



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA DE GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD

PROYECTO DE TITULACION

**TEMA: PLANIFICACION ESTRATEGICA DE HOSPITAL
ESPECIALIZADO DE LOS ANDES 2021-2025**

PROFESOR: JORGE BEJARANO

ALUMNA: MARGARET JARAISEH

2021

Tabla de contenido

Capítulo I	1
1.1. Introducción	1
1.2. Análisis de la situación de la gestión gerencial	3
1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa de la institución	3
1.3. Análisis de la oferta y la demanda de la institución	4
1.3.1 Ubicación geoespacial	4
1.3.2 Oferta de servicios	5
1.3.3 Población Atendida y/o de referencia	6
1.3.4 Análisis de la demanda	7
CAPITULO II	10
2.1 Planteamiento del problema	10
2.2 Justificación del problema	11
2.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTION	12
2.3.1 Objetivo general	12
2.3.2 Objetivos específicos	12
2.4 Selección de las alternativas de solución	13
CAPITULO III	16
3.1 Análisis interno del Hospital de los Andes	17
3.1.1. Gestión Administrativa	17
3.1.2 Gestión Financiera y Económica	18
3.1.4 Gestión Política y Social:	19
3.2 Análisis Externo del Hospital de los Andes	19
3.2.1 Macroentorno	19
3.2.2 Microentorno	20
3.3 Estrategia CAME	21
CAPÍTULO IV	23
FORMULACION DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	23
4.1 Objetivo	24
4.2 Estructura del plan de gestión gerencial	24
4.3 Gestión Administrativa	25
4.3.1 Estrategia: “Desarrollo gerencial institucional”	25
4.3.2 Estrategia: “Disponibilidad de Talento humano, administrativo y de salud, calificado, comprometido y motivado”	29
4.4 Gestión Financiera y Económica	31
4.4.1 Estrategia: Financiamiento Sostenible	31

4.5	Gestión política y social	32
4.5.1	Estrategia: “Coordinación Institucional”	33
4.6	Gestión técnica y tecnológica	34
4.6.1	Estrategia: “Mejora continua de la calidad”	35
4.7	PRESUPUESTOS	37
CAPITULO V		40
5.1	Monitoreo del plan	41
5.2	Evaluación	44
5.3	Limitantes	48
CAPITULO VI		49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		49
6.1	Conclusiones.....	49
6.2	Recomendaciones Gerenciales.....	49
Bibliografía		51

LISTA DE IMAGENES

Imagen N° 1: Ubicación geoespacial

Imagen N° 2: Árbol de problemas

Imagen N° 3: Organigrama Funcional del Hospital de los Andes

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Demanda Insatisfecha del Cantón Cayambe

Tabla N° 2 : Matriz de Evaluación y Alternativas de solución

Tabla N° 3: Matriz FODA del Hospital de los Andes

Tabla N°4 Estructura del Plan de Gestión Gerencial

Tabla N° 5: Monitoreo de actividades del plan de gestión

Tabla N° 6: Evaluación por porcentaje de Cumplimiento

Tabla N° 7 ; Semaforización acorde al porcentaje de avance

T

Resumen Ejecutivo

Este proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para el Hospital Especializado de los Andes, mismo que se encuentra ubicado en la Ciudad de Cayambe.

Para cumplir con este objetivo se ha realizado un análisis ambiental situacional, y un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan a la institución, para así poder ofrecer las futuras estrategias y actividades que ayuden a la apertura de este Hospital.

El Hospital Especializado de los Andes nace tras la visión de dos profesionales de la salud, de contar con su propia casa de salud, y brindar a la población del Cantón Cayambe atención de calidad en salud, con tecnología de punta.

Con este propósito el Hospital carece de un plan estratégico que contenga los procedimientos, programas y presupuestos específico para llegar a sus metas.

Para llegar a estas metas se crea estrategias que aumenten la capacidad de la institución de implementar de forma oportuna e integral cada uno de sus planes operativos, además de desarrollar mejoras del entorno de la organización para los clientes.

Tras analizar los factores internos y externos desarrollando un análisis FODA, se identifica los problemas y las posibles soluciones con 5 estrategias divididas en gestión administrativa, financiera, política y social y técnico tecnológica; estas comprenden 19 actividades con sus respectivos indicadores, mecanismos de control y evaluación.

En conclusión, en este proyecto se ha evidenciado la importancia de la creación de un plan estratégico para la apertura, rentabilidad y sostenibilidad de una casa de salud, en este caso del Hospital Especializado de los Andes.

ABSTRACT

This project aims to develop a strategic plan for the Specialized 'Hospital de Los Andes', which is located in Cayambe's City.

To meet this objective, a situational environmental analysis has been carried out, and a diagnosis of the internal and external factors that affect the institution, in order to offer future strategies and activities that help the opening of this Hospital.

The 'Hospital De Los Andes' was born after the vision of two health professionals, to have their own health home, and to provide the population of Cayambe with quality health care, with state-of-the-art technology.

For this purpose, the Hospital lacks a strategic plan that contains the procedures, programs and specific budgets to reach its goals.

To reach these goals, strategies are created that increase the institution's ability to implement each of its operational plans in a timely and comprehensive manner, in addition to developing improvements in the organization's environment for clients.

After analyzing the internal and external factors developing a SWOT analysis, the problems and possible solutions are identified with 5 strategies divided into administrative, financial, political and social management and technological technical; these comprise 19 activities with their respective indicators, monitoring and evaluation mechanisms.

In conclusion, this project has shown the importance of creating a strategic plan for the opening, profitability and sustainability of a health home, in this case the Specialized 'Hospital De Los Andes'.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los servicios de salud se han convertido en uno de los negocios más rentables en el mundo, y Ecuador no es la excepción, ocupa el tercer puesto en la escala de rentabilidad de negocios.

Tras encontrarnos a un año de la pandemia causada por el Coronavirus, y hallarse un sistema de salud público deficiente, el mismo que es aprovechado por el sector privado tiene las oportunidades para corregir estas deficiencias. Por ende, el desarrollar nuevos servicios de salud y/o nuevos servicios médicos, o farmacias, laboratorios, etc; es más rentable porque la población demanda mejor atención.

El presente proyecto pretende desarrollar un plan estratégico para el Hospital Especializado de los Andes 2021 – 2025, este se encuentra en el Cantón Cayambe, la cual es conocido por ser el segundo cantón más poblado de la provincia de Pichincha, después de Quito.

Este Hospital de los Andes, es una edificación de 7 pisos; acorde a los niveles de atención y de complejidad del Ministerio de Salud pública del Ecuador, estaría siendo catalogado como un tercer nivel de atención y un segundo nivel de complejidad, estos datos responden al número de servicios ofrecidos, el número de camas para hospitalización, la presencia de servicios de apoyo como farmacia interna, laboratorio clínico y laboratorio de imagen, optometría, nutrición, etc.

Esta institución al momento no se encuentra operativa, por ello el objetivo principal encaminar a los propietarios a realizar una adecuada apertura del mismo, y crear rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Para esto; este proyecto se encuentra dividido en seis capítulos, en los cuales se detalla la situación, de los factores financiera –económica, administrativa, técnico-tecnológica y política y social., además se establecen las diferentes estrategias para cumplir con las metas propuestas.

Capítulo I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL DEL PROBLEMA

1.1. Introducción

Para abordar el tema del análisis ambiental situacional debemos conocer en el presente el concepto de la palabra administración la cual proviene del latín *administer*; , la misma que también nace de «minister», que significa «subordinación u obediencia; persona que realiza funciones bajo el mando de otro; o aquel que presta sus servicios a otros (Reyes Ponce, 1992).

Münch Galindo subraya a la administración como una doctrina social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura por medio del esfuerzo humano coordinado (Münch Galindo, 1985). Por lo tanto la administración en salud o administración sanitaria la es considerada la ciencia asociada a la planificación, organización, dirección y control de las empresas tanto publicas como privadas en el sector salud.

A la administración en empresas de salud tambien se la conoce con el nombre de Gerencia en Salud,y/o gestión sanitaria(Barquin, 2003).

La tarea de un administrador en salud, es tener una visión integral del sistema para así ser capaz generar: (Malagón-Londoño, Galán-Morera, & Pontón-Laverde, 2000

- diseño de un plan (planeación)
- desarrollo de un plan (operación),
- La sistematización de un plan (orden y registro),
- evaluación y retroalimentación de un plan (análisis y reorientación de acciones y metas)).

Bonilla refiere que la planificación como un proceso que tiene una sistemática, un orden, y una continuidad. Parte de un análisis previo de la actualidad o del actual problema sobre el que se va a trabajar; y un análisis retrospectivo sobre los causantes o determinantes del problema fijado como objetivo.

Además se evalúa las metas que se esperan conseguir y recursos que se disponen” (Bonilla, Molina, & Morales , 2006).

Es así, la planificación se centra en los acontecimientos de la vida moderna como por ejemplo los recursos insuficientes frente a las múltiples necesidades, turbulencia, incertidumbre y conflictividad que caracterizan a las actividades humanas y su entorno. (Arraez, 2015)

La planificación tiene 3 tipos: estratégica, táctica y operativa. Nos vamos a concentrar en la planificación estratégica.

La planificación estratégica es la esencia de cualquier proyecto dirigido a mejorar o crear una organización; y/o reforzar o crear una unidad dentro de una estructura global de una institución ya existente. Uno de los desafíos más importantes consiste en el funcionamiento y operación de las empresas y organizaciones, es el lograr gestionar y administrar de la mejor manera los recursos financieros (Block & Hirt, 2001).

La estrategia de gestión sanitaria son todos aquellos procesos que realizados a todo nivel, jerárquico, prevención, atención, ejecución, etc; son el producto de planificación en donde se manifiestan decisiones que expresan lineamientos políticos , las asignaciones de recursos, las prioridades, etc (Kotter, 1990).

Teniendo en cuenta la importancia de la planificación, la misma es útil en los sentidos siguientes (Delgado Morato, 2012):

- Uso adecuado de los recursos disminuyendo la dispersión de esfuerzos y el consiguiente despilfarro.
- Permite crear mecanismos de evaluación continua de las actividades o de la estrategias planteadas y posterior retroalimentación de las mismas.
- Permite una toma de decisiones mas clara, disminuyendo las improvisaciones, reduce los riesgos y facilita la acción o ejecución de las actividades.

La planificación estratégica es un instrumento en la dirección de cualquier tipo de institución y/o organización. (Ventura, Robles, Gómez , & Manzueta , 2012).

