



**FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

TEMA:

“Plan Estratégico de gestión gerencial para la implementación y mejora de procesos administrativos en el centro de rehabilitación médica Santa María en la Ciudad de Ibarra”

DOCENTE:

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

AUTORES:

**MARÍA ALEJANDRA CAMPOS ROJAS
DIEGO DAVID PINEDA DEL CASTILLO**

2024

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de gestión gerencial para el centro de rehabilitación médica Santa María ubicado en Ibarra se enfoca en mejorar la calidad y eficiencia de sus servicios a través de una serie de estrategias integradas. Los objetivos principales incluyen la optimización de la infraestructura, la flexibilización de horarios, la actualización del sistema administrativo y la implementación de nuevas tecnologías para mejorar la gestión de pacientes y servicios.

Para alcanzar estos objetivos, se utilizó un enfoque metodológico que incluye el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la matriz FODA y la cadena de valor. Estos análisis permitieron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro, y desarrollar estrategias específicas para cada área de gestión: administrativa, financiera y económica, técnica y tecnológica, y política y social.

Los resultados muestran que la implementación de programas avanzados de rehabilitación, aprovechando el personal especializado y la diversidad de servicios, ha incrementado la demanda y mejorado la reputación del centro. La modernización de la infraestructura y la flexibilización de los horarios han mejorado la accesibilidad y satisfacción de los pacientes. Además, la integración de tecnologías avanzadas en el sistema administrativo ha optimizado la eficiencia operativa y la gestión de recursos.

En conclusión, las estrategias adoptadas han permitido al centro de rehabilitación médica Santa María responder eficazmente a las demandas crecientes y a los desafíos del entorno económico y regulatorio. La adopción de un enfoque gerencial proactivo y adaptativo ha mejorado significativamente la calidad del servicio, fortaleciendo su posición competitiva y asegurando un crecimiento sostenible.

Palabras clave: Gestión gerencial, Desarrollar estrategias, PESTEL, FODA, sistema administrativo, eficiencia operativa.

ABSTRACT

The management project for the Santa María Medical Rehabilitation Center located in Ibarra focuses on improving the quality and efficiency of its services through a series of integrated strategies. The main objectives include the optimization of infrastructure, the flexibility of schedules, the updating of the administrative system, and the implementation of new technologies to improve the management of patients and services.

To achieve these objectives, a methodological approach was used that includes PESTEL analysis, Porter's five forces, the SWOT matrix and the value chain. These analyses allowed us to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the center, and to develop specific strategies for each management area: administrative, financial and economic, technical and technological, and political and social.

The results show that the implementation of advanced rehabilitation programs, taking advantage of specialized personnel and the diversity of services, has increased demand and improved the reputation of the center. The modernization of infrastructure and the flexibility of schedules have improved accessibility and patient satisfaction. Furthermore, the integration of advanced technologies into the administrative system has optimized operational efficiency and resource management.

In conclusion, the strategies adopted have allowed the Santa María Medical Rehabilitation Center to respond effectively to the growing demands and challenges of the economic and regulatory environment. Adopting a proactive and adaptive management approach has significantly improved service quality, strengthening its competitive position and ensuring sustainable growth.

Keywords: Management, Develop strategies, PESTEL, SWOT, administrative system, operational efficiency.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	II
ABSTRACT.....	III
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	IX
CAPÍTULO I.....	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1. Análisis de la situación actual de gestión gerencial	2
1.1.1. Estructura administrativa	4
1.1.2. Estructura financiera	6
1.1.3. Estructura operativa	7
1.2. Oferta y demanda de servicios	8
1.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos	8
1.2.2. Oferta de servicios	10
1.2.3. Población atendida.....	11
1.2.4. Demanda de servicios insatisfecha.....	12
1.3. Planteamiento del Problema.....	12
1.4. Árbol de Problemas	14
1.5. Justificación del Problema	15
1.6. Objetivos del Plan de Gestión.....	16
1.6.1. Objetivo General	16
1.6.2. Objetivos Específicos	16
1.7. Selección de alternativas de solución.....	17
CAPÍTULO II.....	18
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	18
2.1. Planteamiento Estratégico	20
2.1.1. Análisis del Entorno Social	20

2.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud	22
2.1.3. Matriz FODA.....	24
2.1.4. Estrategias CAME	27
2.1.5. Cadena de Valor de la Organización.....	31
2.2. Gestión Administrativa	32
2.3. Gestión Financiera y Económica	32
2.4. Gestión Técnica y Tecnológica	33
2.5. Gestión Política y Social	34
CAPÍTULO III.....	35
DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	35
3.1. Cultura Organizacional	37
3.1.1. Misión	37
3.1.2. Visión.....	37
3.1.3. Valores.....	38
3.1.4. Objetivos Institucionales.....	38
3.1.5. Principios Éticos	39
3.1.6. Políticas	39
3.2. Plan de Gestión Gerencial	40
3.2.1. Gestión Administrativa.....	41
3.2.2. Gestión Financiera y Económica.....	42
3.2.3. Gestión Técnica y Tecnológica.....	44
3.2.4. Gestión Política y Social.....	46
CAPÍTULO IV	49
EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN	49
4.1. Monitoreo del Plan	50
4.2. Evaluación del Plan	55
4.3. Limitaciones	56
CAPÍTULO V	57

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1. Conclusiones	58
5.2. Recomendaciones	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS.....	63
Anexo 1. Matriz de evaluación y selección de alternativas.....	63
Anexo 2. Presupuesto de las actividades propuestas	64
Anexo 3. Cronograma propuesto para la aplicación de las actividades	66
Anexo 4. Fotografías adicionales del centro de rehabilitación.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Total de atenciones por edad en el periodo 2021-2023 en el centro de rehabilitación médica Santa María	11
Tabla 2. Total de atenciones por sexo en el periodo 2021-2023 en el centro de rehabilitación médica Santa María	12
Tabla 3. Matriz de análisis PESTEL del centro de rehabilitación médica Santa María	21
Tabla 4. Matriz FODA del centro de rehabilitación médica Santa María	25
Tabla 5. Matriz CAME cruzada con matriz DAFO	25
Tabla 6. Actividad 1 para la gestión administrativa	41
Tabla 7. Actividad 2 para la gestión administrativa	41
Tabla 8. Actividad 3 para la gestión administrativa	42
Tabla 9. Actividad 1 para la gestión financiera y económica	43
Tabla 10. Actividad 2 para la gestión financiera y económica	43
Tabla 11. Actividad 3 para la gestión financiera y económica.....	44
Tabla 12. Actividad 1 para la gestión técnica y tecnológica.....	44
Tabla 13. Actividad 2 para la gestión técnica y tecnológica.....	45
Tabla 14. Actividad 3 para la gestión técnica y tecnológica.....	46
Tabla 15. Actividad 1 para la gestión política y social.....	46
Tabla 16. Actividad 2 para la gestión política y social.....	47
Tabla 17. Actividad 3 para la gestión política y social.....	47
Tabla 18. Actividad 4 para la gestión política y social.....	48
Tabla 19. Monitoreo de las actividades planificadas	51
Tabla 20. Presupuesto por actividades.....	64
Tabla 21. Cronograma propuesto	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Centro de rehabilitación Médica Santa María	3
Figura 2. Organigrama administrativo del centro de rehabilitación médica Santa María	5
Figura 3. Áreas en el centro de rehabilitación	5
Figura 4. Estructura financiera del centro de rehabilitación médica Santa María	7
Figura 5. Cadena de valor del centro de rehabilitación de salud Santa María.....	32

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la gestión de instituciones de salud, la implementación de un plan estratégico para la mejora de procesos administrativos se presenta como un pilar fundamental para el desarrollo y optimización del servicio médico. Los centros de rehabilitación, como el centro de rehabilitación médica Santa María en Ibarra, enfrentan desafíos únicos que requieren enfoques administrativos específicos y bien estructurados. Según Macías y Mero (2022), un plan estratégico efectivo no solo facilita una administración ordenada y eficiente, sino que también garantiza la alineación de los procesos con las necesidades y expectativas de los pacientes y del personal médico.

Los beneficios de implementar un plan estratégico en la gestión gerencial de un centro de salud son múltiples y significativos. En primer lugar, permite una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, lo que resulta en una mayor eficiencia operativa. Además, un plan bien diseñado ayuda a la institución a adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y a las nuevas regulaciones del sector salud (González et al., 2019).

Por último, es importante mencionar que los problemas que podrían solucionarse con la implementación de un plan estratégico adecuado incluyen la reducción de tiempos de espera, la mejora en la comunicación interna y la optimización de la gestión de recursos humanos y financieros (Unir, 2021). Un enfoque estratégico y sistemático hacia la administración puede también mejorar significativamente la satisfacción del paciente, asegurando que el centro de rehabilitación médica Santa María no solo cumpla con sus objetivos operacionales y financieros, sino que también eleve su estándar de cuidado y servicio a la comunidad.

CAPÍTULO I
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Análisis de la situación actual de gestión gerencial

La gestión gerencial se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización con el objetivo de alcanzar metas establecidas de manera eficaz y eficiente (Villavicencio, 2021). En el contexto de un centro de rehabilitación médica, esto implica una serie de actividades estratégicas y operativas diseñadas para mejorar la atención al paciente mientras se optimizan los recursos disponibles. Es importante mencionar que las funciones principales para una gestión gerencial en un centro de salud pueden incluir lo siguiente:

1. **Planificación:** Esta función es crucial, ya que implica la definición de objetivos y la determinación de las estrategias más apropiadas para alcanzarlos (Muñiz et al., 2022). En el ámbito de la salud, la planificación no solo se enfoca en los objetivos financieros y operativos, sino también en mejorar la calidad del cuidado del paciente. Esto requiere un análisis cuidadoso de las necesidades futuras y las capacidades actuales del centro.
2. **Organización:** Consiste en establecer la estructura interna del centro y distribuir los recursos humanos y materiales de manera eficaz (Ramírez, 2019). En un centro de rehabilitación médica, la organización adecuada asegura que cada departamento funcione correctamente y que los recursos estén disponibles donde y cuando se necesiten, garantizando una atención continua y coordinada.
3. **Dirección:** Esta función implica liderar al equipo hacia los objetivos establecidos (López et al., 2019). En el entorno de la salud, la dirección efectiva fomenta un ambiente motivador para el personal, lo que es esencial para la prestación de servicios de alta calidad. También incluye la toma de decisiones diaria y la resolución de conflictos, asegurando que el centro opere sin contratiempos.
4. **Control:** El control implica la medición y corrección del rendimiento para asegurar que los objetivos del centro se alcancen de manera eficiente (Muñiz et al., 2022). Esto se logra mediante el establecimiento de

comparaciones, el seguimiento del rendimiento y la implementación de mejoras necesarias. En la gestión de un centro de rehabilitación, el control es vital para mantener la calidad del servicio y para la optimización de los procesos administrativos y clínicos.

El centro de rehabilitación médica Santa María en Ibarra se destaca por su amplia oferta de servicios especializados, que incluyen terapia física, respiratoria, neurológica, deportiva y traumatológica (CRM Santa María, 2024). Esta diversidad de servicios es una fortaleza considerable, ya que permite atender una amplia gama de necesidades de rehabilitación dentro de la comunidad. Sin embargo, la gestión de múltiples especialidades también presenta desafíos significativos en términos de coordinación de recursos, programación de terapias y mantenimiento de la calidad del servicio. La implementación de un plan estratégico de gestión podría sistematizar y optimizar estos procesos, asegurando que cada paciente reciba una atención personalizada y de alta calidad.

Figura 1
Centro de rehabilitación Médica Santa María



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, el centro Santa María enfrenta el desafío de gestionar eficazmente la alta demanda de sus servicios, lo cual es crucial para mantener su reputación y eficiencia operativa. Los problemas como la sobreocupación de espacios, el manejo de horarios para terapias y la asignación de personal especializado son áreas que podrían beneficiarse enormemente de un enfoque gerencial más estratégico y organizado. La creación de un plan estratégico de gestión gerencial no solo ayudaría a aliviar estos problemas, sino que también facilitaría una mejor experiencia tanto para los pacientes como para los profesionales del centro.

Por otra parte, la implementación de mejoras en los procesos administrativos a través de un plan estratégico podría permitir al centro Santa María adaptarse mejor a las rápidas transformaciones en el sector de la salud, como son los avances tecnológicos y los cambios en las regulaciones sanitarias.

1.1.1. Estructura administrativa

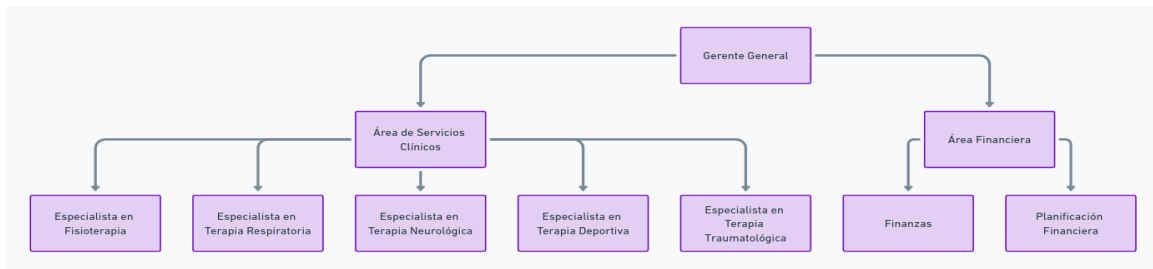
El centro de rehabilitación médica Santa María opera bajo una estructura administrativa centralizada, donde un único dueño desempeña el papel crucial de gerente general. Esta figura no solo supervisa la gestión general del centro, sino que también es responsable de tomar decisiones estratégicas clave que afectan a todas las áreas del servicio (Cabanillas et al., 2021). La eficiencia operativa del centro depende en gran medida de este liderazgo, puesto que coordina la integración de servicios especializados de fisioterapia y asegura la alineación de los objetivos empresariales con la prestación de servicios de salud. Los especialistas en terapia física, respiratoria, neurológica, deportiva y traumatológica constituyen la columna vertebral del centro, proporcionando tratamientos especializados que requieren una coordinación meticulosa para optimizar los horarios y la atención al paciente.

