



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL EN UN CENTRO  
INFECTOLÓGICO Y NEUMOLÓGICO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL  
PERÍODO DE NOVIEMBRE 2023 A ENERO DE 2024**

**Profesor  
Dr. Ronnal Vargas**

**Autora  
Dra. Jazmín Soraya Alemán Rodas**

**2024**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios que me ha permitido llegar hasta donde estoy y conseguir este logro. A mis padres y hermana que fueron una constante fuente de apoyo a lo largo de todo este proceso. A la Universidad de las Américas por esta experiencia que llevaré conmigo siempre.

## **DEDICATORIA**

Este logro está dedicado a mi compañero de vida y mi mejor amigo, sin quien nada de esto hubiera sido posible. No alcanzan las palabras para expresar mi gratitud a tu apoyo incondicional en todo momento. Gracias por creer en mí cuando me costaba hacerlo.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación realizado tiene como objetivo principal proveer un modelo tanto teórico como práctico para comprender cómo se realizará la gestión gerencial del Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas, empresa privada cuya sede se encuentra en Guayaquil.

La creciente demanda de atención para enfermedades infecciosas y neumológicas a partir de la pandemia de COVID-19 en el año 2020 destaca la necesidad de centros médicos especializados en ambas ramas de la medicina que brinden una atención integral a sus pacientes.

Para lograr el objetivo previamente mencionado se llevó a cabo una investigación cualitativa utilizando como instrumento recolector una encuesta para determinar las principales problemáticas a solucionar del centro médico y a partir de estas crear un plan de gestión gerencial.

Esta propuesta busca mejorar todos los procesos gerenciales, administrativos y operativos de la empresa para lograr brindar una atención de calidad y eficiente a todos sus pacientes, teniendo en cuenta aspectos importantes como presupuestos y la satisfacción de sus colaboradores en todos los aspectos posibles.

### **PALABRAS CLAVE:**

Gestión gerencial - dirección estratégica - infectología - neumología

## **ABSTRACT**

The main objective of the present research work carried out is to provide both a theoretical and practical model to understand how the managerial management of the Centro Infectológico y Neumológica Alemán Rodas will be carried out, a private company whose headquarters are located in Guayaquil.

The growing demand for care for infectious and pulmonary diseases following the COVID-19 pandemic in 2020 highlights the need for specialized medical centers in both branches of medicine that provide integral care to their patients.

To achieve the previously mentioned objective, a qualitative investigation was carried out using a survey as a collecting instrument to determine the main problems to be solved at the medical center and from these create a managerial management plan.

This proposal seeks to improve all the company's management, administrative and operational processes to provide quality and efficient care to all its patients, taking into account important aspects such as budgets and the satisfaction of its collaborators in all possible aspects.

### **KEY WORDS:**

Managerial management - strategic direction - infectology - pneumology

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>8</b>
<b>REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Estructura Administrativa.....	10
1.2.2. Estructura Financiera.....	11
1.2.3. Estructura Operativa.....	11
1.2.4. Oferta de servicios del Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas.....	12
1.2.5. Demanda de servicios.....	12
1.2.6. Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	13
1.2.7. Población Atendida.....	14
<b>1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
1.3.1. Justificación del problema.....	17
1.3.2. Pregunta de investigación.....	17
1.3.3. Objetivo general.....	17
1.3.4. Objetivos específicos.....	17
1.3.5. Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	18
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUANTITATIVA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>20</b>
2.2.1. POBLACIÓN.....	20
2.2.2. MUESTRA.....	20
2.2.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	20
<b>2.3. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOPIADOS.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>28</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD.....</b>	<b>29</b>
3.3. ANÁLISIS FODA.....	30
3.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
3.4.1. Misión.....	30
3.4.2. Visión.....	30
3.4.3. Valores.....	31
3.4.4. Objetivos institucionales.....	31
3.4.5. Principios éticos.....	31
3.4.6. Políticas.....	32
<b>3.7. FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>32</b>
3.7.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	32
3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	32
3.2.3. Gestión Financiera.....	33
3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	33

3.2.5. Gestión de las Tecnologías de Información.....	34
<b>3.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SUGERIDO.....</b>	<b>34</b>
3.8.1. Director general.....	34
3.8.2. Director médico.....	35
3.8.3. Médicos especialistas y médicos generales.....	35
3.8.4. Director administrativo.....	35
3.8.5. Recursos humanos.....	36
3.8.6. Marketing.....	36
3.8.7. Auditoría.....	36
3.8.8. Director financiero.....	37
3.8.9. Caja.....	37
3.8.10. Contabilidad.....	37
<b>3.9. INDICADORES DE GESTIÓN.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>39</b>
<b>EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2. CONCLUSIONES.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>44</b>
ANEXO 1: ENCUESTA.....	44



# CAPÍTULO I

## REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Como su nombre lo indica, la especialidad de infectología se encarga del diagnóstico, manejo y prevención de enfermedades transmisibles causadas por un agente patógeno. (ASALE & RAE, 2023). A raíz de la pandemia de COVID-19 que tuvo lugar en el año 2020 se ha prestado un poco más de atención a la importancia de las enfermedades infecciosas en el ámbito general de salud. Estas condiciones pueden llegar a estar dentro de las principales causas de muertes a nivel global y nacional, como por ejemplo el COVID-19, siendo una enfermedad viral, fue la responsable del 21% de defunciones en el Ecuador en el año 2020 o los 6.930 casos de defunciones debido a influenza y neumonía (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

En esta especialidad se ven un sinnúmero de diferentes patologías causadas por bacterias, virus, hongos, parásitos, entre otros microorganismos. Por ejemplo, una de estas condiciones es la infección por el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) que en la actualidad afecta a 39 millones de personas a nivel mundial (UNAIDS, 2023), habiendo 3.547 casos de estos en el Ecuador (Ministerio de Salud Pública, 2022). De igual manera esta no es la única enfermedad infecciosa que afecta al Ecuador ya que al ser un país tropical existe un importante número de casos de enfermedades vectoriales e invernales como lo son el Dengue, Zika, Chikungunya, Leishmaniasis, entre otras. En lo que va del 2023 se han reportado 3.097 casos de Dengue, 179 casos de Leishmaniasis y 132 casos de Malaria (Ministerio de Salud Pública, 2023).

Otro aspecto que también le compete a esta rama de la medicina es la vacunación o inmunización tanto de niños como adultos. En el año 2022 se estimó que la cobertura nacional de niños vacunados era menor al 95%, habiendo provincias en las que sólo llegaba hasta un 50% o 79% (Melo, 2022). Esto es de especial relevancia ya que al no inmunizar a la población infantil se aumenta el riesgo de adquirir y transmitir enfermedades infecciosas en cualquier etapa de la vida. incluso de enfermedades que ya se encontraban erradicadas.

Por otro lado, la otra especialidad que se maneja en el centro médico a analizar es la especialidad de neumología, la cual se encarga de estudiar los pulmones y todas las enfermedades relacionadas con las vías respiratorias (RAE, 2023). Una de estas patologías es por ejemplo la Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica (EPOC) la cual para el año 2017 se estimaba que la prevalencia de esta enfermedad en el Ecuador era de 4.7%, convirtiéndola en una de las 10 principales causas de discapacidad y una de las 20 causas de mortalidad en adultos (Cañarte, 2019). Debido a una falta de registros estadísticos adecuados se desconoce la prevalencia o la mortalidad de esta patología en el año 2023 pero siguiendo la tendencia global que ha ido en aumento, llegando incluso a convertirse en la tercera causa de muerte en el 2019, podemos suponer que Ecuador no es la excepción (World Health Organization, 2023).

Otra problemática que le ha otorgado mayor importancia a esta especialidad es el incremento en el consumo de cigarrillos electrónicos o vapes. Se ha comprobado por medio de diferentes estudios que el uso de estos dispositivos sí es dañino para la salud respiratoria ya que el uso constante de los mismo puede llegar a causar en la mayoría de casos tos crónica, rinosinusitis, disminución en la función pulmonar general al igual que inflamación tanto del parénquima pulmonar como de los bronquios. De igual manera aumenta la frecuencia de síntomas y exacerbaciones en personas con patologías de base como Asma, EPOC, fibrosis quística, entre otras (Thiri6n-Romero et al., 2019). Un estudio epidemiol6gico andino realizado en el 2016 evidenci6 que para entonces el 27.2% de estudiantes universitarios habían utilizado al menos una vez un cigarrillo electr6nico, habiendo una prevalencia de su uso del 30% entre las edades de 19 y 22 a6os (Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2017).

Las pruebas de funci6n pulmonar son otro aspecto dentro de la especialidad de neumologí a que tienen una gran relevancia para brindar una atenci6n integral a los pacientes. Las pruebas que se realizan para poder evaluar el funcionamiento de los pulmones son la espirometría, la medici6n de volúmenes pulmonares, medici6n de la capacidad de difusi6n, medici6n de presiones de los músculos respiratorios y el test de marcha de 6 minutos. Existen múltiples indicaciones para realizar estas pruebas como por ejemplo evaluar e investigar diferentes signos y síntomas, comprender la severidad de una condici6n, realizar una evaluaci6n prequirúrgica, detectar tempranamente en individuos de alto riesgo algú n signo de enfermedad temprana o disfunci6n pulmonar, entre otras (Ponce et al., 2023). Un ejemplo

más concreto de su utilidad es la aplicación de la prueba de capacidad de difusión del monóxido de carbono (DLCO por sus siglas en inglés) y la medición de volúmenes pulmonares en pacientes que sufren casos de post-COVID para poder identificar si sus síntomas respiratorios se deben a una limitación física funcional o una fibrosis del parénquima pulmonar, ayudando así a crear un plan de tratamiento efectivo que mejore la calidad de vida del paciente (Afsin & Emin Demirkol, 2022).