En las organizaciones sanitarias se debe aplicar una planificación estratégica cuando: (Fernandez & Trullenque, 2010):

- I. Se mantiene una competencia idónea con profesionales preparados.
- II. Ineficientes recursos para la producción. Por crisis económicas graves, en este caso aún no se ha terminado de cursar la pandemia producida por el Coronavirus.
- III. La complejidad y tamaño de las organizaciones sanitarias.

La intención de este planteamiento es que el modelo pueda precisar un proceso de sistematización que permita a una organización estructurarse de forma oportuna y apropiada para apoyar su proceso de toma de decisiones y el resultado de estas se traduzca en la apertura y funcionamiento de la organización; en este caso del Hospital De Los Andes que se encuentra ubicado de en la ciudad de Cayambe (Terrazas Pastor , 2009).

1.2. Análisis de la situación de la gestión gerencial

1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa de la institución

El Hospital de los Andes empezó su construcción en el año 2014 y concluyó en el 2020, fue construido por 2 profesionales de la salud con la finalidad de brindar servicios de ginecología, pediatría, emergencias, laboratorio clínico y de imagen, quirófanos y recuperación.

Al momento el hospital no se encuentra operando, razón por la cual no cuenta con la estructura administrativa, financiera y operativa.

1.3. Análisis de la oferta y la demanda de la institución

1.3.1 Ubicación geoespacial

La ciudad de Cayambe, siendo esta la cabecera cantonal del cantón Cayambe, es uno de los 8 cantones de la Provincia de Pichincha, siendo el segundo cantón más poblado de la provincia, después del cantón Quito.

La ciudad de Cayambe está ubicada al noreste de la ciudad de Quito, a 68,2 km (aproximadamente 1 hora 22 minutos en automóvil) y a 59,0 km (aproximadamente 1 hora 4 minutos) de la ciudad de Ibarra-

Se localiza en la hoya del Río Guayllabamba, y en las faldas del volcán Cayambe, a una altitud de 3895 msnm y cuenta con una superficie de 1182 Km². (GADIP, 2021)

El Hospital de los Andes inicia su construcción en el año 2014, se encuentra ubicado en la Avenida Natalia Jarrín (carretera panamericana) y Avenida Manuel Córdoba Galarza; en la Imagen 1 podemos evidenciar la ubicación geoespacial del hospital.

Imagen 1: Ubicación geoespacial del Hospital de los Andes



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Jaraiseh, M.

El Hospital de los Andes cuenta con 7 pisos de construcción, divididos para conformar las áreas de consulta externa, hospitalización, recuperación, quirófanos, sala de partos, sala de maternidad, sala de recién nacidos, sala de emergencia, unidades de enfermería; es así, que una vez terminada la edificación e implementación de equipos, acorde a la clasificación del Modelo de Atención del Ministerio de Salud Pública estaría clasificado en el III Nivel de Atención, como Hospital Especializado.

1.3.2 Oferta de servicios

Según datos estadísticos del Ministerio de Salud pública del año 2011, el cantón Cayambe tiene en su registro con 6 subcentros de salud, 6 dispensarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y un hospital cantonal "*Raúl Maldonado Mejía*". (MSP, 2012)

Los subcentros más utilizados por la población brindan atención durante 8 horas diarias y prestan servicios de promoción, prevención, recuperación de salud, servicios odontológicos, emergencia, etc.

El hospital cantonal "*Raúl Maldonado Mejía*" brinda servicios de pediatría, medicina interna, traumatología, cirugía general, medicina general (este servicio se da con la colaboración de un médico rural y/o médico general), enfermería (también enfermera rural y/o enfermera general), auxiliar de enfermería, y obstetricia (para promocionar el parto culturalmente aceptado y la anticoncepción).

No debemos olvidar que la pandemia producida por el Coronavirus en el año 2020, generó la limitación de los recursos públicos y la falta de poder de adquisición a servicios de salud como una consulta, insuficiencia de materiales de protección personal como mascarillas, guantes, batas y la interminable lista de espera para atención médica en los centros de atención de salud pública del ministerio y en el instituto ecuatoriano de seguridad social, factores a tomar en consideración para la inversión de en nuevos centros de salud en este cantón con el afán de suplir las necesidades de la población.

Actualmente en el año 2021 en el cantón Cayambe cuenta con 52 Unidades de Salud repartidos: 10 clínicas privadas, 23 consultorios médicos con especialidades como medicina familiar, medicina general, ginecología, odontología; 6 subcentros de salud del Ministerio de Salud Pública, 1 Hospital Cantonal, y 2 dispensarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 9 laboratorios clínicos y 1 laboratorio de imagen.

1.3.3 Población Atendida y/o de referencia

Acorde a los datos del Instituto Nacional de Estadista y Censos del Ecuador (INEC) del año 2020, el cantón Cayambe cuenta con una población de 107.660 habitantes, realizando una proyección al año actual 2021 son 109.539 habitantes, y hacia el futuro para el año 2025 de 117.055 habitantes. En el censo de población y vivienda para el año 2021 se evidencia que 51.1% de los habitantes corresponden al género femenino mientras que el 48.9% son masculinos. (INEC, 2021).

Cayambe está conformado por 8 parroquias, 2 urbanas (Cayambe y Juan Montalvo) y 6 rurales (Ascázubi, Ayora, Cangahua, Cusubamba, Olmedo y Otón). En el censo de población y vivienda para el año 2021 se evidencia que 45.5% de los habitantes corresponden a las áreas urbanas mientras que el 54.5% a las áreas rurales. (Registro Oficial , 2012)

La pobreza en el canton Cayambe corresponde al 6.7% con respecto a la provincia de Pichincha; la escolaridad de la población es de 7.4 años para el genero femenino y 8.5 años para el genero masculino; el analfabetismo de las mujeres en el canton representa el 15.2 % mientras que para las hombres es el 6.7%. (INEC, 2021).

Dentro de las actividades económicas principales de este cantón se encuentra (Registro Oficial, 2012):

- 47.7% representa a los trabajadores de agricultura, gandería, silvicultura, floricultura y pesca

- 11.9% comercio, reparacion de vehiculos y motocicletas.
- 7.9% se dedican a la construcción
- 7.7% : Industrias Manufactureras
- 4.5 : transporte y almacenamiento
- 3.5 : enseñanza
- Menor al 3%: empleados domesticos, actividades de alojamiento y servicios de comida, administración publica y defensa, etc.

1.3.4 Análisis de la demanda

En salud, a la demanda se la conoce como “el número de servicios que un paciente necesita y esta dispuesto a adquirir pagando un precio en un periodo de tiempo definido”.

El término mortalidad se refiere a las defunciones o muertes registradas por lugar, intervalo de tiempo y causas (OMS, 2020). En el Ecuador para el año 2019 se registró un aumento en número de defunciones en comparación con el año anterior 2018.

Acorde a los datos del Sistema Integrado de Indicadores Sociales (SIISE) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se las principales causas de muerte en la provincia de Pichincha en el año 2019 son: (INEC,2020)

- 1) Enfermedades del Sistema Cardiocirculatorio: como isquemia cardiaca, infarto agudo de miocardio, Hipertensión Arterial
- 2) Enfermedades del Sistema gastrointestinal y Endocrino: Diabetes mellitus, Cirrosis hepática, Insuficiencia Hepática.
- 3) Accidentes de transporte terrestre
- 4) Enfermedades del sistema urinario: Infección del sistema urinario crónico. Pielonefritis, Glomerulopatias, Insuficiencia Renal.
- 5) Afecciones originadas en el periodo prenatal

La mortalidad infantil, se refiere a las causas de defunciones en infantes, niños de 0 a 11 años. En el Ecuador, las principales causas según el INEC fueron: (INEC, 2020)

- Afecciones originadas en el periodo prenatal como Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas
- Afecciones asociadas al sistema respiratorio como Influenza y neumonías, accidentes que obstruyen la respiración.
- Accidentes de transporte terrestre
- Neoplasia maligna – Cáncer
- Ahogamiento y sumersión accidentales
- Desnutrición y anemias nutricionales
- Enfermedades infecciones intestinales
- Epilepsia y estado de mal epiléptico

A partir del año 2020, el coronavirus se ha convertido en la principal causa de muerte en este año, según los datos reportados por el Registro Civil, la tasas de fallecidos tuvo un incremento del 60% con respecto al del año 2019.

De acuerdo a la información levantada por el Gobierno Autónomo Descentralizados del Municipio de Cayambe en el año 2021; tanto en niños como adultos, las enfermedades más comunes en el cantón son:

- Infecciones agudas de las vías respiratorias: Faringitis Agudas, rinitis alérgicas, neumonías,
- Afecciones asociadas al sistema gastrointestinal como enfermedades parasitarias, amebiasis, diarrea y gastroenteritis, desnutrición, gastritis
- Accidentes cortaduras, caídas, quemaduras, ahogamiento

Actualmente en el 2021, se conoce que la población del Cantón Cayambe 109.539 habitantes, y con una proyección para el año 2025 de 117.055 habitantes.

Acorde a los datos estadísticos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y el Municipio del Cantón Cayambe (GADIP), en donde se estima que la población que tiene acceso a la atención en salud ya sea este servicio perteneciente al Ministerio de Salud Pública o al Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano, corresponde al 22.83%. Además de presentar una tasa de crecimiento poblacional para el año 2021 del 1.56% y proyección positiva hasta el 1.7% para los siguientes años.

En la siguiente Tabla N° 1 se muestra la demanda insatisfecha perteneciente al cantón Cayambe correspondiente al año 2021, con los datos anteriormente explicados y se realiza la proyección de la demanda insatisfecha para el año 2025.