Adicionalmente, el centro cuenta con dos personas encargadas del área financiera, quienes son esenciales para la gestión de los recursos económicos y la planificación financiera. El correcto funcionamiento del centro requiere que estas áreas estén perfectamente sincronizadas con la administración general y los servicios clínicos. La integración eficaz de estas funciones garantiza no solo

la salud financiera del centro, sino también la capacidad de invertir en mejoras continuas y tecnología de punta. La colaboración entre el gerente general y su equipo permite que el centro se mantenga al día con las mejores prácticas del sector y, al mismo tiempo, cumpla con las expectativas de sus pacientes y las regulaciones del sector salud.

Figura 2

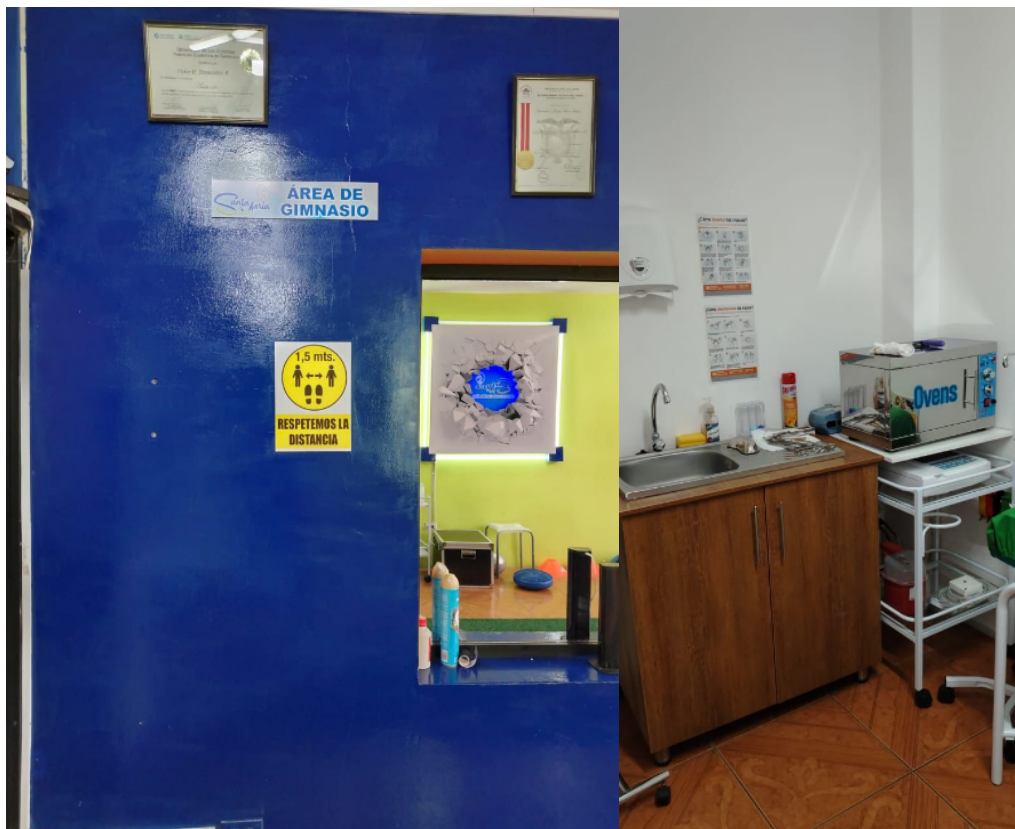
Organigrama administrativo del centro de rehabilitación médica Santa María



Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Áreas en el centro de rehabilitación





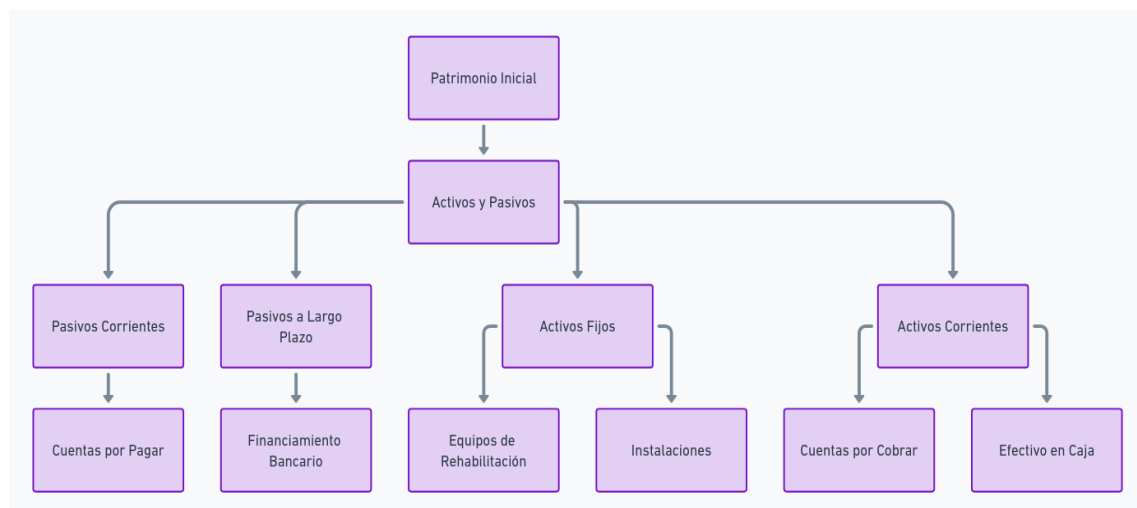
Fuente: Elaboración propia

1.1.2. Estructura financiera

El centro de rehabilitación médica Santa María mantiene una estructura financiera sólida, apoyada en un patrimonio inicialmente financiado por el dueño y gerente general. La composición de sus pasivos revela un equilibrio entre obligaciones de corto y largo plazo. Los pasivos corrientes, que incluyen cuentas por pagar a proveedores de equipos médicos y servicios de mantenimiento, representan una porción significativa y son gestionados cuidadosamente para mantener la liquidez operativa. Por otro lado, los pasivos a largo plazo consisten principalmente en financiamiento bancario utilizado para la adquisición de tecnología avanzada y expansión de instalaciones, lo que refleja una planificación financiera orientada al crecimiento sostenido y a la mejora continua de la infraestructura del centro.

En cuanto a los activos, el centro cuenta con activos fijos como equipos de rehabilitación de última generación y las instalaciones adecuadamente adaptadas para ofrecer diversos tratamientos. Los activos corrientes incluyen cuentas por cobrar de pacientes, lo cual refleja una política de crédito controlada que contribuye a la salud financiera sin comprometer la accesibilidad al tratamiento. Además, la disponibilidad de efectivo en caja es gestionada con precisión para cubrir las necesidades diarias y emergentes, asegurando que el centro pueda responder eficazmente a cualquier requerimiento operativo o clínico. Esta estructura de activos, cuidadosamente equilibrada, permite al centro no solo mantener una operación eficiente, sino también invertir en mejoras que enriquezcan la calidad del servicio al paciente.

Figura 4
Estructura financiera del centro de rehabilitación médica Santa María



Fuente: Elaboración propia

1.1.3. Estructura operativa

El gerente general, quien es también el propietario del centro, desempeña un papel clave en la coordinación general de todas las actividades del centro. Es responsable de definir la visión y las estrategias a largo plazo, supervisando la implementación de políticas y procedimientos que aseguran la calidad y eficiencia del servicio. Este liderazgo incluye la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos, y la representación del centro en foros externos y ante organismos reguladores. Su función es esencial para garantizar que el centro no

solo cumpla con los estándares de atención médica, sino que también se mantenga a la vanguardia en técnicas de rehabilitación y tecnología.

Los especialistas en fisioterapia, terapia respiratoria, neurológica, deportiva y traumatológica constituyen el núcleo clínico del centro. Estos profesionales están directamente involucrados en el cuidado del paciente, realizando evaluaciones, diseñando planes de tratamiento individualizados y ejecutando intervenciones terapéuticas. Su trabajo es vital para la recuperación y mejora de los pacientes, y requieren mantener una comunicación fluida con el gerente general para asegurar que todos los recursos necesarios están disponibles y que se observan los protocolos clínicos. Además, participan activamente en la formación continua y en iniciativas de calidad para mejorar sus habilidades y técnicas terapéuticas.

Por último, el personal del área financiera, compuesto por dos miembros, es crucial para la gestión económica del centro. Se encargan de la contabilidad, el control de gastos, la facturación y la gestión de cobros. Este equipo asegura que el centro mantenga una salud financiera óptima, elaborando informes financieros que permiten al gerente general tomar decisiones informadas. También son responsables de la administración de nóminas y de negociar con proveedores, jugando un papel fundamental en la optimización de costos y en la gestión de flujo de caja.

1.2. Oferta y demanda de servicios

En el sector salud, la detección precisa de la oferta y demanda de servicios es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier centro médico. Comprender y analizar estas dinámicas permite al centro ajustar su capacidad y especialidades a las necesidades reales de la comunidad que atiende. Esto no solo mejora la eficiencia en la utilización de recursos, sino que también garantiza que los pacientes reciban los cuidados que realmente necesitan, cuando los necesitan.

1.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos

Análisis geoespacial

El centro de rehabilitación médica Santa María, se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura, en San Antonio de Ibarra Bolívar 6-37 y Hermanos mideros, frente al parque central, casa tomate 2do piso (Google Maps, 2024). Los principales pacientes que recibe el centro de rehabilitación son provenientes de la ciudad mismo, es decir de Ibarra. Aunque también recibe muchos pacientes que vienen de las zonas rurales de Imbabura ya que es uno de los centros de salud más conocidos por sus programas de rehabilitación ya que no solo cuentan con equipamiento tecnológico adecuado, sino que también tienen rutinas de ejercicio y terapia manual que atrae a varios pacientes de distintas edades.

De acuerdo a datos oficiales de Scacco (2020), el Cantón Ibarra, albergando un 1.26% de la población ecuatoriana, refleja una composición demográfica diversa con una población de 221.149 habitantes, representando una amalgama significativa de necesidades de salud que varían según la edad y el género. Este entorno socioeconómico subraya la importancia de contar con infraestructuras de salud accesibles y especializadas, como el centro de rehabilitación médica Santa María, que juega un papel vital en el bienestar de la comunidad (Scacco, 2020).

La accesibilidad a servicios de rehabilitación especializados es crítica, especialmente considerando la distribución poblacional que sugiere una demanda constante para todas las edades, desde terapias pediátricas hasta intervenciones geriátricas. El centro de rehabilitación médica Santa María no solo proporciona un servicio esencial atendiendo a la salud física y neurológica de los habitantes, sino que también contribuye al desarrollo socioeconómico de Ibarra, al promover la recuperación y reintegración de individuos al ámbito laboral y social, fortaleciendo así el tejido comunitario.

Análisis geopolítico

El centro de rehabilitación médica Santa María se encuentra estratégicamente ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, donde la gestión política es liderada por el Ing. Álvaro Castillo Aguirre, alcalde de la ciudad (GAD Ibarra, 2023). Este contexto geopolítico es de vital importancia para el funcionamiento del centro, ya que el Gobierno Autónomo Descentralizado

(GAD) de Ibarra ejerce una influencia significativa en la regulación de las instituciones tanto públicas como privadas que ofrecen servicios a la comunidad. La colaboración y cumplimiento con las normativas y directrices establecidas por el GAD no solo aseguran la operación legal del centro, sino que también facilitan la integración de servicios de salud en las políticas de bienestar social promovidas por la administración local. Este entorno político ofrece oportunidades para alianzas estratégicas y acceso a iniciativas de salud pública que pueden enriquecer la oferta de servicios del centro y ampliar su impacto en la comunidad de Ibarra.

1.2.2. Oferta de servicios

El centro de rehabilitación médica Santa María se enorgullece de ofrecer una gama integral de servicios terapéuticos diseñados para atender una variedad de necesidades de rehabilitación. Cada servicio está especializado y es administrado por un equipo de profesionales cualificados que aplican técnicas avanzadas y un enfoque personalizado para cada paciente. La oferta del centro incluye terapia física, respiratoria, neurológica, deportiva y traumatológica, cada una enfocada en restaurar la funcionalidad y mejorar la calidad de vida de los individuos (CRM Santa María, 2024). A continuación se detallan cada uno de los servicios ofrecidos:

- **Terapia Física:** Se proporcionan tratamientos personalizados para mejorar la movilidad y aliviar el dolor a través de técnicas como la cinesiterapia, hidroterapia y electroterapia. Indicada para pacientes con lesiones musculoesqueléticas, posoperatorios y condiciones crónicas (CRM Santa María, 2024).
- **Terapia Respiratoria:** Especializada en la prevención y tratamiento de enfermedades pulmonares, ofrecen programas de rehabilitación pulmonar, técnicas de drenaje bronquial y ejercicios para fortalecer los músculos respiratorios (CRM Santa María, 2024).
- **Terapia Neurológica:** Dirigida a pacientes con afecciones neurológicas como el ACV, la enfermedad de Parkinson y la esclerosis múltiple, los

programas se centran en la recuperación de la funcionalidad y la independencia a través de la neuro plasticidad (CRM Santa María, 2024).