## **1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **1.2.1. Estructura Administrativa**

El Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas (CINAR) comenzó sus operaciones en mayo del año 2022. Actualmente se maneja como un negocio familiar, siendo los integrantes de la familia quienes ocupan los diferentes puestos del centro. No existe un cargo de líder gerencial definido por lo que ambos dueños cumplen las funciones de gerente gerencial cuando lo amerita la situación.

El equipo de CINAR cuenta actualmente con un médico clínico infectólogo, una médica clínica neumóloga, una médica general, un personal de limpieza y una persona que cumple las obligaciones de la Administración General.

Los médicos especialistas se encargan de la atención particular de aquellos pacientes que van en busca de una consulta de cualquiera de estas dos especialidades. Ambos médicos cuentan con más de 30 años de experiencia cada uno en el sector público y privado de la salud. La doctora general se encarga de la atención de pacientes que buscan una atención primaria al igual de la realización de diferentes procedimientos realizados en el centro, como vacunación, realización de pruebas rápidas, realización de pruebas funcionales respiratorias, entre otros.

El personal de limpieza cuyas responsabilidades incluyen mantener el orden y el aseo de todas las instalaciones y equipos dentro del centro médico.

La persona encargada de administración general está encargada del control de la agenda, control de inventarios, compra de productos, pago a proveedores entre otras actividades que permitan el desarrollo oportuno de las actividades del establecimiento.

### **1.2.2. Estructura Financiera**

CINAR actualmente cumple con los criterios para ser considerada una microempresa según las normas nacionales (Gobierno del Ecuador, 2023). El patrimonio neto del centro fue otorgado por los propietarios del mismo al momento de su creación. Este se utilizó para invertir en el establecimiento, infraestructura, equipos e inventario necesario para la correcta atención.

Actualmente el centro cuenta con dos deudas a largo plazo, o pasivo fijo. Una siendo una deuda bancaria de un préstamo realizado a 7 años plazo para la compra del establecimiento y la otra una deuda pendiente con la compañía Sigma Medical Corp por la compra de la máquina Hypair para la realización de pruebas funcionales respiratorias.

Con respecto a los activos, cuenta con activos fijos como son la infraestructura y todos los equipos médicos. Los activos corrientes corresponden a las diferentes facilidades y métodos de pago que se le ofrece al paciente luego de la atención. De igual manera cuentan con un activo diario que corresponde a lo que ingresa a la caja cada día.

### **1.2.3. Estructura Operativa**

Las responsabilidades de cada uno de los empleados de CINAR se ve reflejada en la estructura operativa de la empresa. En este caso los roles no están completamente definidos y delimitados ya que entre las cuatro personas, excluyendo al personal de limpieza, se reparten las tareas necesarias.

El centro no cuenta con personal de recepción para el agendamiento o resolución de dudas de los pacientes. Actualmente esta tarea la realizan los mismos doctores.

Cuando se deben tomar decisiones gerenciales o realizar la planificación estratégica de algún proyecto se realizan estos procesos en grupo a manera de junta directiva ya que todos los empleados son copropietarios de la empresa.

Con respecto al personal operativo, CINAR cuenta con 3 médicos completamente autorizados y capacitados para llevar a cabo la atención a los pacientes. Como se mencionó anteriormente, se cuenta con dos especialistas, uno en infectología y otro en neumología, y un médico general capacitado en los procedimientos de ambas especialidades.

#### 1.2.4. Oferta de servicios del Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas

CINAR cuenta con una amplia cartera de servicios que podemos dividir según especialidad. Dentro de esta tenemos:

**Tabla 1.** *Cartera de servicios*

Infectología	Neumología	Medicina General
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta médica</li> <li>- Pruebas rápidas sanguíneas para VIH, Sífilis, Hepatitis B y Hepatitis C</li> <li>- Pruebas rápidas de hisopado para COVID-19 e Influenza</li> <li>- Control de terapia antirretroviral</li> <li>- Asesoría pre y post quirúrgica</li> <li>- Interconsulta en hospitalización o ambulatorio</li> <li>- Vacunación para múltiples enfermedades infecciosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta médica</li> <li>- Pruebas funcionales respiratorias:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espirometría</li> <li>- DLCO</li> <li>- Presión Inspiratoria Máxima (MIP)</li> <li>- Presión Espiratoria Máxima (MEP)</li> <li>- Medición de volúmenes pulmonares por difusión de nitrógeno</li> </ul> </li> <li>- Prueba de marcha de 6 minutos</li> <li>- Valoración pre operatoria</li> <li>- Interconsulta en hospitalización o ambulatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta médica</li> <li>- Control de enfermedades crónicas</li> <li>- Seguimiento de pacientes por múltiples razones</li> </ul>

*Elaboración propia*

El centro cuenta con un área de recepción y sala de espera, baño únicamente para el personal ya que el baño de pacientes se encuentra en el pasillo del edificio. Posee dos consultorios cada uno con su área de examinación, lavabo y área de eliminación de desechos. De igual manera con dos parqueos privados en los pisos correspondientes que es utilizado uno los propietarios y otro por el paciente.

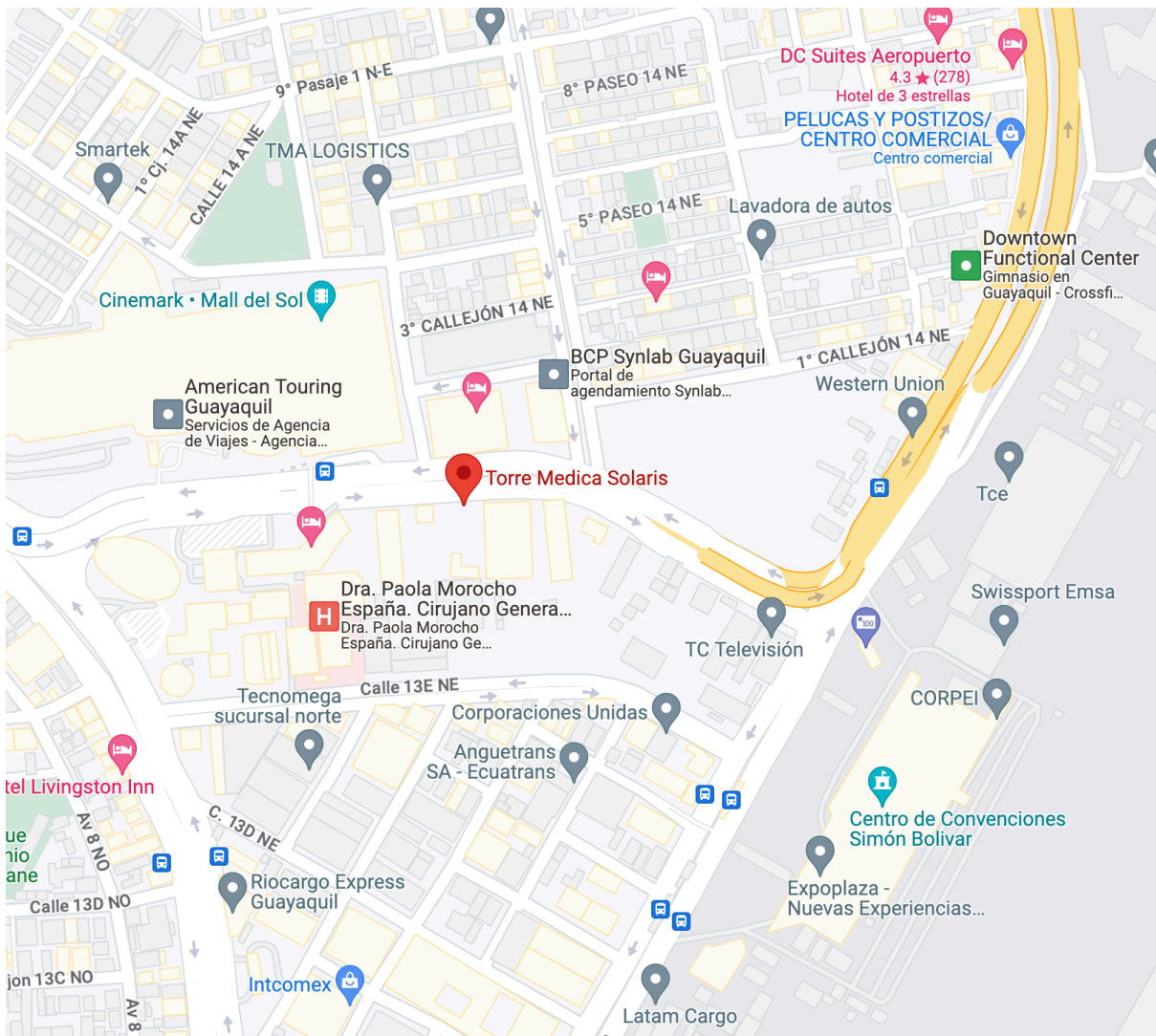
#### 1.2.5. Demanda de servicios

Una problemática que presenta actualmente el centro médico es la falta de registros digitales por lo que no es posible conocer la cantidad de pacientes que han sido atendidos

hasta el momento o previamente en las consultas individuales de los médicos. De esta manera no se cuenta con un análisis del alcance que tienen los servicios ofrecidos ni se pueden realizar proyecciones a futuro.

### 1.2.6. Análisis Geoespacial y Geopolítico

El Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas se encuentra en la Avenida J. J. Orrantía Edificio #125 Torre Médica Solaris consultorio 318 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.



Ubicación CINAR. Fuente: Google Maps, 2023

CINAR cuenta con el permiso de funcionamiento para consultorios médicos emitido por la Agencia de Aseguramiento de Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS) cumpliendo todos los requerimientos y supervisiones necesarios para el mismo.

