



ESCUELA DE NEGOCIOS

TÍTULO DEL TRABAJO:

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2025 PARA LA CLINICA JERUSALEN DE LA

CIUDAD DE QUITO

DOCENTE:

DR. JORGE BEJARANO JARAMILLO

AUTORA:

DRA. MARIA BELEN VEGA CARVAJAL

2021

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPÍTULO I.....	10
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	10
1.1. Análisis ambiental situacional	10
1.2. Análisis situacional de la gestión institucional	12
1.3. Análisis de oferta y demanda	14
1.3.1. Análisis geoespacial	14
1.3.2. Oferta de Servicios de salud.....	14
1.3.3. Demanda de servicios de salud.....	15
1.3.4. Población atendida	17
CAPÍTULO II	18
OBJETO DEL PLAN ESTRATÉGICO	18
2.1 Planteamiento del problema.....	18
2.2. Justificación del problema	20
2.3. Objetivos de plan estratégico	21
2.3.1. Objetivo general.....	21
2.3.2. Objetivos específicos	21
2.4. Alternativas de solución	21
CAPÍTULO III	25
DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES GERENCIALES DE LA INSTITUCIÓN	25
3.1. Gestión administrativa.....	25
3.2. Gestión Financiera y económica.	26
3.3. Gestión técnica y tecnológica.....	27
3.4. Gestión Política y social	27
3.5. Análisis FODA	28
3.6. Análisis CAME	31
CAPÍTULO IV.....	33
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	33
4.1. Gestión administrativa – organizacional.....	33

4.2. Gestión financiera – económica (presupuesto).....	39
4.3. Gestión técnica-tecnológica	44
4.4. Gestión política - social	45
CAPITULO V.....	47
EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN.....	47
5.1. Monitoreo del plan.....	47
5.1.1. Tipos de monitoreo	47
5.1.2. Importancia del monitoreo	47
5.2. Evaluación del plan	51
5.3. Limitaciones	53
CAPITULO VI.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
6.1. Conclusiones.....	54
6.2. Recomendaciones Gerenciales	56
BIBLIOGRAFÍA	58

Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de solución.....	23
Tabla 2. Análisis FODA.....	29
Tabla 3. Matriz DAFO-CAME	31
Tabla 4. <i>Indicadores</i>	33
Tabla 5. Indicadores	34
Tabla 6. Indicadores	35
Tabla 7. Indicadores	35
Tabla 8. Indicadores	36
Tabla 9. <i>Indicadores</i>	36
Tabla 10. <i>Indicadores</i>	37
Tabla 11. <i>Indicadores</i>	37
Tabla 12. <i>Indicadores</i>	38
Tabla 13. Indicadores.....	39
Tabla 14. Indicadores.....	40
Tabla 15. <i>Indicadores</i>	40
Tabla 16. <i>Indicadores</i>	41
Tabla 17. <i>Indicadores</i>	41
Tabla 18. <i>Indicadores</i>	42
Tabla 19. <i>Indicadores</i>	42
Tabla 20. <i>Financiación general</i>	43
Tabla 21. Indicadores.....	44
Tabla 22 Indicadores	44
Tabla 23 <i>Indicadores</i>	45
Tabla 24. Indicadores.....	45
Tabla 25 Indicadores	46
Tabla 26. Indicadores.....	46
Tabla 27. <i>Ejemplo de Monitoreo de actividades</i>	50

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de La Clínica Jerusalén	12
Figura 2. Mapa espacial de la Clínica Jerusalén.....	14
Figura 3. Servicios que ofrece La Clínica Jerusalén.....	15
Figura 4. Árbol de problemas	19
Figura 8. <i>Pasos para realizar el monitoreo y evaluación</i>	48

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está enfocado a crear un Plan Estratégico de la clínica Jerusalén ubicada al sur de la ciudad de Quito, para el período 2022 – 2025, misma que tiene como objetivo, establecer un plan estratégico actual, a fin de orientar sus actividades internas, alcanzando los propósitos y objetivos formulados al inicio de sus actividades, estableciendo metas e indicadores que evidencien la mejora en la atención al cliente, mediante un monitoreo de actividades, logrando erradicar la falta de un plan estratégico en la clínica, es así que para el desarrollo del trabajo se ha seguido un proceso metodológico de análisis e investigación del diagnóstico situacional, logrando establecer la ventaja de la creación de un plan estratégico para la clínica Jerusalén, donde la reducción de errores cometidos dentro del lugar de trabajo, será evidente ya que, se estipularán procesos ante el desconocimiento del manejo de recursos, lo que permita al trabajador del centro de salud laborar con un mayor grado de concentración y optimismo. Al establecerse el plan estratégico en la clínica, se evitarán los errores en las actividades realizadas en la casa de salud, además de instaurar estrategias de medidas correctivas dentro de las instalaciones, beneficiando al bienestar de las personas que asisten a diario a la clínica al igual que el personal que labora.

Palabras clave: Plan estratégico, monitoreo, plan gerencial, indicadores, recursos.

ABSTRACT

This work is focused on creating a Strategic Plan for the Jerusalem clinic located south of the city of Quito, for the period 2022 - 2025, which aims to establish a current strategic plan, in order to guide its internal activities, achieving the purposes and objectives formulated at the beginning of its activities, establishing goals and indicators that show the improvement in customer service, by monitoring activities, managing to eradicate the lack of a strategic plan in the clinic. development of the work a methodological process of analysis and investigation of the situational diagnosis has been followed, managing to establish the advantage of creating a strategic plan for the Jerusalem clinic, where the reduction of errors committed within the workplace, will be evident since, processes will be stipulated in the absence of knowledge of resource management, which allows the health center worker to work with a higher degree of concentration and optimism. By establishing the strategic plan in the clinic, errors in the activities carried out in the health home will be avoided, in addition to establishing corrective measures strategies within the facilities, benefiting the well-being of the people who attend the clinic daily as well as than the staff that works.

Keywords: Strategic plan, monitoring, management plan, indicators, resources.

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico al ser un documento que encierra un proceso ordenado de actividades, es muy importante porque permite promover la fortaleza y el bienestar del personal de la empresa, reduciendo así los errores empresariales enfocados a aspectos administrativos, financieros, operativos y políticos.

Es así que el presente trabajo, está enfocado a elaborar un plan estratégico para la clínica Jerusalén, teniendo como fin contribuir de una forma empresarial un instrumento de gestión, logrando el fortalecimiento económico y social de la clínica, por medio de iniciativas constructivas, que vayan en beneficio de los empleados y sobre todo de los pacientes que necesitan del servicio médico que ofrece la clínica.

A fin de desarrollar correctamente el tema de estudio, el trabajo se estructuró mediante seis capítulos, mismos que responden a los objetivos planteados inicialmente, de esta manera, se expone como primera parte el análisis situacional o ambiental de la gestión gerencial, donde detalla todo lo relacionado a la estructura administrativa, financiera y operativa de la clínica Jerusalén, además de los servicios que oferta.

Por consiguiente, se realizará el estudio del objeto del plan de gestión, donde se determina el problema que acarrea el centro de salud, identificando las causas u oportunidades de mejora, las cuales estarán entrelazadas con los objetivos del estudio, y para que esto se desarrolle de una manera adecuada, en el apartado tres, se abordará el diagnóstico de capacidades gerenciales de la clínica, donde intervienen las fortalezas y debilidades de las cuatro gestiones como son la organizativa-administrativa, financiera y económica, técnica y tecnológica y por último la política y social. Mismas que darán paso al cuarto punto de este trabajo.

De esta manera, para que la clínica tenga un mejor control interno, en el apartado cuarto se desarrollará un plan de gestión gerencial, que consta nuevamente de las cuatro gestiones anteriormente mencionadas, pero en este caso, se diseñarán

actividades, que vayan acorde a la elaboración del plan estratégico de la clínica, ya que se incluyen indicadores de monitoreo y control.

Seguido, para concluir el proceso de elaboración del plan de gestión gerencial, se ejecutará la evaluación del mismo, donde interviene el monitoreo y evaluación, al igual que la determinación de las limitaciones que están presentes como posibles problemas de no realizarse el trabajo.

Finalmente, en el sexto apartado se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones frente al estudio de adecuación del plan estratégico de la clínica Jerusalén, misma que deberá implementarla para que sus actividades y procesos internos, se realicen de mejor manera, brindando un excelente servicio de salud a la población del sur de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Análisis ambiental situacional

La gestión se apoya en el proceso de planear, ordenar, coordinar y mantener el control de a los individuos y los recursos accesibles de la compañía para conseguir las metas establecidas, además son conocimientos y técnicas para describir la conducta de las empresas, a esto se suma la dirección para llegar a un objetivo común (Olalde, 2018)

Las propiedades de la gestión son 4, la primera universalidad, que se da en todo sitio donde exista un organismo social, aun cuando hay versiones accidentales, segundo la especificidad que va acompañada de otros fenómenos contables, sociológicos, jurídicos, entre otros, la tercera es la unidad temporal debido a que toda compañía muestra un periodo de vida, y al final la unidad jerárquica donde los individuos o jefes participan en diversos grados o maneras (Nadales, 2018)

La gestión, se da donde hay una organización, puesto que el triunfo de una compañía u organismo social se debería a la idónea ejecución del mismo, para las pequeñas empresas y medianas la forma indicada de competir con otras es el mejoramiento de la gestión, otros de los recursos para desarrollar la productividad y competitividad con otras es mejorar la calidad de su gestión (Ortiz, 2020)

Los niveles jerárquicos, llevan las estrategias las se encargan de la responsabilidad total de la compañía bajo la toma de elecciones, el táctico reporta el manejo descriptivo de la organización, además de desarrollar planes para llevar a cabo metas en general implantada por la alta dirección y gestión operativa que supervisa a los trabajadores.