- **Terapia Deportiva:** Orientada a atletas y personas activas de todos los niveles, se brindan tratamientos para lesiones deportivas y programas de prevención, enfocándonos en la optimización del rendimiento y la rápida recuperación (CRM Santa María, 2024).
- **Terapia Traumatológica:** Se ofrece una atención especializada para la recuperación post traumática, incluyendo fracturas, dislocaciones y lesiones de tejidos blandos, con el fin de restablecer la función y minimizar el tiempo de inactividad (CRM Santa María, 2024).

1.2.3. Población atendida

El centro de rehabilitación médica Santa María realiza un análisis de la población a la que presta servicios, comenzando por la población total de Ibarra y focalizándose en la demografía de los sectores más cercanos a la institución. Con base en los registros de historias clínicas, se calcula el número total de atenciones proporcionadas, desglosado por grupo etario y género, proporcionando así un panorama claro de nuestro alcance en la comunidad. La atención se ajusta para satisfacer las necesidades de una población diversa, asegurando que cada segmento reciba la atención especializada que requiere.

Tabla 1

Total de atenciones por edad en el periodo 2021-2023 en el centro de rehabilitación médica Santa María

Grupo Etario	Atenciones
Menores de 1 año	80
1 a 4 años	150
5 a 9 años	200
10 a 14 años	180
15 a 19 años	160
20 a 39 años	450
40 a 59 años	300
60 años y más	280

Fuente: Centro de rehabilitación médica Santa María

Tabla 2

Total de atenciones por sexo en el periodo 2021-2023 en el centro de rehabilitación médica Santa María

Sexo	Atenciones
Hombres	800
Mujeres	1000

Fuente: Centro de rehabilitación médica Santa María

1.2.4. Demanda de servicios insatisfecha

La demanda insatisfecha en el ámbito de los servicios de salud se refiere a la situación en la que existe un número significativo de individuos que necesitan atención médica o terapéutica, pero que no pueden acceder a ella debido a diversas barreras (Sánchez, 2017). En el contexto del centro de rehabilitación médica Santa María, esta realidad podría traducirse en pacientes que requieren terapia física, respiratoria, neurológica, deportiva o traumatológica, pero que no reciben el tratamiento necesario por limitaciones en la prestación de servicios.

Factores como la infraestructura física actual del centro pueden jugar un papel en la limitación del número de pacientes atendidos; un espacio insuficiente impide el aumento de la capacidad operativa. Los horarios de atención pueden no ser lo suficientemente flexibles para acomodar a todos los pacientes que buscan tratamiento, especialmente teniendo en cuenta las responsabilidades laborales y familiares de la población de Ibarra. Adicionalmente, los costos de los servicios, en el contexto de la economía ecuatoriana, pueden ser prohibitivos para algunos segmentos de la población, agravados por las consecuencias económicas de la pandemia de Covid-19, que ha afectado la capacidad de gasto de muchos hogares. Esta combinación de factores ha resultado en un segmento de la población que, a pesar de la necesidad, se encuentra sin acceso a los servicios de rehabilitación necesarios.

1.3. Planteamiento del Problema

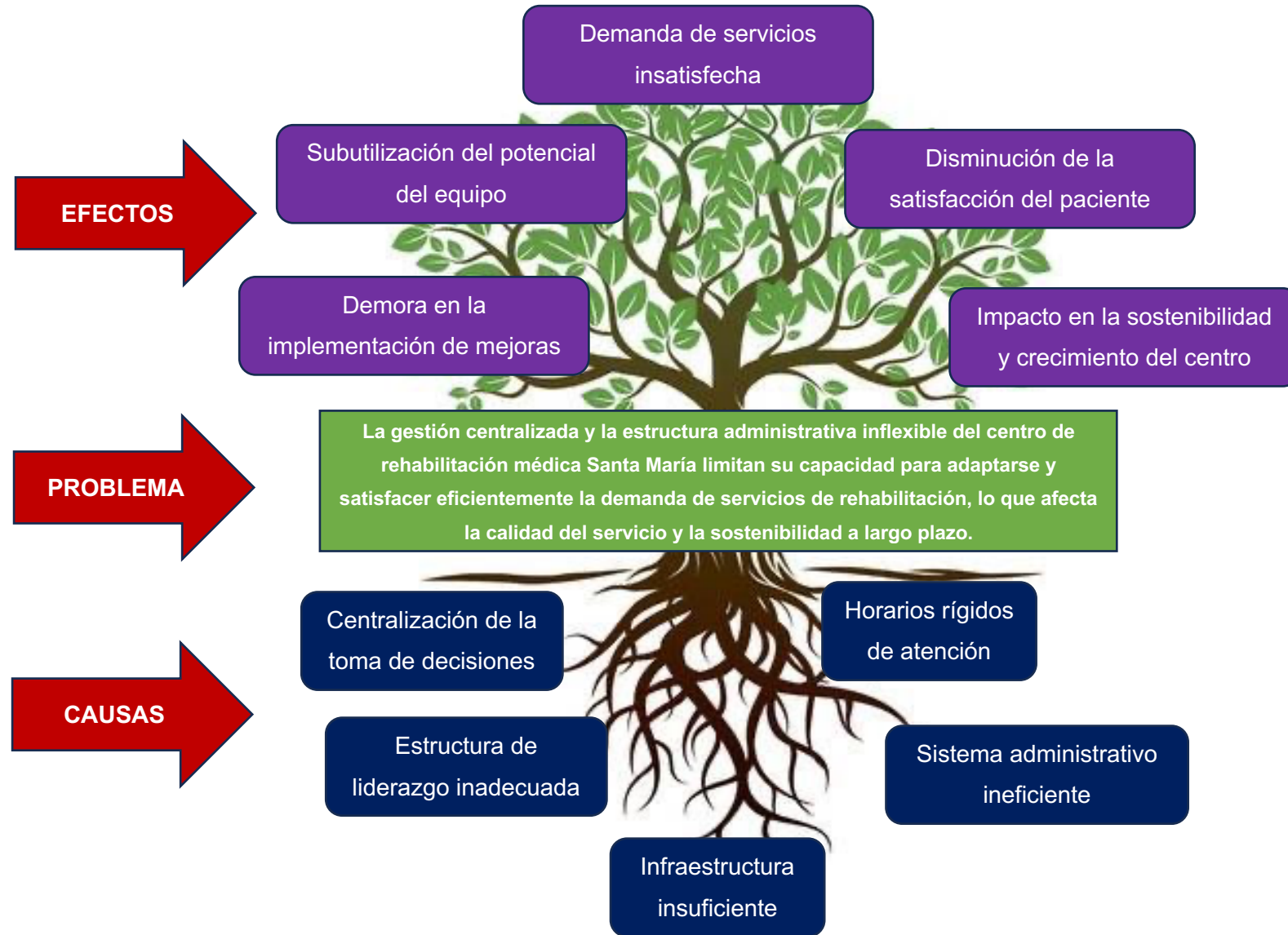
El centro de rehabilitación médica Santa María, a pesar de su crucial oferta de servicios terapéuticos en la ciudad de Ibarra, enfrenta retos significativos que emergen desde su núcleo gerencial hasta la ejecución administrativa. Desde una perspectiva gerencial, el desafío comienza con la centralización de la toma de decisiones en la figura del propietario-gerente.

Esta concentración puede llevar a una sobrecarga de responsabilidades y a una eventual demora en las respuestas a las demandas internas y externas, afectando la capacidad del centro para adaptarse dinámicamente a los cambios y necesidades del sector salud. Además, la ausencia de una estructura de liderazgo distribuido limita la posibilidad de generar iniciativas innovadoras desde diferentes niveles del organigrama, restringiendo así la capacidad de mejora continua y de adaptación a los complejos escenarios del cuidado de la salud.

En cuanto a la administración, el centro muestra varias áreas con oportunidades de mejora. A pesar de contar con un equipo dedicado en el área financiera, la estructura administrativa actual podría no estar completamente alineada con las necesidades operativas y clínicas del centro. Esto se ve reflejado en la insuficiente infraestructura para atender a la creciente demanda de servicios de rehabilitación, así como en los horarios rígidos que no satisfacen las necesidades de todos los pacientes. La falta de flexibilidad horaria, sumada a la estructura de costos, puede estar limitando el acceso a los tratamientos, especialmente considerando el contexto económico de Ecuador post Covid-19. Asimismo, la falta de un sistema administrativo que integre eficientemente los procesos operativos con la gestión de pacientes y la planeación estratégica, sugiere que el centro podría estar operando por debajo de su potencial, tanto en términos de capacidad como de calidad de servicio.

Los problemas identificados en la gestión y administración del centro tienen un efecto dominó en la oferta de servicios y la satisfacción del cliente. La demanda insatisfecha de servicios de rehabilitación en Ibarra señala hacia una brecha que el centro de salud aún no ha podido cerrar efectivamente. Esta brecha no solo representa un problema de accesibilidad para la población que requiere de cuidados especializados, sino que también plantea preocupaciones respecto a la sostenibilidad y expansión a largo plazo del centro. Para mantenerse relevante y competitivo en el sector, el centro necesita abordar estos problemas estructurales y operacionales, identificando estrategias que puedan mejorar su gestión gerencial y eficiencia administrativa, y que a su vez, amplíen su capacidad para satisfacer las necesidades de salud de la comunidad de Ibarra.

1.4. Árbol de Problemas



1.5. Justificación del Problema

La gerencia centralizada del centro de rehabilitación médica Santa María ha generado un cuello de botella en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias operativas y de mercado que son vitales en el dinámico entorno de la atención médica. Esta concentración de responsabilidades en la figura del gerente- propietario ha obstaculizado la agilidad de la institución para responder a las fluctuantes demandas del sector de salud en Ibarra, evidenciando la necesidad de una reestructuración gerencial que permita una distribución más eficiente del liderazgo y la toma de decisiones. La adopción de una gestión más participativa podría potenciar la capacidad de innovación y adaptación a los constantes avances en las prácticas de rehabilitación y a los cambios normativos del entorno sanitario.

La infraestructura del centro, en su estado actual, no se alinea con las crecientes necesidades de la población que requiere servicios de rehabilitación especializados, lo cual señala una clara discordancia entre la capacidad del centro y las expectativas de servicio. Esta limitación en la infraestructura no sólo afecta la satisfacción y retención de pacientes sino que también refleja una insuficiencia en la planificación estratégica de recursos a largo plazo. Una inversión en la expansión y modernización de las instalaciones se hace imprescindible para abordar la demanda insatisfecha y para garantizar que el centro pueda continuar brindando atención de alta calidad a su comunidad.

Los horarios de atención inflexibles, sumados a una política de precios que no refleja adecuadamente el estado económico de la población de Ibarra post pandemia, representan una barrera significativa en el acceso a los servicios del centro. La flexibilización de horarios y la revisión de la estructura de costos son fundamentales para mejorar la accesibilidad a los tratamientos, lo cual es especialmente crítico en un entorno post COVID-19, donde la prevalencia de afecciones que requieren rehabilitación ha aumentado. El centro debe implementar un enfoque más holístico que considere las realidades socioeconómicas de sus pacientes, asegurando la inclusión financiera y temporal para todos los segmentos de la población.

Por último, la eficiencia administrativa del centro requiere una revisión profunda. La implementación de un sistema administrativo integrado que alinee los procesos operativos con la gestión de pacientes y la planeación estratégica es una necesidad inminente para mejorar tanto la capacidad como la calidad del servicio ofrecido. La introducción de tecnologías de información avanzadas y sistemas de gestión de calidad en la administración de servicios de salud pueden servir como catalizadores para este cambio, posibilitando un enfoque más basado en datos y un servicio al paciente más personalizado y eficiente. La mejora en la administración traerá como consecuencia un aumento en la satisfacción del paciente, optimización de recursos y un crecimiento sostenido del centro.

1.6. Objetivos del Plan de Gestión

1.6.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico de gestión gerencial que optimice los procesos administrativos y operativos del centro de rehabilitación médica Santa María, para el mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos y expandir la capacidad de atención a la comunidad de Ibarra.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Reestructurar la toma de decisiones gerenciales para distribuir las responsabilidades de manera eficiente y aumentar la capacidad de respuesta a las dinámicas del entorno sanitario de Ibarra.
- Modernizar la infraestructura, revisar los horarios y la estructura de costos del centro para incrementar la accesibilidad a los servicios de rehabilitación y satisfacer la demanda insatisfecha.
- Implementar un sistema administrativo integrado que mejore la gestión de pacientes y la planeación estratégica, utilizando tecnologías de información avanzadas para elevar la eficiencia operativa y la satisfacción del paciente.

1.7. Selección de alternativas de solución

Al enfrentar la complejidad de los desafíos operativos y administrativos en el centro de rehabilitación médica Santa María, la selección de alternativas de solución requiere un enfoque holístico que no solo aborde las causas y efectos subyacentes identificados en el árbol de problemas, sino que también esté alineado con los objetivos estratégicos del centro. Estas soluciones deben ser diseñadas para superar los desafíos existentes mediante la implementación de prácticas de gestión innovadoras y la asignación clara de responsabilidades dentro de la unidad de gestión. La meta es asegurar la viabilidad a largo plazo del centro, mejorar la calidad del servicio al paciente y fortalecer la estructura operativa y gerencial para una atención sanitaria óptima.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La investigación cualitativa emerge como una herramienta esencial para explorar las profundidades de la gestión organizacional del centro de rehabilitación médica Santa María. Esta metodología permite comprender las complejidades intrínsecas de las estructuras administrativas y operativas desde una perspectiva interna y detallada. A través de la observación y análisis de las interacciones, comportamientos y actitudes de los miembros del equipo, así como de la evaluación de los documentos internos y flujos de trabajo, se puede construir un relato enriquecido de la realidad actual de la gestión. La narrativa obtenida de esta investigación cualitativa facilitará la identificación de patrones y temas subyacentes que son críticos para el desarrollo de estrategias de mejora en el plan de gestión (San Juan, 2019).

