



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**DESAFIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN ADECUADA DE UN  
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DENTRO DE UNA CLÍNICA  
OFTALMOLÓGICA, CASO CLÍNICA LASER CENTER VISIÓN 20/20**

**Profesor**

**Ana Cristina Mena Ureta**

**Autor**

**Juan Carlos Reyes Rosero**

**2021**

## **RESUMEN**

Los desafíos de la implementación de un Departamento de Talento Humano dentro de una empresa de salud familiar enfocada en la oftalmología, representa una gestión que debe apuntar a un trabajo directo con la gerencia donde se trate la importancia de un manejo que esté enfocado y gire alrededor del colaborador.

A través del desarrollo de una metodología de entrevistas al área gerencial, encuestas al área de mandos medios y operativa, conjuntamente con una revisión documental y observación directa de ciertas áreas de trabajo se ha podido determinar ciertos aspectos del clima laboral que son necesario para consolidar un departamento de gestión del Talento Humano y que esto se pueda traducir en un servicio al paciente con estándares altos de calidad priorizando siempre la seguridad del mismo.

Se han identificado indicadores de gestión y de resultados en todos los niveles de la institución ya que todos de cierta manera están relacionados al desempeño y desarrollo de los colaboradores y del centro.

Un trabajo a través de talleres, seminarios o congresos dedicados al área gerencial, que permita comprender la importancia, las tendencias actuales y herramientas de la gestión del Talento Humano serán de vital importancia para alcanzar el objetivo de la consolidación de este departamento.

## **ABSTRACT**

The challenges of implementing a Human Resources Department within a family health company focused on ophthalmology, represents an effort that should lead to a direct work with the board members where the importance of a guidance that is focused and revolves around the employee is addressed.

Through the development of a methodology of interviews to the SEO, surveys to the middle management and operational employees, together with a documentary review and direct observation of certain work areas, it has been possible to determine certain aspects of the work environment that are necessary to consolidate a department of Human Resources management and that this can be translated into a service to the patient with high quality standards, always prioritizing the patient's safety.

Management and results indicators have been identified at all levels of the institution, since they are all related in some way to the performance and development of employees and the company.

A work through workshops, seminars or congresses dedicated to the SEO and board members, which allows understanding the importance, current trends and tools of Human Resources management will be of vital importance to achieve the objective of consolidating this department.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....</b>	<b>1</b>
Introducción.....	1
<b>Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....</b>	<b>2</b>
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	3
Oferta y Demanda de Servicios.....	7
Análisis geoespacial y geopolíticos.....	7
Oferta de Servicios.....	9
Población atendida.....	11
Demanda de servicios insatisfecha.....	12
<b>IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>14</b>
Planteamiento del Problema.....	14
Justificación del planteamiento del problema.....	14
Objetivo general y objetivos específicos del plan para la prestación de servicios.....	15
Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	15
Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	17
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>19</b>
<b>JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.....</b>	<b>19</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....</b>	<b>22</b>
Gestión Gerencial de la Dirección.....	22

Gestión Estratégica de Marketing .....	24
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	25
Gestión Financiera .....	28
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	29
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	30
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	32
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>34</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>34</b>
<b>III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO .....</b>	<b>34</b>
Análisis del Entorno Social.....	34
Análisis de la Industria de Servicios de Salud Oftalmológica....	35
Análisis FODA Clínica Sancho .....	37
Cadena de Valor de la Clínica Oftalmológica Sancho .....	38
Planificación Estratégica .....	40
Misión .....	40
Visión.....	41
Valores .....	41
Objetivos Institucionales .....	42
Principios Éticos .....	42
Políticas.....	43
<b>III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>44</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>44</b>
Gestión Gerencial de la Dirección .....	44
Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años).....	45
Mejoramiento Continuo de la Calidad.....	46
Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años) .....	47
Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional .....	49

Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años) .....	50
<b>Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....</b>	<b>51</b>
Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)	51
Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)	54
<b>Gestión Financiera .....</b>	<b>55</b>
Gestión de recuperación de cartera de convenios .....	56
Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)	57
<b>Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....</b>	<b>59</b>
Capacidad Instalada .....	59
Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e	
insumos (proyección cinco años).....	60
Evaluación de Movimiento de Inventarios .....	61
<b>Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones</b>	
.....	62
Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco	
años) .....	63
<b>Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....</b>	<b>63</b>
Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención	
(proyección cinco años).....	64
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>65</b>
<b>EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE</b>	
<b>GESTION GERENCIAL .....</b>	<b>65</b>
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	65
Conclusiones y Recomendaciones .....	65
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Cartera de servicios macro de oftalmología Clínica Sancho.....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 2: Top 5 en atención oftalmológica.....</b>	<b>28</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Organigrama de la Clínica Laser Center Visión 20/20 .....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 2: Planillaje de servicios oftalmológicos de Clínica Sancho al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y porcentaje de objeciones del 2017 al 2020 .....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 3: Top 5 de Instituciones de atención oftalmológica con mayores ingresos .....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 4: Mapa con georreferenciación de los Centros de Atención de Clínica Sancho en la ciudad de Quito .....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 5: Identificación de Isotipos y Logotipos de competidores oftalmológicos en Quito .....</b>	<b>36</b>

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

#### **Introducción**

Bajo el nombre comercial de Clínica Sancho, la empresa Laser Center Visión 20/20 CLV S.A. con número de Registro de Contribuyentes en el Ecuador No. 1792277817001 es un centro oftalmológico con más de 35 años de experiencia en el sector orientado a la salud visual.

En la última década ha experimentado un crecimiento exponencial en cuanto a infraestructura, talento humano y financiero gracias a los resultados evidenciados en los pacientes y la confianza depositada en los profesionales del centro, como también a los convenios de prestación de servicios con instituciones como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Esta clínica oftalmológica nace como una empresa familiar a manera de un consultorio y con el trascurso de los años se ha consolidado como un centro especializado en oftalmología con más de 10 especialistas y subespecialistas, sin embargo, la gestión gerencial se ha mantenido como una empresa familiar.

El crecimiento de las instituciones de salud privadas durante los últimos años ha sido cuestionado y según varias cifras del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2016) ha sufrido una afectación durante la década del 2005 al 2015 con una reducción del 16,4% en relación al crecimiento de las instituciones públicas que se incrementaron en un 9,5% en ese mismo lapso de tiempo. (1)

Según información de Diario El Telégrafo (2018), en Ecuador, el 47,9% de las empresas familiares están manejadas por la generación fundadora, pero apenas el 2% cuenta con una estrategia de sucesión, según estudios realizados por la Cámara de Comercio Ecuatoriano Alemana, junto con el Courage Center of Global Family Firms de la Munich Business School. Las cifras muestran que el 39% de las empresas familiares están en la segunda generación; 11,5% en la tercera; y apenas el 1.6% del empresariado familiar logró llegar a la cuarta generación. (2)

En la ciudad de Quito, entrando a un análisis un poco más detallado del sector oftalmológico más de un 80% de instituciones posicionadas en el sector oftalmológico cuentan o formaron parte en algún momento de una estructura gerencial familiar, lo cual muestra la prevalencia de este tipo de estructuras en el sector de la salud oftalmológica.

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

La gestión gerencial de la Clínica Laser Center Visión 20/20 se determina como una estructura puramente familiar. La Gerencia General y Representación Legal recae sobre el Dr. Byron Sancho, médico oftalmólogo fundador de este centro. Con una estructura de socios/accionistas también familiar, comprendida por los cuatro hijos del Gerente General. La Gerencia Administrativa recae sobre la esposa del Gerente General lo cual cierra el ciclo de una estructura gerencial netamente familiar.

Dentro del análisis se puede precisar que no existe un plan gerencial estructurado, se evidencia inclusive una confusión de actividades operativas, administrativas y gerenciales, lo cual se complementa en que no existe un plan de sucesión claro lo cual puede afectar a la visión de largo plazo de la institución.