La gestión, es aquel proceso humano que incluye el liderazgo y la gerencia que involucra el proceso administrativo, contempla planes de gestión que se centra en

propones decisiones fundamentales, en materia de salud establece indicadores y metas para alcanzar los objetivos que se plantea la empresa (Arevalo, 2019).

En este sentido, la Clínica Jerusalén es una institución del sector de salud enfocada en brindar a la comunidad servicios médicos. Localizada en la provincia de Pichincha, en su capital Quito, en la parroquia Chillogallo. Inició actividades el febrero de 1985 con experiencia de profesionales de la salud. Ofrece atención especializada a todos los pacientes del sector en servicios de hospitalización, urgencias, además de farmacia, servicios de odontología, radiografías, medicina interna, etc.

La clínica se inició para poder cumplir con la demanda, puesto que antes de su creación existían pocas instituciones de salud cerca como “El Hospital del Sur”, la cual era pública, que presentaba el inconveniente de personal haciendo huelgas constantes, lo cual obligaba a los pacientes a atenderse en clínicas particulares donde los precios eran elevados.

En más de treinta años de experiencia, ha logrado posicionarse en el sector de Chillogallo con el objetivo de ofrecer la mejor atención de los profesionales de la salud y los equipos con la más alta tecnología.

A pesar de ser una institución de prestigio, dentro del sector de salud, la clínica necesita la elaboración de un plan estratégico, por lo cual sus objetivos propuestos se ven difíciles de alcanzar. Además, en los últimos años 2013-2020, se observó que la prestación de servicios se ha mantenido en el mismo nivel y el plan de trabajo no ha cambiado. Por lo tanto, la organización necesita la colaboración y compromiso del personal para desarrollar y aplicar planes de mejora que permitan un crecimiento sostenible y un uso óptimo de los recursos, debido a que existen pacientes que no pueden atenderse en la clínica ya que primero hay áreas que deben ser controladas y evaluadas. Esta cantidad de pacientes obliga a la clínica a entrar con un modelo de gestión adecuado y una reestructuración de capital humano para ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa de la institución de salud

A continuación, se detalla un organigrama con las distintas áreas que actualmente tiene la Clínica Jerusalén:

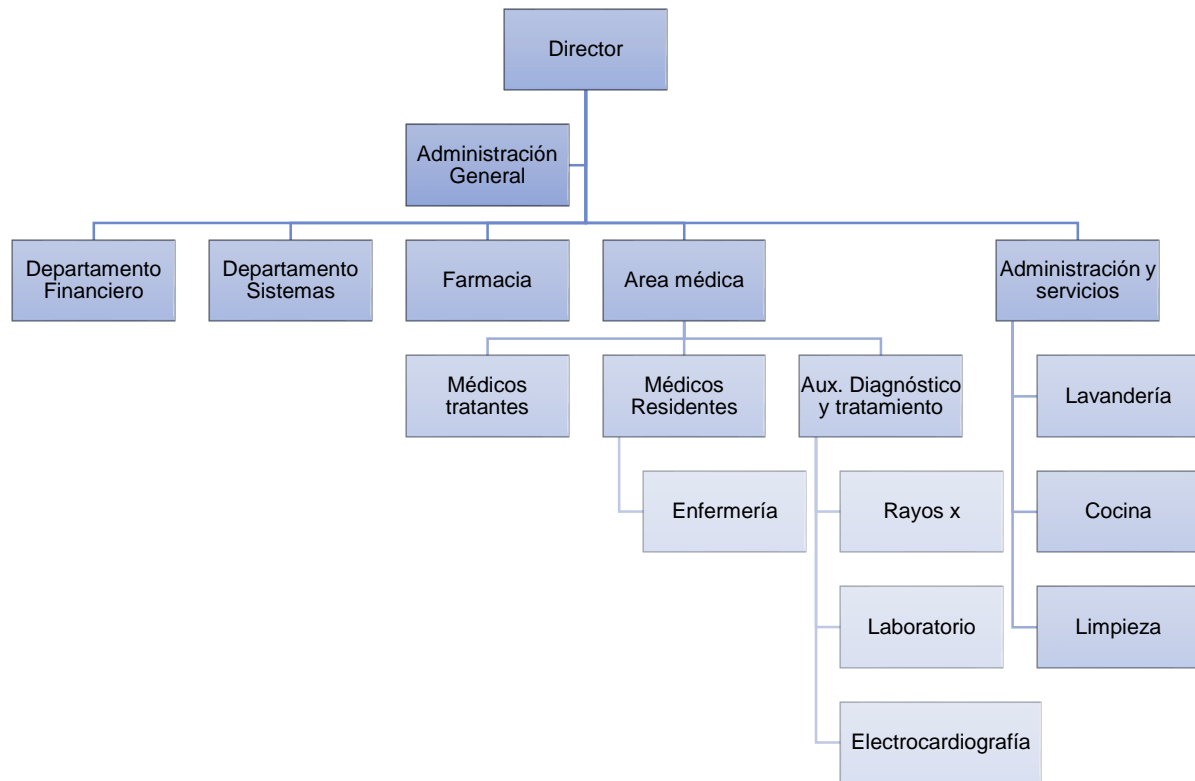


Figura 1. Organigrama de La Clínica Jerusalén

Fuente: Elaboración propia

1.2. Análisis situacional de la gestión institucional

En este apartado, se abordará el análisis de la situación de la gestión institucional, misma que engloba, todos los datos pasados y presentes del objeto de estudio, que en este caso es la Clínica Jerusalén, este análisis tiene como fin, conocer cómo se encuentra la institución, para lo cual, se realiza un estudio del entorno interno y externo en donde se desenvuelve la clínica, ya que, al permanecer 36 años dentro del mercado competitivo del sector de la salud, no cuenta con un plan estratégico que determine la eficiencia de sus actividades internas y externas, a lo cual, se han estado rigiendo a un esbozo o bosquejo de un plan, pero eso no es suficiente para cumplir con las acciones que se desarrollan en la clínica.

La estructura administrativa de la clínica Jerusalén se rige al organigrama funcional el cual está compuesto de tres niveles, iniciando con la alta dirección, seguido de la administración general y por último los departamentos de: financiamiento, sistema, administración y servicios, además de las áreas de medicina y farmacia. La alta dirección es aquella que está encargada de la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y el desarrollo de las premisas de planificación; el proceso consiste en reuniones periódicas con los jefes departamentales según el cronograma de trabajo que es una especie de plan donde manejan los presupuestos para cada departamento y estrategias de mejora frente a los inconvenientes que se hayan presentado en los últimos tres meses.

La clínica para su funcionamiento cuenta con una construcción de tres pisos distribuidos internamente en áreas de recepción, médica de consulta externa, laboratorio, quirúrgicas, de diagnóstico y apoyo, la distribución de espacios cuenta con pasillos y habitaciones individuales, además dispone de equipamiento médico para exámenes, terapias, radiología, cardiopulmonar, ecos, monitor de signos vitales, camas para pacientes, esterilizadores, electro cardiología, anestesiología, desfibriladores, sistema de ultrasonido para diagnósticos, unidad electro quirúrgica, entre otros.

El talento humano es interno y externo, el trabajo que realizan es presencial y semipresencial con horarios rotativos, entre los que se encuentran está el talento humano administrativo encargado de la recepción, el financiero quien se encarga de llevar el proceso contable de la empresa y todo lo relacionado al valor monetario como ingresos y egresos pues el presupuesto que manejan está distribuido por departamentos tal y cómo se haya establecido en la última reunión periódica con el director, y la planta de especialistas médicos, aproximadamente son veinte personas que laboran en la clínica.

1.3. Análisis de oferta y demanda

1.3.1. Análisis geoespacial

La Clínica Jerusalén se encuentra ubicada en las calles Luis López Oe-780 Y Av. Mariscal Sucre, perteneciente a la parroquia urbana de Chillogallo (300 km² de extensión) del Distrito Metropolitano de Quito.

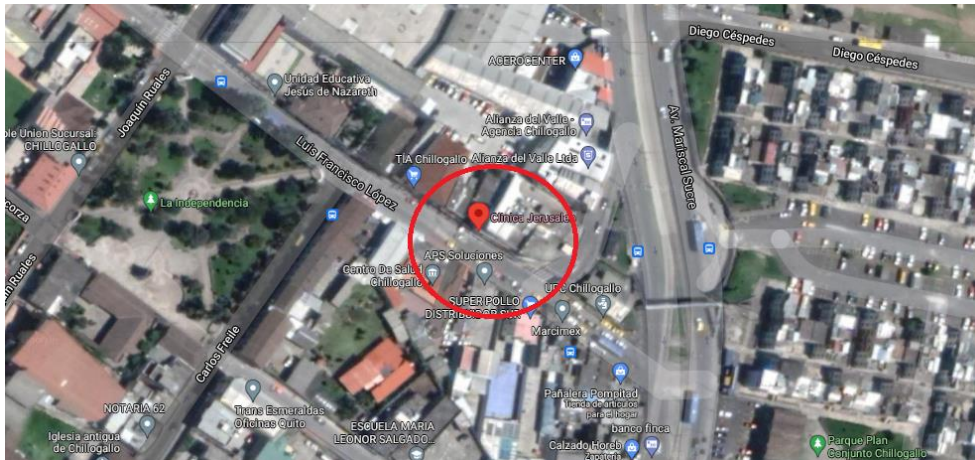


Figura 2. Mapa espacial de la Clínica Jerusalén

Fuente: Google Maps (2021).