El método de investigación observacional descriptivo es particularmente útil en el contexto del diagnóstico organizacional, ya que permite registrar sistemáticamente los fenómenos tal y como ocurren en su entorno natural sin influir o intervenir en ellos. Al aplicar este enfoque al centro de rehabilitación médica Santa María, se puede obtener una representación precisa de la conducta organizacional y los procedimientos administrativos. Esta metodología se centra en describir las características del funcionamiento actual del centro, incluyendo la dinámica de la toma de decisiones, los procesos de comunicación interna y la interacción entre los distintos niveles jerárquicos y departamentos (Manterola et al., 2019).

Para aplicar el método observacional descriptivo al proyecto, se llevarán a cabo sesiones estructuradas de observación en el centro de rehabilitación médica Santa María, prestando especial atención a las interacciones y procedimientos que conforman la rutina diaria de la organización. Esto incluirá la revisión de los horarios de trabajo, los protocolos de tratamiento, las estrategias de gestión de pacientes, y las operaciones financieras y administrativas. Se registrarán detalles significativos que puedan revelar fortalezas y debilidades en la gestión actual. Este enfoque descriptivo y no intrusivo será crucial para recoger información válida y confiable, que luego servirá como base para el análisis y la formulación de un plan de gestión mejorado que sea tanto inclusivo como exhaustivo.

2.1. Planteamiento Estratégico

2.1.1. Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social es una pieza clave en la comprensión de los factores externos que influyen en la operatividad y estrategias del centro de rehabilitación médica Santa María. Este examen se enfoca en identificar y comprender las dinámicas socioculturales de la población de Ibarra, incluyendo las actitudes, creencias y valores que pueden afectar directa o indirectamente la demanda de servicios de salud y la manera en que estos servicios son recibidos por la comunidad.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un marco conceptual que permite evaluar las influencias macro ambientales que pueden afectar a una organización. Este modelo desglosa el panorama en seis factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Pérez, 2019). Cada componente del análisis PESTEL ayuda a identificar cómo los cambios y tendencias en estas áreas pueden impactar, tanto de manera positiva como negativa, en el funcionamiento y en las estrategias futuras de una institución de salud.

En el contexto del proyecto de maestría, el análisis PESTEL se aplicará para evaluar sistemáticamente los diversos factores que rodean y afectan al centro de rehabilitación médica Santa María. Esto implica examinar las políticas de salud locales y nacionales, la estabilidad económica de Ibarra post pandemia, las estructuras sociales y las expectativas culturales, el acceso y la adopción de tecnologías sanitarias emergentes, los factores ecológicos relevantes para la salud pública, y el marco legal que regula las operaciones y servicios de rehabilitación. La aplicación de este análisis proporcionará una visión completa del entorno en el que opera el centro, y será instrumental para el diseño de un plan de gestión que no solo responda a las condiciones actuales, sino que también se anticipe a futuros cambios y desafíos.

Tabla 3

Matriz de análisis PESTEL del centro de rehabilitación médica Santa María

Crterios	ID	Descripción	Oportunidad	Amenaza
Político	P1	Políticas de promoción de la salud y subsidios a centros de rehabilitación.	X	
	P2	Regulaciones gubernamentales para la operación de centros de salud privados.	X	
	P3	Normativas municipales para la integración de servicios de salud en comunidades.	X	
Económico	E1	Situación económica post-COVID y capacidad de gasto en salud de la población.		X
	E2	Acceso a financiamiento y créditos para la mejora de infraestructuras de salud.	X	
	E3	Costos operativos y estructura de precios en el contexto de la economía local.	X	
Social	S1	Concienciación sobre la importancia de la rehabilitación post-COVID.	X	
	S2	Demanda creciente de servicios de rehabilitación especializados en la comunidad.	X	
	S3	Diversidad demográfica y necesidades específicas de salud en Ibarra.	X	
Tecnológico	T1	Avances en tecnologías de rehabilitación y diagnóstico.	X	
	T2	Sistemas de información para la gestión de pacientes y servicios en línea.	X	
	T3	Innovaciones en equipos médicos y de rehabilitación.	X	
Ecológico	E1	Normativas sobre gestión ambiental para centros de salud.		X
	E2	Iniciativas ecológicas y de sostenibilidad aplicables al sector salud.	X	
	E3	Impacto de prácticas sostenibles en la imagen y aceptación del centro.	X	
Legal	L1	Leyes sobre privacidad de datos y manejo de información de pacientes.		X
	L2	Normativas de acreditación y calidad en servicios de salud.	X	
	L3	Obligaciones legales por reformas en salud y seguro social.	X	

Fuente: Elaboración propia

La matriz PESTEL aquí presentada ha sido adaptada al sector de rehabilitación médica con una orientación a las oportunidades y amenazas pertinentes al contexto de Ibarra y a la situación específica del centro de salud en cuestión. Esta herramienta es crucial para una gestión proactiva, permitiendo

anticipar tendencias y ajustar estratégicamente las operaciones y políticas del centro.

2.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud

El análisis de la industria de servicios de salud es fundamental para comprender el mercado en el que opera el centro de rehabilitación médica Santa María. Este estudio abarca una evaluación de la oferta y demanda de servicios de salud, las tendencias de crecimiento del sector, las políticas de salud pública y la competencia existente en el área. Se enfoca en determinar la posición competitiva del centro y las oportunidades de expansión y mejora en el contexto de Ibarra. Esta visión holística es crucial para formular estrategias que respondan a las necesidades específicas de la población, teniendo en cuenta el acceso a la atención médica, la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

Las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter proporcionan un marco para analizar la competitividad y la dinámica de la industria de servicios de salud, facilitando una comprensión más profunda del entorno competitivo del centro de rehabilitación médica Santa María. Este modelo incluye la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Al aplicar este enfoque al análisis de la industria, el centro puede identificar factores clave que influyen en su capacidad para atraer y retener pacientes, establecer precios competitivos y ofrecer servicios diferenciados (Donawa y Morales, 2018).

En el contexto del proyecto, se aplicará el marco de las cinco fuerzas de Porter para identificar cómo cada una de estas dinámicas afecta el funcionamiento actual y potencial del centro de rehabilitación médica Santa María. La aplicación práctica de este análisis permitirá la identificación de las áreas estratégicas en las que el centro puede desarrollar ventajas competitivas y, al mismo tiempo, anticiparse y prepararse para los desafíos del mercado. Con una perspectiva clara de estas fuerzas, se pueden tomar decisiones más

informadas y enfocadas hacia la mejora de la calidad y la expansión de los servicios ofrecidos.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado de servicios de salud de Ibarra puede influir significativamente en la posición del centro de rehabilitación médica Santa María. Factores como barreras de entrada relativas a regulaciones estrictas, la inversión inicial requerida para la infraestructura y la tecnología, y la lealtad del cliente hacia los establecimientos ya existentes juegan un papel importante. Un parque robusto de servicios especializados y una sólida reputación pueden ser defensas efectivas contra nuevos competidores. Por lo tanto, es esencial mantener una actualización constante en tecnología médica y protocolos de tratamiento, así como una estrategia de fidelización de pacientes para mitigar esta amenaza.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es una fuerza que puede afectar directamente los costos operativos y la calidad del servicio del centro. Si los proveedores de equipos de fisioterapia y suministros médicos son limitados o tienen un alto poder de mercado, podrían imponer precios elevados o condiciones menos favorables. Una estrategia efectiva sería diversificar los proveedores o buscar acuerdos a largo plazo para asegurar precios y suministros estables, manteniendo así el margen de operación y ofreciendo servicios a precios accesibles para los pacientes.

Poder de negociación de los clientes

Los pacientes tienen cada vez más opciones para seleccionar sus proveedores de servicios de salud, lo cual les confiere un poder de negociación significativo. En una ciudad como Ibarra, con un acceso relativamente amplio a diversas opciones de salud, los pacientes pueden comparar y optar por centros que ofrezcan la mejor relación calidad-precio. Por ello, es crítico que el centro de rehabilitación Santa María implemente estrategias de retención de pacientes, como programas de lealtad y mejora continua en la calidad de atención, para garantizar la satisfacción y preferencia de sus usuarios.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de sustitutos en el sector de rehabilitación médica incluye no solo otros centros de rehabilitación, sino también tratamientos alternativos como la medicina holística, terapias en línea y ejercicios auto guiados disponibles a través de plataformas digitales. Para contrarrestar esta amenaza, el centro Santa María podría enfocarse en la especialización y personalización de sus servicios, subrayando la importancia de la atención personalizada y profesional que no pueden ofrecer las alternativas menos convencionales.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes en Ibarra es un factor decisivo que podría afectar la cuota de mercado del centro de rehabilitación médica Santa María. Una competencia intensa puede llevar a guerras de precios, mayores gastos en marketing y necesidad de innovación constante. Para mantenerse competitivo, el centro necesita destacar por su excelencia clínica, desarrollar una propuesta de valor única y establecer alianzas estratégicas con otros profesionales de la salud que puedan referir pacientes, garantizando así un flujo constante de usuarios nuevos y recurrentes.

2.1.3. Matriz FODA

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite al centro de rehabilitación médica Santa María realizar un análisis introspectivo y del entorno para maximizar el potencial de crecimiento y minimizar los efectos de factores adversos. A través de este análisis, el centro puede planificar proactivamente para construir sobre sus fortalezas, capitalizar las oportunidades, remediar las debilidades internas y protegerse contra las amenazas externas (Delgado et al., 2023).

Tabla 4
Matriz FODA del centro de rehabilitación médica Santa María

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Personal especializado y altamente calificado.</p> <p>F2. Diversidad de servicios de rehabilitación ofrecidos.</p> <p>F3. Sólida reputación y reconocimiento en la comunidad local.</p>	<p>O1. Creciente demanda de servicios de rehabilitación post pandemia.</p> <p>O2. Políticas gubernamentales de apoyo a la salud y rehabilitación.</p> <p>O3. Aumento de la concienciación sobre la salud y el bienestar personal.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Infraestructura limitada para atender a la demanda creciente.</p> <p>D2. Horarios de atención poco flexibles.</p> <p>D3. Sistema administrativo que necesita actualización e integración de tecnologías.</p>	<p>A1. Incremento de la competencia en el sector de la salud.</p> <p>A2. Cambios en la regulación del sector salud que podrían incrementar los costos operativos.</p> <p>A3. Posible reducción del poder adquisitivo de la población debido a factores económicos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Matriz CAME cruzada con matriz DAFO

Matriz CAME cruzada con matriz DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Creciente demanda de servicios de rehabilitación post pandemia.</p> <p>O2. Políticas gubernamentales de apoyo a la salud y rehabilitación.</p> <p>O3. Aumento de la concienciación sobre la salud y el bienestar personal.</p>	<p>A1. Incremento de la competencia en el sector de la salud.</p> <p>A2. Cambios en la regulación del sector salud que podrían incrementar los costos operativos.</p> <p>A3. Posible reducción del poder adquisitivo de la población debido a factores económicos.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA

<p>F1. Personal especializado y altamente calificado.</p> <p>F2. Diversidad de servicios de rehabilitación ofrecidos.</p> <p>F3. Sólida reputación y reconocimiento en la comunidad local.</p>	<p>FO1: Utilizar el personal especializado y altamente calificado para desarrollar programas avanzados de rehabilitación que respondan a la creciente demanda post pandemia.</p> <p>FO2: Aprovechar la diversidad de servicios para expandir la oferta en áreas con nuevas políticas gubernamentales de apoyo, asegurando así una participación activa en los programas financiados.</p> <p>FO3: Fortalecer la sólida reputación y reconocimiento en la comunidad local mediante campañas de concientización sobre la salud y bienestar personal, elevando la visibilidad y el impacto de los servicios del centro.</p>	<p>FA1: Utilizar la experiencia y calificación del personal para ofrecer servicios diferenciados que puedan competir eficazmente en un mercado con creciente número de competidores.</p> <p>FA2: Reforzar la diversidad de servicios para mitigar los impactos de los cambios regulatorios, asegurando que el centro siga siendo competitivo y cumpla con todas las normativas.</p> <p>FA3: Promover los servicios del centro destacando la calidad y el reconocimiento local como herramienta para retener a los pacientes ante la posible reducción del poder adquisitivo y el aumento de la competencia.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
<p>D1. Infraestructura limitada para atender a la demanda creciente.</p> <p>D2. Horarios de atención poco flexibles.</p> <p>D3. Sistema administrativo que necesita actualización e integración de tecnologías.</p>	<p>DO1: Ampliar y modernizar la infraestructura existente para satisfacer la demanda creciente, utilizando oportunidades de financiación y subvenciones gubernamentales.</p> <p>DO2: Ajustar los horarios de atención para hacerlos más flexibles y responder a la creciente conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar, mejorando la</p>	<p>DA1: Planificar una reestructuración de la infraestructura que no solo responda a la demanda, sino que también considere eficiencias operativas frente al aumento de costos por regulaciones.</p> <p>DA2: Flexibilizar los horarios y revisar la estructura de precios para mantener la base de pacientes en un</p>

	<p>accesibilidad para los pacientes.</p> <p>DO3: Actualizar el sistema administrativo integrando nuevas tecnologías que permitan una mejor gestión de pacientes y servicios, aprovechando las políticas gubernamentales que favorecen la digitalización.</p>	<p>entorno económico fluctuante.</p> <p>DA3: Actualizar y fortalecer el sistema administrativo para hacerlo más resiliente frente a las amenazas de un entorno económico adverso y un mercado competitivo.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Estrategias CAME

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA – CORREGIR DEBILIDADES (D+A)

DA1: *Planificar una reestructuración de la infraestructura que no solo responda a la demanda, sino que también considere eficiencias operativas frente al aumento de costos por regulaciones.*

Para enfrentar la demanda creciente y las regulaciones más estrictas, el centro de rehabilitación médica Santa María deberá planificar una reestructuración de su infraestructura. Esto incluirá la modernización de equipos y la expansión de instalaciones, asegurando que todos los cambios no solo cumplan con las nuevas normativas, sino que también optimicen los costos operativos. Este enfoque permitirá al centro mantener la eficiencia y la calidad del servicio en un entorno regulador cambiante.

