación actual de esta nueva casa de salud se trabaja en un análisis minucioso en base a los siguientes parámetros:

- En primer lugar es importante planificar e identificar las áreas que serán más importantes, lo cual no implica que otros servicios sean menos importantes, sino que estos serán los referentes al momento de crear una identidad propia para el nuevo centro de salud. Las áreas más importantes serán las que se basan en nuestra experiencia desde la disponibilidad de médicos especialistas, con un plus adicional que será la capacitación permanente y la práctica basada en la medicina basada en evidencias y los mejores protocolos de atención que han demostrado ser eficaces en hospitales del primer mundo.
- El desempeño de la empresa será analizado mediante simulaciones de las proyecciones que se pueden esperar de acuerdo con diferentes tiempos definidos y a las metas definidas de desempeño. El desempeño mínimo deseado será comparado con el desempeño mínimo recomendado. Con una meta de esperar siempre resultados por encima de los deseados. Sobre todo estos resultados serán la base para una planificación permanente que tenga como propósito enfocarnos en los indicadores bajos y a definir cuáles deben ser las prioridades para corregir y mejorar los estándares de atención.
- Innegablemente el análisis también en esta etapa de planificación de un nuevo centro de atención se basa en definir cuáles serán las áreas en las cuales nos vamos a especializar con el propósito de que la empresa con el tiempo adquiere su propia identidad y madurez, además de planificar la capacidad que cada servicio y área tendrá al momento de ofertar sus servicios. Esto se logrará con una planificación estratégica la cual se basará en la gestión basada en resultados, será necesario un trabajo minucioso de planificación de cada uno de los servicios con indicadores de calidad para cada uno que al final puedan evaluar de manera objetivo los resultados en el aspecto económico, de talento humano y de la dirección médica.

- Las prioridades de esta casa de salud estarán basadas en la experiencia y las expectativas que cada socio presente al momento de su creación también estará basado en estudios locales de la población, los cuales incluyen la metodología cualitativa y cuantitativa, esto ayudará a determinar los problemas, las inconsistencias y las dificultades de la gestión.

Gráfico 3. Áreas Funcionales



Lo ideal es trabajar en estas 12 áreas funcionales: dirección estratégica, liderazgo y toma de decisiones, análisis del entorno, mercadeo y ventas, producción y operaciones, normas ambientales, estructura organizacional, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión de información, gestión de calidad, y gestión de la innovación. Sin embargo, en esta etapa de planificación de un nuevo centro de salud el análisis que se presentará estará basado en la producción del servicio, la contabilidad y las finanzas, las ventas y mercadeo y la dirección estratégica.

Algunas interrogantes que son parte de este análisis funcional y que servirán para la planificación son la definición de una visión y misión propias acorde a nuestros objetivos; la necesidad de realizar alianzas con otras instituciones, no necesariamente prestadores de salud, sino con aquellas que demanden de servicios de atención médica, por ejemplo formar parte de la red integral de salud del Ministerio de Salud Pública para venderles nuestros servicios. Constantemente se estará trabajando en nuestros clientes y los potenciales clientes que podemos atraer, un hecho fundamental será analizar los estudios de la calidad de atención no solo de hospitales sino también de otros centros de salud, los cuales serán indicadores muy objetivos de las demandas de los pacientes y la calificación que estos hacen de la atención recibida. Se utilizará el potencial de los mass media, de las redes sociales para ofertar servicios y para recibir las sugerencias que permitan mantener una política de innovación constante.

Quito es una de las ciudades con el mayor número de hospitales, clínicas, centros y subcentros de salud, y instituciones que brindan cuidados de salud, Cumbayá no es la excepción, su crecimiento constante durante los últimos años ha hecho que se considere un lugar estratégico para ofertar nuevos servicios médicos. A pesar de que existen algunas casas de salud, estas no son suficientes para la alta demanda de la población, y tampoco ofertan todos los servicios de atención médica incluyendo las diferentes especialidades. En otros casos, la atención está basada en protocolos tradicionales y una gestión que no se adapta a las demandas de los pacientes y a la constante innovación en tecnologías y avances científicos. Nuestros precios estarán basados en un análisis de mercado, los mismos que se ajustarán a las características de la población y la oferta y demanda del mercado. Un potencial de esta nueva casa de salud será aprovechar la gran cantidad de datos que se generan actualmente, para procesarlos constantemente con el uso del Bigdata, la inteligencia artificial de tal forma que podamos anticiparnos a las exigencias y demandas de los pacientes, generar servicios en base a las expectativas y demandas de los pacientes, pero sobre buscando brindar una atención de calidad y calidez.

En esta etapa de esta propuesta de crear un nuevo centro de salud, no es posible un análisis minucioso de servicios, que será parte del funcionamiento de la nueva empresa, por ello lo que tratamos es de describir las áreas funcionales que serán analizadas de forma permanente desde el primer momento que se concrete esta propuesta. El diagnóstico que se realizará en esta etapa incluye un análisis del mercado, de las demandas de la población, de la dinámica poblacional, de los perfiles epidemiológicos de morbilidad y mortalidad de la población. El diagnóstico nos permitirá planificar cuál será el funcionamiento que se espera tenga este nuevo centro de salud, y las rutas que debemos planificar.

La detección de algunos problemas sobre todo con la ubicación, los horarios, los servicios de salud que deben ser ofertados, las limitaciones que se esperan podrían ocurrir al momento de abrir el centro, podrán ser corregidos si los identificamos oportunamente. Pero no solo se trata en esta etapa de identificar problemas, sino también de reconocer las oportunidades que Cumbayá ofrece para un nuevo centro de salud.

## CAPÍTULO III.

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTION GERENCIAL

#### 3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

##### 3.1.1 Análisis del Entorno Social

Para el análisis del entorno social se aplicará la herramienta PESTEL (Fajardo & García, 2008), la cual permite un abordaje de la problemática a partir del estudio de diferentes factores externos del Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá. Estos factores aportan con información valiosa para el análisis de los factores que afectan a la institución como al ambiente donde ésta esta ubicada.

**Factor político:** el nuevo Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá es parte de una institución que brinda servicios de salud de carácter privado, el cual cuenta con convenios interinstitucionales y con otros proveedores de salud tanto públicos como privados. De alguna manera, su funcionamiento está regulado por los permisos que emiten entidades reguladores, principalmente el Ministerio de Salud Pública y los gobiernos locales como son las patentes municipales y permisos de funcionamiento. El problema político fundamental es la injusticia o desigualdades social, las desigualdades socioeconómicas, que no solo afectan a la población de Cumbayá sino a todo el país, y que determinan que el acceso a los servicios de salud no sea equitativo e igualitario para toda la población. La falta de políticas claras en temas de salud a nivel de gobierno a determinado que la población evalúe de manera negativa a los servicios públicos, y de alguna manera también esta percepción afecta a los servicios de salud privados, sobre todo cuando existen convenios y no se cumplen con los términos de los contratos, como es el pago oportuno de los servicios brindados.

- **Factor Económico:** al ser una institución de carácter privado el presupuesto y financiamiento depende directamente de la inversión de los accionistas, lo cuál de alguna manera puede no ser un problema importante, sin embargo, el costo de contar con equipos de última tecnología puede ser privativos para los intereses institucionales. De allí que es importante, que se planifique de manera organizada la adquisición de nuevos equipos o la ampliación de los servicios según la oferta y demanda.