1.3.2. Oferta de Servicios de salud

La Clínica Jerusalén es un establecimiento de salud perteneciente al segundo nivel de atención, que ofrece atención médica, las 24 horas y brinda los siguientes servicios:

Especialidades clínicas	Especialidades quirúrgicas	Servicios complementarios
<ul style="list-style-type: none"> •Pediatría •Medicina Interna •Gastroenterología •Cardiología •Neurología •Dermatología •Neumología •Psicología •Psiquiatría 	<ul style="list-style-type: none"> •Cirugía general y laparoscópica •Traumatología y artroscopía •Urología •Ginecología •Otorrinolaringología •Neurocirugía •Cirugía plástica •Cirugía vascular 	<ul style="list-style-type: none"> •Rayos X •Ecosonografías 3D - 4D •Endoscopías •Colonoscopías •Electrocardiogramas •Fisioterapias •Terapia de lenguaje •Estimulación temprana •Laboratorio clínico

Figura 3. Servicios que ofrece La Clínica Jerusalén
Fuente: Elaboración propia.

La Clínica Jerusalén es reconocida como una institución en pro del bienestar social, realiza su acción comunitaria ofreciendo servicios a bajos precios y por ello la convierten en la más común y conveniente entre todas las clínicas privadas del sector.

Por el sector donde se encuentra localizada, se encuentran otros establecimientos de salud como: Clínica Villaflora, Hospital del IESS Sur y Hospital Padre Carolo.

1.3.3. Demanda de servicios de salud

La parroquia urbana Chillogallo de la ciudad de Quito, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018) posee 40 000 habitantes donde el 52% es género femenino y el 48% masculino, la localidad cuenta con servicios básicos de agua, luz eléctrica, agua potable, alcantarilla y conectividad por medio del internet; también 29 instituciones educativas donde se estima que del 100% de quienes ingresan a la educación primaria el 85% accede a la secundaria (Ministerio de Educación, 2020).

Actualmente debido a la emergencia sanitaria, el diario El Comercio (2020) señala que, la parroquia de Chillogallo, registra 305 muertes. Respecto a la morbilidad hospitalaria, se refiere al número de personas que fallece respecto al total de la población, para aquello se efectúa la siguiente formula:

$$M = \frac{F}{P} * 1000$$

M: tasa de morbilidad

F: número de fallecidos

P: Población total

$$M = \frac{305}{40000} * 1000$$

$$M= 7,6\%$$

En la parroquia de Chillogallo se presenta una tasa del 7,6% de morbilidad en el presente año.

En la actualidad, se atienden diariamente entre 100 y 130 pacientes, lo que supone un total de personas al mes de 2.500 a 3.000. Esta cantidad de pacientes obliga a la clínica a entrar con un modelo de gestión adecuado y una restructuración de capital humano para ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

➤ Demanda de servicios insatisfecha

En esta parte se refiere a la población que por su situación socioeconómica (por ejemplo, ingresos bajos para bienestar), edad y perfil epidemiológico (mortalidad o morbilidad) no tiene acceso a servicios de salud que requiere sean públicos o privados y por lo tanto tiene que ir a buscar esos servicios fuera de Chillogallo. Esta demanda caracterizada como desentendida, puede ser la oportunidad (nicho) para la Clínica; de ahí la clave del estudio de demanda para tomar decisiones, pero basadas en información, no en percepciones o supuestos.

Debido a que la capacidad del sistema público de salud no abastece la demanda local, por lo consiguiente, que el sector privado participe en el sector de la salud es

importante ya que satisface a los habitantes que no pueden ser satisfechos por el sistema de salud del gobierno.

1.3.4. Población atendida

En cuanto a la población atendida, la clínica Jerusalén desde su apertura hasta la fecha tiene una cobertura de 160.000 personas aproximadamente, mismos que cumplen un perfil general, habitan al sur de la ciudad de Quito, oscilan entre la edad de 0 a 80 años, de género masculino y femenino, el estatus económico es de clase medio y medio bajo y sus ingresos están entre los 240 dólares aproximadamente.

Es así que, la Clínica Jerusalén se atiende a adultos, adultos mayores, mujeres embarazadas, adolescentes y niños que viven y/o trabajan en la zona sur de Quito en especial las que se encuentran en la parroquia de Chillogallo.

Como se ha mencionado, la clínica atiende a pacientes de nivel económico medio y medio bajo. Pero al existir más opciones de centro de salud por el sector, se vuelve más competitivo el servicio, debido a que la competencia posee mayor número de especialidades y equipamiento avanzado, por ende, la clínica Jerusalén debe diferenciarse con la calidad del servicio, atención y precios, en vista que, cada día las exigencias de los pacientes motivan a la clínica a prestar servicios de forma eficiente y eficaz.

CAPÍTULO II

OBJETO DEL PLAN ESTRATÉGICO

2.1 Planteamiento del problema

La Clínica Jerusalén requiere contar con un plan estratégico para cumplir con los requisitos que la sociedad tiene para su sostenibilidad en el mercado ni para ofrecer su mejor servicio en la prevención, tratamiento, estabilización y rehabilitación de sus pacientes. Además, estos procedimientos se han llevado a cabo de forma empírica, por lo que es necesario llevar a cabo, la creación del plan estratégico que responda a sus necesidades actuales.

La clínica Jerusalén presenta varios errores, incluidos los asociados al mantenimiento de equipos, registros de información de los pacientes, pruebas y atención a clientes. El propósito de este proyecto no es solo abarcar estos los errores mencionados, sino mencionar a profundidad los errores administrativos y de sus procesos.

El principal problema que presenta la Clínica Jerusalén es que no cuenta con un adecuado plan estratégico que le permita orientar sus actividades enfocadas al servicio médico, además del mal manejo del tiempo, ya que no aprovecha al máximo sus recursos y eso se ve reflejado en el bajo nivel de atención cuando un paciente llega a las instalaciones. Debido en parte a la demora en la atención es necesario tomar medidas de control.

Si se realiza una comparación entre los errores administrativos y los errores en el departamento médico, ya sea por un mal diagnóstico o incorrecto tratamiento dado a los pacientes, se pueden considerar menos perjudiciales los administrativos. Sin embargo, hay ocasiones que muchos de los errores de diagnóstico o de tratamiento tienen como causa principal un error administrativo, como lo es exámenes extraviados o retrasados debido a un error del sistema al guardar información del paciente.

Aunque, es difícil evaluar si la responsabilidad de los errores recae en los procesos administrativos o los médicos, especialmente porque suelen estar interrelacionados. Un estudio realizado a cinco consultas a familias que reportaron errores reveló que la mayoría de los informes tenían errores por parte del área administrativa y que tres cuartas partes de dichos errores podían causar daños graves.



Figura 4. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia

2.2. Justificación del problema

Este proyecto es realizado debido al direccionamiento de los procesos administrativos y gerenciales de la clínica Jerusalén, por ende, esta entidad tiene la necesidad de tomar medidas de control para evitar que los recursos en sus diferentes áreas se vean afectados por decisiones indebidas, mediante el mejoramiento del plan estratégico.

Se analizarán las debilidades y amenazas que presenta la clínica para aprovecharlas y, de ser posible, ser convertidas en fortalezas aprovechando las múltiples oportunidades que proporciona el entorno y la predisposición de los colaboradores en estas áreas. Los colaboradores desempeñan un rol fundamental en este plan puesto que deben capacitarse para ejecutarlo y desarrollarlo de la manera correcta.

Por esto, con la aplicación de este proyecto de gestión gerencial se busca interacción entre el nivel administrativo y el nivel práctico, para cual se necesitará implementar nuevos procedimientos y actividades por tiempos establecidos ya sea a corto, mediano o largo plazo.

La cantidad de pacientes en la zona es muy alta y puede interpretarse como la principal oportunidad de crecimiento para la clínica, pero esto se puede resolver con la elaboración de un plan estratégico empresarial se aplicará en la clínica, debido a que existen pacientes que no pueden atenderse en la casa de salud, donde hay áreas que deben ser controladas y evaluadas.

Es así que, la falta de un plan estratégico impide el direccionamiento adecuado, de las actividades que se realizan dentro de la clínica Jerusalén, mismas que deben ser controladas mediante una evaluación mensual o trimestral, para saber si aquellas acciones se realizan correctamente.

Por consiguiente, si la empresa no cuenta con esta herramienta, no ofrecerá un servicio eficiente, además, correrá el riesgo de perder credibilidad frente a los competidores o tendrá una desventaja competitiva, ya que, perderá oportunidades para alcanzar las metas corporativas, así como la asignación inadecuada de recursos.

2.3. Objetivos de plan estratégico

2.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico de la clínica Jerusalén ubicada al sur de Quito para el período 2022-2025.

2.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la clínica Jerusalén, mediante el análisis interno y externo, para establecer lineamientos base en la implementación del plan estratégico.
- Elaborar la filosofía empresarial para la clínica Jerusalén, que contenga la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Establecer estrategias institucionales que permitan lograr el plan estratégico para la clínica Jerusalén.

2.4. Alternativas de solución

Según las recomendaciones que da la Organización Panamericana de la Salud (2020) cuando cierta institución de salud considera expandir los servicios que ofrece a la comunidad se deben considerar tres puntos clave: recursos humanos, equipamiento médico y espacio físico. Tomando en consideración el primero de ellos, se vuelve una necesidad reasignar y capacitar al personal que ya trabaja en la institución para que puedan dar atención de calidad y calidez en los nuevos servicios implementados, en cuanto al equipamiento médico se debe gestionar la llegada de nuevos medicamentos disponibles para tratar las nuevas afecciones que

se combatirán en el lugar, por último, hay que considerar el espacio físico con el que cuente la institución.