DA2: *Flexibilizar los horarios y revisar la estructura de precios para mantener la base de pacientes en un entorno económico fluctuante.*

Ante la fluctuación económica, el centro de rehabilitación médica Santa María necesitará adoptar una estructura de horarios más flexible y revisar su estrategia de precios. Estas medidas ayudarán a adaptarse a las limitaciones financieras de los pacientes y maximizarán el acceso a los servicios del centro. Al ofrecer horarios extendidos y opciones de precios más accesibles, el centro puede atraer a un segmento más amplio de la comunidad, manteniendo su competitividad y relevancia.

DA3: *Actualizar y fortalecer el sistema administrativo para hacerlo más resiliente frente a las amenazas de un entorno económico adverso y un mercado competitivo.*

La actualización del sistema administrativo se vuelve crucial para aumentar la resiliencia del centro de rehabilitación médica Santa María ante un mercado altamente competitivo y un entorno económico incierto. Implementar soluciones tecnológicas avanzadas facilitará una mejor gestión de recursos, optimización de procesos y una comunicación efectiva con los pacientes. Esta modernización permitirá al centro responder con agilidad a las dinámicas del mercado y mejorar la satisfacción del cliente.

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN – AFRONTAR AMENAZAS (D+O)

DO1: *Ampliar y modernizar la infraestructura existente para satisfacer la demanda creciente, utilizando oportunidades de financiación y subvenciones gubernamentales.*

Para abordar la demanda en aumento, el centro de rehabilitación médica Santa María planea expandir y modernizar sus instalaciones. Esta estrategia se aprovechará de las oportunidades de financiación y subvenciones gubernamentales disponibles para instituciones de salud. Al modernizar la infraestructura y expandir los espacios de atención, el centro no solo mejorará su capacidad de servicio, sino que también garantizará que sus instalaciones cumplen con los más altos estándares de la industria, aumentando así su atractivo y eficacia.

DO2: *Ajustar los horarios de atención para hacerlos más flexibles y responder a la creciente conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar, mejorando la accesibilidad para los pacientes.*

En respuesta a la creciente demanda de flexibilidad por parte de los pacientes y la mayor conciencia sobre la salud y el bienestar, el centro de rehabilitación médica Santa María ajustará sus horarios de atención. Esta estrategia busca proporcionar mayor accesibilidad a sus servicios, ofreciendo horarios extendidos y más opciones para citas, lo cual es especialmente

relevante para pacientes con horarios de trabajo restrictivos o responsabilidades familiares.

DO3: *Actualizar el sistema administrativo integrando nuevas tecnologías que permitan una mejor gestión de pacientes y servicios, aprovechando las políticas gubernamentales que favorecen la digitalización.*

El centro de rehabilitación médica Santa María actualizará su sistema administrativo incorporando tecnologías avanzadas que faciliten la gestión de pacientes y la eficiencia de los servicios. Esta actualización se alinea con las políticas gubernamentales actuales que promueven la digitalización de los servicios de salud. Implementar un sistema más moderno y eficiente no solo mejorará la gestión interna, sino que también mejorará la experiencia del paciente, haciendo que los procesos como la programación de citas y el seguimiento de tratamientos sean más accesibles y manejables.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS – MANTENER FORTALEZAS (F+O)

FO1: *Utilizar el personal especializado y altamente calificado para desarrollar programas avanzados de rehabilitación que respondan a la creciente demanda post pandemia.*

El centro de rehabilitación médica Santa María se propone utilizar su personal altamente especializado y calificado para desarrollar y ofrecer programas avanzados de rehabilitación, diseñados específicamente para abordar las secuelas y necesidades surgidas en el contexto post pandemia. Estos programas estarán orientados a tratar no sólo las complicaciones físicas sino también las psicológicas derivadas de la pandemia, respondiendo así efectivamente a un incremento notable en la demanda de estos servicios especializados.

FO2: *Aprovechar la diversidad de servicios para expandir la oferta en áreas con nuevas políticas gubernamentales de apoyo, asegurando así una participación activa en los programas financiados.*

El centro planea capitalizar la diversidad de sus servicios de rehabilitación para expandirse en nuevas áreas que están siendo respaldadas por políticas

gubernamentales recientes. Esto incluye participar activamente en programas financiados por el gobierno que promueven la salud y la rehabilitación, lo que no solo aumentará la visibilidad del centro sino también su capacidad para atender a una población más amplia, aprovechando las oportunidades de financiamiento para mejorar la infraestructura y los recursos disponibles.

FO3: *Fortalecer la sólida reputación y reconocimiento en la comunidad local mediante campañas de concientización sobre la salud y bienestar personal, elevando la visibilidad y el impacto de los servicios del centro.*

El centro de rehabilitación médica Santa María intensificará sus esfuerzos para fortalecer su reputación y reconocimiento en la comunidad local a través de campañas de concientización centradas en la salud y el bienestar personal. Estas campañas buscarán educar a la comunidad sobre la importancia de la rehabilitación temprana y el mantenimiento de un estilo de vida saludable, lo que no solo ayudará a prevenir enfermedades, sino que también reforzará la percepción del centro como un líder en la promoción de la salud comunitaria y el bienestar.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS – EXPLOTAR OPORTUNIDADES (F+A)

FA1: *Utilizar la experiencia y calificación del personal para ofrecer servicios diferenciados que puedan competir eficazmente en un mercado con creciente número de competidores.*

Ante un mercado cada vez más saturado, el centro de rehabilitación médica Santa María debe aprovechar la alta calificación y experiencia de su personal para desarrollar y ofrecer servicios únicos y diferenciados. Esta estrategia permitirá destacarse de la competencia, atrayendo y reteniendo a pacientes que buscan tratamientos especializados y de alta calidad. Al personalizar los servicios y adaptarlos a las necesidades específicas de los pacientes, el centro puede crear un valor agregado difícil de replicar por otros competidores en el área.

FA2: *Reforzar la diversidad de servicios para mitigar los impactos de los cambios regulatorios, asegurando que el centro siga siendo competitivo y cumpla con todas las normativas.*

El centro de rehabilitación médica Santa María puede utilizar su diversidad de servicios como una ventaja estratégica para adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios en el sector salud. Al ofrecer una amplia gama de tratamientos y servicios, el centro no solo cumple con las diversas normativas que pueden variar entre especialidades, sino que también se asegura de mantener su competitividad al satisfacer diferentes demandas del mercado. Esta adaptabilidad es crucial para la sostenibilidad a largo plazo del centro en un entorno legal y reglamentario dinámico.

FA3: *Promover los servicios del centro destacando la calidad y el reconocimiento local como herramienta para retener a los pacientes ante la posible reducción del poder adquisitivo y el aumento de la competencia.*

En respuesta a la potencial reducción del poder adquisitivo y un entorno competitivo creciente, el centro de rehabilitación médica Santa María debe enfocarse en promover la alta calidad y el reconocimiento local de sus servicios. Implementando campañas de marketing y comunicación que resalten estos atributos, el centro puede reforzar la lealtad de los pacientes existentes y atraer nuevos pacientes que valoran la excelencia y la reputación en la atención médica. Esta estrategia no solo ayuda a mantener una base de pacientes sólida, sino que también fortalece la imagen del centro como un pilar confiable en la comunidad de salud local.

2.1.5. Cadena de Valor de la Organización

La Cadena de Valor es un modelo conceptual que permite desglosar las actividades que la organización lleva a cabo para ofrecer un producto o servicio al mercado. Para el centro de rehabilitación médica Santa María, este análisis es vital para identificar dónde se puede agregar valor para el cliente, optimizar los procesos y generar una ventaja competitiva (González et al., 2021). A través de la Cadena de Valor, el centro puede analizar las actividades internas, desde la logística hasta el servicio posventa, y determinar cómo cada una contribuye a la satisfacción del paciente y al éxito de la organización.

Figura 5

Cadena de valor del centro de rehabilitación de salud Santa María



Fuente: Elaboración propia

2.2. Gestión Administrativa

La gestión administrativa del centro de rehabilitación médica Santa María debe integrar los resultados del análisis PESTEL para adaptarse ágilmente a las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Este enfoque estratégico permite una administración proactiva y flexible, crucial para mantener la competitividad y el cumplimiento normativo. Las tácticas operativas y las políticas internas necesitan una actualización periódica que responda a las fluctuaciones del entorno macroeconómico y refleje las expectativas de la población local.

Simultáneamente, es esencial que la gestión incorpore las revelaciones del análisis de las cinco fuerzas de Porter y del FODA para reforzar las relaciones con proveedores y clientes, maximizar las fortalezas como la especialización del personal y los servicios integrales, y mitigar las debilidades y amenazas, incluyendo la intensificación de la competencia. La Cadena de Valor subraya la importancia de la eficiencia en las actividades primarias y de apoyo, fomentando la optimización de recursos y la mejora continua para alcanzar la excelencia en el cuidado del paciente y la operación económica del centro.

2.3. Gestión Financiera y Económica

La gestión financiera y económica en el centro de rehabilitación médica Santa María es un pilar crucial para la sostenibilidad y el crecimiento de la

institución. Debe centrarse en una planificación fiscal prudente, un control de costos meticuloso y la optimización de la estructura de ingresos. Las finanzas deben ser monitoreadas y analizadas continuamente para responder a las variables económicas externas identificadas en el análisis PESTEL, asegurando la liquidez y la solvencia necesarias para afrontar tanto las oportunidades como los retos del mercado.

Es imperativo que la gestión financiera también incorpore estrategias derivadas del análisis FODA, aprovechando las oportunidades como posibles financiamientos o subvenciones, y fortaleciendo las áreas de debilidad financiera. Debe buscar la eficiencia en las operaciones, reflejada en la Cadena de Valor, para reducir gastos innecesarios y aplicar inversiones estratégicas en tecnología y capacitación que potencien la rentabilidad y el valor a largo plazo para el centro.

2.4. Gestión Técnica y Tecnológica

La gestión técnica y tecnológica del centro de rehabilitación médica Santa María es fundamental para asegurar la prestación de servicios de salud de vanguardia. Debe enfocarse en la adquisición y mantenimiento de equipos de rehabilitación avanzados y en la implementación de sistemas de información de salud que optimicen la gestión de pacientes y la eficacia de los tratamientos. Es esencial mantenerse actualizado con las últimas innovaciones tecnológicas del sector para mejorar la calidad de la atención y aumentar la eficiencia operativa.

Integrar la tecnología no solo en el tratamiento sino también en la administración permite una mayor coordinación entre los diferentes departamentos y mejora la comunicación con los pacientes. La gestión debe utilizar los datos recopilados a través de estas tecnologías para el análisis y la mejora continua de procesos. Además, es crucial para el centro mantener un enfoque proactivo en ciberseguridad y protección de datos, garantizando la privacidad y seguridad de la información de los pacientes en conformidad con las regulaciones legales actuales

2.5. Gestión Política y Social

La gestión política y social del centro de rehabilitación médica Santa María requiere navegar hábilmente por el panorama de las políticas de salud y mantener relaciones positivas con la comunidad. Esto implica estar al tanto de las regulaciones y leyes emergentes para adaptar las prácticas del centro adecuadamente y asegurar el cumplimiento continuo. Asimismo, el centro debe comprometerse con iniciativas que refuercen su papel social, como programas de concientización sobre la salud y alianzas con organizaciones comunitarias, reforzando su imagen y fortaleciendo su impacto social en Ibarra.

La gestión también debe fomentar la participación activa en foros políticos y sociales que influyen en la atención médica, para abogar por los intereses del centro y sus pacientes. La creación de estrategias de comunicación efectivas que destaquen el compromiso del centro con el bienestar de la comunidad puede ampliar su alcance e influencia. En el núcleo de la gestión política y social, se encuentra la responsabilidad de edificar y mantener una reputación de confianza y responsabilidad cívica, elementos que son vitales en un entorno de salud cada vez más centrado en el paciente y su comunidad.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

En el contexto de la gestión gerencial dentro del sector de la salud, la importancia de un liderazgo efectivo y estratégico no puede subestimarse. Según Manchay (2022), la gestión efectiva involucra la planificación y el presupuesto, la organización y el personal, el control y la resolución de problemas. Esta visión destaca la necesidad de una estructura clara y un enfoque sistemático para manejar las complejidades de un centro de rehabilitación médica como Santa María. Los gerentes deben no solo anticipar las necesidades y desafíos sino también desarrollar y ejecutar estrategias que impulsen la mejora continua de los servicios y la satisfacción del paciente. La capacidad de adaptarse y responder de manera proactiva a los cambios en el entorno de la salud es crucial para el éxito a largo plazo del centro.

La adaptabilidad y la innovación son fundamentales en la gestión gerencial en el sector salud, particularmente en tiempos de rápidos avances tecnológicos y cambios normativos. Haro et al. (2017) enfatizan la relevancia del pensamiento estratégico en la gestión, argumentando que la verdadera estrategia no es solo planificar futuras acciones, sino también ser capaz de adaptarlas en un entorno cambiante. Para el centro de rehabilitación médica Santa María, esto significa invertir en tecnología y formación, asegurando que el personal no solo esté actualizado con las últimas tendencias en cuidados de rehabilitación, sino que también pueda emplear nuevas herramientas y técnicas que mejoren la eficiencia y eficacia del tratamiento.