Han existido varios esfuerzos, con contrataciones de consultorías o administradores, en encaminar a esta empresa con una estructura corporativa, con resultados en ciertos casos mas visibles que otros, sin embargo, en el tiempo, ya sea por responsabilidad gerencial o por la misma falta de resultados administrativos, han terminado por dejar procesos a medio camino afectando enormemente este objetivo de encaminar a la empresa a una estructura mas corporativa y menos familiar.

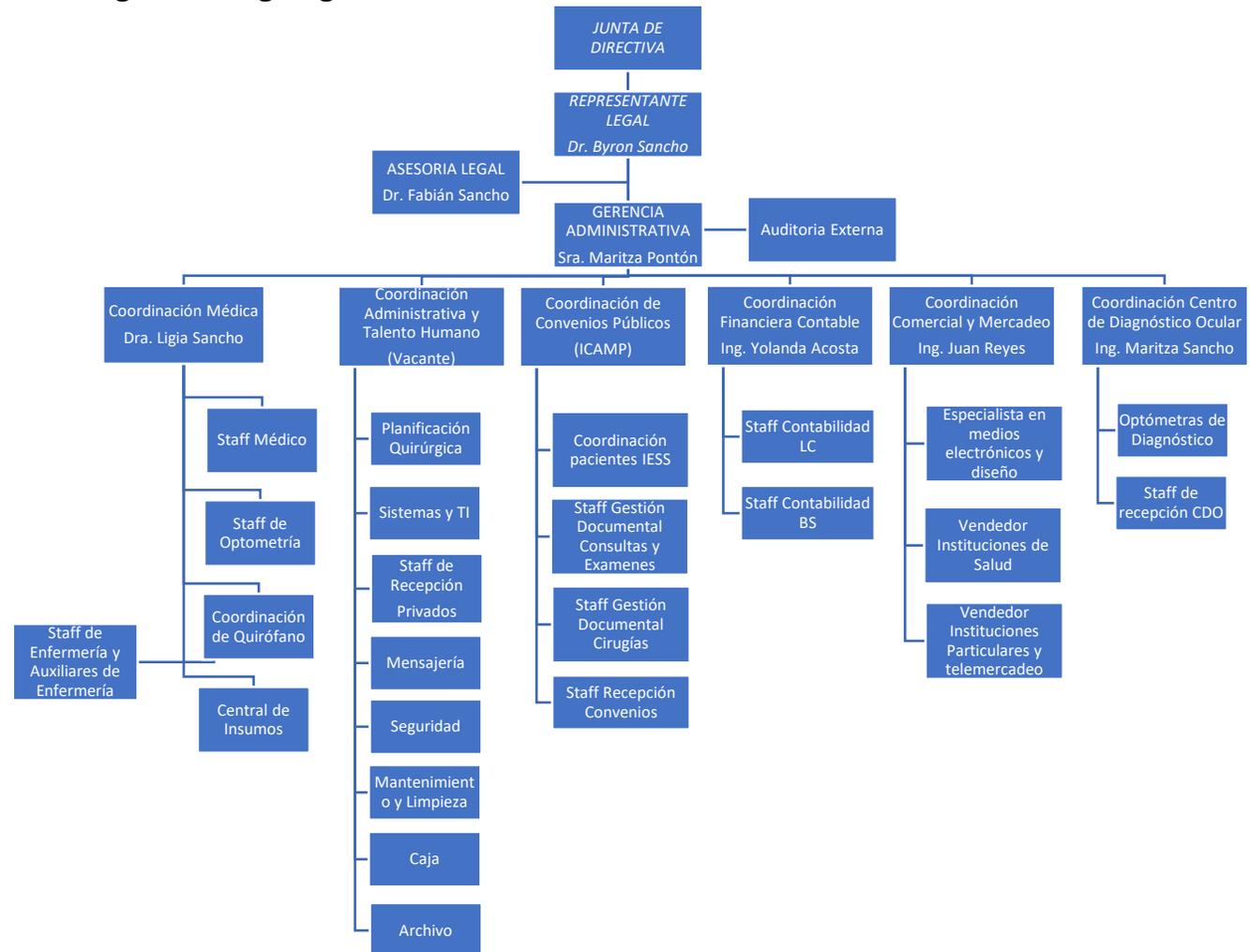
### **Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

La estructura administrativa de la clínica presenta algunas falencias, si bien se ha establecido un organigrama, este ha tenido variaciones y ha quedado con ciertas vacantes y se han fusionado áreas como respuesta a la situación sanitaria que ha afectado al país y al mundo.