Proponer la aplicación de un ajuste al costo de los servicios prestados tal vez sea una acción desesperada que si no es manejada por una buena gestión podría conducir a la quiebra de la institución, debido a que los ingresos no alcanzarían para cubrir los gastos que mes a mes se generan debido a las cuentas por pagar.

Una buena capacitación continua del personal da como resultados aspectos como: servicios más completos y seguros ya que los profesionales de la salud encontrarán diversas soluciones para tratar cualquier enfermedad con la que un paciente acuda a la institución desde la más simple hasta la más compleja (Neoregen International, 2019).

Todo lo anterior mencionado sin duda se convertirá en un aumento considerable de los ingresos percibidos, ya que contar con personal altamente capacitado convierte a la institución en una referente en el sector de la salud.

A continuación, se adjunta la matriz de soluciones para el problema central de esta investigación.

Tabla 1. Tabla de solución

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SOLUCIÓN			PUNTAJE TOTAL
		Factibilidad técnica	Factibilidad económica	Factibilidad política	
La clínica Jerusalén no cuenta con un plan estratégico que le permita orientar sus acciones.	Expandir los servicios que la clínica ofrece	2+2+1	4+2+1	3+2+1	14
	Disminución en el costo de los servicios prestados	1+1+2	1+1+2	1+1+2	12
	Abastecimiento de medicamentos y material quirúrgico	4+3+4	3+3+4	4+3+4	31
	Talleres de capacitación de gerencia en servicios de salud para el personal médico y administrativo	5+5+5	5+5+5	5+5+5	45
	Adquisición de equipos médicos	3+4+3	2+4+3	2+4+3	28

Fuente: *Elaboración propia*

La adquisición de equipos médicos, se fundamenta con el tratamiento de nuevas enfermedades, ciertamente a la gran mayoría de personas, les ha tocado vivir la experiencia de que en cierto lugar no tienen los equipos necesarios, y por ello no pueden atender al paciente, lo cual visto desde la gestión directiva representa la pérdida de un cliente.

Además, al contar con las medicinas básicas, y poseer medicamentos para enfermedades que no son tan comunes dentro del sector, se puede incrementar la demanda, que acudirán a la institución de salud, debido a que en ella podrán encontrar al personal médico que cuenta con todos los recursos necesarios para atender los cuadros clínicos.

En cuanto, a la alternativa que obtuvo el menor puntaje, fue la disminución del costo de los servicios prestados, debido a que en la actualidad esta clínica ya mantiene sus precios bajos y por ello se la ha identificado como una organización sin fines de lucro que busca ayudar en el bienestar de la comunidad, disminuir aún más los precios complicaría la situación económica.

El abastecimiento de medicamentos y material quirúrgico, también se presenta como una buena opción, sin embargo, no resultó como ganadora debido a que, no sirve de nada contar con estos recursos si no se tiene personal capacitado para operarlos, algo similar ocurre con la alternativa que contempla la adquisición de nuevos equipos médicos.

La expansión de los servicios que la clínica ofrece conlleva la contratación de más personal y debido a la baja de pacientes eso no sería una solución rentable, y tendría como consecuencia el déficit económico.

Finalmente, como se observa en la matriz, la mejor alternativa obtenida es la que consiste en realizar talleres de capacitación de gerencia en servicios de salud para el personal médico y administrativo, con un puntaje perfecto en los tres criterios en consideración, esta alternativa resultó ganadora, debido a que, si se aplica una capacitación al personal de la clínica, estos podrán realizar su trabajo de una manera óptima, la misma que ayudará a resolver el problema que se ha evidenciado, al no contar con un plan estratégico.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES GERENCIALES DE LA INSTITUCIÓN

Para determinar el diagnóstico situacional del objeto de estudio, es necesario comprender que la gestión organizacional es el motor para el funcionamiento de un sistema de planificación (Galarza, 2016). Por tal razón el diagnóstico contribuye a la identificación de las falencias y situaciones insatisfactorias, por parte de la gestión dentro del giro de negocio de la clínica Jerusalén.

Para conocer el diagnóstico de las capacidades gerenciales de la clínica Jerusalén, se ha definido las fortalezas y debilidades de las cuatro gestiones como son: la administrativa, financiera & económica, técnica & tecnología y política & social.

3.1. Gestión administrativa.

Para esta área, se ha relacionado con los elementos que lo conforman, siendo la planificación, organización, sistemas administrativos y liderazgo, la cual, está basada en el trabajo del personal de la clínica Jerusalén, por ende, se analiza la situación en la que se encuentra esta área, las cuales son:

- **Fortalezas:**

- La clínica cuenta con un organigrama institucional.
- Posee una estructura de decisión centralizada.
- Dirección con habilidades y conocimientos sobre el negocio.

- **Debilidades**

- Se ha establecido una visión y misión del centro de salud, la cual no es la adecuada frente al servicio que ofrece.
- El centro de salud no cuenta con un plan estratégico.

- Desconocimiento de la gestión administrativa.
- El personal de salud no se maneja con un plan estratégico.
- Desconocimiento de la filosofía empresarial de la clínica.
- No poseen un sistema de monitoreo o evaluación de procesos.
- La clínica no posee un sistema administrativo que involucra manuales de procesos.
- No existe un liderazgo participativo, debido a la falta de motivación y ausencia de incentivos.

3.2. Gestión Financiera y económica.

Para este tipo de gestión, se incluye a las fuentes de financiamiento e inversiones que tiene la clínica Jerusalén, además de los análisis de costos que realiza el centro de salud, por tal razón, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

- **Fortalezas:**

- Se realizan balances presupuestarios cada mes, donde se conoce el grado de cumplimiento de los objetivos financieros.
- Genera registros contables, que dan soporte a la empresa.
- Generan estados financieros, que ayudan a conocer la imagen de la situación financiera de la clínica.

- **Debilidades**

- No cuentan con un plan de financiamiento.
- No cuenta con un fondo monetario para solventar las deudas contraídas por la clínica.
- Falta de ingresos económicos, por el manejo inadecuado de los recursos médicos.
- A pesar de contar con los balances, estados financieros, llevan una deficiente contabilidad general.

3.3. Gestión técnica y tecnológica

Dentro de la gestión técnica y tecnología se incluye a la infraestructura, equipamiento, talento humano, además de la información y comunicaciones que se ejecutan en la clínica Jerusalén, contando el mercado social y de marketing. Es así que a continuación se muestra las fortalezas y debilidades de esta gestión:

- **Fortalezas:**

- Cuenta con una adecuada publicidad de los servicios que oferta.
- Brinda una adecuada información sobre los servicios ofertados.
- La clínica tiene la predisposición de implementar herramientas que mejoren el servicio de salud.
- Cuenta con una infraestructura adecuada para el servicio médico.

- **Debilidades**

- No cuentan con equipos adecuados para realizar los procesos empresariales y sobre todo el servicio de salud.
- Inadecuado uso de insumos médicos.
- Pérdida de stock.
- Falta de personal capacitado con habilidades en los diferentes procesos.

3.4. Gestión Política y social

Dentro de la gestión Política y social se incluye a la abogacía, alianzas estratégicas, participación social y ciudadana, además del empoderamiento institucional frente a los derechos humanos, donde se cuenta la equidad en salud e interculturalidad. Es así que, a continuación, se muestra las fortalezas y debilidades de esta gestión:

- **Fortalezas:**

- Posee una participación social y ciudadana, dentro del sector de salud.
- Cuenta con convenios relacionados al área de salud.
- Tiene posibilidades de cooperaciones con proveedores y compañías de seguros.
- Fortalecimiento de la marca institucional.

- **Debilidades**

- Falta de asesoría profesional para implementar un plan estratégico.
- No cuenta con alianzas estratégicas adecuadas.
- Los procesos estratégicos no han sido cambiados ni actualizados.
- Falta de un sistema de capacitación y formación al personal.

3.5. Análisis FODA

La matriz FODA es una técnica de análisis que se usa para identificar situación actual de la organización, mediante la evaluación de los factores internos y externos que afectan a todos los niveles organizacionales, así como los procesos que se están ejecutando y los que se pueden desarrollar (Ponce T., 2007).

A continuación, se describe el estudio de la matriz FODA de la Clínica Jerusalén.