- **Factor Socioculturales:** la población de Cumbayá pertenece en su gran mayoría a clases sociales medias y altas, lo cual determina que al momento de buscar servicios de salud, prefieran los de carácter privado, por la baja aceptación y la mala percepción que existe de los servicios de salud públicos o del IESS cuya cobertura está muy limitada. Sin embargo, los problemas que se presentan con estas condiciones son la alta violencia e inseguridad, que al momento han devastado no solo a Cumbayá, sino a todo el país. Desde el punto de vista cultural, hoy en día existe una creciente demanda por mejorar la imagen corporal, ya no es solo los problemas de salud los que motivan la búsqueda de los servicios que se ofertan, sino también la necesidad de modificar su aspecto físico, con demandas crecientes de cirugías plásticas.
- **Factores tecnológicos:** En Cumbayá los servicios de acceso a las TICs, y a la prestación de servicios de internet han mejorado, existiendo la posibilidad de acceder excelentes ofertas con una amplia variedad de proveedores. La institución cuenta con equipos tanto para la parte administrativa como médica de última generación.
- **Factores ecológicos:** un riesgo eventual que podría ocurrir y que afectaría de manera directa el funcionamiento de este nuevo centro de salud es la posibilidad de erupciones volcánicas que obligarían a evacuar a la población.
- **Factores legales:** lamentablemente en la actualidad hay una alta tendencia a presentar demandas a los médicos o a las instituciones por los servicios prestados, los cuales en ocasiones son injustos y son promovidos por un sistema de justicia corrupto. Aunque existe una Ley Orgánica de Salud que establece los principios y normas generales para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud, en ocasiones no se cumplen las leyes lo cual desmotiva a la inversión privada para la oferta de servicios de salud.

### 3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Michael E. Porter un ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard desarrollo un modelo estratégico, el cual establece un marco para evaluar y analizar el grado de competitividad dentro de una institución, con el objetivo de desarrollar una estrategia de negocio (Fajardo & García, 2008). Las cinco fuerzas del modelo de Porter son: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores,

desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

La oferta de servicios de salud en la ciudad de Quito, y en Cumbayá es alta, existen varios centros de salud de carácter público y privado que ofrecen cuidados de salud a los pacientes de carácter ambulatorio y hospitalización. Mientras que en el sector público no existe competencia, más bien el problema es tratar de cubrir con la alta demanda con mínimos estándares de calidad; en el sector privado la competencia es alta, se busca ofertar servicios mediante diferentes estrategias publicitarias, comerciales, económicas y con pertinencia cultural, muchas emulando a centros mundialmente reconocidos. No se tiene una cultura que promueva la prevención de las enfermedades, se acude ya cuando la enfermedad se ha establecido o esta ha progresado significativamente. La cultura de la población generalmente es buscar los servicios que son más económicos por la realidad sociocultural de los pacientes, sin embargo la competencia en el sector privado es ofrecer servicios médicos con profesionales especialista especializados en las mejores universidades del mundo, con la mejor tecnología y en ambientes laborales a la vanguardia mundial. Muchas veces la competencia busca menoscabar y desprestigiar al oponente, lo cual provoca en el paciente incertidumbre y ansiedad al momento tomar una decisión ante la alta oferta.

En muchas casas de salud de carácter privado el fin último es el económico, se busca obtener las mayores ganancias sin que haya una inversión que justifique los costos. La pandemia del Covid-19 revelo la crisis de nuestro sistema de salud para cubrir las demandas de atención médica a la población, por ello se debe contribuir a mejorar la oferta de servicios de salud para cubrir las demandas de un sector importante de la población que puede cubrir los costos, y facilita la posibilidad de ofrecer también atención con una orientación social a las personas más vulnerables.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

El desarrollo general que Cumbayá ha tenido en los últimos años y el crecimiento de la población son los factores que determinan una oportunidad para un nuevo centro de salud con orientación a la atención especialmente de carácter quirúrgico. También obliga a crear servicios de salud con una identidad institucional, que se diferencien de

los competidores no solo por estar fundamentados en los mejores protocolos de atención y en la medicina basada en evidencias, sino también por su alto sentido de compromiso social y humanitario.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los métodos tradicionales de la atención médica están continuamente innovándose, de allí que es posible ahora hacer seguimiento de los pacientes durante las 24 horas, sin que necesariamente estén hospitalizados, se puede programar consultas virtuales, enviar y recibir información sobre la condición de salud del paciente de forma inmediata. Desde hace algunos años ya no es importante la recuperación del estado de salud de un paciente ya sea por un tratamiento clínico o quirúrgico, también hoy es necesario verse y sentirse bien, de allí el rol de la cirugía plástica y cosmética. Innegablemente hay una amplia gama de paquetes de servicios médicos y de tratamientos que serán analizados y considerados para ofertar a los pacientes de este nuevo centro de salud. Se considerará no solo el precio que tengan los servicios, sino se agregarán valores extras a estos para mantenernos en el mercado y ser competitivos con las otras empresas de salud.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Una de las potencialidades del talento que labora en Otorrinocombayá es su formación de alta especialidad y compromiso para ofertar atención médica de calidad y calidez. Sus directivos y accionistas tienen poder de negociación suficiente para ingresar al nuevo mercado con diferentes estrategias de coaching y marketing en salud. Los servicios que se ofertan tienen precios razonables, una muy buena calidad, se innova en nuevos servicios y sobre todo la atención es solidaria y humanitaria.

- **Poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores tienen una alta capacidad para poder decidir juntamente con los médicos los mejores tratamientos y alternativas de acuerdo con su condición de salud y su capacidad económica. Lo importante es que se ofrezca a los pacientes la suficiente información de los tratamientos acorde a las evidencias científicas para que él también pueda decidir y no se le imponga servicios basados en stocks o disponibilidad de pruebas.

### 3.2 Análisis FODA

El análisis FODA, es un mecanismo para identificar los procesos que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas), el logro de la misión y visión organizacionales (Fajardo & García, 2008).

En el análisis FODA se analizan aquellas características internas de la empresa como son las fortalezas y debilidades y las características externas como son las oportunidades y amenazas. Entre los parámetros que se obtienen de la aplicación de este análisis están el identificar los problemas que la organización debe afrontar, de otra manera es una forma de realizar un diagnóstico institucional.

El propósito del análisis con la matriz FODA es desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

*Tabla 14. Matriz FODA para Otorrinos Cumbayá en el 2023*

	<b>Fortalezas: F</b>	<b>Debilidades: D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de los directivos y dueños para mejorar y ampliar servicios</li> <li>2. Cuenta con una alta demanda de servicios médicos</li> <li>3. Ubicación privilegiada en la ciudad</li> <li>4. Cuenta con un alto reconocimiento de sus servicios médicos.</li> <li>5. Cuenta con especialistas altamente calificados.</li> <li>6. Identidad corporativa</li> <li>7. Calidad en la atención con especialistas calificados</li> <li>8. Tiempo en el mercado</li> <li>9. Staff de médicos especialistas y profesionales altamente capacitados</li> <li>10. Infraestructura hospitalaria.</li> <li>11. personal motivado y comprometido con la institución.</li> <li>12. Valoración histórica positiva de la clínica por parte de los pacientes.</li> <li>13. Tecnología diagnóstica de última generación y a la vanguardia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de estrategias comerciales</li> <li>2. Falta de integración</li> <li>3. Equipamiento incompleto</li> <li>4. Hardware y software no actualizados</li> <li>5. Ausencia de plan estratégico</li> <li>6. Ausencia de plan de gestión de talento humano</li> <li>7. Infraestructura limitada</li> <li>8. Costos de medicamentos e insumos elevados.</li> <li>9. falta de compromiso del personal nuevo con la institución.</li> <li>10. Atención especializada en el área de otorrinolaringología</li> <li>11. creencias culturales con relación a las indicaciones médicas</li> </ol>