Además, el compromiso con la calidad y la excelencia en el servicio al cliente debe ser un pilar en la gestión gerencial. Según Porter y Teisberg (2006) en "*Redefining Health Care*", los centros que se centran en la creación de valor para los pacientes superan a sus competidores en términos de resultados y eficiencia. Implementar sistemas de gestión de calidad y fomentar una cultura de excelencia puede ayudar a Santa María a diferenciarse en un mercado competitivo.

A través de estas prácticas, el centro de rehabilitación médica Santa María puede esperar no solo mantener su relevancia sino también expandir su impacto en la comunidad. Adoptando un enfoque gerencial que es tanto proactivo como

reactivo, el centro estará bien posicionado para manejar los desafíos actuales y futuros, manteniendo un compromiso con la excelencia y la innovación en todos los aspectos de su operación. La gestión gerencial, por lo tanto, no es simplemente una función del liderazgo, sino una piedra angular de la estrategia operativa y de crecimiento a largo plazo del centro.

3.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional del centro de rehabilitación médica Santa María constituye el conjunto de valores, creencias, y prácticas que guían las interacciones entre sus miembros y con sus pacientes. Elementos como la misión y la visión definen la dirección estratégica del centro, mientras que los valores y principios éticos establecen las normas de conducta dentro de la organización. Los objetivos institucionales concretizan estos ideales en metas específicas que buscan alcanzar, y las políticas proporcionan un marco de operación claro que asegura la coherencia y el cumplimiento de estándares de calidad y ética en todas sus actividades.

3.1.1. Misión

Proveer atención integral de rehabilitación médica de la más alta calidad, utilizando enfoques terapéuticos innovadores y personal altamente cualificado para restaurar y mejorar la salud y calidad de vida de nuestros pacientes. Nos comprometemos a ofrecer un servicio compasivo, respetuoso y personalizado, asegurando que cada paciente reciba el tratamiento más efectivo y adecuado a sus necesidades específicas en los próximos 5 años.

3.1.2. Visión

Ser el centro líder en rehabilitación médica en Ibarra y la región, reconocido por la excelencia en el cuidado del paciente, la innovación en tratamientos de rehabilitación y el compromiso con los avances científicos y tecnológicos. Aspiramos a transformar la vida de nuestros pacientes, proporcionando servicios que no solo curan, sino que también empoderan a los individuos para alcanzar su máximo potencial físico y mental.

3.1.3. Valores

Compromiso con la excelencia: Nos esforzamos por ofrecer la más alta calidad en todos nuestros servicios de rehabilitación, aplicando los últimos avances científicos y mejores prácticas en cada tratamiento.

Integridad: Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras interacciones, asegurando que todas las acciones se realicen con los más altos estándares éticos y profesionales.

Compasión: Tratamos a cada paciente con empatía, respeto y cuidado, entendiendo y atendiendo sus necesidades individuales durante todo el proceso de rehabilitación.

Innovación: Fomentamos un entorno que promueve la innovación continua para mejorar nuestros procesos y tratamientos, asegurando que nuestros pacientes se beneficien de las técnicas más avanzadas y eficaces.

Colaboración: Valoramos el trabajo en equipo y la colaboración tanto dentro de nuestra organización como con otros profesionales de la salud, para asegurar una atención integral y cohesiva a nuestros pacientes.

3.1.4. Objetivos Institucionales

- Implementar procesos de evaluación y mejora continua para elevar los estándares de atención y tratamiento en el centro.
- Desarrollar una gama más amplia de servicios de rehabilitación para atender diversas necesidades de salud, incluyendo programas especializados para trastornos post pandemia y rehabilitación geriátrica.
- Garantizar que todo el personal reciba capacitación continua en las últimas técnicas de rehabilitación y atención al paciente, manteniendo al centro a la vanguardia del sector.
- Asegurar que todos los pacientes reciban un trato personalizado y compasivo que contribuya a su satisfacción y a resultados de rehabilitación exitosos.

- Implementar prácticas que minimicen el impacto ambiental del centro y promuevan el bienestar comunitario, reflejando nuestro compromiso con la responsabilidad social.

3.1.5. Principios Éticos

- Reconocemos y valoramos la singularidad y dignidad de cada individuo, garantizando que todos los pacientes sean tratados con dignidad, compasión y respeto en todo momento.
- Mantenemos la confidencialidad de la información médica y personal de nuestros pacientes, asegurando la privacidad y la protección de sus datos en todo momento.
- Actuamos con integridad y honestidad en todas nuestras interacciones profesionales, evitando cualquier conflicto de interés y priorizando el bienestar del paciente sobre cualquier otra consideración.
- Brindamos atención equitativa y justa a todos los pacientes, sin discriminación por motivos de raza, género, orientación sexual, religión, edad o condición socioeconómica.
- Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones y decisiones, y estamos comprometidos a rendir cuentas ante nuestros pacientes, colegas y comunidad.

3.1.6. Políticas

- **Política de calidad y seguridad del paciente:** Establece los procedimientos y estándares para garantizar la seguridad del paciente y la calidad de la atención médica en el centro, incluyendo protocolos de prevención de errores y manejo de incidentes.
- **Política de confidencialidad y protección de datos:** Define las medidas y prácticas para proteger la confidencialidad y privacidad de la información médica y personal de los pacientes, cumpliendo con las regulaciones de privacidad de datos vigentes.

- **Política de ética profesional:** Establece los principios éticos y normas de conducta que deben seguir todos los miembros del personal del centro, promoviendo la integridad, honestidad y profesionalismo en todas las interacciones.
- **Política de atención inclusiva:** Garantiza que todos los pacientes reciban atención equitativa y sin discriminación, independientemente de su origen, género, orientación sexual o cualquier otra característica personal.
- **Política de sostenibilidad y responsabilidad social:** Establece los compromisos y prácticas para promover la sostenibilidad ambiental y contribuir positivamente al bienestar de la comunidad local, alineando las operaciones del centro con principios de responsabilidad social corporativa.

3.2. Plan de Gestión Gerencial

En el marco de la elaboración del Plan Estratégico de Gestión Gerencial para el Centro de Rehabilitación Médica Santa María en la Ciudad de Ibarra, se han delineado estrategias clave orientadas hacia la implementación y mejora de procesos administrativos, asegurando una gestión integral que abarca diversas áreas. Estas estrategias incluyen la optimización de la infraestructura mediante la modernización y expansión de las instalaciones, la integración de tecnologías avanzadas para fortalecer la administración de pacientes y servicios, y la adaptación de horarios y estructuras de precios para mejorar la accesibilidad y competitividad en un entorno cambiante.

Además, se propone utilizar el personal altamente calificado para desarrollar programas de rehabilitación avanzados, aumentando la capacidad de respuesta a las necesidades emergentes post pandemia y fortaleciendo la posición del centro mediante una participación activa en políticas gubernamentales y programas de financiamiento. Estas acciones están diseñadas para no solo responder a las oportunidades del entorno, sino también para afrontar y mitigar posibles amenazas, asegurando el crecimiento y la sustentabilidad del centro a largo plazo.

3.2.1. Gestión Administrativa

Actividad 1

Fortalecer la sólida reputación y reconocimiento en la comunidad local mediante campañas de concientización sobre la salud y bienestar personal.

Tabla 6
Actividad 1 para la gestión administrativa

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Desarrollo y ejecución de campañas de concientización sobre la salud y bienestar personal dirigidas a la comunidad local.	Porcentaje de aumento en el reconocimiento de la marca y la percepción pública del centro, medido a través de encuestas de satisfacción y reconocimiento.	Informes de resultados de encuestas y análisis de impacto de las campañas. Actas de reuniones donde se evalúan las campañas y se planifican mejoras.	Aumentar el reconocimiento de la marca en un 25% y mejorar la percepción pública de los servicios del centro en un 20% en el plazo de un año.	Un aumento significativo en la confianza y el compromiso de la comunidad local con el centro, reflejado en un mayor número de referencias y visitas, así como en una comunidad más informada y saludable.

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

Actividad 2

Actualizar el sistema administrativo integrando nuevas tecnologías que permitan una mejor gestión de pacientes y servicios.

Tabla 7
Actividad 2 para la gestión administrativa

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Implementación de un sistema administrativo actualizado con nuevas tecnologías para mejorar la gestión	Reducción en el tiempo medio de procesamiento de datos de pacientes y mejora en la eficiencia de los servicios ofrecidos.	Informes de sistemas de TI que demuestren la eficiencia operativa pre y post implementación. Actas de	Reducir el tiempo de procesamiento de datos de pacientes en un 30% y aumentar la eficiencia en la prestación de	Una gestión más ágil y eficiente que mejora la experiencia del paciente y la capacidad del personal para responder de

de pacientes y servicios.		reuniones técnicas donde se discuten mejoras y ajustes en el sistema.	servicios en un 25% en un año.	manera efectiva y rápida a las necesidades de los pacientes.
---------------------------	--	---	--------------------------------	--

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

Actividad 3

Actualizar y fortalecer el sistema administrativo para hacerlo más resiliente frente a las amenazas de un entorno económico adverso y un mercado competitivo.

Tabla 8

Actividad 3 para la gestión administrativa

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Reforzar y actualizar el sistema administrativo para aumentar la resiliencia operativa y estratégica del centro frente a desafíos económicos y de mercado.	Incremento en la capacidad del centro para adaptarse a cambios económicos y competencia, medido por el tiempo de respuesta a cambios del mercado y adaptabilidad financiera.	Informes de seguimiento de adaptabilidad y resiliencia operativa. Actas de reuniones estratégicas donde se revisen y ajusten planes frente a cambios del mercado.	Mejorar la adaptabilidad del centro a cambios del mercado en un 40% y aumentar la resiliencia financiera en un 35% en el plazo de dos años.	Un centro más ágil y competitivo que pueda sostener su operación y calidad de servicio incluso frente a fluctuaciones económicas y aumento de la competencia.

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

3.2.2. Gestión Financiera y Económica

Actividad 1

Ampliar y modernizar la infraestructura existente para satisfacer la demanda creciente, utilizando oportunidades de financiación y subvenciones gubernamentales.

Tabla 9*Actividad 1 para la gestión financiera y económica*

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Expandir y actualizar las instalaciones y equipos del centro para mejorar la capacidad de servicio y cumplir con la creciente demanda de los pacientes.	Incremento en la capacidad de atención medido por el número de pacientes atendidos y la reducción en los tiempos de espera para recibir servicios.	Informes de progreso de obras y adquisiciones, actas de recepción de subvenciones y financiación, documentos de aprobación de proyectos.	Aumentar la capacidad de atención en un 30% y reducir los tiempos de espera en un 25% en el próximo año.	Un centro con infraestructura modernizada y ampliada que pueda atender eficazmente a un mayor número de pacientes, mejorando la calidad y la rapidez de los servicios ofrecidos.

Fuente: Diagnóstico FODA**Autor:** Campos y Pineda**Actividad 2**

Flexibilizar los horarios y revisar la estructura de precios para mantener la base de pacientes en un entorno económico fluctuante.

Tabla 10*Actividad 2 para la gestión financiera y económica*

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Ajustar los horarios de atención y revisar los precios de los servicios para adaptarse mejor a las necesidades económicas de los pacientes y las tendencias del mercado.	Aumento en la retención de pacientes y en la satisfacción del cliente, medido por encuestas de satisfacción y tasas de retorno.	Encuestas de satisfacción al cliente, registros de citas y asistencia, informes financieros que reflejen cambios en ingresos y clientes.	Aumentar la retención de pacientes en un 20% y mejorar la satisfacción general del cliente en un 15% en los próximos 12 meses.	Un centro más accesible y económicamente atractivo para los pacientes, que logra mantener su base de clientes incluso en tiempos de incertidumbre económica.

Fuente: Diagnóstico FODA**Autor:** Campos y Pineda

Actividad 3

Implementar un sistema de gestión financiera integrado para optimizar el control de costos y la planificación presupuestaria.

Tabla 11
Actividad 3 para la gestión financiera y económica

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Instalar y utilizar un sistema de software de gestión financiera que proporcione análisis detallados y permita una mejor toma de decisiones financieras.	Reducción de los costos operativos generales y aumento en la eficiencia de la gestión presupuestaria.	Informes financieros generados por el sistema, revisiones de presupuesto y auditorías internas.	Reducir los costos operativos en un 15% y aumentar la precisión en la planificación presupuestaria en un 20% dentro de los próximos dos años.	Un centro más eficiente en términos financieros con capacidad mejorada para adaptarse a cambios económicos y maximizar la utilización de recursos.

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

3.2.3. Gestión Técnica y Tecnológica

Actividad 1

Utilizar el personal especializado y altamente calificado para desarrollar programas avanzados de rehabilitación que respondan a la creciente demanda post pandemia.

Tabla 12
Actividad 1 para la gestión técnica y tecnológica

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Desarrollar y ofrecer programas avanzados de rehabilitación, aprovechando las capacidades del personal especializado del	Incremento en la cantidad de programas especializados ofrecidos y mejoras en los resultados de	Informes de tratamiento y seguimiento de resultados de salud, testimonios de pacientes, evaluaciones de	Lanzar al menos tres nuevos programas especializados en el próximo año y mejorar los resultados de salud de los	Un centro que se destaca por su capacidad de ofrecer tratamientos especializados y efectivos, aumentando su

centro, para satisfacer las necesidades emergentes en el contexto post pandemia.	salud de los pacientes.	desempeño del personal.	pacientes en un 20%.	competitividad y la satisfacción del paciente en un entorno de salud cambiante.
--	-------------------------	-------------------------	----------------------	---

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

Actividad 2

Planificar una reestructuración de la infraestructura que no solo responda a la demanda, sino que también considere eficiencias operativas frente al aumento de costos por regulaciones.