Tabla N° 1 Demanda Insatisfecha del cantón Cayambe

Año	Población	Crecimiento poblacional	Acceso a Salud	Oferta de servicios	Demanda Insatisfecha
2021	109,539	1,744	25,008	86,275	23,264
2022	111,283	1,892	25,406	86,275	25,008
2023	113,175	1,924	25,838	86,275	26,900
2024	115,099	1,957	26,277	86,275	28,824
2025	117,055	1,990	26,724	86,275	30,780

Elaborado por: Jaraiseh, M

Es necesario anotar que buena parte de la población, en caso de presentarse enfermedades graves éstos prefieren salir del cantón y acudir a hospitales de Quito e Ibarra, ya que los servicios prestados por esas unidades de salud son más amplios

CAPITULO II

IDENTIFICACION DEL OBJETIVO DEL PLAN DE GESTION

2.1 Planteamiento del problema

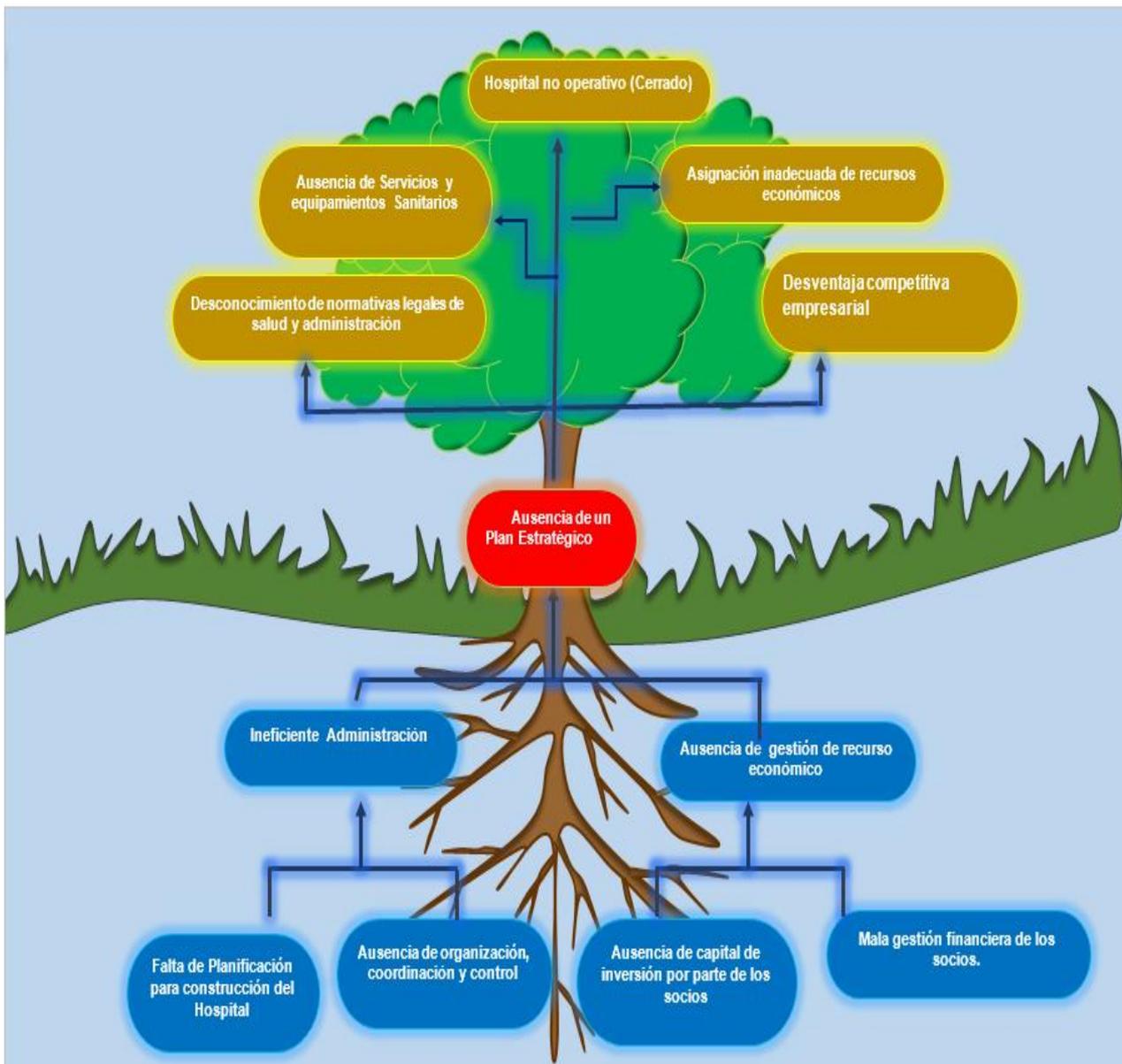
La dirección estratégica de un hospital contempla aspectos como dimensión, tipo de producto o servicio ofrecido, estructura, características propias de la cada cultura, mercado y factores que comprendan la diversidad de perfiles empresariales.

A pesar de que la construcción del Hospital de los Andes se inició en el año 2014, con la visión de dos profesionales de la salud para crear el sueño de tener su propio Hospital, y poder brindar una cartera de servicios para la población cayambeña, que atiende a las áreas de emergencias, ginecología, pediatría, medicina interna, cardiología, optometría, laboratorios clínicos y de imagen, etc.

Actualmente podemos encontrar que durante los 7 años de construcción se evidenció un crecimiento lento y tórpido, ya que este hospital fue construido sin una planificación, sin organización y coordinación, con una mala administración de los recursos económicos, razón por la cual el inmueble con 7 años, con ausencia de permisos de funcionamiento, falta de equipamiento y servicios sanitarios se encuentra cerrado y no habilitado para el funcionamiento.

A continuación, se realiza un esquema de un árbol de problemas con las causas primarias y secundarias que llevaron a tener una edificación no habilitada para el adecuado funcionamiento.

Imagen 2: Arbol de Problemas



Elaborado por: Jaraiseh, M.

2.2 Justificación del problema

La planeación estratégica además de que permite ver la situación actual de la empresa, es una herramienta con la que también se puede “predecir un futuro”, o por lo menos, analizar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría desenvolverse y de esta manera estar preparada para los cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar.

El diseño del plan estratégico definirá las posibles estrategias de mejoramiento continuo que debe seguir la empresa para lograr sus objetivos, bajo las directrices de calidad, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta los objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción.

Es por esto que considero prudente que, para entender el problema, se debería responder a las siguientes incógnitas:

- ¿Cuál debería ser la planificación estratégica, para un hospital de tercer nivel de atención de salud, en una cabecera cantonal, en los años 2021 – 2025?
- ¿Cuál debería ser la estructura de un plan estratégico para un Hospital, que me genere la participación en el mercado y la rentabilidad del mismo?
- ¿Qué herramientas gerenciales, se pueden aplicar para conocer las preferencias de los usuarios en los diferentes servicios de salud?

2.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTION

2.3.1 Objetivo general

- Desarrollar un plan estratégico para el Hospital Especializado de los Andes 2021-2025

2.3.2 Objetivos específicos

- Implementar el plan estratégico para enfrentar la competencia, la participación en el mercado y la rentabilidad del Hospital Especializado de los Andes.
- Diseñar e implementar una estructura orgánica y proceso de direccionamiento estratégico que permita pleno conocimiento e identificación de la misión, visión y valores corporativos que guíen el quehacer del Hospital de los Andes.

- Generar estrategias que permitan ser el soporte para el plan estratégico del Hospital Especializado de los Andes, para los años comprendidos entre 2021 -20225.

2.4 Selección de las alternativas de solución

En el área de resolución de problemas es necesario distinguir entre la causa y el efecto, o lo que es lo mismo, tratar de identificar oportunidades para la mejora, una vez que sean definidas las causas o bien las oportunidades, se puede proceder a generar tantas mejoras como sea posible, considerando variadas estrategias y que incluyan, según sea conveniente acciones correctivas y/o preventivas, así como también mejoras activas, graduales o drásticas.

En base a una lluvia de ideas elaborada con los socios del Hospital de los Andes, se realiza varias alternativas de solución con el fin de resolver a corto, mediano, y/o largo plazo, las problemáticas asociadas a la apertura y correcto funcionamiento del Hospital de los Andes.

Es importante comunicar que para los socios es primordial la adquisición de recursos económicos, razón por la cual las alternativas van destinadas a la adquisición de los mismos:

Tabla: 2. Matriz de Evaluación y Selección de alternativas

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	CRITERIOS DE SELECCIÓN			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	
Plan estratégico del Hospital de los Andes	Adquisición de equipamiento sanitario en comodato.	2	2	2	6
	Arrendamiento de la infraestructura	1	1	1	3
	Gestión para inversiones financieras	4	4	3	11
	Apertura de hospital del día y trabajar como servicios profesionales	3	3	4	10

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Como podemos evidenciar en la matriz las posibles alternativas desde el mayor puntaje al menor son:

- Gestión para Inversiones Financieras con 11 puntos, los socios están abiertos a las diferentes posibilidades como por ejemplo contar con futuros préstamos y/o la entrada de futuros inversionistas al Hospital.
- Apertura de hospital del día y trabajar como servicios profesionales: con 10 puntos, esta alternativa fue encontrada en la lluvia de ideas, pues hasta que se logre la habilitación de todos los servicios del Hospital de los Andes, los socios se encuentran de acuerdo que abrir la consulta externa o el hospital del día con los servicios de ginecología, optometría, y otras especialidades como medicina interna, pediatría, etc; pero con la finalidad de trabajo de servicios profesionales mas no de arrendamiento de consultorio.

- Adquisición de equipamiento sanitario en comodato.: con 6 puntos, esta alternativa fue ofrecida, tomando en cuenta que no se dispone de los recursos económicos para la adquisición de equipamiento y apertura de los servicios de salud, los socios están de acuerdo con la posibilidades de las casa comerciales, laboratorios, e industrias sanitarias, realicen el prestamos de los insumos y equipos con la garantía de préstamos en comodato.
- Arrendamiento de la infraestructura: con un total de 3 puntos, esta alternativa encontrada en la lluvia de ideas, a pesar de que para los socios la habilitación del hospital depende del recurso económico, y que, por desconocimiento de los socios en la Gestión Administrativa, gestión estratégica, financiera y de talento humano, para la correcta habilitación del inmueble, se propuso el arrendamiento de toda la infraestructura. A pesar de tener una baja calificación, de los 2 socios, uno supo referir que es una mala idea, y al otro le parece una buena idea pero que prefiere mandar la calificación en blanco (nulo).