<p><b>Oportunidades: O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda de servicios quirúrgicos alta.</li> <li>2. Asociación interinstitucional y convenios</li> <li>3. Pacientes de convenio y pacientes con alta demanda</li> <li>4. Saturación de los servicios de salud públicos y del IESS</li> <li>5. Mala calificación de los servicios de salud públicos y del IESS</li> <li>6. Mayor capacidad instaurada</li> <li>7. Crecimiento poblacional</li> <li>8. Financiamiento</li> <li>9. Convenios con universidades y centros de salud</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construir un nuevo centro de atención en Cumbayá para satisfacer la demanda de servicios de especialidad (F1, 01, 07)</li> <li>2. Brindar servicios de calidad y calidez con pertinencia cultural y acorde a la realidad socioeconómica de la población (F5, 03, 05)</li> <li>3. Implementar servicios de diagnóstico y de intervención con tecnología de última generación para mejorar la calidad de la atención y confianza de los pacientes (F13, 05, 08)</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar estrategias comerciales para posicionar de mejor manera los servicios médicos en el mercado (D1, 01, 04, 07)</li> <li>2. Mejorar la capacidad de diagnóstico de la institución con la adquisición de nuevo instrumental y equipos de diagnóstico (D3, 08)</li> <li>3. Implementar cursos de capacitación permanente al personal de la institución para mejorar los procesos de atención y compromiso institucional (D9, 02, 08)</li> </ol>
<p><b>Amenazas: A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis económica y política.</li> <li>2. Inseguridad.</li> <li>3. Costos de equipos modernos elevados.</li> <li>4. Centros de salud cercanos que ofrecen servicios de salud.</li> <li>5. Atrasos en la entrega de medicamentos e insumos por parte de los proveedores</li> <li>6. Referencias negativas de los pacientes por experiencias en otros centros de atención de salud</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anunciar los servicios médicos, la disponibilidad de especialistas altamente calificados y la tecnología diagnóstica que oferta el nuevo centro de salud de Cumbayá (F2, F5, F13, A4, A6)</li> <li>2. Anunciar servicios médicos y paquetes de salud acordes a la demanda de la población (F5, F12, A1, A3, A4).</li> <li>3. Ofrecer descuentos en los procesos diagnósticos y quirúrgicos en el nuevo centro de salud de Cumbayá (F4, F5, A6)</li> </ol>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar nuevos mercados y proveedores de medicamentos e insumos para abaratar los costos de la atención (D8, A5).</li> <li>2. Analizar la posibilidad de ampliar los servicios médicos a otras especialidades y ofrecer nuevos servicios de hospitalización (F10, A4, A6)</li> </ol>

*Elaboración: Dra. Sara Paola Loaiza Romero*

### **3.3 Cadena de valor de la Organización**

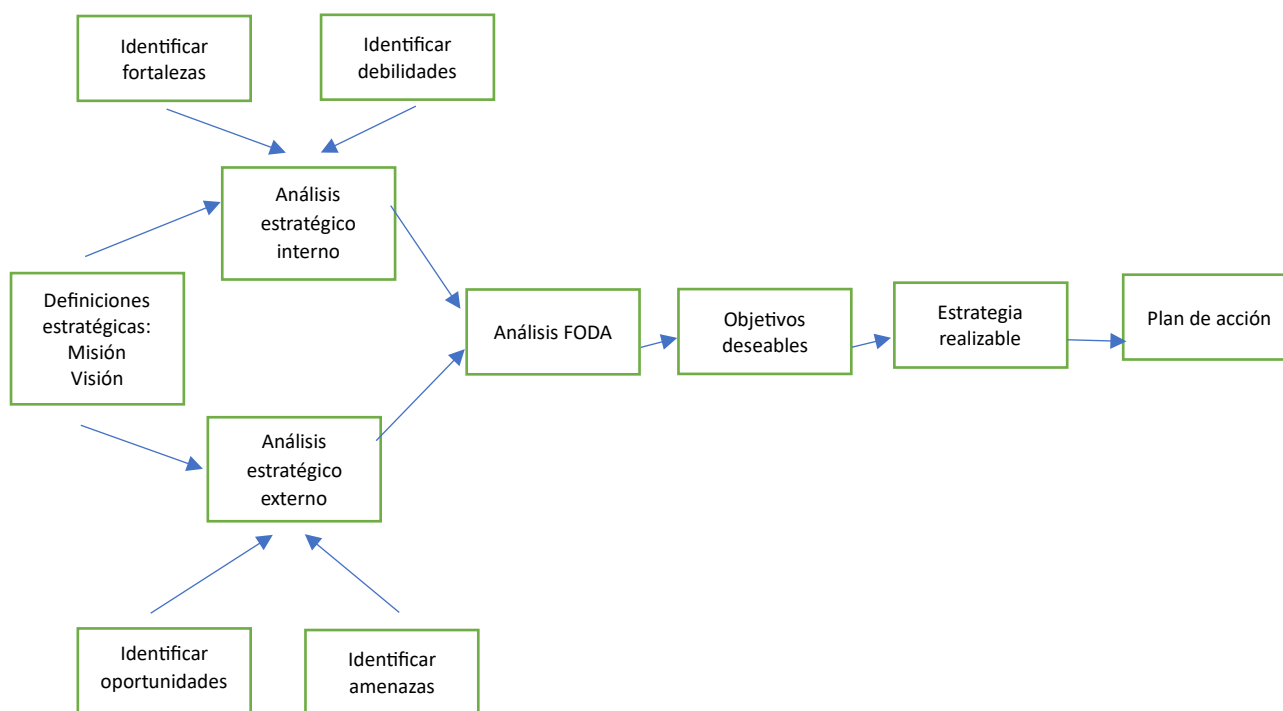
Para Porter “el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor” (David, 2003). Otorrinos Cumbayá mantiene una cadena de valor mediante una comunicación directa con los proveedores de medicamentos e insumos médicos, con los fabricantes de tecnología, software y equipos médicos, también con una amplia gama de comerciantes y clientes que son parte esencial de esta casa de salud, y con la cual se mantiene una cadena de valor para ser competitivos. El propósito es mejorar continuamente la calidad de los servicios para lograr ingresos que excedan a los costos incurridos al momentos de ofertar servicios médicos, lo cual también se logra por que se conoce el mercado y a los competidores (Nápoles, 2016).

### **3.4 Planificación Estratégica**

Un plan de gestión gerencial es una respuestas a un programa de trabajo que el gerente se plante desarrollar y cumplir para obtener los resultados deseados según sus objetivos y metas (Asenjo et al., 1999). El programa de trabajo es el instrumento destinado a cumplir con las funciones asignadas al hospital, por el cual se establecen objetivos y metas cuantificables expresados en términos de productos finales, a cumplirse mediante una serie de acciones y/o proyectos que serán desarrollados por cada una de las áreas hospitalarias (Fajardo & García, 2008).

Si una organización no tiene una estrategia es como un barco sin rumbo, el desarrollar una estrategia facilita que se pueda alcanzar la misión o razón fundamental de la existencia de la institución, identificar cuáles son los procesos claves y los de soporte que faciliten el funcionamiento (Prada-Ospina, 2015)

Gráfico 4. Representación esquemática de la planeación estratégica



Elaboración: La autora

Los resultados que se obtengan en la administración de una empresa son la respuesta a las acciones emprendidas desde la parte gerencial, estas pueden ser en algunos casos improvisadas, poco planificadas, como es dar respuestas a los problemas a medida que estos se presentan, o aprovechar las oportunidades, sin embargo, en poco tiempo esta dependerá del destino (Berghe, 2016). La planeación estratégica consiste en planificar por adelantado, que es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo (Sánchez Guzmán, 2005). Cuando se conoce a donde se quiere llegar será más fácil llegar ahí; el conseguir un objetivo planeado se puede lograr con la planeación.

### 3.4.1 Misión

La misión sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de una organización hospitalaria. La misión responde a las preguntas ¿Por qué existe el hospital? o el propósito y la estrategia que define la actividad y enlaza el

comportamiento y las decisiones con el propósito y finalmente los valores de la unidad hospitalaria (Fajardo & García, 2008).

La misión sirve para los tres niveles de la de la organización (directivo, administrativo y operativo).

El Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá tiene la siguiente misión:

**Misión:** El Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá, tiene como propósito brindar atención médica de excelencia, con calidad y calidez en el área de Otorrinolaringología, a través de un equipo de especialistas y personal capacitado, comprometidos con la innovación tecnológica, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad, para satisfacer de manera integral los requerimientos de salud de toda la comunidad con respecto a la especialidad.

### 3.4.2 Visión

La visión se va construyendo día con día, a través de la planificación y el compromiso de todo el talento humano de la institución, con el compromiso que cada uno asuma y el deseo de buscar los estándares planteados, la evaluación permanente ayudará a evaluar si se alcanzan los ideales de la visión (David, 2003).

La visión de una organización es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro ante los ojos de sus directivos, clientes y empleados. La visión responde a las siguientes preguntas ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización? ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la idea a futuro? ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

El Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá tiene la siguiente visión:

**Visión:** Ser una institución privada, referente a nivel nacional en salud de oído, nariz, garganta, cabeza y cuello, cirugía plástica facial, reconocidos por su alto nivel científico y tecnológico, respaldados por convenios académicos con Universidades y centros educativos del país.



### **3.5 Valores**

Los valores son actitudes que dirigen la vida y que sirven como trayectoria al comportamiento (David, 2003). No es fácil determinar cuáles son los valores básicos y las creencias que están inmersos en la larga trayectoria histórica de la institución dado que dependen mucho de la cultura organizacional.

- Trabajo en equipo: los éxitos y fracasos son tomados de manera colectiva y no se anteponen los hechos individuales a los colectivos. Se piensa que un trabajo mancomunado es la mejor alternativa para brindar servicios de calidad y calidez, la falta de compromiso de alguien puede repercutir en las acciones y servicios y en la valoración de los pacientes. El trabajo en equipo mantiene ambientes saludables y altamente competitivos, para afrontar los desafíos del mercado de la salud.
- Eficiencia: optimizar los recursos y el talento humano para obtener resultados con el menor coste económico y una alta productividad de acuerdo a estándares de calidad.

### **3.6 Objetivos institucionales**

- Crear un nuevo centro de salud denominado Otorrinos Cumbayá como una extensión de su matriz Otorrinos Pichincha para brindar atención médica de alta especialidad
- Ofrecer servicios de especialidad en Otorrinolaringología y otras especialidades quirúrgicas a la población de Cumbayá
- Incrementar la aceptación y satisfacción de nuestros servicios al ofrecer atención médica altamente calificada con procesos y tecnología vanguardista
- Mejorar la calidad de los servicios de salud de manera constante para incrementar la satisfacción de los pacientes

### **3.7 Principios Éticos**

Los valores éticos son guías o modelos de comportamiento que orientan y guían la conducta de un individuo, o de otra manera son ideales y creencias que sustentan el accionar de una institución, son principios fundamentales para la toma de decisiones organizacionales.

Entre los valores éticos que se han definido para Otorrinos Cumbayá están: respeto, compromiso, calidad, lealtad, integridad, honestidad, equidad, justicia y responsabilidad.

- respeto: se mantiene una consideración y valoración positiva ante los demás.
- compromiso: obligación que tenemos ante los demás para cumplir con lo que se ofrece.
- calidad: se ofrecen servicios altamente calificados y validados según la evidencia científica.
- lealtad: se ofrece respeto y fidelidad hacia la institución
- integridad: se asume las consecuencias de nuestras acciones con entereza moral, rectitud en el comportamiento como en la conducta.
- honestidad: justos y probos en las acciones y cuidados brindados a los pacientes.
- equidad: no se hacen diferenciaciones por las condiciones de los pacientes, el trato es igualitario y responsable.
- justicia: actuación en base a la verdad ofreciendo a cada paciente las mejores alternativas de tratamiento.
- responsabilidad: cumplimiento con lo que se ofrece y ser fieles a las obligaciones

### **3.8 Políticas**

El Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá establece las siguientes políticas institucionales:

- **Políticas de calidad**

En salud la calidad es una exigencia que determina la diferencia entre ayudar a superar una dolencia o enfermedad o hacer más daño. La calidad que se ofrece como política institucional se basa en ser eficaces al ofertar servicios médicos sustentados en la medicina basada en evidencias y en los mejores protocolos de atención de los grandes centros de salud a nivel mundial; servicios seguros en el que se busca causar el mínimo daño el cual es inherente a cada procedimiento y la atención está centrada en los pacientes respetando el derecho que cada uno tiene también al decidir los procedimientos y tratamientos que mejor le convengan.

- **Política de seguridad del paciente**

La seguridad del paciente es otra prioridad para Otorrinos Cumbayá por lo cual se mantiene altos estándares de calidad y normas de seguridad que son evaluadas de manera permanente para evitar provocar lesiones o daños a los pacientes o al

personal de la institución. Se mantiene protocolos de seguridad en cada servicio que garantizan procesos seguros. Se mantiene la política que es mejor prevenir los riesgos por lo cual no se limitan las acciones necesarias para evitar eventos adversos en los procesos de atención.

- **Política de capacitación y formación permanente**

Otra política que se fomenta a nivel institucional es la superación constante del personal, especialmente de los médicos especialistas, por lo cual se programa y organiza capacitaciones permanentes en diferentes eventos científicos a nivel nacional e internacional. Las capacitaciones incluyen mejorar los conocimientos acorde a los avances científicos, pero también incluyen períodos de entrenamiento para desarrollar las habilidades y destrezas en los procedimientos quirúrgicos y usos de la tecnología.

- **Política de docencia e investigación**

Cualquier centro que se considere de prestigio debe realizar investigación, los estudios e investigaciones además deben ser publicados en las revistas científicas para compartir el conocimiento. Los convenios con universidades facilitan que esta actividad sea una acción que se ha desarrollado desde hace algunos años y por la cual se mantiene un especial interés.

## **CAPÍTULO III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **3.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN GESTIÓN GERENCIAL**

#### **3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección**

Se comenzará por realizar el plan de gestión gerencial, debido a que se trata de un nuevo centro de salud y que no se dispone de uno que haya sido planificado desde Otorrinos Pichincha. El plan de gestión gerencial incluirá las actividades que se deban realizar, los indicadores para la evaluación objetiva de los resultados y algunos medios que servirán para verificar el cumplimiento o el logro.

#### **Actividad 1. Desarrollar un Plan Estratégico para el Centro de Salud de Cumbayá**

La propuesta de un nuevo centro de salud de carácter privado que brinde servicios médicos altamente calificados demanda de una planeación estratégica que facilite la mejora continua, procesos que lleven a servicios de calidad y la creación de una identidad propia que sea reconocida y avalada por la sociedad y los pacientes que hacen usos de sus servicios. Innegablemente, la planeación estratégica es la mejor manera de orientar el desarrollo de la empresa, con objetivos y propósitos que sean cualitativa y cuantitativamente valorados y medibles.

A partir del análisis FODA y de la realidad sociocultural, económica y de indicadores de salud de la población de Cumbayá se planifica una respuesta a las demandas de salud de la población, con especial énfasis en la atención quirúrgica, lo cual es parte de la visión y misión de esta empresa de salud que nació como Otorrinos Pichincha.

Otorrinos Pichincha es una empresa creada con el fin de brindar servicios de salud en el área de Otorrinolaringología, sin embargo, este nuevo centro de salud tiene también como propósito incrementar la atención a otras áreas de la salud que demandan sobre todo de diferentes intervenciones quirúrgicas en el área de la cirugía general y de otras especialidades donde es necesario un centro quirúrgico altamente calificado, seguro y moderno. La tecnología con la que cuenta es de última generación, pero sobre todo lo importante es su personal médico especializado y con años de experiencia para el manejo de pacientes clínicos y quirúrgicos lo que ha permitido ser reconocidos como una

institución que brinda servicios de salud altamente calificados y con una práctica basada en las evidencias.