De la misma manera, todos los médicos del centro cuentan con el registro de sus títulos tanto de médico general como de médicos especialistas, en los casos que aplica, según las normas para poder brindar atención.

### **1.2.7. Población Atendida**

Ambos especialistas de CINAR han llevado a cabo su práctica médica por más de 30 años de manera privada e individual, siendo recién el último año cuando comenzaron a formar parte del centro médico. Recién cuando se comenzó la atención a manera de centro se optó por digitalizar las historias clínicas que previamente eran llevadas a cabo de manera física en carpetas escritas a mano. Es por esto que como centro podemos observar en los registros que se han atendido un total de 457 pacientes en el año que lleva operando. De estos observamos que 289 han sido de la especialidad de infectología y 168 de la especialidad de neumología.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con la pandemia de COVID-19 del año 2020 se pudo observar y realmente apreciar la necesidad de especialidades médicas como infectología y neumología para la sociedad. En el Ecuador el sistema público de salud se puede saturar de una manera muy fácil y rápida, como se observó en ese período, por lo que los prestadores de servicios médicos privados ayudan a aliviar esa carga. Estos profesionales pueden brindar una atención integral, completa y rápida para las personas que tienen los medios económicos para costearlo y así a su vez permitirle a las personas que realmente necesitan los servicios gratuitos acceder a ellos sin una larga espera como sucede normalmente.

Como se ha mencionado previamente la especialidad de infectología se encarga de diagnosticar y tratar enfermedades causadas por diferentes microorganismos, entre estos virus, bacterias, parásitos y hongos. Esta enfermedad va de la mano con otra rama de la medicina llamada Medicina Tropical. Además cumple otras funciones importantes como prevenir la aparición de nuevos casos de enfermedades infecciosas, apoyar a las demás especialidades con casos relacionados a microorganismos y analizar datos microbiológicos para ayudar en la creación de estrategias de salud pública (Universidad de Guadalajara, 2021). Las complicaciones infecciosas son de gran preocupación en cualquier paciente sin importar su patología de base. Es por esto que los profesionales que ejercen esta especialidad

han ido ganando importancia a lo largo de los últimos 20 años. Justamente un mal uso de antibióticos debido a la falta de normativas o conocimiento ha causado la gran alerta global sobre microorganismos resistentes a antimicrobianos, produciendo así un sinnúmero de cuadros complicados de difícil tratamiento (Torales, 2020).

La especialidad de neumología es la encargada de diagnosticar y tratar todas las patologías relacionadas con el sistema respiratorio (Cambridge Dictionary, 2024). Esta especialidad recién fue cimentada en el campo de la medicina alrededor de los años 1950. cuando se busco encontrar una relación entre la ventilación y perfusión arterial con la medición de gases arteriales. Incluso, esta especialidad jugó un papel importante en el entendimiento de la polio en 1950 (Hayes, 2023). A pesar de que la mayoría de los descubrimientos en la medicina ocurrieron durante el siglo 16, en esta especialidad la mayoría de descubrimientos que se utilizan hoy en día ocurrieron en los últimos 150 años. Ejemplos de estos descubrimientos son las capacidades y volúmenes pulmonares, la ventilación mecánica o las técnicas avanzadas para cirugía o toma de muestra (Murray, 2001). Es por esto que la neumología se ha vuelto indispensable para el campo de la medicina, porque sus patologías, métodos diagnósticos y tratamientos pueden ser considerados relativamente nuevos y se ha observado que tienen un gran impacto en la calidad de vida de los pacientes.

CINAR es un centro de atención infectológico y neumológico que brinda atención personalizada, integral y de calidad a todos los pacientes contando con los más de 30 años de experiencia que poseen sus dos médicos especialistas. Durante el transcurso de su carrera han logrado ayudar a un sinnúmero de pacientes con múltiples patologías diferentes a recuperar su calidad de vida en la ciudad de Guayaquil y su afán es poder seguir ofreciendo este servicio por muchos años más. Es por esto que con una mejor gestión gerencial podrían llegar a ayudar a muchas más personas que lo necesiten.

Debido a su reciente apertura como centro médico y el poco personal con el que se cuenta las tareas administrativas han quedado un poco de lado en cuanto a prioridades. Actualmente no cuentan con un sistema financiero para llevar un registro de los ingresos y egresos de capital por lo que a fin de mes existen múltiples dudas de en qué se ha utilizado sin obtener respuestas.



El registro de historias clínicas previamente era de manera física en carpetas pero debido a los avances tecnológicos hoy en día se ha optado por utilizar un sistema digital el cual todavía no se maneja en su totalidad como se debería. Muchos pacientes que han acudido a consulta por años han tenido que ser tratados como pacientes que asisten por primera vez debido a que no se logra localizar su archivo físico o por falta de tiempo.

Hasta el momento no se ha implementado una campaña de marketing para promocionar el centro médico por lo que todavía se mantienen atendiendo a pacientes que ya eran antiguos clientes de los profesionales, por una recomendación de boca en boca entre ellos o por la derivación de otros médicos según la condición que padezcan sus pacientes. Este es un factor fundamental a considerar para poder aumentar la afluencia de pacientes que se atienden pero por motivos de prioridad, tiempo y presupuesto no se le ha dado la debida importancia.

El personal de CINAR cree fielmente que mejorando el nivel administrativo y gerencial de la empresa se lograría llevar un mejor manejo de los pacientes, incluso permitiendo atender más pacientes por día gracias a la organización de tareas y mayor tiempo disponible para los profesionales. De igual manera se espera que al poder direccionar mejor las ganancias y al tener un mejor registro de los gastos se puede lograr obtener un saldo a favor destacable para poder reinvertir en el centro ya sea en mejores equipos, equipos nuevos para ofrecer más servicios o en una buena campaña publicitaria para atraer más pacientes.

El objetivo de todo el equipo siempre va a ser dar una atención de calidad en todo sentido posible. Esto va desde los tiempos de espera del paciente, el tiempo que sea necesario en la consulta, el correcto seguimiento médico, entre otros factores. Es por esto que es de su principal interés buscar soluciones a sus actuales problemas gerenciales para poder funcionar de manera más eficiente como centro médico.

Uno de los objetivos a largo plazo de CINAR es la expansión tanto de especialidades médicas que se ofrecen en el centro como de servicios ofertados a los pacientes. Para esto se debe comenzar con una muy buena base gerencial y administrativa para no acarrear más problemas que luego resultan muy complicados o muy intrincados para solucionar. Para poder traer más médicos dentro de esta red que se quiere crear se debe tener un buen sistema

que ofrecerles para que de esa manera sea tentativo para ellos y quieran tanto invertir cómo participar.

### **1.3.1. Justificación del problema**

Esta investigación busca aportar con información pertinente para la creación e implementación de un plan de gestión y administración adecuado y eficiente para CINAR y que de esta manera logren mejorar aún más la calidad de su atención y sus servicios ofrecidos a la comunidad.

El beneficiario principal de esta investigación es el centro médico mismo la cual se justifica evidenciando la falta de estrategias eficientes y múltiples carencias administrativas que le impiden ayudar a la comunidad como quisiera. En la revisión realizada previamente se puede observar la inmediata necesidad de un plan gerencial que abarque aspectos de coordinación, organización, planificación y dirección de funciones operativas.

Una vez creado e implementado este sistema gerencial se podrán observar mejoras y beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para el centro médico y su personal como para los pacientes que van buscando atención médica.

### **1.3.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo se desarrolla un plan de gestión gerencial para un centro médico privado en Guayaquil en el período noviembre 2023 a enero 2024?

### **1.3.3. Objetivo general**

Desarrollar un plan de gestión gerencial para un centro médico privado en Guayaquil en el periodo noviembre 2023 a enero de 2024.

### **1.3.4. Objetivos específicos**

1. Realizar el análisis situacional actual e identificar las necesidades gerenciales carentes del Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas.
2. Establecer la estructura administrativa ideal que debería tener el Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas.

3. Establecer los indicadores adecuados para la implementación efectiva del plan de gestión gerencial en el Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas.

### 1.3.5. Propuesta y justificación de alternativas de solución

Esta propuesta de crear un plan de gestión gerencial y administrativa para el Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas tiene el objetivo principal de brindar una guía teórica basada en los hallazgos realizados y de esta manera plantear las estrategias necesarias y aplicables para lograr una labor eficiente.

**Tabla 2.** *Matriz de evaluación de alternativas de solución*

<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Alternativas de solución</b>	<b>Unidad de gestión responsable</b>
Sistema de gestión y administración inadecuado e ineficiente en el Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas	Falta de un sistema para control de finanzas	Dificulta realizar un presupuesto y cumplirlo al igual que se desconoce exactamente en qué se ha utilizado el capital	Implementar un sistema financiero adecuado y fácil de entender para todo el personal necesario	Realizar capacitaciones para el equipo de trabajo responsable de esta área	Gerencia
	Falta de campaña publicitaria o estrategias de marketing	No se llega a nuevos pacientes ni médicos que deriven pacientes	Capacitar al personal sobre las herramientas y necesidades para crear una campaña publicitaria efectiva	Contratar los servicios de una compañía especializada en marketing médico	Administración
	Falta de orden en el almacenamiento de historias clínicas	Desorden al momento de revisar antecedentes de los pacientes	Implementar un sistema amigable para los usuarios que cumpla con las necesidades del centro	Desarrollar un sistema propio que se ajuste a los requerimientos y nivel de manejo del personal de trabajo	Administración

	Falta de estructura gerencial clara	Confusión al momento de asignar y distribuir tareas	Crear una estructura gerencial y organizacional eficiente que cubra todas las necesidades de la empresa	Buscar ayuda externa sobre la manera más eficiente de estructurar la empresa	Gerencia
<b>Fuente:</b> Elaboración propia <b>Fecha:</b> Noviembre 2023					

## CAPÍTULO II

### 2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUANTITATIVA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

La presente investigación fue desarrollada como una investigación cuantitativa. Este criterio se debe a que justamente las variables a estudiar son medibles y se utiliza cierto grado de estadística para analizar la información recolectada y así poder llegar a una conclusión sobre el tema que a tratar (Neill & Cortéz Suárez, 2018).