CAPITULO III

Diagnóstico de la gestión organizacional

Para realizar el diagnóstico de la gestión organizacional en conjunto de los socios del hospital, se consideró necesario utilizar la herramienta gerencial FODA

El análisis o diagrama FODA (conocido también como DAFO, DOFA o en inglés SWOT: strenghts, weakness, oportunities, threats) es una herramienta que permite conocer la situación organizacional de forma proactiva ya que se basa en 2 pilares: el análisis interno y externo de la empresa. Es considerada una herramienta de carácter gerencial ya que se puede aplicar en empresas públicas y privadas. Es por esto que es de gran utilidad a la hora de tomar decisiones para introducir mejoras y cambiar los aspectos negativos de la empresa por oportunidades de crecimiento institucional. (Zambrano , 2006)

- **Análisis interno:** consiste en las fortalezas y debilidades de la empresa, mismas facilitan o impiden el logro de los objetivos y/o metas institucionales; deben ser analizados en 4 capacidades: administrativa, técnica-tecnológica, financiera y económica, política y social
 - *Fortalezas:* son las cualidades, valores, recursos y capacidades con los que cuenta un servicio, organización o empresa, que permite tomar ventaja competitiva
 - *Debilidades:* son aquellas circunstancias o factores que ponen a la empresa en una posición desfavorable o le resta valorar a la producción, a los resultados organizativos, de crecimiento y desarrollo y económicos.
- **Análisis externo:** consiste en el análisis de las oportunidades y amenazas, de las condiciones o circunstancias del entorno, útiles para alcanzar objetivos y/o metas institucionales. Este debe analizarse acorde el macro y micro entorno.

- *Oportunidades*: son los factores o circunstancias externas positivas que permiten crear, crecer o potenciar una organización.
- *Amenazas*: son los factores o circunstancias organizacionales externas negativas que atentan con el desarrollo y proyección de la organización.

A continuación, se procede a describir por separado cada uno de componentes del FODA acorde a las circunstancias de la empresa.

3.1 Análisis interno del Hospital de los Andes

3.1.1. Gestión Administrativa

- Fortalezas
 1. **Director Médico**, al estar conformada la clínica por 2 socios, uno es médico y el optómetra; el médico se encuentra en el desempeño del puesto de director medico
- Debilidades
 1. **Ineficiente dirección**: a pesar que el Hospital de los Andes, cuenta con un director médico, este depende y comparte con el liderazgo con su socio, por ende, la toma de decisiones para los probables proyectos de mejoras para el futuro Hospital se ve retrasadas o en algunas ocasiones anuladas debido a la demora y/o ausencia de dirección.
 2. **Ausencia de plan estratégico**: se debe recalcar que la idea de construir un hospital sale de un anhelo de un grupo de personas, con los cual se desconoce de la existencia de un plan estratégico sus usos y ventajas para crear una empresa rentable y sostenible.
 3. **Ausencia de plan de gestión de talento humano**: con la idea previa de construcción de un hospital, los socios desconocen de la utilidad e importancia de plan de gestión de talento humano en la apertura y funcionamiento de un Hospital.
 4. **Permiso de funcionamiento**: para la apertura y atención al público de este establecimiento de salud, necesita permiso de

funcionamiento, permiso por parte de los bomberos de la ciudad de Cayambe, manejo de desechos, etc; que aún se encuentran en trámite de legalización

5. Ausencia de normas de la gestión administrativa y financiera

3.1.2 Gestión Financiera y Económica

- Fortalezas: no se encuentran fortalezas
- Debilidades:

6. Deudas de construcción: los socios para la construcción del Hospital realizan préstamos bancarios que, al momento, debido a la no apertura del hospital, aún se encuentran pagándose.

7. Ausencia de plan de gestión financiero contable: no se dispone de un plan financiero contable, para el manejo de los recursos económico del Hospital.

3.1.3 Gestión Técnica y Tecnológica

- Fortalezas
 - 1. Infraestructura para Hospital de III Nivel de Atención:** el Hospital de los Andes, consta de 6 pisos de construcción de los cuales se encuentra dividido para: parqueadero, morgue, consultorios, emergencia, recepción, óptica, área de diagnóstico de imagen, hospitalización, neonatología, estación de enfermería, laboratorio, residencia médica, quirófanos, sala de recuperación, lavandería, cafetería para preparación de alimentos del área de hospitalización y terraza.
 - 2. Ubicación geoespacial:** el Hospital de los Andes se encuentra ubicado en la avenida panamericana, la misma que es la avenida principal de la ciudad de Cayambe, en la parte posterior del hospital, se encuentra la zona comercial pues se encuentran establecimientos como: Comercial Aki, Banco del Pichincha,

Mercado Municipal, Comercial Santa María, restaurantes, unidades educativas, etc.

- Debilidades

8. **Ausencia de equipamiento:** al ser un Hospital nuevo que aún no abre sus puertas al público, carece de equipamiento como los son: el mobiliario, dispositivos, insumos, y medicamentos.

9. **Ausencia de Imagen Corporativa:** en un periodo de 7 meses, el hospital cambia de nombre, de Clínica Santa Fe a Hospital de los Andes, se dispone de logo institucional, pero aun el nombre no se encuentra debidamente legalizado.

10. **Ausencia de hardward y software.**

3.1.4 Gestión Política y Social: no se encuentran fortalezas ni debilidades para este tipo de capacidades.

3.2 Análisis Externo del Hospital de los Andes

3.2.1 Macroentorno

- Oportunidades

1. **Sector florícola e industrial:** el área económica de la ciudad de Cayambe en conocida por el sector florícola como los son Hoja Verde, Floreloy, Flormare, Josarflor, etc.; y el sector industrial podemos encontrar Nestlé, Industrias Lácteas Tony, Parmalat, Rey Leche, Alpina, Chiverías, etc.

2. **Pacientes de convenio y a demanda:** muy aparte de los pacientes que acuden a los establecimientos de salud por sus propios medios, se puede tomar en consideración aquellos que acuden por convenios con otras instituciones medias.

- Amenazas

1. **Crisis económica global:** la inestabilidad económica que atraviesa el país generan inconvenientes en el sector público y privado, sumado a las grandes pérdidas producidas por la

pandemia de Coronavirus el mismo que pone al límite la sostenibilidad de la economía.

2. Costos de adquisición de equipos elevado

3.2.2 Microentorno

- Oportunidades

3. **Tasa de natalidad y fecundidad**

4. **Asociación con proveedores de salud:** creación de convenios con empresas proveedoras de salud como lo son farmacias, equipos de radiología, insumos y mobiliarios.

- Amenazas

3. **Centros de salud cercanos:** cerca del Hospital de los Andes, se disponen de varios centros de salud de origen público y privado como por ejemplo el Hospital Básico de Cayambe, el Dispensario IESS, y varios consultorios privados para atención para medicina general, ginecología, odontología, y laboratorio.

En la siguiente Tabla N° 3 se muestra la Matriz FODA del Hospital de los Andes

Tabla N^o 3: Matriz FODA del Hospital de los Andes



Elaborado por: Jaraiseh, M.

Seguido del análisis FODA, se analizarán las posibles estrategias utilizando la herramienta gerencial CAME

3.3 Estrategia CAME

Consiste en la herramienta de análisis que permite definir las posibles estrategias, el análisis de las estrategias CAME, viene seguido del análisis situacional DAFO.

Las Siglas CAME pueden resumir acciones: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar.

Estrategia de Reorientación (Corregir las Debilidades)

- 1) D6-O4; ausencia de equipamiento y asociación con proveedores de salud.** tomando en cuenta que el Hospital tiene una Ausencia de Equipamiento, se plantea generar convenios con asociaciones de proveedores de salud en sentido de préstamo, a comodato, compra, etc.; con el objetivo de adquirir o equipar de mobiliario, insumos, medicamentos y dispositivos al hospital.

Estrategia de Supervivencia (Afrontar las Amenazas)

- 2) A2-D9: crisis económica global y permisos de funcionamiento en proceso de legalización** la presencia de la pandemia del Coronavirus ha proporcionado la demora de los procesos para el para la legalización de los permisos de funcionamiento, se espera adquirir dichos permisos para la correcta supervivencia de este Hospital.
- 3) A1-D2 adquisición: costos elevados de equipos tecnológicos y ausencia de plan estratégico,** crear un plan de gestión estratégica adaptable, accesible y comprensible, aplicable para el hospital de los andes y conjuntamente planificar cual sería la mejor forma de adquirir el mobiliario para el Hospital de los Andes.

Estrategias de Ataque – Posicionamiento (Explorar Oportunidades)

- 4) O1-F2: sector florícola e industrial y ubicación geoespacial:** Generar convenios para medicina preventiva y/o salud ocupacional con los sectores económicos de la ciudad de Cayambe en este caso sector florícola e industrial, con el fin de generar una rentabilidad.
- 5) O3-F2: Tasa de natalidad y fecundidad –ubicación geoespacial:** Generar la apertura de los servicios de ginecología y obstetricia, pediatría y medicina interna para crear sostenibilidad del Hospital.

CAPÍTULO IV

FORMULACION DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Un plan de gestión gerencial empresarial se crea como resultado de un análisis estratégico, contempla los elementos de un modelo de negocios. Por lo tanto, consiste en el diseño de la mejor forma de manejar una organización durante sus actividades cotidianas y a mediano y largo plazo.

En este caso, el plan gerencial consiste en la creación de un plan estratégico para el Hospital Especializado de los Andes.

El plan estratégico, nace tras el análisis de los factores internos y externos que componen el entorno de la organización, descubrir oportunidades reales para generar beneficios y mejoras sustanciales que se incorporen e intervengan de forma eficaz en todas las áreas del plan de negocios.

Las estrategias son un conjunto de acciones globales de carácter permanente para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo. Es decir, la estrategia es la vía, camino y enfoque posible para el logro de los objetivos.

También comprende de acciones articuladas, directrices o decisiones, por ende, movilizan recursos humanos, materiales, económicos y ponen en juego diversos medios para cumplir con los objetivos estratégicos de los cuales derivan. (Whittington, 1993)

Para cumplir con las estrategias establecidas debe marcarse ciertas actividades que permitan llegar a la estrategia a cumplir con los objetivos, además estas actividades deben ser valoradas o verificadas por medio de indicadores.

Una actividad son todas aquellas tareas necesarias para el alcance de una acción y objetivo concreto, mientras que el indicador se define como la relación entre variables, que pueden ser cuantitativas o cualitativas, que sirven para informar continuamente la situación y las tendencias de cambio generados, sobre el funcionamiento y/o comportamiento de una actividad en una organización. (Sánchez , 2005).

Para consolidar la elaboración de un plan estratégico que priorice a la institución en funciones de participación activa del personal sanitario, se propone implementar un plan de acción en un lapso de 5 años, con evaluaciones exhaustivas cada tres y seis meses, como parte de la ejecución de este proyecto.