Tabla 2. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La clínica cuenta con un organigrama institucional. - Posee una estructura de decisión centralizada. - Dirección con habilidades y conocimientos sobre el negocio - Generan balances presupuestarios cada mes. - Genera registros contables, que dan soporte a la empresa. - Generan estados financieros. - Cuenta con una adecuada publicidad de los servicios que oferta. - Brinda una adecuada información sobre los servicios ofertados. - La clínica tiene la predisposición de implementar herramientas que mejoren el servicio de salud. - Cuenta con una infraestructura adecuada para el servicio médico. - Posee una participación social y ciudadana, dentro del sector de salud. - Cuenta con convenios relacionados al área de salud. - Tiene posibilidades de cooperaciones con proveedores y compañías de seguros. - Fortalecimiento de la marca institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la cultura de prevención en el país. - Potencialización al desarrollo de medicamento genéricos. - Buena percepción del servicio por parte del cliente. - Diversidad de alianzas estratégicas clínicas. - Posibilidad de cooperación con los proveedores y compañías de seguros. - Manejo estratégico de plataformas digitales. - Creciente inversión del gobierno en el sector de la salud.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Se ha establecido una visión y misión del centro de salud, la cual no es la adecuada frente al servicio que ofrece. - El centro de salud no cuenta con un plan estratégico. - Desconocimiento de la gestión administrativa. - El personal de salud no se maneja con un plan estratégico. - Desconocimiento de la filosofía empresarial de la clínica. - No poseen un sistema de monitoreo o evaluación de procesos. - La clínica no posee un sistema administrativo que involucra manuales de procesos. - No cuentan con un plan de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad económica. - Crisis sanitaria. - Nuevas reformas y lineamientos políticos. - Diversidad de Centros de Salud cerca de la zona. - La competencia posee un portafolio con amplios servicios. - Baja demanda de pacientes por posibles fallas en la organización de la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con un fondo monetario para solventar las deudas contraídas por la clínica. - Falta de ingresos económicos, por el manejo inadecuado de los recursos médicos. - A pesar de contar con los balances, estados financieros, llevan una deficiente contabilidad general - No existe un liderazgo participativo, debido a la falta de motivación y ausencia de incentivos - Falta de asesoría profesional para implementar un plan estratégico. - No cuenta con alianzas estratégicas adecuadas. - Los procesos estratégicos no han sido cambiados ni actualizados. - Falta de un sistema de capacitación y formación al personal. - No cuentan con equipos adecuados para realizar los procesos empresariales y sobre todo el servicio de salud. - Inadecuado uso de insumos médicos. - Pérdida de stock. - Falta de personal capacitado con habilidades en los diferentes procesos. 	
---	--

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo con el análisis de la matriz FODA se puede observar que la empresa tiene definido sus factores internos, específicamente las habilidades y capacidades que pueden ofrecer a los usuarios, como es el caso de la trayectoria en el mercado y la capacitación del personal.

En cuanto a los factores externos, las amenazas se presentan principalmente por parte de la crisis sanitaria actual y lineamientos políticos a los cuales están siempre sujetos al cambio.

3.6. Análisis CAME

El análisis CAME es una técnica complementaria al análisis FODA, debido a que genera ideas para ejecutar acciones sobre los aspectos hallados en el diagnóstico de la situación actual de la empresa (Celi C., 2018).

Para realizar este análisis es importante escoger de cada uno de las variables de la matriz FODA los puntos más relevantes para definir las acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas y explotarla.

A continuación, se realiza el análisis CAME de la Clínica Jerusalén:

Tabla 3. Matriz DAFO-CAME

RELACIÓN MATRIZ DAFO- CAME			
ANÁLISIS INTERNO			
DAFO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	DAFO	<p>Estrategia ofensiva</p> <p>Aprovechar las diversas alianzas estratégicas que tiene actualmente la clínica como el IESS, MSP, proveedores, entre otros, para potencializar y ampliar los servicios que ofrece la Clínica, mediante el fortalecimiento de la marca institucional.</p> <p>Estructurar un plan estratégico que ayude a generar de mejor manera los procesos médicos que se realizan dentro de la clínica.</p> <p>Obtener e instalar equipamiento médico hospitalario de buena calidad, con la finalidad de garantizar la correcta prestación de servicios médicos-quirúrgicos en la institución siguiendo la política de la misma.</p> <p>Contar con un plan de financiamiento, para solventar las deudas contraídas.</p>	<p>Estrategia defensiva</p> <p>Utilizar la popularidad de la marca para establecer una ventaja competitiva y fortalecer los lazos de fidelización con los usuarios.</p> <p>Generar alianzas estratégicas para lograr un mayor desempeño de los servicios ofertados.</p> <p>Generar un modelo de selección y reclutamiento que certifique que el personal que ingrese a la institución tenga un perfil profesional, ético y socialmente solvente.</p> <p>Realizar un plan integrado informático para todos los departamentos de la organización.</p>
	FORTALEZAS		

	DEBILIDADES	<p>Estrategia de reorientación</p> <p>Invertir en innovación tecnológica para ampliar la cantidad de usuarios, mejorar la demanda de servicios y optimizar la imagen corporativa.</p> <p>Definir un plan estratégico enfocadas hacia la calidad y que avale todos los objetivos de la clínica.</p> <p>Diseñar e implementar un plan de satisfacción, calidad y certeza para analizar a los pacientes atendidos en la clínica.</p> <p>Generar talleres de capacitación para el personal que labora en la clínica, mejorando el servicio de salud de la clínica.</p>	<p>Estrategia de supervivencia</p> <p>Evaluar el sistema administrativo actual que se maneja en la empresa, a fin de mejorar la competitividad y productividad en el mercado.</p> <p>Control del manejo de recursos e insumos médicos, generando ingresos económicos sin la pérdida de stock de la clínica.</p> <p>Realizar una propuesta de evaluación del desempeño del personal para implementar incentivos que estén vinculados a los indicadores de calidad, desempeño y producción.</p>
--	--------------------	---	--

Fuente: *Elaboración propia*

Para la Clínica Jerusalén, se escogieron los factores más importantes de cada variable del análisis FODA, cada una de las estrategias que se plantearon tienen como objetivo el mejoramiento y optimización de los recursos que tiene la empresa, con la finalidad de mejorar la calidad de atención a los usuarios y abarcar mayor cantidad de clientes. Entre las estrategias que se describen están el mantener y aprovechar las alianzas con otras entidades, así como invertir en la innovación tecnológica, a fin de ampliar el rango de servicios que ofrecen, y mostrarse como una organización más competitiva frente al mercado.

CAPÍTULO IV

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1. Gestión administrativa – organizacional

Actividad 1

Actualizar la filosofía empresarial de la clínica Jerusalén: El propósito es ayudar a los clientes a comprender el propósito, la razón de ser, los valores de la institución, de forma que se cree confianza y fidelidad con la clínica. Para lo cual, durante el año 2022, se relazará la actualización de la misión y visión, manteniendo los 9 valores estratégicos.

Tabla 4. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Actualización de la filosofía empresarial de la clínica Jerusalén	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de elementos actualizados de la FE}}{\text{Total del elementos de la FE}} \times 100$	Documento de la filosofía empresarial actualizada	Misión y visión actualizada

Fuente: Elaboración propia

Es así que, se sugiere como filosofía empresarial lo siguiente:

Misión

Brindar los servicios de medicina a un costo accesible y en un ambiente seguro, donde profesionales con capacidades brinden hospitalidad, satisfaciendo de manera eficaz los servicios y cuidados de salud de las personas, ofreciendo la mejor atención basada dentro de la ayuda especializada, por medio de la cartera de servicios, cumpliendo con responsabilidad de la salud integral, acorde a las políticas y normativas del Ministerio de Salud Pública.

Visión

Ser ubicados a grado nacional e universal, como un centro de salud jefe en servicios de medicina general y de especialidad, con los más elevados estándares de calidad y estabilidad, tecnología de vanguardia, excelencia profesional y que asegura la satisfacción de necesidades y expectativas poblacional.

Valores institucionales

- Ética
- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Mejoramiento continuo
- Proactividad
- Precisión
- Honradez
- Transparencia

Actividad 2

Incrementar la cobertura de atención al cliente: El objetivo es alcanza clientes potenciales que a corto, mediano o largo plazo serán fidelizados y formarán parte de la cartera de clientes para esto se amerita de la interacción con la clínica y el cliente. La calidad en el servicio al cliente es fundamental para garantizar la rentabilidad y el éxito institucional. Para lo cual, durante el año 2022, se incorporará 5 visitadores médicos cuya función consiste en: brindar información acerca de los servicios de la clínica Jerusalén.

Tabla 5. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Cobertura incrementada en la atención al cliente. .	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de visitas realizadas}}{\text{Total del visitas solcicitadas}} \times 100$	Listado de clientes cubiertas Informe de la cobertura de atención al cliente	100 clientes potenciales

Fuente: Elaboración propia

Actividad 3

Capacitar al personal administrativo y de salud en la innovación de equipos tecnológicos; El fin es realizar los procesos de forma más rápida y eficiente, contribuye a la optimización del tiempo y mejora el servicio logrando así mayor competitividad en el contexto de salud. Para lo cual, durante el año 2022, se relazarán 2 webinars donde se discutirán los siguientes temas: La innovación hospitalaria aporta a la calidad y la gestión de la innovación en los servicios de salud.

Tabla 6. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% De personal capacitado sobre la innovación de equipos tecnológicos.	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total del personal planificado}} \times 100$	Listado de asistencia Informe de capacitación	60 inscritos

Fuente: Elaboración propia

Actividad 4

Generar actividades sobre el conocimiento de procesos interinstitucionales: El objetivo será dar a conocer al personal de la clínica el manual de procesos que se debe realizar internamente, ya que la mayoría de trabajadores no lo conocen y esto perjudica la atención al paciente que ingresa a la casa de salud.

Tabla 7. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% De personal capacitado sobre el manual de la clínica.	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total del personal planificado}} \times 100$	Listado del personal de la clínica	Personal de la clínica con el conocimiento del manual

Fuente: Elaboración propia

Actividad 5

Dar a conocer la planificación estratégica que se está llevando a cabo en la clínica, con el objetivo de generar una reunión con todo el personal de la clínica Jerusalén, donde las autoridades discutirán sobre la planeación estratégica que se está llevando, con la intención de llegar a un pacto en donde se involucren todos los actores para el conveniente manejo interinstitucional del servicio de atención de salud. Del mismo modo, dichos encuentros van a servir para la aceptación de la iniciativa y siguiente a la socialización.