Los estudios cuantitativos en el área de gestión gerencial tienen una gran relevancia ya que ayudan a identificar la fuerza en la correlación de dos variables y a su vez esto ayuda tanto a identificar el estado de compañías o estrategias y a crear predicciones con respecto a las mismas variables (University of Central Florida, 2018).

Se ha determinado que las áreas empresariales donde se puede aplicar el análisis cuantitativo son casi todas. Por ejemplo, en la administración de proyectos sirve para poder determinar el uso adecuado y eficiente de recursos. Otra área donde se observa su utilidad es en el área financiera donde se pueden utilizar diferentes métodos de análisis para, por ejemplo, analizar el riesgo y beneficio de una inversión, entre otras acciones (Taylor, 2023).

Este estudio tiene como objetivo recolectar información por parte de los empleados del centro médico para poder tener un mejor entendimiento sobre su perspectiva del funcionamiento y manejo de las operaciones gerenciales del mismo. De igual manera se

agregó la información y observaciones recogidas por el investigador durante el proceso de esta investigación.

## **2.2. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. POBLACIÓN**

La población a analizar consiste en todos los colaboradores que sean médicos de profesión que trabajan actualmente en el Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas.

### **2.2.2. MUESTRA**

En el caso de la presente investigación no fue necesario calcular una muestra de estudio ya que fue posible incluir a toda la población.

### **2.2.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

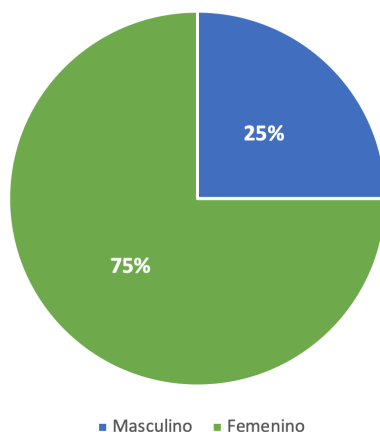
La información necesaria para realizar esta investigación será recolectada por medio de una encuesta creada por el investigador (ANEXO 1). Esta encuesta consta de 10 preguntas cuya finalidad va a ser caracterizar a los encuestados y a su vez ayudar a identificar las áreas gerenciales donde se encuentren los mayores problemas a tratar.

Una vez recopilada toda la información, esta misma será tabulada y analizada por medio del programa Excel y presentada a manera de gráficos. Las variables cualitativas nominales y ordinales serán expresadas por medio de porcentajes.

## **2.3. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOPIRADOS**

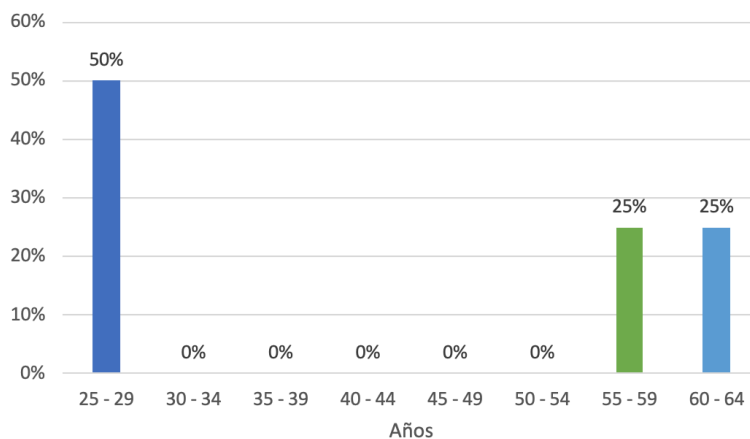
Luego de aplicar las encuestas correspondientes con los cuatro trabajadores de CINAR se logró tabular la información recolectada para proceder con la examinación de los datos y poder elaborar el análisis situacional. Los datos recopilados se presentan mediante gráficos para lograr una mejor comprensión de los mismos.

**Figura 1: Sexo de los encuestados**



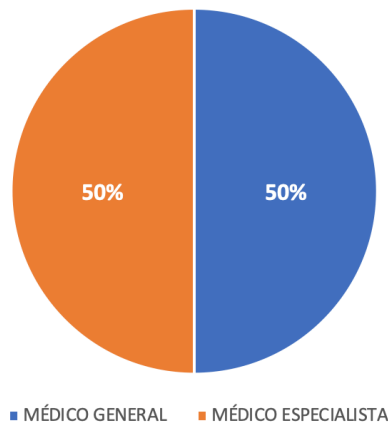
Del total de encuestados podemos observar que el 75% de los individuos son de sexo femenino mientras que el 25% restante son de sexo masculino.

**Figura 2: Edad de los encuestados**



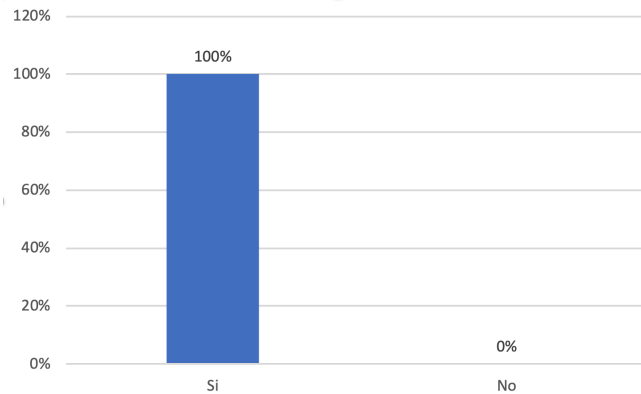
Gracias al gráfico en cuestión podemos observar que el 50% de los colaboradores de CINAR se encuentran dentro del rango de edad de 25 a 29 años de edad, 25% tienen entre 55 y 59 años y el 25% restante entra dentro de la categoría de 60 a 64 años..

**Figura 3:** Profesión de los encuestados



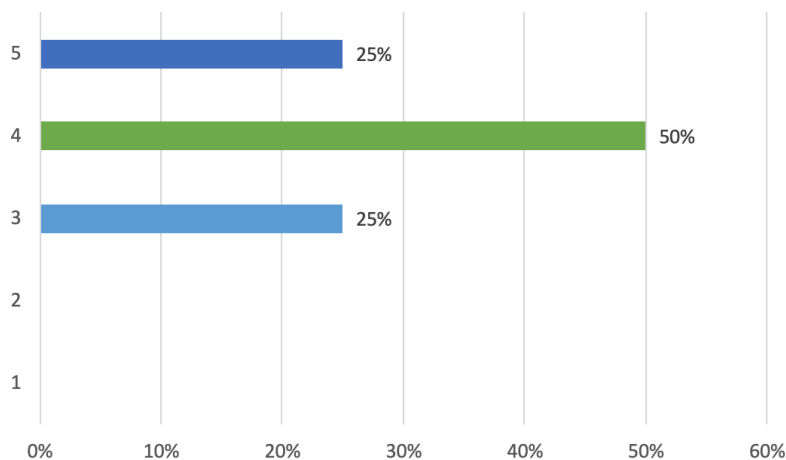
El total de colaboradores que se encuentran actualmente laborando en el Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas se dividen equitativamente en cantidad entre médicos generales y médicos especialistas habiendo un 50% en cada uno de estas categorías.

**Figura 4:** Conocimiento de misión y visión de CINAR



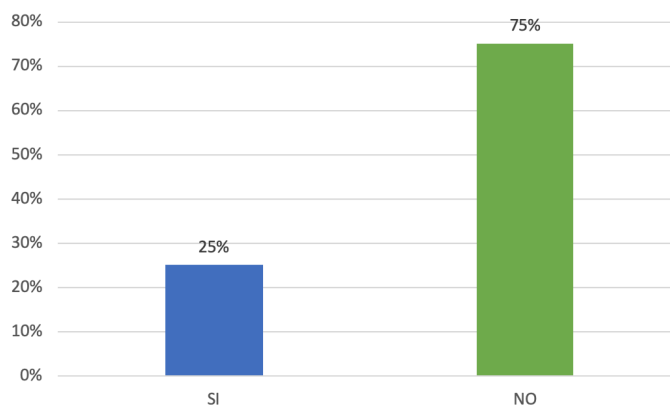
Se puede observar que la totalidad de colaboradores encuestados tiene conocimiento de la misión y visión del centro médico en el que trabaja.

**Figura 5: Satisfacción de los empleados**



De igual manera, se puede evidenciar que sólo un cuarto de los trabajadores se encuentra completamente satisfecho trabajando en la empresa. La mitad de los empleados se encuentran satisfechos pero no alcanzan el nivel máximo de satisfacción. Por otro lado, el 25% restante de los empleados tienen una posición neutral con respecto a su satisfacción en el centro médico.

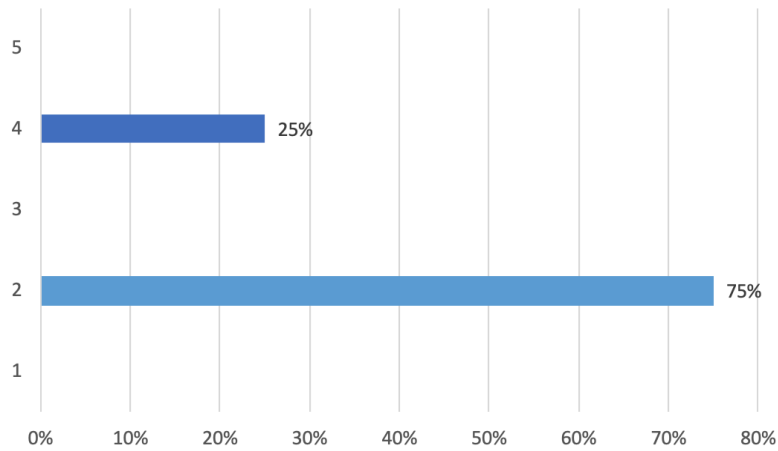
**Figura 6: Estructura organizacional**



Hablando sobre la estructura organizacional y estructural de la empresa podemos observar que el 75% de los encuestados piensan que la estructura actual no es la adecuada mientras sólo el 25% están de acuerdo con cómo se maneja la empresa hoy en día.