La estructura financiera de la clínica se ha ido robusteciendo en los últimos años y es una de las áreas con un manejo mejor estructurado, con políticas establecidas y controles, por su crecimiento económico, la clínica se encuentra sujeta a una auditoría externa hace aproximadamente 4 años.

El manejo operativo se ha ido adaptando conforme al crecimiento de la clínica, en el año 2019, se abrió un nuevo centro de atención oftalmológica en el sector noroccidental de la ciudad de Quito y dentro de los planes se tiene ya la apertura de un nuevo centro en el sector centro norte de la capital ecuatoriana, con más de 1500 metros dedicados a la oftalmología y ramas complementarias.

**Figura 1: Organigrama de la Clínica Laser Center Visión 20/20**



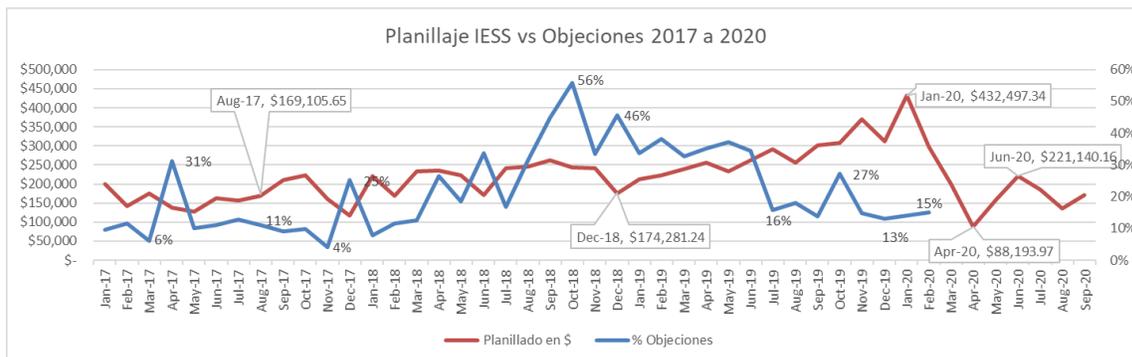
Si bien el área comercial está comenzando a estructurarse dentro de este centro, con prácticas más orientadas a la publicidad, el manejo del talento humano se identifica como uno de los desafíos de esta clínica ya que el crecimiento y el manejo gerencial ha provocado varios cambios en el manejo administrativo dejando vacíos en el ámbito del manejo del talento humano y un índice de rotación de personal alto, lo cual complica la gestión administrativa.

Es importante también destacar que dentro de la clínica se identifica una pequeña estructura independiente a la misma, que se encarga del manejo de la óptica, comercialización de lentes y medicamentos, esta empresa denominada Óptica Sancho, no responde a la estructura principal de la clínica y su representante es la Sra. Maritza Pontón de Sancho. A pesar de tener una estructura independiente, existen ciertos recursos empresariales de la clínica que son ocupados, por ejemplo el uso del cajero o de tecnologías de información, de igual manera al ser una estructura familiar no se han establecido costos de renta de espacios ni de uso de este tipo de recursos, lo cual perjudican a largo plazo como empresa a la clínica.

En cuanto a la estructura financiera de la clínica se deben precisar ciertos temas técnicos operativos que ayudan a aclarar el panorama económico de la clínica, al ser parte de la Red Pública de Prestadores de Servicios Externos de Oftalmología, principalmente del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, las prestaciones no reflejan un pago inmediato, esta cartera tiene un lapso de pago de entre 7 a 9 meses, por lo cual, a esto hay que agregarle un cierto porcentaje de objeciones que se presentan en este planillaje, ya sea por precios de insumos o medicamentos mas elevados que los que establece el techo del Cuadro Básico de Medicamentos o por errores en la información remitida. Es así que a continuación se muestra un gráfico del planillaje y el porcentaje de

objecciones que ha representado desde el 2017 hasta el tercer trimestre del 2020.