La principal idea a futuro de Otorrinos Pichincha es ser un referente a nivel nacional e internacional en la atención de pacientes con patología de oído, nariz, garganta, cabeza y cuello, lo cual se logrará con el trabajo mancomunado de todo el personal y el compromiso que cada uno de los profesionales de la salud asuma en sus labores. No es tarea sencilla debido a la competencia que existe en la ciudad de Quito, y también de otros centros de salud en Cumbayá, sin embargo, los principios éticos y morales en los que basamos nuestra práctica serán un pilar para consolidarnos como una de las mejores instituciones de salud en la atención otorrinolaringológica y quirúrgica en general.

Para saber que estamos dando pasos seguros se realizarán evaluaciones periódicas de todas las actividades y se evaluarán los indicadores principales que se plantean para determinar los logros conseguidos y los cambios necesarios para alcanzar aquellos en los que no se cumplen los objetivos. La visión será el parámetro más alto para evaluar los resultados alcanzados.

### **Indicadores de gestión por áreas (proyección a cinco años)**

#### *Indicadores de gestión*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Plan estratégico	Número	$\frac{\text{Plan estratégico realizado}}{\text{Plan estratégico planificado}}$	Plan estratégico elaborado y socializado	100%

### **Actividad 2. Elaborar un Organigrama Funcional**

Para una mejor planificación la estructura orgánica del nuevo centro de salud Otorrinos Cumbayá se agrupará en tres categorías: Departamento de Servicios finales, Departamentos de servicios intermedios y Departamento de servicios generales, esta organización facilita la programación y la valoración de costos de los servicios.

El Departamento de Servicios Finales está compuesto por las áreas de servicio de consulta externa, hospitalización, cirugía, urgencias, enseñanza e investigación. Estas áreas dependen del apoyo de los departamentos de servicios intermedios y generales. El Departamento de Servicios Intermedios son las áreas que apoyan a los departamentos de servicios finales como es nutrición, lavandería y farmacia. Finalmente, el Departamento de Servicios Generales son las que proveen de servicios básicos para el funcionamiento del hospital y por lo tanto prestan servicios a los departamentos anteriores, está conformada por la dirección general, las direcciones de áreas, las subdirecciones y departamentos administrativos (Fajardo & García, 2008).

La propuesta de organización del nuevo centro Otorrinos Cumbayá no es compleja por ser un proyecto de ampliación de servicios a otro sector de la población de Quito, responde a una unidad de atención nueva, la cual se planifica para los siguientes 5 años, posterior a este tiempo se revisará la necesidad de modificar esta estructura funcional para dar respuesta a las demandas de nuevos servicios médicos, que es uno de los propósitos por el cual se planifica esta nueva unidad de salud de acuerdo a las aspiraciones de los propietarios y accionistas.

El organigrama consta de tres niveles jerárquicos, la dirección general, la dirección médica y los departamentos de atención al paciente.

**Dirección general:** este departamento es el encargado de dirigir y coordinar el trabajo de las diferentes áreas, mediante la concentración, planeación y control de las actividades intermedias y finales, así como la evaluación del impacto de la planeación de los servicios de **salud**. Es el encargado de ejecutar el trabajo del hospital en forma interdisciplinaria, para mejorar las condiciones de salud y bienestar de los pacientes. Este departamento es el encargado de planificar y controlar las acciones a desarrollar para cumplir con los objetivos institucionales de prestar servicios de atención médica de calidad y calidez. Esta es la que dirige la unidad hospitalaria aplicando recursos de tecnología e infraestructura disponibles y se encarga de vigilar los programas institucionales.

Entre las funciones están la de planear, organizar y controlar las actividades generales del hospital que incluyen la atención médica, los procedimientos quirúrgicos, la enseñanza, investigación y los aspectos generales de la administración. elaborar y otorgar toda clase de documentos relacionados con la función del hospital. Resolver pleitos, conflictos y cobranzas. Formular denuncias y querellas. Ejecutar el presupuesto del hospital. Promover

y fomentar las relaciones científicas, públicas y culturales en todo ámbito mediante diferentes programas que incluyen la medicina preventiva, la de tratamiento o de cuidados paliativos.

### **Dirección médica:**

Es la encargada de brindar los servicios médicos directos de atención a los pacientes tanto ambulatorios como hospitalizados, coordina y supervisa las labores médicas, técnicas y administrativas, para mantener el funcionamiento óptimo de las áreas y servicios de atención médica.

Entre las funciones están las de planear, organizar, coordinar y controlar los programas médico-asistenciales institucionales, evaluar el desarrollo de los programas de atención médica al pacientes, analizar y vigilar la información estadística mediante un correcto procesamiento y manejo de los datos de los pacientes, fomentar ambientes de trabajo adecuados para una atención de calidad y calidez, elaborar y actualizar los protocolos de atención, entre otras.

**Consulta externa:** tiene como propósito brindar atención al paciente ambulatorio para diagnóstico y tratamiento médico, está estará integrada por consultorios con su respectivo equipamiento para la valoración general del paciente. La propuesta inicial de este nuevo centro incluye cuatro consultorios de especialidad, un consultorio vestibular, un consultorio de endoscopia y un consultorio de terapia de voz. Los consultorios de especialidad serán para los médicos otorrinolaringólogos y áreas quirúrgicas como cirugía general y otras áreas quirúrgicas.

### **Funciones:**

- Realizar la valoración del paciente de acuerdo con el área de la especialidad y solicitar los exámenes y pruebas complementarias para un correcto diagnóstico.
- Brindar el tratamiento adecuado, basado en los protocolos de atención y las mejores evidencias científicas de acuerdo con cada especialidad.
- Elaborar historias clínicas completas con el uso de sistemas modernos de tecnologías que incluyan el diagnóstico, exámenes complementarios y tratamiento.
- Solicitar interconsultas a otros departamentos para ratificar o descartar diagnósticos médicos

- Establecer la terapia médica quirúrgica adecuada y elaborar recetas médicas para prescribir medicamentos a los pacientes.
- Ordenar y programar los procedimientos quirúrgicos o de diagnóstico.
- Realizar el seguimiento y control de los pacientes.
- Realizar procedimientos mínimamente invasivos, curaciones y aplicación de inyecciones

### **Quirófanos**

La propuesta inicial es comenzar con 2 quirófanos, el cual además incluirá el área de recuperación, hospital del día, el vestidor, el área de esterilización y la farmacia.

En esta área se realizan procedimientos que por su naturaleza requieren de cirugía para restablecer su salud. En este se practican las intervenciones quirúrgicas referidas del área de consulta externa y de urgencias. Está conformado por el área de cirugía general y la cirugía endoscópica en la cual se realizan procedimientos de diferente grado de complejidad, con anestesia local, regional y general.

El área prioritaria de este nuevo centro de salud es la de **Otorrinolaringología** la cual tiene como propósito brindar atención a los pacientes que acuden por problemas de infecciones de los senos paranasales, infecciones del oído medio, pérdida de audición, problemas alérgicos, hemorragias nasales, amigdalitis, entre otras patologías. Las intervenciones quirúrgicas buscan corregir dolencias del oído interno que causan vértigo y pérdida de la audición, otosclerosis y otros que causan pérdida grave de la audición y sordera, cáncer y obstrucción de las vías aéreas superiores.

**División de anestesiología:** está integrada por médicos que tienen el propósito de administrar y controlar la anestesia para aliviar el dolor y controlar la sensación durante un procedimiento quirúrgico. Se encarga de monitorizar los signos vitales del paciente durante el acto quirúrgico, corrige desequilibrios de líquidos y sangre, cuando es necesario. Autorizan el alta del paciente del área de recuperación después de un procedimiento quirúrgico.