Se ejecutará un plan estratégico de acuerdo a lo estudiado, se empleará un modelo con objetivos, normas que eviten los cambios repentinos y bruscos dentro de la administración de la institución.

Por consiguiente, plan estratégico del Hospital Especializado de los Andes, comprende actividades e indicadores para cuatro áreas de Gestión, y que son las siguientes:

- 1) Gestión administrativa,
- 2) Gestión financiera y económica,
- 3) Gestión técnica y tecnológica y
- 4) Gestión política y social

En cada una de las siguientes Gestiones, se detallará las diferentes estrategias, además se analizarán, explicarán y se utilizara diferentes actividades para cumplir con cada una de ellas con sus respectivos indicadores que respalden la eficacia de su uso.

4.1 Objetivo

Desarrollar un plan estratégico para el Hospital Especializado de los Andes 2021-2025

4.2 Estructura del plan de gestión gerencial

El presente plan de gestión gerencial se compone de 19 actividades e indicadores para las cuatro áreas antes detalladas, y se agrupan de la siguiente manera:

Tabla N° 4. Estructura del plan de gestión gerencial

Área de gestión	Número de estrategias	Número de indicadores
Administrativa	2	6 indicadores
Financiera y económica	1	3 indicadores
Técnica y tecnológica	1	5 indicadores
Política y social	1	5 indicadores

Elaborado por: Jaraiseh, M.

4.3 Gestión Administrativa

En esta área gestión se consideran los aspectos relacionados con la estructura, procesos y resultados de la planificación, la estructura organizacional, la administración del talento humano, la prestación de servicios de salud, la gestión de la calidad, el sistema de monitoreo y evaluación y el liderazgo.

Por esta razón, se han propuesto 2 diferentes estrategias que permita el cumplimiento de las actividades e indicadores de medición que se detallan a continuación.

4.3.1 Estrategia: “Desarrollo gerencial institucional”

El Desarrollo Gerencial Institucional se define como un conjunto de actividades para llevar a cabo un cambio planeado, con el objetivo de mejorar la eficacia de la institucional, el bienestar de los profesionales y la satisfacción del usuario.

Actividad 1: Desarrollar un Plan Estratégico para el Hospital Especializado de los Andes, el mismo que precisará las estrategias de mejoramiento continuo que debe seguir la institución para lograr los objetivos, bajo directrices de calidad, eficacia y eficiencia. Así alcanzar una estabilidad y posicionamiento en el mundo empresarial de la ciudad de Cayambe. Para el cumplimiento del mismo es necesario de creación de una identidad corporativa, que obedezca a:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores éticos.

Misión

La misión de las instituciones constituye uno de los elementos más importantes del proceso de planeación y de la gestión. El término misión describe la identidad de la institución al hacer explícita su razón de ser y dar cuenta de su

‘quehacer’ institucional, los bienes y servicios que genera, las principales funciones que la distinguen y la justificación social de su existencia. (Cámara López, 2009)

La misión propuesta para el Hospital de los Andes es:

- ✓ Brindar atención de servicios de Salud de excelencia y cuidado integral de nuestros pacientes, a través de servicios de alta complejidad y un trato personalizado, cálido y cordial.

Visión

La declaración de la visión de una entidad organizativa proporciona una descripción o imagen de la situación futura que se quiere alcanzar en un plazo de tiempo determinado. De esta forma el futuro deseado permite contemplar dos vertientes: la propia organización y la realidad sobre la que trabaja. (Cámara López, 2009)

La visión propuesta para el Hospital de los Andes es:

- ✓ Para el año 2025, el Hospital Especializado de los Andes será reconocida como una institución de prestigio en el cantón Cayambe, reconocida por la calidad médica y humana de sus profesionales.

Valores éticos

Se refieren a los ideales y creencias principales de una compañía; son principios intrínsecos que sirven como marco de referencia para las decisiones organizacionales. (Kotter, 1990)

Los valores éticos propuestos para el Hospital Especializado de los Andes son:

- ✓ **Respeto por las Personas:** Valorar, apreciar y reconocer a los demás, como integrantes de un entorno común que compartimos, mostrando disposición positiva hacia ellos, sean usuarios o funcionarios del Hospital de cualquier estamento.
- ✓ **Compromiso:** Nos enfocamos en el bienestar de nuestros clientes (especialistas y usuarios), empleados, la empresa y el entorno en el que se realizan nuestras operaciones.

- ✓ **Calidad:** Brindamos servicios de alta calidad al cliente (especialistas y usuarios), así nuestros empleados están comprometidos con ello.
- ✓ **Lealtad:** Estamos plenamente identificados y comprometidos con nuestra institución, esmerándonos en el cumplimiento de las políticas, objetivos y metas establecidas, para alcanzar el éxito en beneficio de nuestros pacientes.
- ✓ **Integridad:** Honestidad, ética y transparencia son características de cada uno de nosotros, esenciales para construir un ambiente de confianza

El indicador a medir esta actividad será:

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Plan estratégico	Número	$\frac{\text{plan estratégico realizado}}{\text{plan estratégico planificado}}$	Plan estratégico entregado	1

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 2: Elaborar un Organigrama Funcional, mismo que indique los departamentos o puestos dependientes del nivel jerárquico y las relaciones entre ellos.

El Hospital Especializado de los Andes tiene una estructura sencilla puesto que es una empresa nueva, se ha realizado un organigrama con la propuesta de trabajo para los próximos 5 años; con el paso del tiempo esta estructura podría ir variando acorde a las necesidades del Hospital o decisiones de los propietarios o accionistas con el objetivo de mejorar el servicio para los futuros pacientes.

El Organigrama propuesto presenta 4 niveles jerárquicos:

- Primero: se encuentran la Gerencia Hospitalaria
- Segundo: conformado por la división de la Dirección Médica, y la Coordinación o Dirección General, Administrativa y Financiera – Económica

- Tercero: tenemos una sub división:
 - a. Dirección Médica estará conformada por la Coordinación de los diferentes servicios y los sistemas de apoyo
 - b. La Dirección General administrativa/Financiera estará dividida en tres departamentos:
 - i. Departamento de Recursos Humanos
 - ii. Departamento Financiero Contable
 - iii. Departamento Administrativo
- Cuarto Nivel: al momento correspondiente a los diferentes servicios que se recomienda iniciar en el Hospital:
 - a. Coordinación de Servicios, conformado inicialmente por 4 áreas:
 - i. Consulta Externa
 - ii. Emergencia
 - iii. Hospitalización
 - iv. Área Quirúrgica
 - b. Sistemas de apoyo: conformado por 4 áreas:
 - i. Laboratorio Clínico
 - ii. Laboratorio de Imagen
 - iii. Farmacia
 - iv. Nutrición y Dietas.

En la Imagen N° 3 se mostrará una propuesta de organigrama para el Hospital de los Andes

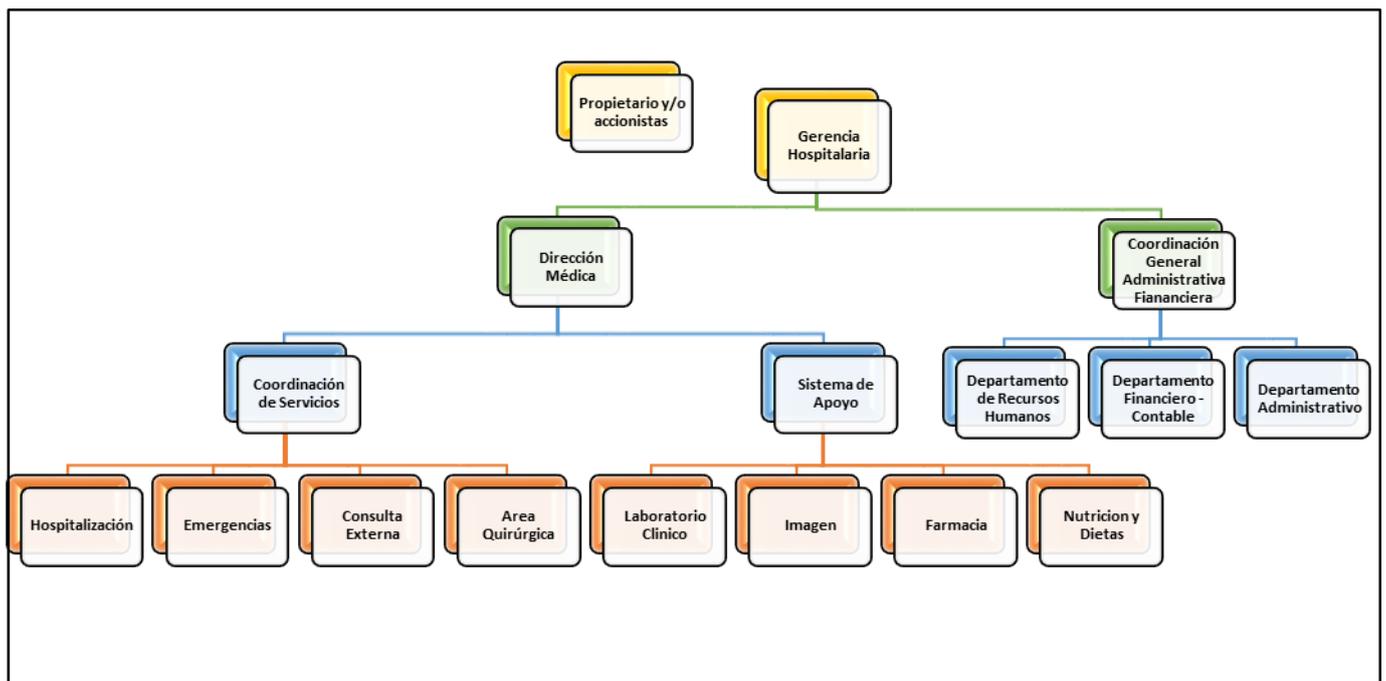
Imagen N° 3 Organigrama funcional del Hospital de Los Andes
Elaborado por: Jaraiseh, M.

El indicador a medir esta actividad será:

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Organigrama	Número	$\frac{\text{organigrama realizado}}{\text{Organigrma planificado}}$	Organigrama entregado	1

Elaborado por: Jaraiseh, M.