**Figura 2: Planillaje de servicios oftalmológicos de Clínica Sancho al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y porcentaje de objeciones del 2017 al 2020**



Fuente: Datos de planillaje de la clínica

Elaboración: Autor

Según el Suplemento denominado Informe Empresarial Publicado por Diario el Universo en Septiembre del 2020 se identifica a Clínica Sancho en el ranking de instituciones del sector oftalmológico del Ecuador, colocándola en el tercer lugar a nivel nacional con ventas en el 2018 de 2.53 millones de dólares y en el 2019 con un total de 2.65 millones, de esta facturación podemos determinar que de más un 65% corresponden a prestaciones como parte de la Red Pública. (4)

**Figura 3: Top 5 de Instituciones de atención oftalmológica con mayores ingresos**

TOP 5 EN ATENCIÓN OFTALMOLÓGICA				
2019	Nombre	Ciudad	Ingresos (en millones de dólares)	
			2018	2019
1	Unidad Oftalmológica Kennedy Norte Uninofken	Guayaquil	5,73	5,41
2	Servicios Oftalmológicos José Sacoto Navia Oftalsacoto	Guayaquil	1,36	3,08
3	Láser Center Vision 20/20 CLV-Clinica Sancho	Quito	2,53	2,65
4	Instituto de Microcirugía Ocular Inmicromsa (Clínica Internacional de la Visión de Ecuador CIVE)	Daule	2,39	1,91
5	Centro Oftálmico Varas Samaniego COVS	Guayaquil	1,55	1,52

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Fuente y elaboración: Informe Empresarial Suplemento Diario el Universo

## Oferta y Demanda de Servicios

### Análisis geoespacial y geopolíticos

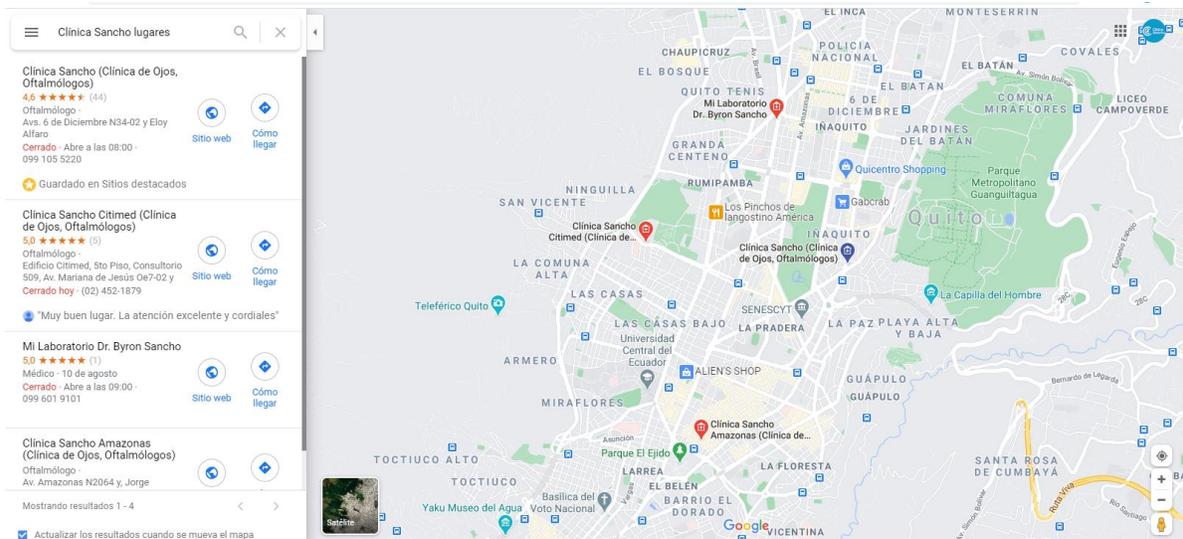
Clínica Laser Center Visión 20/20 se encuentra en un proceso de expansión, la clínica matriz está ubicada por mas de 30 años en el sector norte de la ciudad de Quito, sobre la Avenida 6 de Diciembre y Eloy Alfaro, cerca de sus instalaciones se tiene el corazón comercial y financiero de la ciudad.