### **Departamento de Docencia e Investigación**

Este departamento tiene la responsabilidad de formar nuevos profesionales de salud en base a convenios con universidades y centros de enseñanza de la ciudad de Quito y del país. También será un área fundamental para la capacitación, la elaboración de

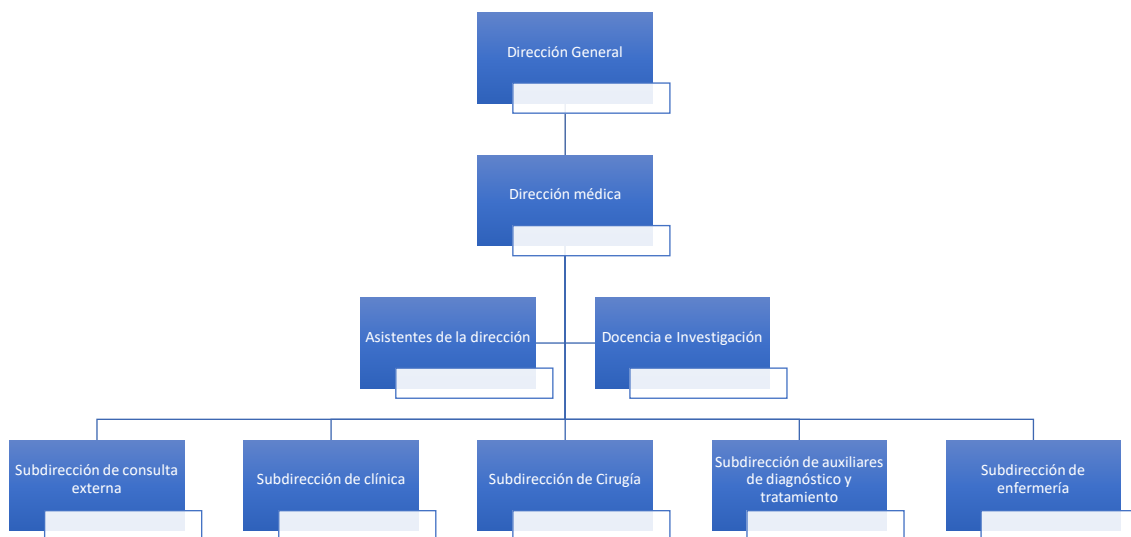


protocolos de atención y la determinación de líneas de investigación y proyectos de investigación que contribuirán a mejorar la calidad de la atención y a consolidar el prestigio institucional como un centro de vanguardia en la atención de salud.

### **Departamento de enfermería**

Es el responsable del cuidado directo de los enfermos puestos a su cargo, de acuerdo con los protocolos de atención enfermeros como NANDA NIC NOC. Apoyan en el llenado de los documentos, cooperan con el servicio médico en el estudio y exploración de los pacientes. Ejecutan las indicaciones que son dadas por los médicos, son parte del equipo terapéutico, se encargan del funcionamiento de las salas, administran la medicación y ejecutan procedimientos de limpieza con técnicas asépticas, médicas y quirúrgicas.

*Gráfico 5. Organigrama funcional del Centro de Salud Otorrinos Cumbayá.*



Elaborado por: Dra. Sara Paola Loaiza Romero

Indicadores de gestión por áreas (Proyección a cinco años)

### Indicadores de Gestión

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Organigrama	Número	$\frac{\textit{Organigrama realizado}}{\textit{Organigrama planificado}}$	Organigrama elaborado y aprobado por la gerencia	100%

4.3.2 Estrategia: “disponibilidad de talento humano, administrativo y de salud, calificado, comprometido y motivado”

#### **Mejoramiento continuo de la calidad**

La calidad representa las propiedades de un producto, las cuales pueden ser percibidas de diferente manera según el nivel de instrucción, social, económico o cultural de los pacientes. Se puede decir que hay calidad cuando el paciente está satisfecho con la atención brindada, esto incluye el cumplimiento de requisitos técnicos y satisface a los pacientes. Para Donabedian la calidad de la atención médica es el grado en que los medios más deseables se utilizan para alcanzar las mayores mejoras en salud. Según este autor la calidad tiene dos dimensiones: la dimensión técnica y la dimensión interpersonal (Fajardo & García, 2008).

#### **Indicadores de Calidad por áreas (proyección a cinco años)**

##### **Porcentaje de reclamos de pacientes**

La atención médica es un proceso en el cual existe una alta probabilidad de cometer errores, por no ser una ciencia exacta. El cuidado se basa en las sospechas clínicas y el diagnóstico se confirma con pruebas diagnósticas que tienen diferentes grados de validez y confiabilidad. También existe una probabilidad de cometer errores dependiendo del estado emocional de los profesionales y las cargas de estrés o problemas de cada uno. Lo ideal sería que no haya reclamos de los pacientes con los servicios recibidos, sin embargo, estos dependerán de diferentes factores que pueden o no ser justificables.

**Actividad 3.** Implementar un sistema de quejas para los pacientes donde puedan reclamar por los problemas que hayan tenido durante la atención médica o también puedan expresar su satisfacción.

Tabla N.

*Indicadores de calidad por áreas*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Reclamos de clientes	Número	$\frac{\text{Número de pacientes con reclamos}}{\text{Número de pacientes atendidos}}$	Reclamos escritos o verbales registrados	80%

### **Confiabilidad del producto, servicio o equipo**

Todo equipo, producto, servicio o proceso de atención directa implica un porcentaje variado de fallas que se pueden presentar con el tiempo, lo ideal sería que no haya fallas, con lo cual el servicio, equipo o producto sería totalmente confiable.

**Actividad 4.** Implementar un sistema para el registro del funcionamiento y fallas de los diferentes servicios, equipos y productos.

*Indicadores de calidad por áreas*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Confiabilidad del producto, servicio o equipo	Número	$\frac{\text{Número de fallas o interrupciones}}{\text{Productos o servicios instalados}}$	Registro de fallas o interrupciones de productos o equipos	80%

## Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

El desarrollo institucional es la aspiración de todo gerente, por ello se planifican y se programan actividades que contribuyan a mejorar la credibilidad y aceptabilidad a nivel interno y externo de la institución, promoviendo ambientes de trabajo que impulsan al desarrollo individual y colectivo. El desarrollo institucional se puede lograr mediante la elaboración e implementación de planes, programas y proyectos. La valoración de estos no tiene necesariamente que ser cuantitativa, es fundamental la valoración cualitativa, no por más proyectos o planes se mejora la institución.

### Indicadores de Ejecución por áreas (proyección a cinco años)

**Actividad 5.** Desarrollar programas para promover el desarrollo institucional con la participación de todo el talento humano para lograr el compromiso al momento de implementarlo.

Planes y programas de desarrollo institucional

*Indicadores de planes y programas de desarrollo institucional*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Planes y programas de desarrollo institucional	Número	$\frac{\text{Número de programas de desarrollo institucional}}{\text{Período anual}}$	Programas socializados y aprobados	100%

**Actividad 6.** Desarrollar una política de análisis permanente de los diferentes indicadores de gestión por parte de la gerencia y la dirección médica para la toma de decisiones basada en indicadores.

Rendición de cuentas

*Indicadores de planes y programas de desarrollo institucional*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Rendición de cuentas	Número	$\frac{\text{Número de informes gerenciales}}{\text{Período semestral}}$	Informes gerenciales	100%

**Actividad 7.** Promover la investigación y la presentación de los proyectos de investigación en diferentes eventos científicos.

Participación de la institución en congresos, eventos científicos y capacitaciones

*Indicadores de planes y programas de desarrollo institucional*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Participación de la institución en congresos, eventos científicos	Número	$\frac{\text{Número de participaciones en eventos capacitaciones y congresos}}{\text{Período anual}}$	Certificados avalados	100%

**Actividad 8.** Impulsar la capacitación permanente del personal tanto médico como administrativo en diferentes congresos científicos o intercambios para desarrollar habilidades y destrezas clínico-quirúrgicas.