Tabla 13

Actividad 2 para la gestión técnica y tecnológica

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Realizar una reestructuración completa de la infraestructura existente para maximizar la eficiencia operativa y cumplir con las nuevas regulaciones, asegurando una respuesta efectiva a la creciente demanda de servicios.	Reducción en los costos operativos y cumplimiento total con las nuevas regulaciones.	Informes de auditoría y cumplimiento, facturas de costos operativos antes y después de la reestructuración, actas de inspecciones regulatorias.	Reducir los costos operativos en un 20% y lograr un 100% de cumplimiento con las nuevas regulaciones en el plazo de dos años.	Un centro más eficiente y sostenible que no solo cumple con las exigencias regulatorias, sino que también opera de manera más costo-efectiva, lo cual mejora su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

Actividad 3

Mejorar la infraestructura de TI para soportar telemedicina y consultas en línea como respuesta a la necesidad de servicios accesibles y seguros.

Tabla 14*Actividad 3 para la gestión técnica y tecnológica*

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Actualizar y expandir la infraestructura tecnológica para facilitar la telemedicina y las consultas virtuales, mejorando el acceso a los servicios de rehabilitación.	Aumento en el número de consultas realizadas a través de telemedicina y satisfacción del paciente con servicios en línea.	Registros de uso del servicio de telemedicina, encuestas de satisfacción del paciente, informes de tecnología de información.	Incrementar el uso de servicios de telemedicina en un 40% y mejorar la satisfacción del paciente con estos servicios en un 30% en el próximo año.	Un centro más accesible y preparado para el futuro, capaz de ofrecer servicios de rehabilitación a pacientes que no pueden asistir presencialmente, asegurando continuidad y expansión del cuidado.

Fuente: Diagnóstico FODA**Autor:** Campos y Pineda

3.2.4. Gestión Política y Social

Actividad 1

Aprovechar la diversidad de servicios para expandir la oferta en áreas con nuevas políticas gubernamentales de apoyo, asegurando así una participación activa en los programas financiados.

Tabla 15*Actividad 1 para la gestión política y social*

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Expandir y diversificar los servicios del centro para alinearlos con nuevas políticas gubernamentales y participar activamente en programas de financiación.	Aumento en el número de servicios que califican para financiación gubernamental y crecimiento en la participación de pacientes beneficiados por estos programas.	Documentación de aprobación de proyectos y financiamiento, registros de participación en programas gubernamentales, informes de servicio.	Incrementar en un 30% los servicios financiados por el gobierno y aumentar en un 25% el número de pacientes que se benefician de estos programas	Un centro más integrado en la red de salud pública, con una mayor capacidad para ofrecer servicios subvencionados que respondan a las necesidades de la comunidad y estén alineados

			en el próximo año.	con las políticas de apoyo gubernamentales.
--	--	--	--------------------	---

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

Actividad 2

Ajustar los horarios de atención para hacerlos más flexibles y responder a la creciente conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar, mejorando la accesibilidad para los pacientes.

Tabla 16
Actividad 2 para la gestión política y social

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Modificar los horarios de atención para hacerlos más flexibles, facilitando el acceso a los servicios del centro en horarios más convenientes para los pacientes.	Incremento en el número de pacientes atendidos durante horas no convencionales y mejora en las tasas de satisfacción relacionadas con la accesibilidad.	Encuestas de satisfacción de pacientes, registros de citas y asistencia fuera de los horarios tradicionales, informes de gestión.	Aumentar en un 20% el número de pacientes atendidos en horarios extendidos y mejorar en un 15% la satisfacción de los pacientes respecto a la accesibilidad en el próximo año.	Un centro más accesible y alineado con las necesidades actuales de los pacientes, lo que mejora la satisfacción general y aumenta la utilización de los servicios ofrecidos.

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

Actividad 3

Reforzar la diversidad de servicios para mitigar los impactos de los cambios regulatorios, asegurando que el centro siga siendo competitivo y cumpla con todas las normativas.

Tabla 17
Actividad 3 para la gestión política y social

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
-------------	-----------	-----------------------	------	------------------

Ampliar y diversificar la gama de servicios del centro para adaptarse a cambios regulatorios y mantener la competitividad en el mercado de la salud.	Aumento en la cantidad de servicios que cumplen nuevas regulaciones y mejora en la competitividad del centro.	Documentos de cumplimiento regulatorio, informes de la oferta de servicios actualizados, evaluaciones de mercado.	Implementar al menos cinco nuevos servicios o adaptaciones de servicios existentes que cumplan con las nuevas regulaciones en el próximo año.	Un centro más resiliente y competitivo que pueda adaptarse a un entorno regulatorio cambiante, manteniendo un alto estándar de cuidado y ampliando su mercado.
--	---	---	---	--

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

Actividad 4

Promover los servicios del centro destacando la calidad y el reconocimiento local como herramienta para retener a los pacientes ante la posible reducción del poder adquisitivo y el aumento de la competencia.

Tabla 18

Actividad 4 para la gestión política y social

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Implementar campañas de promoción que resalten la calidad y el reconocimiento del centro para aumentar la retención de pacientes y diferenciarse de la competencia.	Mejora en la retención de pacientes y en la percepción de la calidad del servicio, medido por encuestas de satisfacción y tasa de retorno.	Informes de campañas de marketing, encuestas de satisfacción al cliente, análisis de retención de pacientes.	Aumentar la retención de pacientes en un 20% y mejorar la percepción de la calidad del servicio en un 25% en el próximo año.	Un centro con una fuerte imagen de marca reconocida por su calidad, que atraiga y retenga pacientes incluso en un entorno económico y competitivo desafiante.

Fuente: Diagnóstico FODA

Autor: Campos y Pineda

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

La evaluación en las organizaciones es fundamental para asegurar que se alcanzan los objetivos estratégicos de manera eficiente y efectiva. Este proceso no solo permite medir el progreso y los resultados de los objetivos planteados, sino que también es crucial para la toma de decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la mejora de programas y estrategias.

Según Guartán et al. (2019), la evaluación de desempeño puede ayudar a individuos, equipos, programas y organizaciones a mejorar su rendimiento, alcanzar sus objetivos y metas, y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la mejora de programas (Guartán et al., 2019). Este proceso involucra una variedad de enfoques, como la autoevaluación, la evaluación de 360 grados y la evaluación de programas, cada uno adaptado a diferentes necesidades y contextos dentro de la organización.

La evaluación también es esencial para la buena gobernanza, proporcionando los datos y la evidencia necesarios para tomar decisiones informadas, rastrear el progreso y asegurar la rendición de cuentas (Heredia y Narváez, 2021). Además, permite a las organizaciones comparar resultados a lo largo del tiempo, ayudando a determinar la eficacia y el rendimiento general a largo plazo.

Implementar un proceso de evaluación efectivo requiere prácticas bien establecidas, como definir objetivos claros y medibles, utilizar criterios objetivos, proporcionar comentarios regulares, y garantizar la confidencialidad durante todo el proceso (Cornejo, 2020).

4.1. Monitoreo del Plan

El monitoreo del plan es un proceso esencial en la gestión de proyectos que implica el seguimiento sistemático y continuo de las actividades planificadas. Este seguimiento proactivo contribuye significativamente a mejorar la eficiencia y efectividad del proyecto, garantizando mejores resultados y la satisfacción de los interesados involucrados.

Tabla 19

Monitoreo de las actividades planificadas

MONITOREO EVALUACIÓN			MONITOREO				RESPONSABLE
ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	
Gestión Administrativa	Fortalecer la sólida reputación y reconocimiento en la comunidad local mediante campañas de concientización sobre la salud y bienestar personal.	Informes de campaña		X			Gerente general
	Actualizar el sistema administrativo integrando nuevas tecnologías que permitan una mejor gestión de pacientes y servicios.	Reportes de actualización de sistema	X				Gerente general
	Actualizar y fortalecer el sistema administrativo para hacerlo más resiliente frente a las amenazas de un entorno económico adverso y un mercado competitivo.	Informes de auditoría y resiliencia				X	Gerente general
	Ampliar y modernizar la infraestructura existente	Informes de progreso de infraestructura				X	Director Financiero

	para satisfacer la demanda creciente, utilizando oportunidades de financiación y subvenciones gubernamentales.						
Gestión Financiera y Económica	Flexibilizar los horarios y revisar la estructura de precios para mantener la base de pacientes en un entorno económico fluctuante.	Análisis de impacto económico	X	X			Director Financiero
	Implementar un sistema de gestión financiera integrado para optimizar el control de costos y la planificación presupuestaria.	Reportes de eficiencia financiera		X	X		Director Financiero
Gestión Técnica y Tecnológica	Utilizar el personal especializado y altamente calificado para desarrollar programas avanzados de rehabilitación que respondan a la creciente demanda post pandemia.	Evaluaciones de programa			X		Jefe de especialistas
	Planificar una reestructuración de la	Documentación de proyecto				X	Gerente general

	infraestructura que no solo responda a la demanda, sino que también considere eficiencias operativas frente al aumento de costos por regulaciones.						
	Mejorar la infraestructura de TI para soportar telemedicina y consultas en línea como respuesta a la necesidad de servicios accesibles y seguros.	Informes de implementación de telemedicina	X	X			Gerente general
Gestión Política y Social	Aprovechar la diversidad de servicios para expandir la oferta en áreas con nuevas políticas gubernamentales de apoyo, asegurando así una participación activa en los programas financiados.	Informes de participación gubernamental			X		Gerente general
	Ajustar los horarios de atención para hacerlos más flexibles y responder a la creciente conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar,	Encuestas de satisfacción del paciente	X	X			Servicio al Cliente

	mejorando la accesibilidad para los pacientes.						
	Reforzar la diversidad de servicios para mitigar los impactos de los cambios regulatorios, asegurando que el centro siga siendo competitivo y cumpla con todas las normativas.	Reportes de conformidad regulatoria		X			Gerente general
	Promover los servicios del centro destacando la calidad y el reconocimiento local como herramienta para retener a los pacientes ante la posible reducción del poder adquisitivo y el aumento de la competencia.	Campañas de marketing y estudios de mercado				X	Departamento de Marketing

Autor: Campos y Pineda

4.2. Evaluación del Plan

La evaluación del plan en cualquier proyecto es crucial no solo para medir el progreso hacia los objetivos establecidos, sino también para sostener la responsabilidad en todas las actividades planificadas. La implementación de evaluaciones periódicas, tanto a mitad como al final del período del proyecto, permite una supervisión continua y la oportunidad de realizar ajustes necesarios para garantizar el éxito del proyecto.

Según Michael Quinn Patton, uno de los autores más reconocidos en el campo de la evaluación de programas, la evaluación debe ser vista como una actividad integral que apoya la toma de decisiones informadas y mejora continua. Patton sostiene que las evaluaciones efectivas no sólo juzgan el desempeño, sino que también destacan las áreas de mejora y las oportunidades de aprendizaje para todas las partes involucradas (Patton, 2011).

En el contexto de tu proyecto, la utilización de indicadores cualitativos y cuantitativos, obtenidos tanto de fuentes de verificación indirectas como directamente de los beneficiarios, proporciona una base sólida para esta evaluación. Esto es crucial porque combina datos objetivos con percepciones y experiencias personales, lo que enriquece el entendimiento del impacto del proyecto.

La evaluación a mitad de período permite identificar y corregir desviaciones mientras aún es factible hacer ajustes sin comprometer los resultados finales del proyecto. Asimismo, la evaluación final ofrece una oportunidad para reflexionar sobre los éxitos y desafíos del proyecto en su totalidad, permitiendo una retroalimentación valiosa para futuras iniciativas.

Este enfoque, que combina evaluaciones formativas y sumativas, es esencial para mantener la integridad y la responsabilidad del proyecto, asegurando que cada etapa contribuya efectivamente a los objetivos generales del proyecto y, por ende, al valor agregado para los beneficiarios y otras partes interesadas.

4.3. Limitaciones

En la implementación del plan de gestión para el Centro de Rehabilitación Médica Santa María, es fundamental identificar y abordar posibles limitaciones que podrían impactar el desarrollo y éxito del proyecto.

1. La disponibilidad de fondos puede restringir la capacidad del centro para expandir infraestructuras o implementar nuevas tecnologías. Para mitigar esto, se sugiere explorar diversas fuentes de financiamiento, como subvenciones gubernamentales, asociaciones con entidades privadas y campañas de recaudación de fondos.
2. Los cambios en sistemas y procesos pueden enfrentar resistencia por parte del personal. Para superar esta barrera, es crucial implementar programas de capacitación y comunicación efectiva que expliquen los beneficios y el impacto positivo esperado de las nuevas implementaciones.
3. La adaptación a las regulaciones cambiantes puede ser un desafío. Es esencial contar con un equipo legal o un consultor especializado para mantener al centro actualizado y en cumplimiento con todas las normativas aplicables.
4. La dependencia de sistemas tecnológicos obsoletos puede limitar la eficiencia del centro. Se recomienda establecer un plan de modernización tecnológica que priorice las actualizaciones críticas y explore soluciones escalables y sostenibles.
5. La falta de un sistema eficaz para la gestión y análisis de datos puede restringir la capacidad del centro para monitorear el progreso y hacer ajustes oportunos. Implementar soluciones de software avanzadas y formar al personal en análisis de datos puede ser una solución eficaz.
6. Las incertidumbres generadas por la pandemia de COVID-19 pueden afectar la operatividad y la demanda de servicios. Mantener flexibilidad en las operaciones y continuar con la evaluación de riesgos sanitarios será crucial.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al ampliar y modernizar la infraestructura existente, el centro podría atender a un mayor número de pacientes de manera eficiente. Esto no solo aumentaría la capacidad de servicio del centro, sino que también reduciría los tiempos de espera, mejorando la satisfacción general de los pacientes y optimizando la utilización de los recursos.