4.3.2 Estrategia: “Disponibilidad de Talento humano, administrativo y de salud, calificado, comprometido y motivado”



Actividad 3: Diseñar un plan de gestión de talento humano, que enfoque la dirección de los aspectos administrativos referentes a los profesionales, procesos y servicios del Hospital Especializado de los Andes. Este requerirá realizar actividades como:

- ✓ Contratar de un líder de talento humano
- ✓ Definir los procesos, políticas y procedimientos
- ✓ Crear planes, filosofías, normativas para la seguridad y salud ocupacional de los profesionales
- ✓ Definir los presupuestos de los diferentes perfiles profesionales, pasantes y practicantes, de las diferentes áreas.

El indicador a medir esta actividad será:

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Plan talento humano	Número	$\frac{\text{plan taletto humano realizado}}{\text{plan talento humano planificado}}$	Plan talento humano entregado	1

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 4: Capacitación de médicos en altos mandos administrativos, en habilidades gerenciales, conocimientos administrativos, finanzas y marketing,

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Capacitación de habilidades gerenciales	Porcentaje	$\frac{\text{número de médicos capacitados}}{\text{total de medicos en cargos administrativos}} \times 100$	Evaluación de habilidades gerenciales	95 %

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 5: Vinculación de ejecutivos, con alta experiencia en administración de salud, para que lideren en unidades estratégicas de la empresa.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Vinculación ejecutivos	Porcentaje	$\frac{\text{número de ejecutivos liderando unidades estrategicas}}{\text{total de unidades estrategicas en el hospital}} \times 100$	Contrato de vinculación	90%

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 6: Capacitaciones Periódicas, las mismas que deberían ajustarse a cada 3 meses, semestrales o anuales, a los profesionales de salud sobre tópicos pertinentes al área en que laboran.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Capacitación periódicas	Porcentaje	$\frac{\text{número de personal capacitado}}{\text{total del personal capacitado}} \times 100$	Firmas de asistencia a capacitaciones	80 %

Elaborado por: Jaraiseh, M.

4.4 Gestión Financiera y Económica

Esta gestión se consideran los aspectos relacionados los indicadores de estructura, los presupuestos, la contabilidad, el control interno, tesorería, la auditoría externa, las inversiones, el financiamiento y el análisis de costos.

Se han planteado las actividades e indicadores de medición que se detallan a continuación.

4.4.1 Estrategia: Financiamiento Sostenible

Al ser el Hospital Especializado de los Andes, una organización nueva, esta estrategia pretende que se creen modelos básicos con sistemas de información que ofrezcan la compatibilidad, flexibilidad y control, guiado por una correcta relación de costes y beneficios a llevar a cabo en la organización.

Para el cumplimiento de esta estrategia se tomarán en consideración 3 actividades que se explicarán a continuación:

Actividad 1: Crear un plan de gestión financiera y económico, que brinde el sostén a la administración es sus diferentes etapas como lo son la planeación, la organización y la dirección de la empresa. Esta debe cumplir con:

- ✓ Análisis de costos
- ✓ Presupuestos
- ✓ Auditoría
- ✓ Sistema Financiero Contable
- ✓ Fuentes de Financiamiento

El indicador a medir esta actividad será:

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Plan financiero económico	Número	$\frac{\text{plan financiero economico realizado}}{\text{plan financiero economoco planificado}}$	Plan financiero económico entregado	1

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 2: Realizar una proyección financiera, que comprenda los ingresos, egresos, costos, valor actual neto y tasa interna de retorno, con una estimación de 5 años.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Proyección financiera	Unidad	<i>proyeccion financiera realizada</i>	Proyección Financiera entregada	1

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 3: Formula y definir fuentes de financiamiento y un modelo de Inversión, es decir desde la perspectiva legal y financiera, para garantizar la sostenibilidad de la organización.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Modelo de Inversión	Porcentaje	$\frac{\text{modelo de inversion legal y financiera}}{\text{planes a entregar}} \times 100$	Modelos entregados	100%

Elaborado por: Jaraiseh, M.

4.5 Gestión política y social

Dentro de esta área gestión se contemplan los aspectos relacionados con las alianzas estratégicas, los convenios de cooperación, la participación ciudadana y social.

En este sentido, se han definido por una estrategia, actividades e indicadores que se detallan a continuación.

4.5.1 Estrategia: “Coordinación Institucional”

La coordinación institucional se define como el procedimiento para conducir y guiar los recursos, regular a los actores y cumplir con los objetivos propuestos.

Para el cumplimiento de esta estrategia se tomarán en consideración 3 actividades que se explicarán a continuación:

Actividad 1: Crear alianzas con instituciones públicas y/o instituciones de seguridad social, dentro de la red complementaria de salud, para entregar beneficios ambas partes, pues debido al limitado número de casas de salud en Cayambe y la alta tasa poblacional, este facilitara la atención y otorgamiento de beneficios a los mismos,

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Alianzas con IESS o RPIS	Porcentaje	$\frac{\text{número de alianzas con instituciones}}{\text{total de instituciones en el Ecuador}} \times 100$	Contrato con instituciones RPIS o IESS	90%

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 2: Firmar alianzas estratégicas con instituciones privadas, para conceder beneficios para los empleados de dichas instituciones, y promocionar los diferentes programas dentro del Hospital de los Andes.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Alianza con instituciones	Porcentaje	$\frac{\text{número de alianzas con instituciones}}{\text{total requerido}} \times 100$	Contratos con instituciones privadas	100% anual

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 3: Fomentar alianzas estratégicas con proveedores, para garantizar el flujo de recursos financieros, materias primas, insumos y servicios, que el hospital necesite de forma fluida y constante.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Alianza proveedores	Porcentaje	$\frac{\text{número de alianzas con proveedores}}{\text{total de proveedores}} \times 100$	Contrato con proveedores	95%

Elaborado por: Jaraiseh, M

Actividad 4: Generar alianzas estratégicas con aseguradoras privadas, para que los pacientes asegurados puedan acceder a los diferentes servicios y programas sanitarios ofrecidos por el Hospital de los Andes.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Alianza Aseguradora	porcentaje	$\frac{\text{número de alianzas con aseguradoras}}{\text{total de aseguradoras en el Ecuador}} \times 100$	Contrato con aseguradoras	75%

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 5: Favorecer las alianzas estratégicas con universidades o instituciones educativas, quienes brinden a sus estudiantes la posibilidad de pasantías asociadas a la atención salud, este tipo de convenios favorecen al aumento de las capacidades de talento humano y las actividades docentes.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Alianza universitaria	Número	$\frac{\text{número de alianzas univeritarias}}{\text{universidades del Ecuador}}$	Convenios firmados	1

Elaborado por: Jaraiseh, M.

4.6 Gestión técnica y tecnológica

En el área gestión se contemplan los aspectos relacionados con la infraestructura, equipamiento, medicamentos y dispositivos médicos, gestión de las TICs y marketing.

En este sentido, se han definido las actividades e indicadores de medición que se detallan a continuación.

4.6.1 Estrategia: “Mejora continua de la calidad”

En el sector sanitario se prefiere conceptuar la calidad como un fenómeno multidimensional. (Varo , 2007)

Donabedian, define la calidad de la asistencia sanitaria como el grado de empleo de los medios más adecuados con el propósito de conseguir los mayores progresos en la salud.

Este concepto tiene relación con los objetivos de la asistencia sanitaria que son: mantener, restaurar y promover la salud dentro de las posibilidades que permiten las ciencias de la salud y la tecnología y en estas se encuentra incluidas la eficacia y la eficiencia en la atención. (Donabedian, 1991)

La Organización Mundial de la Salud define como calidad a la cualidad de ofrecer y asegurar que cada paciente reciba los mejores medios, infraestructura y materiales para un conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos óptimos. (UNIR, 2021).

Para el cumplimiento de esta estrategia se tomarán en consideración 5 actividades que se explicarán a continuación:

Actividad 1: Adecuar la infraestructura del Hospital de los Andes, para la adecuada dotación de equipamiento, inmobiliario, y los dispositivos médicos necesarios, para los diferentes servicios del Hospital. Con el fin de mejorar la atención en salud brindado por el Hospital de los Andes a los diferentes usuarios.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Infraestructura	porcentaje	$\frac{\text{número de adquisiciones hechas}}{\text{total de adquisiciones planificadas}} \times 100$	Adquisición realizada	90%

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 2: Implementar un programa de mejoramiento continuo de la calidad, el mismo que debe ir encaminado en:

- 1) Planificación de la calidad
- 2) Desarrollo de los procesos o productos necesarios para la correcta atención en salud
- 3) Control y evaluación de la calidad continua

Para el proceso de mejora de la calidad se recomienda tomar en consideración los procesos y normas ISO implicadas en salud como, por ejemplo:

- Satisfacción del cliente por servicios
- Auditorías Internas
- Manejo de proveedores
- Seguridad del Paciente
- *La Norma ISO 13485: 2016*; define los requisitos necesarios para implementar un sistema de gestión de la calidad para productos del orden sanitario, como dispositivos médicos y servicios relacionados que cumplan con los requisitos reglamentarios necesarios. (ISO , 2016)

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Calidad	Número	$\frac{\text{número de programas realizados}}{\text{total de programas elaborados}}$	Programas entregados	1

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 3: Dotación y educación continua del talento humano, la misma que permita prevenir y modificar la oferta de profesionales de la salud, y personal de apoyo hacia el interior del Hospital de los Andes.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
	porcentaje	$\frac{\text{número de adquisiciones hechas}}{\text{total de adquisiciones planificadas}} \times 100$	Adquisición realizada	90%

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 4: Generar de un plan de marketing, con el objetivo de fomentar la creación de un logo y/o una identidad corporativa, aumentar la rentabilidad del Hospital y satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios. No se debe olvidar que un cliente bien informado es un cliente satisfecho, por lo cual la información por redes sociales debe cumplir con los objetivos establecidos.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Marketing	Numérica	Plan de marketing elaborado	Plan de marketing entregado	1

Elaborado por: Jaraiseh, M.

Actividad 5: Generar acciones de control y mejoramiento tras evaluaciones, para asegurar que el mejoramiento de calidad si se está realizando de forma continua.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de Verificación	Meta
Acciones de control	Numérica	$\frac{\text{número de acciones tomadas}}{\text{total de puntos insatisfechos}}$	Medidas correctivas	1 trimestral.

Elaborado por: Jaraiseh, M.

4.7 PRESUPUESTOS

Para cumplir con la planificación de las estrategias propuestas debe existir un presupuesto y/o costo de inversión para cumplir con cada una de las actividades, es por tal razón que se ha considerado crear una tabla de presupuestos: para esto se ha estimado lo siguiente:

- ✓ La ganancia mensual del responsable de la actividad propuesta
- ✓ Se realiza el costo por hora de los servicios del profesional
- ✓ El número de horas trabajadas para cumplir con la actividad propuesta, independientemente de la plaza de ejecución de las actividades.