Profesionales con capacitación permanente

*Indicadores de planes y programas de desarrollo institucional*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Profesionales con capacitación permanente	Número	$\frac{\text{Número de capacitaciones}}{\text{Número de profesionales de la institución}}$	Certificados con aval académico	100 %

### 3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

**Actividad 9.** Contar con el personal suficiente para una atención médica óptima, personal que haya sido adecuadamente seleccionado y que cuenta con amplia experiencia.

#### Indicadores de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

*Indicadores de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Trabajadores por cama	Número	$\frac{\text{Total de trabajadores de la unidad hospitalaria}}{\text{Número de camas}}$	Contratos legalizados en talento humano	90%

**Actividad 10.** disponer del número suficiente de médicos anesthesiólogos para realizar los procedimientos quirúrgicos o cirugías.

*Indicadores de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Anesthesiólogos por quirófano	Número	$\frac{\text{Número de anesthesiólogos}}{\text{Número de quirófanos}}$	Contratos de anesthesiólogos legalizados	90%

Prestación de Servicios, indicadores de gestión (Proyección a cinco años)

**Actividad 11.** Ampliar los horarios de atención del nuevo centro y ofrecer atención médica los fines de semana.

*Indicadores de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Establecer horarios flexibles	Número	$\frac{\text{Número de turnos en horarios flexibles}}{\text{Número de turnos}}$	Sistema de agendamiento de turnos	Cubrir demanda en horarios flexibles 80%

**Actividad 12.** Mejorar la cobertura de servicios con otras especialidades médicas según la demanda de los pacientes.

*Indicadores de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Ofertar nuevas especialidades médicas	Número	$\frac{\text{Otras especialidades médicas}}{\text{Especialidades comunes}}$	Contratos legalizados y oferta de atención médica	70%

### 3.2.3 Gestión financiera

Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección a cinco años)

**Actividad 13.** Ejecutar el total del presupuesto que los accionistas e inversores han invertido para mejorar el centro de salud.

### Indicadores de Gestión Financiera

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Ejecutar el presupuesto asignado	Número	$\frac{\text{presupuesto ejercido} \times 100}{\text{Presupuesto asignado}}$	Informe financiero	100%

### 3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

**Actividad 14.** Elaborar un plan para la correcta adquisición y abastecimiento de medicamentos e insumos para el nuevo centro de salud.

#### Indicadores de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Plan de abastecimiento de medicamentos e insumos	Número	$\frac{\text{Plan de abastecimiento de medicamentos e insumos}}{\text{Planes institucionales}}$	Plan elaborado y aprobado por la gerencia	100%

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

**Actividad 15.** La gestión clínica de la farmacoterapéutica implica un análisis y seguimiento adecuado de los procesos de dispensación y distribución de los fármacos, material quirúrgico e insumos médicos. Como con cualquier otro indicador los datos deben ser reales y no ser subregistros, para ello es necesario un responsable de la medición, establecer los valores óptimos para la adquisición y la disponibilidad en bodega y los límites para su manejo.

Este indicador provee información del número de veces que el inventario del centro de salud necesita ser abastecido. Esto es la frecuencia con la que es necesario adquirir nuevos medicamentos, material quirúrgico o insumos para suplir los que ya han sido utilizados y mantener el stock, lo cual influye en una adecuada gestión del suministro de fármacos.



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

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Índice de rotación de stock	Número	$\frac{\textit{Unidades vendidas}}{\textit{Unidades inventario}}$	Inventario y facturas	90%

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

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Índice de rotación de stock	Número	$\frac{\textit{Valor de las unidades vendidas}}{\textit{Valor promedio de las existencias}}$	Facturas	1

**Actividad 16.** Este indicador servirá para determinar sistemáticamente el número de pacientes que han sido atendidos y recibieron medicación en el centro de salud. Servirá para estimar proyecciones semestrales y anuales según la demanda de los pacientes para mantener los stocks de medicamentos e insumos médicos.

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

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Número de pacientes con seguimiento farmacoterapéutico	Número	$\frac{\textit{Número de pacientes con seguimiento farmacoterapéutico}}{\textit{Número de pacientes}}$		1

### **3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

**Actividad 17.** Las tecnologías de la información y comunicación son instrumentos para el apoyo de la gestión, en la actualidad procesos que son parte fundamental en toda institución de salud, y que facilitan de manera ágil y eficaz los procesos y procedimientos en una institución de salud. Los procesos básicos que son necesarios para un sistema de información son: recepción de datos, procesamiento de los datos, salidas y retroalimentación. La información es uno de los aspectos más importantes en un sistema de salud que influyen directamente en la calidad de la atención. Un buen sistema informático permite análisis objetivos y oportunos para la toma de decisiones tanto en la dirección médica como en la administrativa.

Uno de los objetivos de este nuevo centro de salud es garantizar procesos transparentes y ágiles en la atención a los pacientes, con programas, softwares, equipos y tecnología de última generación que garanticen diagnósticos confiables, exámenes certeros a los cuáles puedan acceder el personal de salud y los pacientes de forma inmediata, además de permitir el acceso a datos para la toma de decisiones en todos los niveles del hospital. En la actualidad la tecnología ha provocado un cambio radical en los procesos de atención médica, hoy es posible hacer un seguimiento y monitoreo constante de las condiciones del paciente en tiempo real las 24 horas del día, realizar procesos de atención virtual con la telemedicina, o procesos quirúrgicos complejos con la tele cirugía y la cirugía robótica. No es posible mantener un centro de alto prestigio con protocolos de atención acorde a las últimas evidencias si no se dispone de un sistema informático adecuado.

Otro aspecto fundamental que se aspira conseguir en un corto tiempo es mantener un correcto uso de los mass media y redes sociales, en los cuales se difundirá no solo los servicios de salud que ofertará este nuevo centro de salud, sino se prestará especial cuidado a la comunicación que se tendrá dentro y fuera de la institución.

#### **Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)**

#### **Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones**

#### **Equipamiento de los consultorios y centros quirúrgicos**

Este indicador servirá para evaluar que cada consultorio y área de atención a los pacientes cuente con un computador y su respectivo software para optimizar los

procesos de atención, con este indicador se conocerá el número de equipos disponibles y funcionando

*Índices de Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Equipamiento tecnológico del centro de salud	Número	$\frac{\text{Número de equipos instalados y funcionando}}{\text{Número de consultorios y áreas del centro de salud}}$	Equipos instalados	90%

Acceso a bases digitales y revistas indexadas

**Actividad 18.** La capacitación debe ser un objetivo constante y permanente para todo el personal de salud, más aún cuando el propósito es también ser reconocidos como un centro de docencia e investigación en convenio con otras universidades. La educación sin acceso a la última información médica no es posible, por ello se buscará tener acceso a diferentes bases de datos de revistas médicas indexadas y a bases digitales en el área de la salud, ya sea mediante suscripciones o convenios interinstitucionales.

*Índices de Acceso a bases digitales y revistas indexadas*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Acceso a bases digitales y revistas indexadas	Número	$\frac{\text{Bases y revistas disponibles}}{\text{Bases y revistas planificadas}}$	Convenios y suscripciones	90%

Perfil de usuarios que acceden a nuestras redes sociales

**Actividad 19.** Las redes sociales han superado a los medios tradicionales como es la televisión, la radio o la prensa en la difusión y promoción de los servicios de salud. Toda institución de prestigio a nivel mundial está vinculada a una plataforma digital, cuenta con su página web, y tiene acceso a las redes sociales como Facebook, Twitter, WhatsApp, YouTube, entre otros. Estos además de ser medios que brindan información son espacios para interactuar directamente con los pacientes, quienes evalúan la calidad de la atención y los servicios según la experiencia vivida.