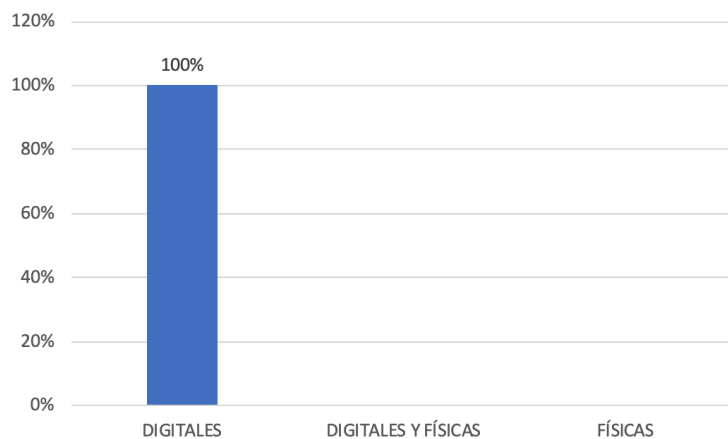


**Figura 7:** Satisfacción de estrategias de marketing



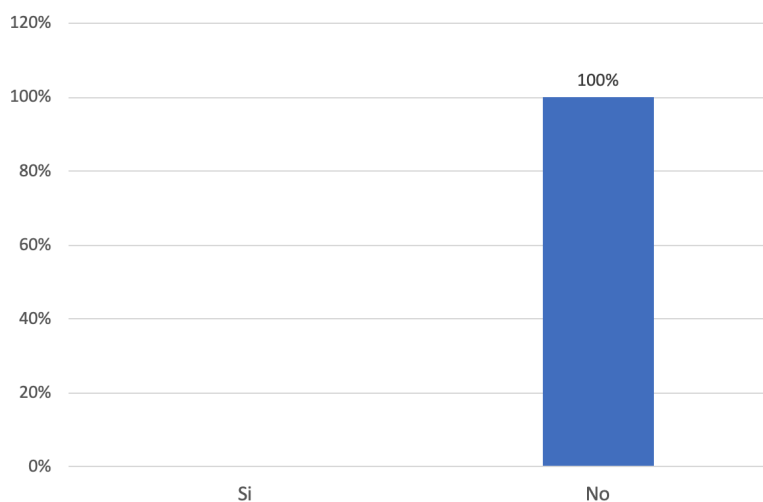
Según los resultados obtenidos al aplicar la encuesta el 75% de los encuestados se encuentran poco satisfechos con las estrategias de marketing empleadas actualmente por parte de la compañía. A pesar de que el 25% restante está satisfecho con las mismas, ninguno de los encuestados se mostró totalmente satisfecho.

**Figura 8:** Método de registro de historias clínicas



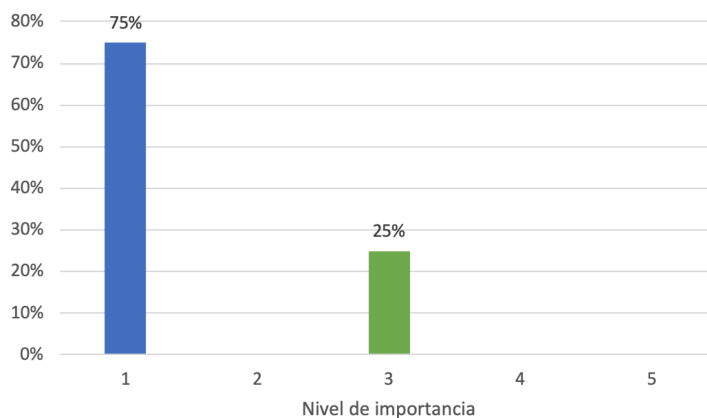
Gracias al gráfico en cuestión podemos evidenciar que todos los empleados a los que se les aplicó la encuesta piensan que el mejor método para llevar un registro de las historias clínicas es únicamente mediante un sistema digital.

**Figura 9:** Conocimiento de colaboradores sobre indicadores utilizados en la empresa



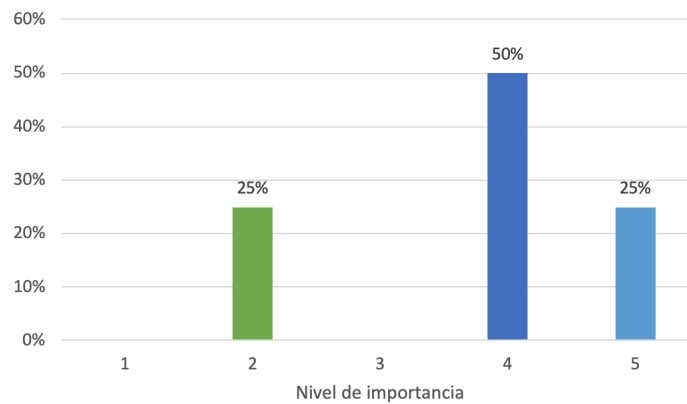
En el gráfico se puede observar que el 100% de los trabajadores a los que se les aplicó la encuesta desconocen cuáles son los indicadores de gestión que utiliza la empresa para conocer si se están cumpliendo o no los objetivos establecidos por la dirección.

**Figura 10:** Nivel de importancia de la falta de registros de inventario y abastecimiento



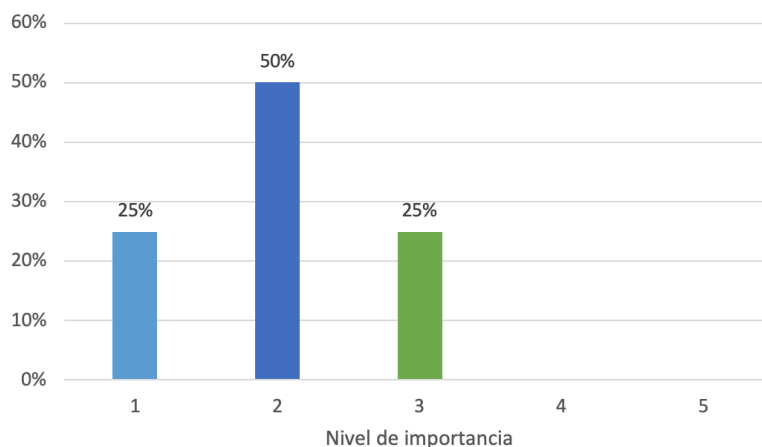
Con respecto a la última pregunta del cuestionario se pudo observar que el 75% de los encuestados piensan que la falta de un registro de inventario y abastecimiento. Los colaboradores piensan que esta problemática es la más importante y la que debería ser corregida con mayor urgencia.

**Figura 11:** Nivel de importancia de la falta de personal administrativo



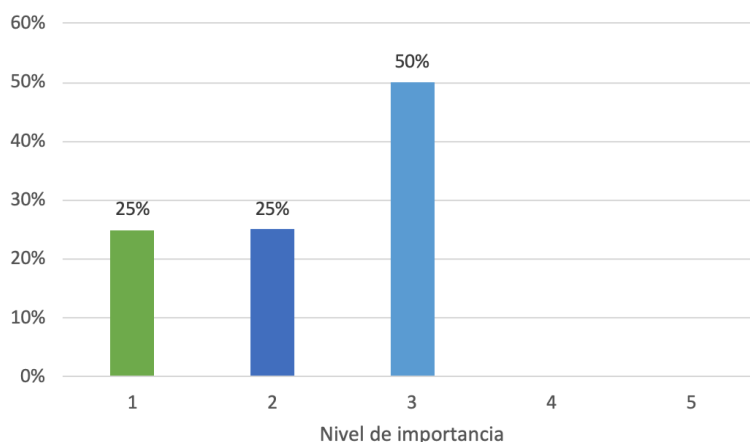
Gracias al gráfico en cuestión se pudo observar que la mitad de los trabajadores piensan que la falta de personal administrativo no es una problemática muy urgente para solucionar ya que la ubicaron en el puesto cuatro de cinco. Sin embargo, igual se puede observar un 25% que piensa que si tiene urgencia para solucionarse.

**Figura 12:** Nivel de importancia de la falta de orden jerárquico en el estructura organizacional



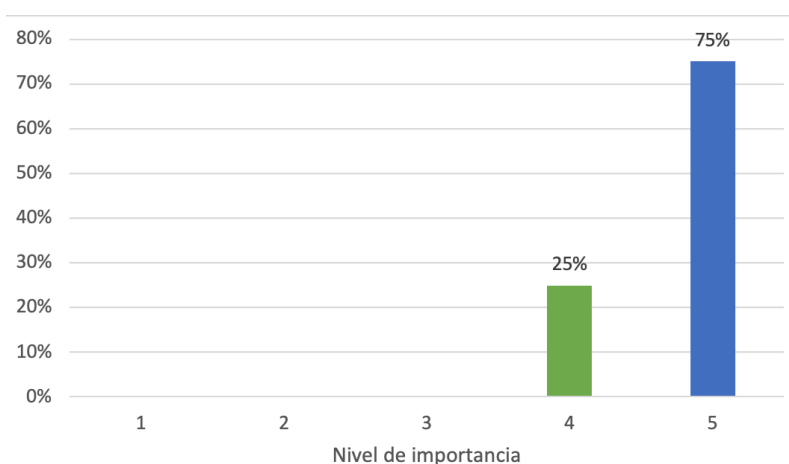
Para el 50% de las personas que realizaron la encuesta la falta de un orden jerárquico en la estructura organizacional es la siguiente problemática que debería buscar como corregirse con urgencia ubicándola en el segundo lugar de importancia.