Implementando tecnologías avanzadas y capacitando continuamente al personal, el centro podría ofrecer tratamientos más efectivos y personalizados. Esta mejora en la calidad del servicio podría aumentar significativamente la tasa de éxito de los tratamientos, consolidando la reputación del centro como líder en rehabilitación médica.

Actualizando y fortaleciendo el sistema administrativo para hacerlo más resiliente frente a un entorno económico adverso y un mercado competitivo, el centro estaría mejor equipado para manejar cualquier desafío futuro. Esto aseguraría una gestión más eficaz y la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas regulaciones o cambios en el mercado.

Al ajustar los horarios de atención y revisar la estructura de precios, el centro podría ofrecer servicios más accesibles a una gama más amplia de pacientes. Esto no solo podría aumentar la base de pacientes, sino también reforzar la inclusión y el acceso equitativo a servicios de rehabilitación de alta calidad.

Al alinear los servicios ofrecidos con las nuevas políticas gubernamentales de apoyo, el centro podría asegurar financiamiento adicional y una participación más activa en los programas financiados. Esto proporcionaría una fuente estable de ingresos y apoyaría la expansión y la mejora continua de los servicios ofrecidos.

5.2. Recomendaciones

Establecer canales de comunicación efectivos y accesibles para los pacientes y sus familias. Esto incluye desde actualizaciones regulares sobre el estado de su tratamiento hasta un servicio al cliente accesible que pueda resolver dudas rápidamente. Mantener una comunicación abierta y transparente puede fortalecer la confianza y la satisfacción del paciente.

Realizar encuestas de satisfacción regularmente para obtener retroalimentación directa de los pacientes sobre su experiencia en el centro. Utilizar esta información para realizar ajustes en los servicios y abordar cualquier área de preocupación. Esto no solo mejorará la calidad del servicio, sino que también demostrará a los pacientes que su opinión es valorada y tomada en cuenta.

Invertir en el desarrollo profesional continuo del personal médico y administrativo. Asegurarse de que el equipo esté actualizado con las últimas prácticas y tecnologías en rehabilitación médica. Un personal bien capacitado y entusiasta puede mejorar significativamente la calidad del servicio y la eficacia del tratamiento, lo que a su vez aumenta la fidelidad de los pacientes.

Prestar atención a la comodidad y conveniencia dentro del centro puede tener un impacto positivo en la percepción del paciente. Esto puede incluir desde la mejora de las instalaciones de espera hasta asegurar que el entorno del centro sea acogedor y tranquilizador. Pequeños cambios en el ambiente pueden mejorar significativamente la experiencia del paciente y potenciar la recomendación boca a boca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabanillas Díaz, E., Cárdenas Bartra, M., Nieves Espinosa, N., Oro Salvador, M., Tirado Márquez, N. (2021). *La centralización y descentralización en los procesos de departamentalización: una revisión de la literatura*. Revista de investigación valor agregado, vol. 8, núm. 1, p. 35-51.
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1630/1913
- Cornejo Marín, Á. (2020). *Implementación del proceso de evaluación del desempeño en la empresa Tarpuq CIA. LTDA de la ciudad de Cuenca en el periodo agosto 2019 – febrero 2020*.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18734/1/UPS-CT008765.pdf>
- CRM Santa María. (2024). *Centro De Fisioterapia Santa María*.
<https://www.facebook.com/Santamariaterapia/>
- Delgado, D., Pilaloo, W., Holguín Burgos, B., Cali Cadena, K. (2023). *Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao ccn51 en el triunfo, Guayas, Ecuador*.
<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>
- Donawa Torres, Z., Morales Martínez, E. (2018). *Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME*.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- GAD Ibarra. (2023). *Municipio de Ibarra con nuevas autoridades locales*.
<https://www.ibarra.gob.ec/site/2023/05/municipio-de-ibarra-con-nuevas-autoridades-locales/>
- Gonzales, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Telos, vol. 21, núm. 1.
<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- González Treglia, J., Tamagno, P., Tarantola, L. (2021). *La Cadena de Valor y sus dimensiones. Una conceptualización a través del análisis de sus líneas de estudios principales*.

<https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/75.pdf>

Google Maps. (2024). *Centro de Rehabilitación Física Santa María.*

<https://acortar.link/nSdGNy>

Guartán, A., Torres Kleber, Ollagüe, J. (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores.*

<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

Haro Carrillo, F., Córdova Rosas, N., Alvarado Garcés, M. (2017). *Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial.*

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5994740.pdf>

Heredia Quito, M., Narváez Zurita, C. (2021). *La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud.*

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>

López Solís, O., Lara Haro, D., Villacis Uvidia, J., Pérez Briceño, J. (2019).

Administración y gestión empresarial.

[https://www.researchgate.net/publication/336509786 ADMINISTRACION Y GESTION EMPRESARIAL](https://www.researchgate.net/publication/336509786_ADMINISTRACION_Y_GESTION_EMPRESARIAL)

Macias Arteaga, M., Mero Vélez, J. (2022). *Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI.*

<https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3567>

Manchay Calvay, A. (2022). *Gestión moderna para una administración efectiva.*

<http://portal.amelica.org/ameli/journal/599/5993365013/5993365013.pdf>

Manterola C., Quiroz G., Salazar P., García N. (2019). *Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0716864019300057>

Muñiz Jaime, L., Tomalá Yáñez, R., Alvarado Guaranda, J. (2022). *La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las MiPymes en Manabí.* <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>

Patton, M. (2011). *Estado del arte y práctica de la evaluación del desarrollo.*

<https://es.scribd.com/document/433948281/Patton-Chapter1-ES-pdf>

- Pérez Tabernero, Á. (2019). *Estudio de análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de creación del startup Blodel.*
https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- Porter, M., Teisberg Olmsted, E. (2006). *Redefining Health Care.*
https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20060502%20NACDS%20-%20Final%2005012006%20for%20On%20Point_db5ede1d-3d06-41f0-85e3-c11658534a63.pdf
- Ramírez, D. (2019). *Modelo de gestión para organizaciones empresariales: estructurado sobre los grupos de interés.* Revista Sinapsis, 11, (2), 47 – 64. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7006985.pdf>
- Sánchez Torres, D. (2017). *Accesibilidad a los servicios de salud: debate teórico sobre determinantes e implicaciones en la política pública de salud.* Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, vol. 55, núm. 1, pp. 82-89.
<https://www.redalyc.org/journal/4577/457749297021/html/>
- Sanjuan Núñez, L. (2019). *Introducción a la metodología cualitativa de investigación.*
https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147145/4/MetodosDeInvestigacionCualitativaEnElAmbitoLaboral_Modulo1_IntroduccionALaMetodologiaCualitativaDeInvestigacion.pdf
- Scacco Carrasco, A. (2020). *Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Ibarra.*
https://www.ibarra.gob.ec/site/docs/estrategico/PDYOT_2020.pdf
- Unir. (2021). *El plan estratégico de un hospital ¿en qué consiste?*
<https://mexico.unir.net/noticias/salud/plan-estrategico-hospital/>
- Villavicencio, E. (2021). *Fundamentos de gerencia aplicados a salud.*
<http://dx.doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i2.894>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de evaluación y selección de alternativas

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD
“Plan de Gestión Gerencial para la prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada”
MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Gestión centralizada y respuesta lenta	Centralización de toma de decisiones	Demora en la implementación de mejoras	Redistribuir responsabilidades gerenciales	Crear un equipo de dirección con roles específicos y delegar autoridad	Dirección General
Infraestructura insuficiente y demanda insatisfecha	Infraestructura no alineada con la demanda de servicios	Población con necesidades de rehabilitación no atendidas	Expandir y modernizar las instalaciones	Desarrollar un plan de inversión para la ampliación de infraestructura	Gerencia de Operaciones
Acceso limitado a servicios de rehabilitación	Horarios rígidos y costos elevados	Disminución de la satisfacción y fidelización del paciente	Ajustar la estructura de horarios y costos	Implementar un esquema de precios escalable y horarios flexibles	Gerencia Administrativa y Financiera
Administración ineficiente	Sistema administrativo no integrado	Subutilización de recursos y baja satisfacción del cliente	Mejorar la gestión administrativa y operativa	Integrar sistemas de gestión de información y calidad	Gerencia de Calidad y Sistemas

Nota. La matriz muestra los problemas evidenciados y sus consecuencias, adicional se presentan alternativas de solución.

Fuente: Centro de rehabilitación médica Santa María

Elaboración: Campos y Pineda

Fecha: 14 de marzo del 2024

Anexo 2. Presupuesto de las actividades propuestas

Tabla 20
Presupuesto por actividades

PRESUPUESTO				
ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	TOTAL
Gestión administrativa	Fortalecer la sólida reputación y reconocimiento en la comunidad local mediante campañas de concientización sobre la salud y bienestar personal.	Gerente general	Campañas publicitarias, materiales promocionales, eventos comunitarios	\$5,000
	Actualizar el sistema administrativo integrando nuevas tecnologías que permitan una mejor gestión de pacientes y servicios.	Gerente general	Software de gestión, hardware, instalación y capacitación	\$1,500
	Actualizar y fortalecer el sistema administrativo para hacerlo más resiliente frente a las amenazas de un entorno económico adverso y un mercado competitivo.	Gerente general	Mejoras en seguridad informática, backup y sistemas de recuperación de desastres	\$2,000
Gestión financiera y económica	Ampliar y modernizar la infraestructura existente para satisfacer la demanda creciente, utilizando oportunidades de financiación y subvenciones gubernamentales.	Director financiero	Renovación de instalaciones, adquisición de equipos médicos	\$25,000
	Flexibilizar los horarios y revisar la estructura de precios para mantener la base de pacientes en un entorno económico fluctuante.	Director financiero	Consultoría para análisis de mercado, implementación de software de tarificación	\$800

	Implementar un sistema de gestión financiera integrado para optimizar el control de costos y la planificación presupuestaria.	Director financiero	Software de gestión financiera, integración de sistemas, capacitación	\$3,000
Gestión técnica y tecnológica	Utilizar el personal especializado y altamente calificado para desarrollar programas avanzados de rehabilitación que respondan a la creciente demanda post pandemia.	Jefe de especialistas	Desarrollo de programas, formación continua, equipos especializados	\$4,000
	Planificar una reestructuración de la infraestructura que no solo responda a la demanda, sino que también considere eficiencias operativas frente al aumento de costos por regulaciones.	Gerente general	Actualización de equipos y software, mejoras en eficiencia energética	\$20,000
	Mejorar la infraestructura de TI para soportar telemedicina y consultas en línea como respuesta a la necesidad de servicios accesibles y seguros.	Gerente general	Ampliación de capacidad de red, software de telemedicina, dispositivos seguros	\$5,000
Gestión política y social	Aprovechar la diversidad de servicios para expandir la oferta en áreas con nuevas políticas gubernamentales de apoyo, asegurando así una participación activa en los programas financiados.	Gerente general	Estrategias de alineación con políticas, marketing dirigido, licencias	\$3,000
	Ajustar los horarios de atención para hacerlos más flexibles y responder a la creciente conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar, mejorando la accesibilidad para los pacientes.	Servicio al cliente	Sistema de programación flexible, capacitación de personal en atención al cliente	\$5,000
	Reforzar la diversidad de servicios para mitigar los impactos de los cambios regulatorios, asegurando	Gerente general	Consultoría legal, actualización de procedimientos y capacitaciones	\$8,000

	que el centro siga siendo competitivo y cumpla con todas las normativas.			
	Promover los servicios del centro destacando la calidad y el reconocimiento local como herramienta para retener a los pacientes ante la posible reducción del poder adquisitivo y el aumento de la competencia.	Jefe de marketing	Campañas de publicidad local, eventos de marca, actividades de relaciones públicas	\$6,500
Total del presupuesto				\$88,800

Autor: Campos y Pineda

Anexo 3. Cronograma propuesto para la aplicación de las actividades

Tabla 21
Cronograma propuesto

ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión administrativa	Fortalecer la reputación y reconocimiento local	Gerente general	X	X	X									
	Actualizar el sistema administrativo con nuevas tecnologías	Gerente general			X	X	X							
	Hacer resiliente el sistema administrativo	Gerente general					X	X	X					
Gestión financiera y económica	Ampliar y modernizar la infraestructura	Director financiero	X	X	X	X	X	X						

	Flexibilizar horarios y revisar estructura de precios	Director financiero						X	X	X				
	Implementar sistema de gestión financiera integrado	Director financiero								X	X	X	X	
Gestión técnica y tecnológica	Desarrollar programas avanzados con personal calificado	Jefe de especialistas		X	X	X	X							
	Reestructuración de la infraestructura tecnológica	Gerente general							X	X	X	X		
	Mejorar infraestructura de TI para telemedicina	Gerente general									X	X	X	X
Gestión política y social	Expandir oferta en áreas con apoyo gubernamental	Gerente general	X	X										
	Ajustar horarios de atención para mejorar accesibilidad	Servicio al cliente				X	X	X						
	Reforzar la diversidad de servicios frente a cambios regulatorios	Gerente general							X	X	X			

	Promover los servicios destacando calidad y reconocimiento local	Jefe de marketing											X	X	X
--	--	-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---

Autor: Campos y Pineda

Anexo 4. Fotografías adicionales del centro de rehabilitación