En la siguiente Tabla N°5 se evidencia una propuesta de presupuesto para el plan de gestión, que debería tomarse en consideración para la aplicabilidad de cada una de las actividades y el costo total de todas las estrategias.

Tabla N° 5: Propuesta de Presupuesto para plan de Gestión

Área De Gestión	Actividad	Responsable	PRESUPUESTO			
			GANANCIA MENSUAL	COSTO / HORA	HORAS TRABAJADA	VALOR
Administrativa	Actividad 1: Desarrollar un Plan Estratégico para el Hospital Especializado de los Andes	Gerente General	\$ 4.000	\$25,00	160	\$4.000,00
	Actividad 2: Elaborar un Organigrama Funcional	Líder de Recursos Humanos	\$ 3.000	\$18,75	100	\$1.875,00
	Actividad 3: Diseñar un plan de gestión de talento humano	Líder de Recursos Humanos	\$ 3.000	\$18,75	160	\$3.000,00
	Actividad 4: Capacitación de médicos en altos mandos administrativos	Líder de Recursos Humanos	\$ 3.000	\$18,75	10	\$ 187,50
	Actividad 5: Vinculación de ejecutivos	Líder de Recursos Humanos	\$ 3.000	\$18,75	8	\$ 150,00
	Actividad 6: Capacitaciones Periódicas	Líder de Recursos Humanos	\$ 3.500	\$21,88	10	\$ 218,75
Financiera Y Económica	Actividad 1: Crear un plan de gestión financiera y económico	Gerente de Financiero o Contable	\$ 3.500	\$21,88	160	\$3.500,00
	Actividad 2: Realizar una proyección financiera	Gerente de Financiero o Contable	\$ 3.500	\$21,88	60	\$1.312,50
	Actividad 3: Formula y definir fuentes de financiamiento y un modelo de Inversión,	Gerente de Financiero o Contable	\$ 3.500	\$21,88	120	\$2.625,00

Política Y Social	Actividad 1: Crear alianzas con instituciones públicas y/o instituciones de seguridad social	Líder de Recursos Humanos / Gerente Financiero o Contable	\$ 3.500	\$21,88	200	\$4.375,00
	Actividad 2: Firmar alianzas estratégicas con instituciones privadas	Líder de Recursos Humanos / Gerente Financiero o Contable	\$ 3.500	\$21,88	160	\$3.500,00
	Actividad 3: Fomentar alianzas estratégicas con proveedores	Gerente de Financiero o Contable	\$ 3.500	\$21,88	200	\$4.375,00
	Actividad 4: Generar alianzas estratégicas con aseguradoras privadas	Gerente de Financiero o Contable	\$ 3.500	\$21,88	100	\$2.187,50
	Actividad 5: Favorecer las alianzas estratégicas con universidades o instituciones educativas	Líder de Recursos Humanos / Gerente Financiero o Contable	\$ 3.500	\$21,88	160	\$3.500,00
Técnico – Tecnológico	Actividad 1: Adecuar la infraestructura del Hospital de los Andes	Gerente General	\$ 4.000	\$25,00	350	\$8.750,00
	Actividad 2: Implementar un programa de mejoramiento continuo de la calidad	Líder de Recursos Humanos	\$ 3.000	\$18,75	200	\$3.750,00
	Actividad 3: Dotación y educación continua del talento humano	Líder de Recursos Humanos	\$ 3.000	\$18,75	100	\$1.875,00
	Actividad 4: Planificación de un plan de marketing	Gerente Administrativo	\$ 3.500	\$21,88	160	\$3.500,00

	Actividad 5: Generar acciones de control y mejoramiento tras evaluaciones,	Líder de Recursos Humanos	\$ 3.000	\$18,75		10	\$ 187,50
	TOTAL						\$ 52.868,75

CAPITULO V

Evaluación del Plan de Gestión

Después de instaurar las estrategias, la función central pasa a ser el control, seguimiento y evaluación de las mismas estrategias y/o de los planes operativos para así crear una retroalimentación de los mismos, y no perder de vista a la meta.

El protocolo de la planeación estratégica agrega labores continuas de verificación, evaluación, y seguimiento de la ejecución de los diferentes planes operativos, con el objetivo de descubrir a tiempo las posibles desviaciones y corregirlas oportunamente.

Así, dentro de los conceptos de control se entiende a todo aquello que puedo vigilar y/o seguir sus acciones, mientras que la evaluación responde a la medición y comparación entre resultado, efecto o producto obtenido con el esperado.

Otra diferencia importante entre estas es que el seguimiento se centra en las actividades, plazos, recursos, resultados y costos; mientras que la evaluación se dedica a la obtención de los diferentes logros para completar las estrategias.

5.1 Monitoreo del plan

Se debe realizar un plan de acción para monitorizar las 19 actividades propuestas, con tiempos de control repartidos en 3 meses, 6 meses y 12 meses, existen actividades que pueden realizarse de forma anual mientras que otras obligatoriamente podrían ser trimestrales.

En la siguiente tabla N°6 se realiza una propuesta de los meses de monitoreo, y el plazo de ejecución, a pesar de que este último dependerá del requerimiento de la Gerencia y los diferentes departamentos de gestión.

Tabla 6. Monitoreo de actividades del plan de gestión

Área De Gestión	Actividad	Plazo de ejecución (MESES)	Monitoreo en meses				Responsable
			3	6	9	12	
Administrativa	Actividad 1: <i>Desarrollar un Plan Estratégico para el Hospital Especializado de los Andes</i>	6	X	X			Gerente General
	Actividad 2: <i>Elaborar un Organigrama Funcional</i>	3	X				Líder de Recursos Humanos
	Actividad 3: <i>Diseñar un plan de gestión de talento humano</i>	3	X				Líder de Recursos Humanos
	Actividad 4: <i>Capacitación de médicos en altos mandos administrativos</i>	Cada 3 meses	X	X	X	X	Líder de Recursos Humanos

		Actividad 5: Vinculación de ejecutivos	3	X				Líder de Recursos Humanos
		Actividad 6: Capacitaciones Periódicas	Cada 3 meses	X	X	X	X	Líder de Recursos Humanos
Financiera Económica	Y	Actividad 1: Crear un plan de gestión financiera y económico	3	X				Gerente de Financiero Contable
		Actividad 2: Realizar una proyección financiera	6	X	X			Gerente de Financiero Contable
		Actividad 3: Formula y definir fuentes de financiamiento y un modelo de Inversión,	6	X	X			Gerente de Financiero Contable
Política Social	Y	Actividad 1: Crear alianzas con instituciones públicas y/o instituciones de seguridad social	3	X				Líder de Recursos Humanos Gerente Financiero Contable
		Actividad 2: Firmar alianzas estratégicas con instituciones privadas	3	X				Líder de Recursos Humanos Gerente Financiero Contable

	<i>Actividad 3: Fomentar alianzas estratégicas con proveedores</i>	3	X				<i>Gerente de Financiero Contable</i>
	<i>Actividad 4: Generar alianzas estratégicas con aseguradoras privadas</i>	3	X				<i>Gerente de Financiero Contable</i>
	<i>Actividad 5: Favorecer las alianzas estratégicas con universidades o instituciones educativas</i>	6	X	X			<i>Líder de Recursos Humanos Gerente Financiero Contable</i>
<i>Técnico – Tecnológico</i>	<i>Actividad 1: Adecuar la infraestructura del Hospital de los Andes</i>	6	X	X			<i>Gerente General</i>
	<i>Actividad 2: Implementar un programa de mejoramiento continuo de la calidad</i>	3	X				<i>Líder de Recursos Humanos</i>
	<i>Actividad 3: Dotación y educación continua del talento humano</i>	3	X				<i>Líder de Recursos Humanos</i>
	<i>Actividad 4:</i>	6	X	X			<i>Gerente</i>

	<i>Implementación de un plan de marketing</i>							<i>Administrativo</i>
	<i>Actividad 5: Generar acciones de control y mejoramiento tras evaluaciones,</i>	<i>Cada 3 meses</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>	<i>X</i>		<i>Líder de Recursos Humanos</i>

Elaboración: Jaraiseh, M.

5.2 Evaluación

El sistema de evaluación del plan de gestión responde a un sistema relativo de métrica porcentual según nivel a de avance de una actividad determinada relativa al tiempo destinado para su ejecución y cumplimiento; es así, que las actividades programadas en la sección anterior deben alcanzar el 100% de cumplimiento dentro del tiempo máximo destinado para su ejecución. Adicionalmente el porcentaje alcanzado se evaluará mediante una semaforización; lo que sugiere un sistema integrado de evaluación con dos indicadores y metodologías

. La tabla N° 7 a continuación refiere el porcentaje de cumplimiento esperado por actividad según fecha de monitoreo y la tabla N° 8 refiere a los rangos de semaforización según cumplimiento.