Tabla 8. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% De personal informado sobre el plan	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de personal informado}}{\text{Total del personal informado}} \times 100$	Listado del personal de la clínica	Personal de la clínica informado del plan

Fuente: Elaboración propia

Actividad 6

Adquisición de equipos médicos, con el objetivo de optimizar el tiempo en el servicio al igual que, brindar una atención de calidad, fundamentando el tratamiento de nuevas enfermedades, ya que, a la mayoría de pacientes les ha tocado vivir la experiencia de no ser atendidos con los equipos necesarios, lo cual visto desde la gestión directiva representa la pérdida de un cliente.

Tabla 9. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% De equipos médicos adquiridos	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de equipos adquiridos}}{\text{Total de equipos médicos}} \times 100$	Inventario de equipos médicos	Optimización del servicio médico.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 7

Actualización y ejecución del plan estratégico en la clínica Jerusalén, con la intención de brindar un servicio doctor según lo predeterminado por el Ministerio de Salud Pública referentes a la salud de los individuos, donde se involucra a todos los competidores de esta vivienda de salud, pudiendo que exista una mejor ayuda e incorporación interinstitucional, fortaleciéndose el trabajo en grupo.

Tabla 10. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de cumplimiento del plan estratégico institucional	PORCENTAJE	$\frac{\text{Cumplimiento del plan}}{\text{Plan proyectado}} \times 100$	Informe de cumplimiento del plan estratégico	Optimización de los procesos internos.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 8

Llevar a cabo el monitoreo y evaluación de actividades, con el objetivo de valorar trimestralmente los resultados obtenidos frente a la ejecución de procesos interinstitucionales de la clínica Jerusalén, identificando el impacto que tiene la implementación del plan estratégico en la casa de salud con los pacientes.

Tabla 11. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Número de actividades monitoreadas y evaluadas	Número	$\frac{\text{Actividades monitoreadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Informe de cumplimiento de actividades	Perfeccionamiento de las actividades

Fuente: Elaboración propia

Actividad 9

Se incluirá una actividad adicional para el área de medicina y farmacia, donde se implementará un monitoreo de verificación, ya que la farmacia y el área médica son las más importantes para la atención al cliente, y a fin de realizar seguimientos minuciosos y sistemáticos de los productos es necesario la evaluación constante presentando los seguimientos e informes correspondiente.

Tabla 12. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de verificación de medicamentos	PORCENTAJE	$\frac{\text{Números de medicamentos revizados}}{\text{Total de medicamentos}} \times 100$	Número de medicamentos	Verificar todos los medicamentos en lista

Fuente: Elaboración propia

4.2. Gestión financiera – económica (presupuesto)

Actividad 1

Compra de camillas de traslado manual neumático de altura para paciente, con el objetivo de reemplazar las camas hospitalarias metálicas las cuales no aportan al traslado o movilidad del paciente. Para lo cual, durante el año 2022, se relazará la compra de 4 camillas neumáticas bajo el costo estimado unitario de \$2680 c/u, siendo un total a pagar de \$10720 c/u.

Tabla 13. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de compra de camillas de traslado manual neumático de altura para paciente.	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de camillas reemplazadas}}{\text{Total del camillas}} \times 100$	Listado de asistencia de Informe de capacitación	4 camillas manual neumática

Fuente: Elaboración propia

Actividad 2

Desarrollar una campaña de publicidad pagada de la clínica Jerusalén en redes sociales y sitio web con el fin de promover efectivamente los servicios de la clínica Jerusalén ya que la publicidad pagada es una ventaja para informar a nivel nacional acerca de la razón de ser de la institución. Para lo cual, durante el año 2022, se relazará el pago en las plataformas de Facebook, Instagram, a más del sitio web de YouTube, en este sentido, por 30.000 visitas en las tres plataformas virtuales se paga \$1800.

Tabla 14. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% De publicidad pagada de la clínica Jerusalén en redes sociales y sitio web	PORCENTAJE	$\frac{\text{Campaña de publicidad implementada}}{\text{Campaña de publicidad planificada}} \times 100$	Número de visitas Informe de visitas por redes sociales y sitio web	30.000 visitas en las tres plataformas virtuales

Fuente: Elaboración propia

Actividad 3

Consultoría para mejorar la infraestructura física externa de la clínica Jerusalén,

con el propósito de promover la imagen empresarial, considerando que debe ser mejorada la parte visible externa ya que es la parte responsable de la primera impresión y la que conecta el interior del edificio con el exterior, aportando al valor estético de la institución. Para lo cual, durante el año 2022, se relazará dos consultorías donde se evaluará el presupuesto con las respectivas modificaciones en la fachada. El valor por consultoría es de \$1800, siendo un total de \$3600.

Tabla 15. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de consultorías de infraestructura física externa mejorada para la clínica Jerusalén	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de consultorías ejecutadas}}{\text{Total del consultorias requeridas}} \times 100$	Número de consultorías Valor de la proforma presupuestaria	2 consultorías

Fuente: Elaboración propia

Actividad 4

Realizar un análisis de los costos que se generan en las diferentes áreas de la clínica Jerusalén frente a la prestación del servicio médico, con el objetivo de verificar y optimizar los valores monetarios que se invierten en el servicio clínico, como es la consulta externa, laboratorio, imagen radiológica, y servicio cardiopulmonar.

Tabla 16. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de análisis realizado frente a los costos generados	PORCENTAJE	$\frac{\text{Costos analizados}}{\text{Total de costo programados}} \times 100$	Informe de análisis de los costos generados en las áreas de la clínica	Informe de costos analizados.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 5

Realizar un registro de proformas para la adquisición de materiales médicos, con el fin de obtener una variedad de proveedores que expendan sus productos a la clínica Jerusalén, de igual manera, para obtener beneficios como descuentos frente a los costos de los equipos y materiales, mismos que serán utilizados por el personal médico con los pacientes.

Tabla 17. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Número de proformas de insumos médicos	NÚMERO	$\frac{\text{Proveedores seleccionados}}{\text{Total de proveedores}} \times 100$	Número de proveedores seleccionados	Número de proformas

Fuente: Elaboración propia

Actividad 6

Identificación de diferentes fuentes de financiamiento, a fin de mejorar el servicio médico de la clínica Jerusalén, la cual permitirá la adecuación de las instalaciones con los insumos médicos y sobre todo con la tecnología adecuada para la atención a los pacientes.

Tabla 18. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Número de fuentes de financiamiento	NÚMERO	$\frac{\text{Número de fuentes de financiamiento}}{\text{Total de fuentes de financiamiento}} \times 100$	Número de fuentes de financiamiento	Tres fuentes de financiamiento

Fuente: Elaboración propia

Actividad 7

Elaboración del presupuesto de ejecución del plan estratégico de la clínica Jerusalén, con el fin de optimizar los recursos y procesos desarrollados en la institución médica, donde se podrá realizar el trabajo de una manera óptima la misma que ayudara a resolver el problema que se ha evidenciado.

Tabla 19. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Número de presupuesto elaborado	NÚMERO	$\frac{\text{Presupuesto aprobado}}{\text{Presupuesto planificado}} \times 100$	Análisis del presupuesto seleccionado	1 presupuesto aprobado

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el presupuesto estimado para la realización del plan estratégico, mismos que es adecuado, ya que la clínica Jerusalén si cuenta con uno:

Tabla 20. Financiación general

DESCRIPCIÓN (material)	CANT.	P / U	VALOR TOTAL
Actualizar la filosofía empresarial	24 horas	\$3	\$72
Visitadores médicos	5 u	\$600 (mensual)	\$3.000
Capacitación al personal administrativo y de salud	2 u (webinars)	\$800	\$16.000
Camillas de traslado manual neumático de altura para paciente	4 u	\$2.680	\$10.720
Publicidad pagada en redes sociales y sitio web	30000 u (visitas)	\$ 0.06	\$1.800
Consultoría para mejorar la infraestructura física externa	2 u	\$1.800	\$3.600
Correo electrónico corporativo	1 u	\$800	\$800
Calificador de servicios	2 u	\$500	\$1.000
Maquinaria de bioseguridad	1 u	\$700	\$700
Convenios con el IESS y MSP	-	-	-
Servicios médico-quirúrgicos	2 u	\$1.200	\$2.400
Programa de pasantías	-	-	-
VALOR TOTAL		\$8.483	\$40.092,00

Fuente: Elaboración propia

4.3. Gestión técnica-tecnológica

Actividad 1

Adquisición de correo electrónico corporativo, con el objetivo de facilitar un medio digital de contacto continuo con el cliente, por medio del envío y recepción de mensajes. Para lo cual, durante el año 2022, se establecerá el nombre del usuario “info”, la arroba y el dominio web de la institución “clínica Jerusalén”, siendo de esta forma la consolidación: info@clinicajerusalen.com

Tabla 21. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de correo electrónico corporativo adquirido	PORCENTAJE	$\frac{\text{Número de correos corporativos}}{\text{Total del correos electrónicos corporativos}} \times 100$	Número de correos electrónicos corporativos para la clínica Jerusalén	1 correo de información “info”

Fuente: Elaboración propia

Actividad 2

Incorporar calificador de servicios para el personal administrativo y de salud en la clínica Jerusalén con el propósito de pedir a los clientes que califiquen el grado de satisfacción de los servicios ofertados por el personal de la clínica. Para lo cual, durante el año 2022, se incorporará el dispositivo para recolectar la valoración que los clientes perciben del servicio recibido.