**Figura 13:** Nivel de importancia de la falta de sistema de contabilidad eficiente y moderno



En el gráfico se puede observar que para el 50% de los colaboradores que realizaron la encuesta la falta de un sistema de contabilidad eficiente y moderno se ubica en el nivel 3 de importancia de todas las problemáticas a solucionar. De igual manera se observa que el 25% de los encuestados piensan que este es el problema más urgente ubicándolo en el puesto uno y el 25% restante lo ubicó en el puesto dos, significando que es un problema importante pero no es el más urgente a solucionar.

**Figura 14:** Nivel de importancia de falta de protocolos para evaluación de desempeño de colaboradores



Para más de la mitad de los encuestados la falta de protocolos para evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa no es una problemática urgente para solucionar y la pusieron en un 75% en el último nivel de importancia y un 25% en el cuarto nivel.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL**

El centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas es una empresa privada ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La empresa está operativa desde el año 2022 y fue creada por el Dr. Washington Alemán y la Dra. Mireya Rodas. Ambos profesionales tienen más de 30 años brindando sus servicios de atención médica en la ciudad tanto de manera privada como pública.

Prestan servicios a los más de 2,5 millones de habitantes que se encuentran en Guayaquil, siendo esta una de las ciudades principales del país.

Debido a que la ciudad es el principal puerto marítimo del Ecuador y es un punto turístico importante de alta densidad poblacional la prevalencia de diferentes enfermedades infecciosas y respiratorias es bastante elevada comparada con ciudades más pequeñas. La falta de recursos económicos y buenas medidas de prevención de enfermedades en diferentes sectores de la ciudad hace que ciertas poblaciones sean más propensas de lo normal a desarrollar estas enfermedades. Por ejemplo, el consumo de agua no potable sin tratar predispone a infecciones gastrointestinales o la exposición constante a diferentes humos o gases tóxicos puede causar fibrosis pulmonar.

En la ciudad existen varios centros médicos de atención primaria y hospitales públicos y privados. Especializado en enfermedades infecciosas se encuentra el Hospital de Infectología Dr. José Daniel Rodríguez Maridueña perteneciente al Ministerio de Salud Pública mientras que para enfermedades respiratorias se encontraba el Hospital Neumológico Alfredo Valenzuela, el cual fue clausurado permanentemente en el 2018.

### 3.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD

*Tabla 3. Identificación de las 5 fuerzas de Porter*

Factores	Descripción
<b>Rivalidad entre competidores</b>	El sistema del Ministerio de Salud Pública ofrece atención de estas especialidades tanto en sus centros de salud como en los hospitales según la severidad. Existen centros médicos privados que ofrecen servicios similares a los que ofrece CINAR
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>	Existe un rápido crecimiento poblacional en la ciudad por lo que la demanda de atención por enfermedades infecciosas y respiratorias siempre está en aumento. La carrera de medicina es una de las carreras más demandadas en el país y con mayor cantidad de profesionales graduados.
<b>Amenaza de entrada de productos sustitutos</b>	Por medio de inversión privada hay más médicos buscando especializarse en el campo de las pruebas respiratorias obteniendo los equipos necesarios.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	CINAR no se ve en la necesidad de contar con una gran cartera de proveedores ya que por el momento el único abastecimiento que requiere son vacunas, insumos de oficina e insumos médicos básicos. Siempre se compara la calidad de los productos de diferentes proveedores y se trata de crear relaciones comerciales con laboratorios certificados y reconocidos para asegurar la calidad.
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Muchos de los pacientes que acuden al centro médico lo hacen por la reputación con la que cuentan los médicos principales por lo que no suelen regatear los costos de la consulta o de los servicios. De igual manera los clientes siempre buscan opciones según su comodidad, economía o facilidad ya sea en el mismo sector o en otra parte de la ciudad.

*Elaboración propia*

### 3.3. ANÁLISIS FODA

*Tabla 4. Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Más de 30 años de experiencia en el área de la salud</li><li>● Profesionales reconocidos con amplia trayectoria</li><li>● Servicio integral tanto de infectología (consulta, vacunación y pruebas rápidas) como neumología (consulta y pruebas funcionales)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Nueva ubicación más céntrica y más moderna frente a un centro comercial con parqueo seguro</li><li>● Fácil acceso mediante transporte público o movilización particular en la avenida principal</li><li>● A diferencia de otros centros, se pueden ajustar las citas médicas al horario que los pacientes necesiten de ser posible por los médicos, incluyendo fines de semana y feriados</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Centro médico relativamente nuevo y rudimentario en sus operaciones</li><li>● Poco personal administrativo por lo que personal operativo debe cubrir funciones</li><li>● No se ha invertido suficiente en estrategias de marketing para atraer nuevos pacientes</li><li>● Los médicos trabajan a tiempo parcial en otras instituciones por lo que las horas laborales en el centro son menos</li><li>● Gestión del consultorio se realiza de manera rudimentaria basándose en experiencias previas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Centros médicos o profesionales nuevos y antiguos que ofrecen servicios similares</li><li>● Otros centros médicos ofrecen promociones o descuentos en sus servicios</li><li>● La población local no da prioridad a su salud hasta que se encuentra en estadíos más severos.</li></ul>

*Elaboración propia*

### 3.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.4.1. Misión

Brindar atención médica integral y de calidad priorizando el aspecto humano de los pacientes que requieran atención por enfermedades infecciosas o respiratorias mientras se promueve la prevención y educación sobre las mismas.

#### 3.4.2. Visión

Ser un centro médico referente tanto para el manejo como la prevención de enfermedades infecciosas y respiratorias siendo reconocido por su excelente atención integral y de calidad hacia todos sus pacientes.

### 3.4.3. Valores

Los valores que han representado y se han perpetuado en CINAR son:

- **Respeto:** se ofrece una atención digna y se trata a todas las personas con igualdad y respeto en todo momento
- **Inclusión:** no se discrimina ni segrega a ningún grupo de personas.
- **Vocación:** todos los colaboradores de CINAR trabajan con empatía y responsabilidad al brindar sus servicios.
- **Integridad:** todos los colaboradores siempre trabajan y se comportan de manera correcta y adecuada hacia las demás personas.
- **Confidencialidad:** siempre se respeta la relación médico-paciente y su confidencialidad en todo momento sin importar la situación.
- **Calidad:** en CINAR siempre se hará lo posible para que los servicios y la atención brindada sean de la mejor calidad para los pacientes.

### 3.4.4. Objetivos institucionales

- Crear un ambiente ideal y óptimo para la atención de pacientes en CINAR.
- Brindar una atención integral y de calidad para todos los pacientes que acuden a CINAR.
- Promover hábitos y conductas que ayuden a prevenir enfermedades infecciosas y respiratorias.
- Satisfacer las necesidades de atención médica de nuestros pacientes.
- Generar suficientes ingresos para el mantenimiento del centro médico, su personal y la adecuada actualización de infraestructura.
- Lograr un reconocimiento y posicionamiento en el ámbito de la salud local.

### 3.4.5. Principios éticos

- Velar por el bienestar de los pacientes en todo momento.
- Brindar atención sin importar etnia, sexualidad, profesión, etc. siempre con igualdad y sin discriminación.
- Respetar completamente la confidencialidad de la relación médico-paciente en todo momento.
- Aspirar a un servicio de calidad brindando siempre información transparente y actualizada al paciente.



### **3.4.6. Políticas**

CINAR se atenderá a las políticas y leyes establecidas por los entes reguladores de empresas privadas de salud y medicina prepagada, las cuales tienen el objetivo de garantizar una atención de calidad para todos los pacientes.

Internamente, CINAR se rige bajo directrices diseñadas para poder llevar a cabo las funciones pertinentes de una manera eficiente y efectiva:

- La puntualidad será valorada tanto para pacientes como colaboradores.
- Se fomenta la comunicación de información pertinente a operaciones entre todos los trabajadores.
- Se tratará con respeto las decisiones tomadas por otro profesional y en caso de haber desacuerdos se los maneja con el mismo respeto.
- Se manejará una gestión de desechos, tanto normales como biológicos, de manera adecuada cumpliendo con las normas de bioseguridad.
- Se impulsará el mantenimiento y limpieza adecuado de todas las áreas del centro médico guiándose por un protocolo de limpieza.
- Debe haber una anticipación con respecto al abastecimiento de suministros tanto de oficina como insumos médicos.

## **3.7. FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **3.7.1. Gestión Gerencial de la Dirección**

#### **Estrategias:**

- Realizar capacitaciones del personal para asegurar el conocimiento pleno de los servicios ofrecidos por el centro médico.
- Crear e implementar protocolos que aseguren estándares de calidad para la atención de los pacientes.
- Realizar un informe trimestral por área sobre los resultados de sus estrategias el mismo que debe ser presentado frente al director general y los demás directores.

### **3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

#### **Estrategias:**

- Crear un protocolo para evaluar el desempeño de los trabajadores en las distintas áreas operativas.
- Aplicar dichos protocolos regularmente y presentar los resultados al director general y los directores de áreas.
- Evaluar las falencias encontradas en los protocolos aplicados y crear estrategias para corregir dichos errores.
- Gestionar la contratación de personal nuevo cuando sea necesario basado en las necesidades a cumplir.
- Evaluar la necesidad de realizar capacitaciones del personal según el área que sea necesaria.
- Evaluar la implementación de lo aprendido por el personal capacitado y comparar los resultados con los previos a la capacitación.
- Crear protocolos para cuantificar y medir la calidad de la atención y los servicios brindados.
- Evaluar los resultados de dichos protocolos y presentarlos a los directores de áreas y el director general.
- Crear estrategias para corregir errores encontrados al aplicar los protocolos.