Tabla N° 7: Evaluación por porcentaje de Cumplimiento

Área De Gestión	Actividad	Plazo de ejecución (MESES)	Monitoreo en meses				Responsable
			3	6	9	12	
	Actividad 1: Desarrollar un Plan Estratégico para el Hospital Especializado de los Andes	6	X	X			Gerente General

	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		50%	100%			
	Actividad 2: Elaborar un Organigrama Funcional	3	X				Líder de Recursos Humanos
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%				
	Actividad 3: Diseñar un plan de gestión de talento humano	3	X				Líder de Recursos Humanos
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%				
	Actividad 4: Capacitación de médicos en altos mandos administrativos	Cada 3 meses	X	X	X	X	Líder de Recursos Humanos
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%	100%	100%	100%	
	Actividad 5: Vinculación de ejecutivos	3	X				Líder de Recursos Humanos
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%				
I	Actividad 6: Capacitaciones Periódicas	Cada 3 meses	X	X	X	X	Líder de Recursos Humanos
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%	100%	100%	100%	
Financiera Y Económica	Actividad 1: Crear un plan de gestión financiera y económico	3	X				Gerente de Financiero Contable
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%				
	Actividad 2: Realizar una proyección financiera	6	X	X			Gerente de Financiero Contable

	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		50%	100%			
	Actividad 3: Formula y definir fuentes de financiamiento y un modelo de Inversión,	6	X	X			Gerente de Financiero Contable
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		50%	100%			
Política Social	Actividad 1: Crear alianzas con instituciones públicas y/o instituciones de seguridad social	3	X				Líder de Recursos Humanos Gerente de Financiero Contable
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%				
	Actividad 2: Firmar alianzas estratégicas con instituciones privadas	3	X				Líder de Recursos Humanos Gerente de Financiero Contable
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%				
	Actividad 3: Fomentar alianzas estratégicas con proveedores	3	X				Gerente de Financiero Contable
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%				
	Actividad 4: Generar alianzas estratégicas con aseguradoras privadas	3	X				Gerente de Financiero Contable
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%				

	Actividad 5: Favorecer las alianzas estratégicas con universidades o instituciones educativas	6	X	X			Líder de Recursos Humanos Gerente Financiero Contable
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		50%	100%			
Técnico – Tecnológico	Actividad 1: Adecuar la infraestructura del Hospital de los Andes	6	X	X			Gerente General
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		30%	100%			
	Actividad 2: Implementar un programa de mejoramiento continuo de la calidad	3	X				Líder de Recursos Humanos
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%				
	Actividad 3: Dotación y educación continua del talento humano	3	X				Líder de Recursos Humanos
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		100%					
Actividad 4: Implementación de un plan de marketing	6	X	X			Gerente Administrativo	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO		50%	100%				
Actividad 5: Generar acciones de control y mejoramiento	Cada 3 meses	X	X	X	X	Líder de Recursos Humanos	

tras evaluaciones,					
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ESPERADO	100%	100%	100%	100%	

Elaboración: Jaraiseh, M.

Tabla N°8 Semaforización acorde al porcentaje de avance

Color	Porcentaje de Avance
Rojo	0% - 49%
Amarrillo	50% - 80%
Verde	81% - 100%

Elaboración: Jaraiseh, M.

5.3 Limitantes

- La planificación estratégica es un procedimiento integral que ha considerado las expectativas elevadas de apertura del Hospital, sin embargo, a pesar del trabajo realizado para orientar a los propietarios en el mejor sendero a seguir para concretar sus objetivos, se ha evidenciado elementos de desmotivación personal de los propietarios que desestimulan y retrasan las actividades hacia la apertura.
- El cumplimiento de las estrategias, planes operaciones e indicadores depende totalmente de la capacidad financiera y capital de trabajo inyectado al momento solo por los propietarios, lo que detiene la capacidad operativa hacia una apertura.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El plan estratégico se ha convertido en el instrumento para que toda empresa y/o organización, pública o privada, tenga la oportunidad de analizar y transformar la información, de los factores tanto internos y externos con el objetivo de convertirlos en las estrategias que generen rentabilidad y sostenibilidad durante el tiempo de la organización.
- El Hospital Especializado de los Andes al estar localizado en una región geográfica, considerada como el tercer cantón más grande y el segundo más poblado dentro de la provincia de Pichincha, su número de consultas de atención se ve perjudicado en varios factores como lo son: económicos, geofísicos, sociales, demográficos, etc. esto quiere decir que el número de consultas no es constante puede aumentar o disminuir acorde a las respuestas de la población frente a los factores antes mencionados.
- El Hospital de los Andes, es una empresa viable, sostenible y rentable pues tiene una demanda insatisfecha en la actualidad con 25000 habitantes y con proyección de 30000 habitantes.
-

6.2 Recomendaciones Gerenciales

- El plan estratégico con especial énfasis en la misión, visión y valores, es un documento que debería alcanzar el conocimiento de todos los profesionales que se encuentren trabajando en el Hospital para así alcanzar sus metas.

- Acorde al crecimiento de la institución, la planeación estratégica debe ser analizada, revisada y actualizada, generando la retroalimentación necesaria para la sostenibilidad del Hospital.
- Realizar controles periódicos para identificar falencias y oportunidades, para esto se requiere analizar el entorno de la institución el sector competitivo y sobre todo el marco legal que aplica al sector dado que esto condiciona las distintas actividades y procesos de las instituciones de salud.
- Invertir en capacitación tanto del personal como de los usuarios e incluso en sistemas de información más óptimos que garanticen la demanda de usuarios.
- A pesar de que la Ciudad de Cayambe conserva la cultura y tradición ancestrales, la población siempre exige información actualizada, confiable y coherente, por lo que se recomienda generar un plan de marketing digital apropiado, una creación de identidad corporativa que justifique y genere confianza al usuario, rentabilidad y sostenibilidad.
- Desarrollar programas de mejora continua de la calidad, necesarias para garantizar una atención oportuna, siendo prioridades la satisfacción del usuario, el equipamiento de la institución, contratación de los profesionales y el buen nombre de la entidad promotora de salud llevando a los usuarios a un nivel de satisfacción óptimo.

Bibliografía

- Arjan J, V. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management : Analysis, Strategy, Planning and Practice* (Vol. 5ta edicion). Andover: Cengage Learning. doi:ISBN 978-1-4080-1896-5.
- Acosta . (2014). Breve historia política y económica del Ecuador . Quito : Corporación Editora Nacional .
- Arraez, T. (2015). *La Planificación como Proceso*. Venezuela: Universidad Ezequiel Zamora. online. Obtenido de <http://gepsea.tripod.com/planificacion.htm>
- Barquin, M. (2003). Dirección de Hospitales. Mexico D F: Interamericana McGraw-Hill.
- Block, S., & Hirt, G. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Bogotá-Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Bonilla, M., Molina, J., & Morales , F. (2006). *Planificación: Concepto e importancia*. Venezuela. Obtenido de <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>
- Cámara López, L. (2009). Planificación estratégica. En *Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. Madrid: Centro de Comunicación Investigación y Documentación Europa-América Latina (CIDEAL). Obtenido de http://www.cideal.org//libros_descargas.php
- DELGADO MORATO, I. (2012). *Concepto e Historia de Planeación estratégica*. Eumed.net [online]. Obtenido de <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado morato.html>
- Donabedian, A. (1991). Una aproximación a la monitorizacion de la calidad asistencial, . En *Control de Calidad Asistencial* .

- Fernandez, A., & Trullenque, F. (2010). *¿Por qué una Dirección Estratégica?* Madrid: Enlaze3 Print Management.
- GADIP , C. (2021). *Municipio Cayambe*. Ecuador, Cayambe. Obtenido de <https://municipiocayambe.gob.ec>
- Guzmán , J. (Julio de 2021). *Guzmán , Juan S*. Obtenido de ¿Qué es Google Forms y para qué sirve?: <https://juansguzman.com/que-es-google-forms-y-para-que-sirve/>
- Hufty, M., Báscolo , E., & Bazzani, R. (2006). "Gobernanza en salud: un aporte conceptual y analítico para la investigación. Brasil : Cad Saude Pública.
- INEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Defunciones_Generales_2019/Presentacion_EDG%20_2019.pdf
- INEC. (2021). *Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020*. Ecuador. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantoniales/>
- ISO , 2. (2016). *ISO 13485:2016 - Medical devices* . Obtenido de www.iso.org.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Medline*, 68, 103-111.
- Larousse. (2016). *Gran Diccionario de la Lengua Española*. Larousse. Obtenido de <https://es.thefreedictionary.com/punitiva>
- Malagón-Londoño, G., Galán-Morera, R., & Pontón-Laverde, G. (2000). *Administración Hospitalaria*. Bogotá, Colombia : Médica Panamericana.
- Meirelles Gomes, J., & Veloso de França, G. (1998). ERROR MÉDICO. En *Iniciación a la Bioética, Biética Clínica* . Brasil : Edición del Conselho Federal de Medicina.
- MINISTERIO DE SALUD, ECUADOR . (2021). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-hospitales/>

- Mintzberg, H. (1997). Estructura, fuerzas y formas de la organizaciones eficaces . En *Las cinco P de la estrategia* (págs. 15-22). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- MSP, M. (2012). Manual del Modelo de Atención Integral de Salud. En *Instructivo 001-2012 para la viabilidad de la atención de salud en unidades la Red Pública Integral de Salud y la Red Privada (complementaria) de prestadores de servicios de salud*. Quito-Ecuador .
- Münch Galindo, L. (1985). Fundamentos de la Administración. Mexico : Trillas. doi:ISBN 968-24-3941-8.
- OMS. (2020). *Organización Mundial de la Salud* . Obtenido de <https://www.who.int/topics/mortality/es/>.
- OMS, O. (2017). Perfil de los Siatemas de salud de Ecuador. Washington: OMS/OPS. Obtenido de http://www.who.int/topics/health_systems/en/
- OPS, O. (2008). Perfil de los sistemas de salud de Ecuador. Washington DC.
- Pronectics. (septiembre de 2021). *Qué es Google Forms y para qué sirve en empresas*. Obtenido de PRONECTICS: <https://pronectis.com/novedades/que-es-google-forms-y-para-que-sirve-en-empresas/#:~:text=Google%20Forms%20permite%20de%20manera%20sencilla%20crear%20un,con%20preguntas%20para%20investigar%20mercados.%20Mas%20cosas...%20>
- Ramos Almanza, D. (2011). *Importancia de la planeación de la demanda en una empresa del sector industrial*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/13295>
- Registro Oficial . (2012). Registro Oficial del Ecuador. (635). Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/7315-registro-oficial-no-635.html>
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración Modern*. Mexico: Limusa. doi:ISBN 9789681842147.

- Sánchez , M. (2005). Indicadores de Gestión Hospitalaria. En *Indicadores de Gestión Hospitalaria*. (pág. 20). Instituto Nacional de Enfermería.
- Terrazas Pastor , R. (2009). *Modelo de Gestión Financiera para una organización*. Bolivia : Perspectivas.
- UNIR. (17 de 05 de 2021). *La Calidad en salud y la satisfacción del Paciente*. Obtenido de UNIR REVISTA : <https://www.unir.net/salud/revista/calidad-en-salud/>
- Varo , J. (2007). *Gestion estrategica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo hospitalario* . España: Ediciones Díaz Santos . Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/52872>
- Ventura, C., Robles, C., Gómez , D., & Manzueta , D. (2012). *Planificación estratégica en salud* (Vol. segunda edición). Chicago: Healthcare strategic planning. Obtenido de <http://es.slideshare.net/PRINCESSANITA/planificacion-estrategica-en-salud-25148924>
- Whittington, R. (1993). *What is strategy and does it matter?* London : Cengage Learning EMEA .
- Zambrano , A. (2006). *Planificacion estrategica: presupuesto y control de la gestion pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.