Tabla 22 Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de calificación de servicios para el personal administrativo y de salud en la clínica Jerusalén	PORCENTAJE	$\frac{\text{Nivel de la calificación de servicio}}{\text{Total de nivel de calificación de servicio}} \times 100$	Nivel de calificación del personal administrativo y de salud en la clínica Jerusalén	Nivel alto de satisfacción por el cliente

Fuente: Elaboración propia

Actividad 3

Añadir maquinaria de bioseguridad para la desinfección de clientes de la clínica

Jerusalén con el propósito de desinfectar a los clientes para contribuir en contra del covid-19. Para lo cual, durante el año 2022, se incorporará la maquinaria de desinfección en la entrada de la clínica.

Tabla 23 *Indicadores*

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de clientes desinfectados por la máquina de bioseguridad de la clínica Jerusalén	PORCENTAJE	$\frac{\text{Números de clientes desinfectados}}{\text{Total de clientes receptados}} \times 100$	Número de clientes desinfectados	Todos los clientes desinfectados

Fuente: Elaboración propia

4.4. Gestión política - social

Convenios con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y Ministerio

de Salud Pública (MSP) para la clínica Jerusalén con el fin de aprovechar las diversas alianzas estratégicas que tiene actualmente la empresa como el IESS, MSP para potenciar y ampliar los servicios que ofrece la clínica. Para lo cual, durante el año 2022, se buscará renovar el convenio.

Tabla 24. *Indicadores*

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de convenios para la clínica Jerusalén	PORCENTAJE	$\frac{\text{Números de convenios con alianzas estratégicas}}{\text{Total de alianzas estratégicas}} \times 100$	Número de convenios	Renovar el convenio

Fuente: Elaboración propia

Actividad 2

Prestación de servicios médico-quirúrgicos en la clínica para la clínica Jerusalén

con el propósito de diversificar y ampliar la cartera de servicios y así mejorar la política de calidad y ventaja competitiva en el mercado. Para lo cual, durante el año 2022, se buscará prestar el servicio con dos médico-quirúrgico.

Tabla 25 Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% servicio de médico-quirúrgicos en la clínica para la clínica Jerusalén prestado	PORCENTAJE	$\frac{\text{Números de médicos quirúrgicos}}{\text{Total de médicos quirúrgicos}} \times 100$	Número de médicos quirúrgicos	2 médicos quirúrgicos

Fuente: Elaboración propia

Actividad 3

Programar pasantías en la clínica Jerusalén para el desarrollo de futuros

profesionales con el fin de promover el primer contacto con el mundo laboral, donde la clínica puede contribuir a que los futuros profesionales puedan dan aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad, en situaciones reales y así fortalecer las competencias profesionales. Para lo cual, durante el año 2022, se buscará fomentar el programa de pasantías y firmar convenios con universidades tanto públicas como privadas.

Tabla 26. Indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de pasantías programadas en la clínica Jerusalén para el desarrollo de futuros profesionales	PORCENTAJE	$\frac{\text{Números de pasantes aceptados}}{\text{Total de pasantes postulados}} \times 100$	Número de pasantes	Cada uno de los convenios con universidades

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

5.1. Monitoreo del plan

El monitoreo es el método que vigila, mide y reporta en forma objetiva las ventajas que aparecen durante los años de vida de un plan (Hernández, 1993). El monitoreo para una estrategia se lo hace para revisar de forma reiterada que las actividades a ejecutarse se encuentren avanzando como se lo ha planificado como es la situación de la clínica Jerusalén de la metrópoli de Quito.

5.1.1. Tipos de monitoreo

Según Hernández (1993), se lo puede clasificar de acuerdo al objetivo:

- Para evaluar la validez de los proyectos.
- Para evaluar la eficiencia en la ejecución de proyectos.
- Para evaluar la consecución de logros.

De acuerdo a la etapa del proyecto en que se aplica el proyecto:

- Inicial
- Intermedia o continua
- Terminal
- Post terminal

5.1.2. Importancia del monitoreo

La innovación en los procesos, herramientas y recursos va de la mano con el monitoreo constante, este componente es de suma trascendencia para el cumplimiento de las metas organizacionales: pues la evolución y habituación de las pymes a la globalización son componentes clave para su permanencia y generación de ingresos en el mercado (Brito & Chicaiza, 2018). Además, el monitoreo otorga los datos necesarios para la ejecución de la organización estratégica, diseñando e

aplicando programas y proyectos para optimizar la asignación o reasignación de recursos..

El diseño de un sistema de monitoreo comprende cinco pasos, los cuales deben ser desarrollados en forma secuencial para la implementación de un plan estratégico (Vigo & Vigil, 2018). Es así que en la siguiente figura se presentan los pasos para el diseño del monitoreo y evaluación:



Figura 5. Pasos para realizar el monitoreo y evaluación

Fuente: A partir de (Vigo & Vigil, 2018).

Para la realización del monitoreo, se inicia con un análisis FODA, la cual se puede observar en la figura 8 del presente trabajo, donde se analiza la situación actual de la Clínica Jerusalén, por consiguiente, se procede a dar seguimiento al proyecto, mediante la supervisión de actividades, las cuales estarán basada mediante un monitoreo mensual, trimestral, semestral y anual.

Los departamentos involucrados para la realización del monitoreo son:

- Dpto. de finanzas
- Dpto. de sistemas
- Dpto. de Administrativo
- Dpto. de servicios
- Áreas de medicina y farmacia.

- Recursos humanos

Como siguiente paso es determinar el tipo de monitoreo, y para el presente trabajo se ha tomado un monitoreo de procesos y resultados, los cuales generan una intervención en el carácter estratégico de la clínica Jerusalén, por ende, a continuación, se establecen las funciones y el tiempo de monitoreo y evaluación a realizarse en los departamentos señalados anteriormente.

- *Departamento de finanzas:*

Para esta área se realizará un monitoreo mensual a través de la planificación y ejecución de quien se encarga de llevar el proceso contable de la clínica y todo lo relacionado al valor monetario como ingresos y egresos, puesto que el presupuesto que manejan está distribuido por departamentos.

- *Departamento de sistemas:*

Para esta área se realizará de igual manera un monitoreo mensual, donde se verifique el control de sistemas utilizados en la clínica, al igual que los procesos que se llevan a cabo para el funcionamiento del establecimiento.

- *Dpto. de Administrativo*

Las operaciones administrativas son ejecutadas mediante un aspecto general dónde se implementan políticas, objetivos y procedimientos para cada uno de sus departamentos a fin de realizar seguimientos minuciosos y sistemáticos de manera trimestral, del personal y la calidad de su trabajo.

- *Dpto. de servicios*

Por otro lado, existe el aspecto del servicio, mismas que se encarga de los procesos de lavandería, cocina y limpieza, en definitiva, existen tantas funciones como responsabilidades por compartir para promover y maximiza los recursos, las cuales tendrán un monitoreo mensual, verificando la calidad del servicio que brindan en estas áreas.

- *Áreas de medicina y farmacia.*

En esta área se implementará un monitoreo mensual, ya que la farmacia y el área médica son las más importantes para la atención al cliente, y a fin de realizar

seguimientos minuciosos y sistemáticos de los productos es necesario la evaluación constante presentando los seguimientos e informes correspondiente.

- *Departamento de recursos humanos:*

La gestión del capital humano en la clínica maneja un modelo tradicional, pues considera que su objetivo central está enfocado a que los empleados estén en constante evaluación y los resultados deben reflejar el rendimiento, se espera un rendimiento excelente pero lamentablemente es una regla no una opción, esto es parte del plan de trabajo para motivarlos a que mejoren su rendimiento, puesto que el crecimiento profesional únicamente depende del esfuerzo, para lo cual se realizará un monitoreo mensual.

Por consiguiente, la recopilación de información se base a una metodología, por ende, es necesario recolectar los datos de alguna fuente que permita visualizar la evaluación, por ende, se utilizará el método cualitativo y cuantitativo, y las herramientas son:

- Reuniones
- Entrevistas

Tabla 27. Ejemplo de Monitoreo de actividades

ACTIVIDADES	MONITOREO			
	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
Actividad 1	X			
Actividad 2		X		
Actividad 3			X	
Actividad 4				X
MONITOREO POR DEPARTAMENTOS				
Dpto. de finanzas	X			
Dpto. de sistemas	X			
Dpto. de Administrativo		X		
Dpto. de servicios	X			
Áreas de medicina y farmacia.	X			
Recursos humanos	X			

Fuente: Elaboración propia

5.2. Evaluación del plan

El monitoreo del proyecto va a ser un proceso que consiente en hacer una meditación crítica sobre la ejecución del proyecto estratégico, esta evaluación está presente a lo largo del periodo del proyecto, como es inicialmente, medio tiempo y finalmente.

Es de esta forma que, para el desarrollo del presente plan, está establecido un periodo de 3 años, donde se haga una evaluación inicial y una evaluación de medio tiempo, que va a ser a los 18 meses del lapso total, lo que, dejará comprobar los adelantos y restricciones que se crean en la clínica Jerusalén, estableciendo tácticas, que permitan consumir finalmente del lapso del proyecto las metas.

La evaluación es un punto clave para el desarrollo de la clínica, la cual afecte en la evolución de sus servicios, es de esta forma que en la evaluación se debería hacer un estudio de las actuaciones suscitadas con los apartamentos y ocupaciones llevadas a cabo para medir el proyecto estratégico desarrollado, y para hacer un seguimiento de las metas y tácticas planificadas antes, se usa los datos e indicadores para medir el aumento del logro de fines.

Los puntos de evaluación por medio de esos indicadores permanecen involucrados con:

- Servicios que produce la clínica
- Resultados intermedios
- Impactos de las ocupaciones llevadas a cabo

La evaluación se realizará inicialmente del proyecto, debido a que va a ser la línea base, y un punto de inicio, para implantar los argumentos sobre lo cual se hace en el desarrollo del proyecto, donde se evaluará las condiciones está la clínica Jerusalén.