### **3.2.3. Gestión Financiera**

#### **Estrategias:**

- Mejorar el margen de utilidades brutas por atención médica y prestación de servicios.
- Incrementar los ingresos de los colaboradores.
- Incorporar un sistema de contabilidad efectivo.
- Presentar mensual y trimestralmente reportes financieros detallados a los directores de áreas y al director general.
- Crear un presupuesto trimestral y anual para cada área utilizando como precedente los informes de cada área y los resultados financieros anteriores.

### **3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

#### **Estrategias:**

- Crear y aplicar un registro de los pedidos realizados para el abastecimiento de insumos de oficina y médicos.

- Llevar un registro de los insumos utilizados.
- Realizar chequeos constantes de los registros y compararlos con los valores de inventario.

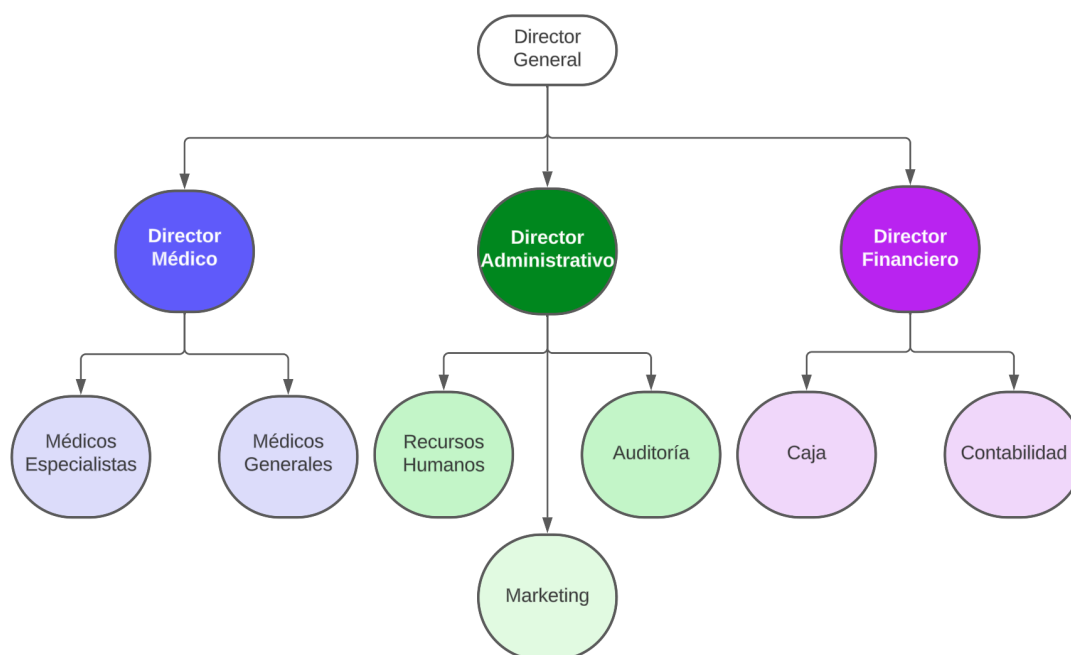
### 3.2.5. Gestión de las Tecnologías de Información

#### Estrategias:

- Implementar historias clínicas digitales en el centro médico.
- Capacitar a los colaboradores en el uso adecuado de recursos digitales.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores con dichos recursos digitales.

## 3.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SUGERIDO

*Figura 15: Estructura organizacional sugerida para CINAR*



*Elaboración propia*

### 3.8.1. Director general

El director general se convertiría en la máxima autoridad del centro médico teniendo el nivel ejecutivo más alto de todos los trabajadores. Este se encargará de designar a los diferentes directores de las diferentes áreas que se crearán en la empresa. A su vez también se encargará de aprobar los balances generales, los informes de pérdidas y ganancias. Esta persona tendrá total autoridad para modificar los presupuestos establecidos por el

departamento financiero según le parezca pertinente. Debe supervisar el trabajo de todos los colaboradores y los directores de áreas por medio de los informes a presentar regularmente.

### **3.8.2. Director médico**

Este cargo desempeña las funciones de jefe del área médica de las diferentes especialidades que se ofrecen en CINAR. Es nombrado directamente por el director general, el cual puede optar por elegir a uno de los colaboradores actuales o contratar una nueva persona para el cargo. Se encargará de coordinar y orientar las actividades médicas del centro, colaborará con la dirección financiera para la planificación del presupuesto necesario, discutirá con los diferentes médicos para conocer en caso de haber necesidades o problemas, presentará al director general y otros directores el informe de las actividades realizadas por la dirección, finalmente presentará al director general y otros directores el informe de eficiencia de atención médica realizado en base a los datos estadísticos.

### **3.8.3. Médicos especialistas y médicos generales**

Este personal va a ser el encargado de brindar atención médica a los pacientes que acudan a CINAR. Se encarga de efectuar el manejo integral de los pacientes brindando todos los niveles de atención que sean posibles en las instalaciones. Dentro de sus funciones se encuentra valorar a los pacientes según corresponda la dolencia del paciente con su especialidad, prescribir exámenes diagnósticos y tratamientos adecuado guiándose en su conocimiento al igual que participar en la elaboración de protocolos de atención.

### **3.8.4. Director administrativo**

El director de esta área se va a encargar de crear e implementar las políticas necesarias para mejorar el desarrollo del centro médico. Es nombrado directamente por el director general, el cual puede optar por elegir a uno de los colaboradores actuales o contratar una nueva persona para el cargo. Se puede apoyar en estrategias administrativas como el diseño organizacional para mejorar el funcionamiento del centro. Va a tener la potestad de asesorar a las diferentes direcciones sobre las decisiones a tomar realizando los análisis pertinentes. En todo momento se va a encargar de manejar cualquier problemática de tipo administrativa que pueda surgir en los demás departamentos ayudando a su solución oportuna.

### **3.8.5. Recursos humanos**

Esta área va a estar a cargo de todo el personal que trabaja en CINAR actualmente al igual que encargarse de los procesos de contratación en el caso de ser necesario. Para estos casos se va a crear, junto al director del área en cuestión, un perfil laboral que debe tener la persona a contratar y se encargará de revisar los diferentes candidatos para elegir el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. Va a ser de suma importancia que ejerza un control estricto para comprobar el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa. Va a participar en la creación de los diferentes protocolos para la evaluación de desempeño de los colaboradores y se encargará también de aplicarlos, analizando la información obtenida por medio de los mismos. Presentará cualquier novedad que se presente a los directores de áreas y el director general, al igual que participará en la creación de estrategias para mejorar y corregir cualquier error observado o detectado.

### **3.8.6. Marketing**

El equipo de trabajo del área de marketing se encargará como primera instancia de crear un plan estratégico de marketing que ayude a impulsar CINAR en las redes sociales y lograr aumentar su alcance y la cantidad de pacientes atendidos. Ellos coordinarán con las demás áreas y el resto del personal para la creación de contenido, dando las direcciones a seguir y especificando que necesitan. Por medio de diferentes indicadores presentarán un informe trimestral y anual sobre los resultados de las estrategias de marketing, indicando posibilidades de mejora. Participarán en la planificación presupuestaria de su área detallando las necesidades que tengan con el director general y el director financiero.

### **3.8.7. Auditoría**

El personal encargado de auditoría va a tener dentro de sus funciones evaluar el desempeño y los actos tanto administrativos como financieros. Debe verificar que se cumplan las leyes y normas internas y externas de la empresa. Debe crear y mantener un archivo de las auditorías realizadas para de esta manera facilitar la planificación de las futuras auditorías. Al igual que las demás áreas, debe presentar su informe trimestral y anual de las actividades desarrolladas junto a sus resultados obtenidos. Cuando se realizan los procesos de auditorías en las diferentes áreas se encargará de recopilar, interpretar y analizar la información para brindar un informe detallado sobre la situación actual evaluada. Debe revisar los registros y

controles presupuestarios y del sistema contable para confirmar que todo se encuentre en regla.

### **3.8.8. Director financiero**

Como su nombre lo indica, esta persona seleccionada por el director general de CINAR se encargará de supervisar todas las actividades relacionadas con el área de finanzas del centro. Deberá supervisar y autorizar los borradores de presupuestos anuales y por áreas antes de ser presentados al director general. Servirá como asesor mediante el análisis financiero para la toma de decisiones de las demás áreas correspondientes, siempre basándose en la información recolectada y analizada por su departamento.

### **3.8.9. Caja**

La persona que sea ubicada en este puesto se encargará principalmente de tratar con los pacientes al momento de cobrar por los servicios brindados, siempre brindando una atención personalizada, respetuosa y de calidad. Este rol se encargará de mantener y cuadrar caja chica todos los días de acuerdo a la cantidad de pacientes que asistieron y la cantidad de procedimientos que se realizaron. De igual manera deberán realizar comprobantes de caja para llevar el registro de los movimientos monetarios al finalizar su turno. Llevará una relación cercana en sus funciones con el área de contabilidad y el director financiero para brindar información financiera necesaria.

### **3.8.10. Contabilidad**

Una de las principales funciones de este departamento será asegurar el cumplimiento de las liquidaciones de los salarios y prestaciones del personal actualmente afiliado a CINAR como trabajador. Deben realizar y presentar los balances generales, los informes de pérdidas y ganancias al director general y los demás directores de áreas. Un requerimiento de esta área es mantener toda la información necesaria para realizar los pagos de aportes y seguridad social en los tiempos establecidos. Deben participar y supervisar la planificación presupuestaria de las diferentes áreas del centro médico para brindar su opinión. En caso de necesitar realizarse ajustes a los presupuestos deberán informarlos al director general acompañado de toda la información necesaria para justificar dichos cambios.