*Índices de Acceso a bases digitales y revistas indexadas*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Posicionamiento en redes sociales	Número	$\frac{\text{Número de pacientes que acceden a las redes sociales institucionales}}{\text{Número de redes sociales}}$	Página web y redes sociales con información del centro de salud.	1

### 3.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

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

**Actividad 20.** medir la proporción de consultorios ocupados según el número de pacientes que han recibido atención en el centro de salud.

*Índices de Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Ocupación de consultorios	Número	$\frac{\text{Número de pacientes atendidos}}{\text{Número de consultorios}}$	Sistema de agendamiento de turnos	80%

**Actividad 21.** medir la proporción de quirófanos ocupados según el número de pacientes que han recibido alguna intervención en el centro de salud.

*Índices de Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización*

Nombre indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Ocupación de quirófanos	Número	$\frac{\text{Número de pacientes intervenidos}}{\text{Número de quirófanos}}$	Sistema de agendamiento de turnos	80%

## CAPÍTULO IV

### 4.0 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

La evaluación de la gestión gerencial debe ser un procedimiento de análisis sistemático que tiene el objetivo de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos que explica la diferencia entre los logros obtenidos y los logros que se pudieron alcanzar.

La evaluación permite fortalecer la toma de decisiones de manera objetiva basándose en los resultados logrados o no alcanzados y es un mecanismo para la rendición de cuentas. Para este propósito es necesario un sistema de registro de los datos y de información que sea confiable y oportuno, que garantice la veracidad de la información.

Algunos de los indicadores que se deben evaluar son el grado de variación que se tiene de los indicadores planteados y de los objetivos desarrollados, identificar el desempeño deficiente, el grado en que se han tomado algunas decisiones adecuadas y la retroalimentación al desempeño.

Tabla 15. Matriz de evaluación

Área de Gestión	Indicador- Descripción	Meta	Monitoreo	Plazo	Responsable
Gestión Gerencial de la Dirección	<b>Plan estratégico</b>	Uno	Trimestral	Un mes	Gerente
	Organigrama	Uno	Anual	Un mes	Gerente
	Reclamos de Clientes	80%	Mensual	6 meses	
	Confiability del producto, servicio o equipo	90%	Mensual	3 meses	Gerente
	Planes y programas de desarrollo institucional	Uno	Trimestral	3 meses	Gerente
	Rendición de cuentas	Uno	Semestral	12 meses	Gerente

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Participación en congresos y eventos científicos	80%	Trimestral	6 meses	Recursos humanos
	Profesionales con capacitación permanente	80%	Trimestral	6 meses	Recursos humanos
	Trabajadores por cama	90%	Mensual	3 meses	Recursos humanos
	Anestesiólogos por quirófano	90%	Mensual	3 meses	Recursos humanos
	Establecer horarios flexibles	80%	Mensual	3 meses	Recursos humanos
	Ofertar nuevas especialidades médicas	90%	Semestral	6 meses	Recursos humanos
Gestión financiera	Ejecutar el presupuesto asignado	100%	Semestral	12 meses	Departamento financiero
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	Plan de abastecimiento de medicamentos e insumos	Uno	Mensual	3 meses	Gerente Director médico
	Índice de rotación de Sotek	90%	Mensual	3 meses	Gerente Director médico
	Número de pacientes con seguimiento farmacoterapéutico	90%	Mensual	3 meses	Gerente Director médico
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Equipamiento tecnológico del centro de salud	90%	Trimestral	6 meses	Gerente
	Acceso a bases digitales y revistas indexadas	90%	Trimestral	6 meses	Gerente
	Posicionamiento en redes sociales	90%	Trimestral	6 meses	Gerente
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	Ocupación de consultorios	90%	Mensual	3 meses	Director médico
	Ocupación de Quirófanos	90%	Mensual	3 meses	Director médico

## **4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

## **4.2 Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.2.1 Conclusiones**

- El Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá debe aplicar este nuevo plan de Gestión Gerencial para alcanzar los objetivos propuestos.
- El antecedente histórico de Otorrinos Pichincha es una fortaleza que apoyará el éxito de este nuevo centro por la calidad de la atención brindada y la confianza de los pacientes en los servicios médicos brindados.
- El Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá no cuenta con un plan gerencial por lo que será necesario socializar esta propuesta para su aprobación.
- En Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá debe ampliar la cobertura de servicios médicos y plantearse a futuro ser un hospital de especialidad.

### **4.2.2 Recomendaciones**

- Socializar el plan de Gestión Gerencial al personal del Centro de Atención Ambulatoria Mayor Otorrinos Pichincha en Cumbayá para su aprobación y compromiso en el logro de los objetivos y metas planteados.
- Mejorar las estrategias de Comunicación y Difusión de la cartera de servicios por las diferentes plataformas digitales y medios de comunicación para que la mayoría de la población conozca de nuestros servicios y puedan tomar como una opción altamente confiable al momento de buscar atención médica.



## 5. Bibliografía

- Álvarez Heredia, F., & Faizal GeaGea, E. (2015). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud* (1 ed., reimpresión). Bogotá (Colombia): Ecoe Ediciones.
- Asenjo, M., Bohigas, L., Trilla, A., Prat, A., Arbués, M., Ballesta, A. M., ... Sánchez-Caro, J. (1999). Gestión diaria del hospital. *Revista Española de Salud Pública*, 73. doi: 10.1590/S1135-57271999000300012
- Berghe, É. V. de. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Ecoe Ediciones.
- Constitución de la República del Ecuador 2008*. (2011). Restro Oficial 449 de 20 de octubre 2008. Recuperado de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>
- David, F. R. (2003). *Strategic management: Concepts* (9th ed). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Fajardo, G., & García, E. (2008). *Dirección de Hospitales*. México: El Manual Moderno.
- Itatí Almúa, F. (2019). Análisis de las principales características de los modelos de gestión hospitalaria de alta complejidad en la Provincia de Misiones. *Visión de futuro*, 23(2), 0-0.
- Lemus, J., Aragues, V., & Lucioni, M. (2009). *Administración hospitalaria y de organizaciones de Atención de la Salud*. (1ra ed). Rosario: Corpus Libros Médicos y Científicos.
- Ministerio de Salud Pública. (2021). MSP inició su nueva estrategia con la construcción del Plan Decenal de Salud – Ministerio de Salud Pública. Recuperado 22 de agosto

de 2023, de <https://www.salud.gob.ec/msp-inicio-su-nueva-estrategia-con-la-construccion-del-plan-decenal-de-salud/>

Miranda-Mendizábal, A., Vargas, I., Mogollón-Pérez, A.-S., Eguiguren, P., Ferreira de Medeiros Mendes, M., López, J., ... Vázquez Navarrete, M.-L. (2020).

Conocimiento y uso de mecanismos de coordinación clínica de servicios de salud de Latinoamérica. *Gaceta Sanitaria*, 34(4), 340-349. doi:

10.1016/j.gaceta.2018.09.009

Nápoles, R. A. C. y. (2016). *Costos II: La gestión gerencial*. IMCP.

Orellana García, A., Pérez Alfonso, D., & Estrada Sentí, V. (2018). Análisis de procesos hospitalarios desde la perspectiva de tiempo utilizando minería de procesos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(1), 130-146.

Prada-Ospina, R. (2015). *La gestión por procesos en hospitales*.

Sánchez Guzmán, M. I. (2005). Indicadores de gestión hospitalaria. *Revista del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias*, 18(2), 132-141.

UDLA. (2021, septiembre 28). Ecuador tiene un déficit de miles de médicos especialistas—Universidad de Las Américas. Recuperado 22 de agosto de 2023, de <https://www.udla.edu.ec>, <https://www.udla.edu.ec/2021/09/ecuador-tiene-un-deficit-de-miles-de-medicos-especialistas/>