Es de esta forma que por medio de la evaluación inicial nos posibilita medir y evaluar el logro de las metas planteados, a lo largo del lapso del tiempo hasta llegar al primer

lapso del proyecto, donde se hace una totalmente nueva evaluación, conociendo los errores realizados, para lo que se realizará la utilización de tácticas de acción.

Por consiguiente, se muestra las acciones a considerarse ante e monitoreo inicial del plan estratégico:

- Evaluar la situación actual de la clínica, para mejorar las actividades de la institución, a través de indicadores.
- Evaluar la propuesta del plan estratégico que esté en beneficio de los empleados y colaboradores de la clínica, con la finalidad de conocer la opinión y recomendaciones para la elaboración de un plan.
- Realizar un monitoreo inicial ante la propuesta de implementación del plan estratégico, para conocer sobre las limitaciones que se pueden generar a largo plazo.
- Realizar un monitoreo inicial a los trabajadores para medir los conocimientos que poseen frente al plan estratégico.

Al hacer la evaluación inicial se sabe el estado presente de la clínica, frente al proyecto estratégicos, por ende, se amerita de una evaluación de medio tiempo, que se hace a mitad del lapso total del proyecto, la cual dejará revisar los adelantos y restricciones que impiden implantar tácticas, para poder hacer las metas establecidos al finalizar el lapso total del plan.

Es de esta forma que, el monitoreo de medio tiempo, se lo realizará al terminar el primer año de análisis y la evaluación final al cumplirse el total de los años del plan que son 2.

A lo largo del primer año de análisis y monitoreo se verifica y se evalúa los adelantos y logros intermedios que se realizaron frente al proyecto estratégico, permitiendo visualizar lo cual se va cumpliendo, así como los adelantos que se han creado, por medio de la orientación al logro de las metas.

5.3. Limitaciones

En este apartado, se establecen las limitaciones que no permiten que se implemente este proyecto, es así que los riesgos más evidentes son los siguientes:

- El desequilibrio económico que se viven en la actualidad en el país, la cual es importante para la financiación de la implementación del plan estratégico en la clínica Jerusalén.
- Generación de la pandemia frente al covid-19, lo cual a pesar de las medidas de bioseguridad y de las campañas de vacunación, desatan un posible aumento de contagios.
- Restricciones ante la compra de insumos tecnológicos para mejorar la eficiencia de la clínica Jerusalén.
- Cambio de Gobiernos, ya que, con ello, cambian las políticas de salud, los cuales pueden mejorar o ser una amenaza para el desarrollo del plan estratégico.
- De igual manera el tiempo estimado puede ser un limitante, ya que no puede ser suficiente para generarse el proyecto.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al haber finalizado la investigación y determinar los resultados sobre el diagnóstico del plan estratégico de la clínica Jerusalén, se ha llegado a las siguientes conclusiones

6.1. Conclusiones

- La clínica Jerusalén, ha estado en constante crecimiento a través de los servicios que oferta, sin embargo, aquel crecimiento se ha visto afectado por múltiples inconvenientes que se enfocan a la falta de un plan estratégico, falta de interés sobre el manejo de actividades organizacionales y sobre todo en la falta de gestión de procesos para incrementar sus ingresos económicos.
- En base al estudio realizado, es importante conocer que el plan estratégico, es muy indispensable para la clínica Jerusalén, ya que servirá como una herramienta frente a las acciones institucionales a realizarse durante los próximos cuatro años.
- La elaboración del plan estratégico de la clínica Jerusalén, permitirá promover la fortaleza y el bienestar del personal de salud que trabaja en el centro de salud, reduciendo así el desperdicio de recursos y pérdida de stock.
- La ventaja de la creación del plan estratégico de la clínica Jerusalén, está en la reducción de errores cometido dentro del lugar de trabajo, ya que, se estipularán procesos ante el desconocimiento del manejo de recursos, lo que permita al trabajador del centro de salud laborar con un mayor grado de concentración y optimismo.

- La ausencia de un Plan Estratégico en la clínica, permitirá el total descuido y desorden de funciones, lo que repercute en las actividades que los empleados realizan a diario, generando la falta de rendimiento institucional.
- Los monitoreos están mayormente enfocados en la adaptación del plan estratégico para con los empleados y administradores de la clínica Jerusalén, lo que permitirá mejorar las capacidades de los trabajadores del centro de salud, para brindar un mejor servicio de salud a los pacientes.
- Al establecerse el proyecto estratégico de la clínica, dejará eludir errores en los procesos de atención al comprador de la vivienda de salud, además de plantear tácticas de medidas correctivas en las instalaciones, beneficiando a la paz de los individuos que asisten a diario a la clínica.
- A través, de la implementación de un plan estratégico para la Clínica Jerusalén, se obtendrá beneficios económicos, tecnológicos, sociales y políticos, mismos que estarán involucrados ante el mejoramiento de las capacidades institucionales, determinando nuevos esquemas de procesos, además, de metodologías y planteamientos de indicadores de gestión, llevándolos a un nivel de mejoramiento continuo.
- Finalmente, la elaboración e implementación del plan, permitirá conocer la realidad de la clínica, identificando los errores y ejecutando cambios, que ayuden a visualizar las nuevas oportunidades y amenazas futuras, además, esta herramienta permitirá enfocarse a la misión de la clínica, orientándola de manera efectiva hacia el camino del progreso.

6.2. Recomendaciones Gerenciales

Entre las recomendaciones se presentan las siguientes:

- Se sugiere que la clínica Jerusalén, implemente entre sus estrategias el plan estratégico, para gestionar de mejor manera los recursos médicos utilizados al igual que maximizarlos para el uso correcto en las instalaciones de la clínica.
- Para que el proyecto estratégico se aplique y funcione correctamente en la clínica, se necesita disponer de la ayuda y voluntad política del representante de la organización, para producir estrategias que vayan conforme a los resultados positivos de los trabajadores y de los pacientes que asisten a un servicio doctor.
- Producir un equipo de trabajo, que se encuentre al frente del proyecto estratégico, con el objetivo que logre supervisar y orientar a los empleados en temas involucrados al trabajo y servicio de salud, evitando el desconocimiento del desempeño de recursos y más que nada la improvisación de los mismos.
- Se debería tener presente un presupuesto conveniente, para la ejecución del proyecto estratégico, para que posibilite la administración de todas las ocupaciones enfocadas a la adecuación de la gestión y la filosofía empresarial.
- Frente a la elaboración del plan estratégico, se recomienda diseñar estrategias de mejoramiento, para los procesos y procedimientos a seguir en cuanto al servicio médico, los cuales sirvan de apoyo para el trabajo en equipo, y sobre todo para evitar el consumo excesivo de insumos médicos, los cuales genera la pérdida de stock.

- Para garantizar el éxito de la planificación estratégica de la clínica Jerusalén, se amerita acciones como diversificar la participación en el mercado competitivo, con nuevas estrategias enfocadas a las relaciones sociales, especialmente con sus clientes potenciales, además, se recomienda implementar un sistema de incentivos económicos laborales, la cual se enfoque al mejoramiento de la efectividad y el desempeño del personal.
- Debido al nivel de conocimientos que tiene el personal que labora en la clínica, es aconsejable realizar los talleres y cursos de capacitación, de manera permanente, mismos que ayuden a cumplir con las expectativas de los trabajadores y sobre todo de los pacientes que visitan las instalaciones de la clínica Jerusalén.
- De igual manera, se debe tomar en cuenta el proceso de monitoreo que se propone en el presente documento, la cual, debe considerarse para estandarizar las actividades y procesos realizados en la clínica, aquel monitoreo, debe implementarse para mejorar la comunicación, veracidad de la información, además del cumplimiento de las tareas asignadas, ya que, la importancia del monitoreo y evaluación de funciones, han servido para evitar accidentes y errores laborales.

BIBLIOGRAFÍA

- Abanto, M. (2017). El análisis financiero como instrumento para la toma de decisiones gerenciales en la Clínica Laurent Centro de Hemodiálisis EIRL, periodo 2016-2017. Dialnet.
- Díaz, M. (2019). Gestión de enfermería, propuesta para la implementación de plan estratégico en Clínica Northospital. (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Médicas. Escuela de Graduados).
- Galarza, M. (2016). Gestión Organizacional para mejorar el desempeño laboral en la ferretería Colombatti de la Ciudad de Babahoyo. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Garcés, M. (2018). Plan estratégico de mercadeo para los servicios de salud de Clínica D´Asís período. (Master's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Médicas. Escuela de Graduados).
- Gavilanes, G. (2018). Plan estratégico para la Clínica “INGINOST Cía. Ltda.”, para el período 2018–2022. (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- González, Z. (2018). Plan estratégico para la IPS Clínica Salud Florida SA. Dialnet.
- Plazas, M. (2019). Plan de responsabilidad social Clínica Los Nogales SA. Dialnet.
- Podesta, M. (2018). Plan gerencial para reducir el miedo en niños menores de 5 años en la atención odontológica en la clínica Medicaldent (Master's thesis).
- Roldán, K. (2018). Evaluación de la competencia gerencial del profesional de enfermería del servicio de urgencias clínica cardiovascular congregación mariana 2019. Dialnet.
- Vázquez, M. (2018). Implementación de una Historia Clínica Electrónica en un plan de salud a nivel nacional en Brasil. Dialnet.

Velasco, k. (2020). Gestión de calidad en el área de quirófano en el Hospital Básico Naranjito, Guayas, Ecuador, y propuesta de un plan gerencial de gestión de calidad total, 2020. Dialnet