### 3.9. INDICADORES DE GESTIÓN

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Incremento de alcance de redes sociales	Vistas	Cantidad de vistas del contenido	Estadísticas de redes sociales	> 10% mensual
Tasa de crecimiento de audiencia en redes sociales	Porcentaje	Nuevos seguidores / total de seguidores x 100	Estadísticas de redes sociales	> 5% mensual
Tasa promedio de interacción en redes sociales	Porcentaje	Total comentarios, compartidos y me gusta / total de seguidores x 100	Estadísticas de redes sociales	> 10% mensual
Porcentaje de incremento de ingresos	Porcentaje	$\frac{(IPAc-IPAn)}{IPAn} \times 100$ *IPAc: Ingresos Período Actual * IPAn: Ingresos Período Anterior	Registros de contabilidad	> 15% cada período
Efectividad de sistema contable	Porcentaje	Cantidad dinero restante / (Ingresos totales - Gastos) x 100	Registros de ingresos Registros de gastos Balances bancarios y de caja	100%
Uso adecuado de insumos	Porcentaje	Insumos utilizados / Insumos pedidos x 100	Registro de pedidos de insumos Registro de insumos utilizados	> 90%
Capacitaciones del sistema digital	Porcentaje	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas x 100	Informes de las capacitaciones	100%
Uso de sistema digital	Porcentaje	Historias clínicas completas en el	Registro de sistema digital de historias	> 90%

		sistema / Citas agendadas x 100	clínicas Agenda de citas programadas	
--	--	------------------------------------	--	--

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL

#### 4.1. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

Las posibles limitaciones que podrían surgir en la implementación de este plan de gestión gerencial pueden ser:

- El tiempo que se tome en aplicar las diferentes estrategias sugeridas en este trabajo puede ser mayor del esperado, demorando o incluso suspendiendo las siguientes etapas del plan estratégico.
- La limitación por el tema de costos para la implementación
- La predisposición de los colaboradores a incorporar el nuevo plan gerencial y las nuevas estrategias.

#### 4.2. CONCLUSIONES

El trabajo previamente presentado se realizó siguiendo la debida metodología de una investigación cuantitativa.

El Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas se vería beneficiado de un nuevo modelo de gestión integral, caracterizado por su eficiencia y facilidad de implementación con la finalidad de mejorar su rendimiento.

A pesar de que el centro cuenta con una escala reducida en comparación con otros centros médicos, igual se deben llevar a cabo las etapas de planificación, organización, dirección y control en todas sus áreas.

La determinación de indicadores de gestión ayudará al control y evaluación de las estrategias del nuevo plan gerencial produciendo datos medibles y comparables que brinden una idea de cómo están funcionando las diferentes áreas.



Los principales beneficiarios de esta nueva estructuración gerencial serían tanto los propietarios del centro médico, los colaboradores y los pacientes que acuden al mismo para buscar atención médica de calidad.

#### **4.3. RECOMENDACIONES**

- Para comprobar la efectividad del nuevo plan de gestión gerencial sería necesario aplicar todas las estrategias y valorar todos los indicadores sugeridos por un período de mínimo un año.
- Antes de comenzar la implementación podría ser necesario realizar una evaluación exhaustiva para comprender a profundidad el establecimiento, el personal y los objetivos que tiene la empresa.
- En las primeras etapas de la implementación se podrían requerir más evaluaciones de lo normal para comprobar que todo se está llevando a cabo de manera óptima y en caso de detectar errores poder corregirlos a tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afsin, E., & Emin Demirkol, M. (2022). Post-COVID Pulmonary Function Test Evaluation. *Turkish Thoracic Journal*, 23(6), 387-394. <https://doi.org/10.5152/TurkThoracJ.2022.21230>
- ASALE, R.-, & RAE. (2023). *Infectología | Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/infectología>
- Cambridge Dictionary. (2024, enero 3). *PULMONOLOGY | English meaning—Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/pulmonology>
- Cañarte, M. P. (2019). Medidas generales de prevención de enfermedad pulmonar obstructiva crónica. *Revista Científica Higía de la Salud*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.37117/higia.v1i1.508>
- Gobierno del Ecuador. (2023). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país – Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN*. <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Hayes, K. (2023, julio 15). *What Is Pulmonology*. Verywell Health. <https://www.verywellhealth.com/what-is-pulmonology-5081298>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Estadísticas Vitales: Registro estadístico de defunciones generales del 2020*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Defunciones\\_Generales\\_2020/2021-06-10\\_Principales\\_resultados\\_EDG\\_2020\\_final.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Defunciones_Generales_2020/2021-06-10_Principales_resultados_EDG_2020_final.pdf)
- Melo, L. A. (2022, abril 27). *Que nunca falten vacunas—UNICEF*. <https://www.unicef.org/ecuador/comunicados-prensa/que-nunca-falten-vacunas>
- Ministerio de Salud Pública. (2023). *Gaceta Vectores Ecuador 2023*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/Gaceta-VECTORES-SE-9.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2022). *VIH – Ministerio de Salud Pública*. <https://www.salud.gob.ec/vih/>
- Murray, J. F. (2001). A thousand years of pulmonary medicine: Good news and bad. *European Respiratory Journal*, 17(3), 558-565. <https://doi.org/10.1183/09031936.01.17305580>
- Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2017). *III Estudio epidemiológico andino sobre*

- consumo de drogas en la población universitaria de Ecuador, 2016.*  
 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unodc.org/documents/pe  
 ruandecuador/Publicaciones/Publicaciones2017/Informe\_Universitarios\_Ecuador.pdf
- Neill, D. A., & Cortéz Suárez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica.*  
 UTMACH.  
 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.utmachala.edu.ec/bit  
 stream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf
- Ponce, M., Sankari, A., & Sharma, S. (2023, agosto 28). *Pulmonary Function Tests—StatPearls.*  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK482339/>
- RAE. (2023, julio 13). *Neumología | Diccionario histórico de la lengua española.* «Diccionario  
 histórico de la lengua española». <https://www.rae.es/dhle/neumología>
- Taylor, S. (2023). *Quantitative Analysis.* Corporate Finance Institute.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/data-science/quantitative-analysis/>
- Thirión-Romero, I., Pérez-Padilla, R., Zabert, G., & Barrientos-Gutiérrez, I. (2019). Respiratory  
 Impact of Electronic Cigarettes and “Low-Risk” Tobacco. *Revista de Investigación Clínica -  
 Clinical and Translational Investigation, 71*, 17-27. <https://doi.org/10.24875>
- Torales, G. B. (2020). *Residencia de Infectología.*  
 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/def  
 ault/files/2019/07/infectologia-\_programa\_de\_residencia.pdf
- UNAIDS. (2023, julio 23). *Global HIV & AIDS statistics—Fact sheet 2023—World | ReliefWeb.*  
<https://reliefweb.int/report/world/global-hiv-aids-statistics-fact-sheet-2023>
- Universidad de Guadalajara. (2021). *Especialidad de Infectología.*  
 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cucs.udg.mx/sites/default  
 files/adjuntos/infectologia\_0.pdf
- University of Central Florida. (2018, enero 11). *How Has Quantitative Analysis Changed Health  
 Care?* UCF Online.  
<https://www.ucf.edu/online/healthcare/news/quantitative-analysis-changed-health-care>
- World Health Organization. (2023, marzo 16). *Chronic obstructive pulmonary disease (COPD).*

[https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/chronic-obstructive-pulmonary-disease-\(copd\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/chronic-obstructive-pulmonary-disease-(copd))

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA

FECHA: \_\_\_\_\_

#### INTRODUCCIÓN

La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de recolectar información por parte de los colaboradores de CINAR para realizar un análisis diagnóstico con respecto al estado gerencial, estratégico de marketing y gestión administrativa del centro médico. Agradecemos su colaboración.

#### 1. Sexo

- A) Masculino
- B) Femenino

#### 2. Edad en años cumplidos

- A) 25 - 29
- B) 30 - 34
- C) 35 - 39
- D) 40 - 44
- E) 45 - 49
- F) 50 - 54
- G) 55 - 59
- H) 60 - 64

#### 3. Profesión

- A) Médico general
- B) Médico especialista

#### 4. ¿Tiene usted conocimiento de la misión y visión del Centro Infectológico y Neumológico Alemán Rodas?

- A) Si
- B) No

**5. Del 1 al 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, ¿cómo se siente trabajando para la empresa?**

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**6. ¿Considera que la estructura administrativa y gerencial actual es la más adecuada?**

A) Si

B) No

**7. Del 1 al 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, ¿cómo se siente respecto a las estrategias de marketing llevadas a cabo por la empresa?**

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**8. ¿Cuál cree usted que sería la mejor manera de llevar un registro de las historias clínicas de los pacientes y su información?**

A) Sólo historias clínicas digitales

B) Historias clínicas digitales y físicas

C) Sólo historias clínicas físicas

**9. ¿Conoce usted los diferentes indicadores utilizados por la empresa para medir el cumplimiento de sus objetivos?**

A) Si

B) No

**10. ¿En qué orden pondría las siguientes problemáticas siendo 1 la más importante y urgente de solucionar y 5 la menos importante y urgente de solucionar ?**

A) Falta de registro de inventario y abastecimiento

B) Falta de personal administrativo

C) Falta de orden jerárquico en la estructura organizacional

D) Falta de sistema de contabilidad eficiente y moderno

E) Falta de protocolos para evaluación de desempeño del personal en diferentes áreas