Como se ha desatacado, la clínica está en un proceso de expansión donde brinda atención también en su sucursal ubicada en la Av. Mariana de Jesús y Valderrama, en el Edificio Médico Citimed, quinto piso, consultorio 509.

Como centro asociado también se identifica a MiLab, con servicios optométricos, laboratorio de lunas, comercialización de lentes de armazón y lentes de contacto, representado por Byron Sancho Pontón, hijo del Gerente General de la Clínica. Se menciona este centro ya que en el ámbito comercial se identifica como Clínica Sancho – Óptica Sancho MiLab. Este centro de atención está ubicado en la Av. 10 de Agosto y América, en el Centro Comercial La Y.

Así también, la clínica está próxima a inaugurar un nuevo centro oftalmológico en la ciudad de Quito, sobre la Avenida Amazonas y Jorge Washington en el centro norte de la capital, con un edificio de alrededor de 7 pisos en donde se proyecta complementar los servicios oftalmológicos, como también académicos para este sector.

**Figura 4: Mapa con georreferenciación de los Centros de Atención de Clínica Sancho en la ciudad de Quito**



Fuente: Google Maps

Si bien los servicios oftalmológicos de la clínica están enfocados a una atención de la población de Quito, se identifican un gran porcentaje de pacientes de la sierra centro norte ecuatoriana, entre otras provincias,

Imbabura, Carchi, Tungurahua, Chimborazo, Esmeraldas, Azuay e inclusive Loja. Dentro del segmento de pacientes que acuden a la clínica, en los últimos años se distingue un grupo de personas extranjeras en su gran mayoría Estadounidenses y Canadienses que habitan en zonas rurales de la provincia de Imbabura.

### **Oferta de Servicios**

Según datos del sistema integral de información de la clínica (SIGCENTER), en el año 2018 se contabilizan 27494 atenciones, esto se distribuye en 18843 entre consultas oftalmológicas y de optometría, 4078 exámenes de diagnóstico, 4573 entre cirugías y tratamientos.

En el año 2019 los números mejoran, donde se identifican a través del sistema, un total de 31857 atenciones, de estas, 19591 corresponden a consultas oftalmológicas y de optometría, 6817 exámenes de diagnóstico y 5449 cirugías y tratamientos oftalmológicos en su gran mayoría realizados en quirófano.

De estos datos de atención se ha podido precisar que la composición de tipo de pacientes cambió del año 2018, en donde se tenía un 52% de pacientes remitidos del sector público, principalmente del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la policía Nacional (ISSPOL), a un 58% de este tipo de pacientes identificados en el año 2019. En lo que va del 2020, con fecha de corte al 31 de Octubre del 2020, se tiene un total de 23230 atenciones, con una composición del 55% de pacientes remitidos de la Red Pública de Salud, lo cual evidencia la importancia del convenio con este sector.

Al ser un centro oftalmológico, su cartera de servicios se encuentra muy enfocada, sin embargo, dentro de este sector se llegan a identificar más de 230 procedimientos entre consulta externa oftalmológica, exámenes de diagnóstico ocular y tratamientos quirúrgicos, es así que se detallan los mismos en los ANEXOS del presente trabajo y se identifican de manera general procedimientos macro del área oftalmológica a continuación:

**Tabla 1: Cartera de servicios macro de oftalmología Clínica Sancho**

TIPO DE ATENCIÓN	CODIGO SEGÚN TARIFARIA NACIONAL DE SALUD	CARTERA DE SERVICIO AREAS DE OFTALMOLOGÍA
HOSPITALIZACION DEL DIA	68700	ANEXOS OCULARES-SISTEMA LAGRIMAL
HOSPITALIZACION DEL DIA	66852	CAMARA ANTERIOR - LENTE (CRISTALINO)
HOSPITALIZACION DEL DIA	67227	SEGMENTO POSTERIOR - RETINA O COROIDES
HOSPITALIZACION DEL DIA	65750	SEGMENTO ANTERIOR, CORNEA
HOSPITALIZACION DEL DIA	67850	ANEXOS OCULARES - PÁRPADOS
HOSPITALIZACION DEL DIA	65175	GLOBO OCULAR
HOSPITALIZACION DEL DIA	67314	ANEXOS OCULARES - MUSCULOS EXTRAOCULARES
HOSPITALIZACION DEL DIA	66165	SEGMENTO ANTERIOR - ESCLERA ANTERIOR
HOSPITALIZACION DEL DIA	68135	ANEXOS OCULARES - CONJUNTIVA
HOSPITALIZACION DEL DIA	66635	SEGMENTO ANTERIOR-IRIS Y CUERPO CILIAR
HOSPITALIZACION DEL DIA	65810	SEGMENTO ANTERIOR - CAMARA ANTERIOR
HOSPITALIZACION DEL DIA	67028	SEGMENTO POSTERIOR - VITREO
HOSPITALIZACION DEL DIA	67515	ANEXOS OCULARES - ORBITA
CONSULTA EXTERNA	99202	CONSULTA OFTALMOLÓGICA
IMAGEN	281352	EXAMENES DE DIAGNÓSTICO OCULAR

Fuente: Tarifario de Prestaciones para el Sistema Nacional De Salud (3)

Para satisfacer esta oferta de servicios la clínica cuenta con recursos principalmente de un cuerpo médico especializado en oftalmología, al 2021 tiene en su cuadro médico a 10 oftalmólogos con diferentes subespecialidades, una plantilla de aproximadamente 40

colaboradores en las áreas administrativas, contable, financiera, comercial y se servicios generales.

Cuenta con una infraestructura física en su matriz con mas de 600m<sup>2</sup> entre consultorios, salas de espera, quirófanos, salas de recuperación, óptica y áreas administrativas, cuenta también con casi 100m<sup>2</sup> en su consultorio de atención en CITIMED y se proyectan mas de 1000m<sup>2</sup> para atención en su nueva sucursal en la Av. Amazonas.

En cuanto a los recursos tecnológicos con los que cuenta este centro se pueden identificar, microscopios oftalmológicos, equipos de facoemulsificación para cirugías de cataratas, excimer laser para corrección de problemas refractivos, equipos para cirugía de vitrectomía, equipos de crosslinking corneal, yag laser, láser argón, equipo laser para ciclofotocoagulación, instrumental quirúrgico, equipos de esterilización, equipos de exámenes para diagnóstico ocular, entre otros equipos menores, conjuntamente con insumos, medicinas y dispositivos, los cuales hacen parte del importante patrimonio con el que cuenta la clínica y que son fundamentales para la prestación de servicios oftalmológicos a la sociedad ecuatoriana.

### **Población atendida**

Dentro de la Clínica se pueden distinguir tres grupos programáticos en función de la demanda más frecuente de servicios oftalmológicos, por una parte, se identifica un segmento de personas de la tercera edad entre los 55 a 75 años de edad como usuarios de servicios enfocados a tratamiento de catarata y presbicia.

El segundo grupo se condensa dentro de los 18 a 30 años con servicio más de carácter estético que se enfoca a la corrección refractiva de problemas de miopía y astigmatismo, para dejar de utilizar lentes.

El tercero es un segmento oftalmopediátrico de 1 a 12 años en donde se identifican problemas de irritación, alérgicos y ciertos casos de estrabismo ocular.

Por la caracterización de servicios entregados a una población establecida se podría catalogar también el tipo de aseguramiento de los pacientes, en este sentido podríamos dividir inicialmente en pacientes de seguros de salud públicos y privados. Dentro del primer grupo se precisan los pacientes derivados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, como también podríamos encajar en este segmento a los pacientes derivados del Ministerio de Salud Pública del Ecuador para atención oftalmológica en la clínica.

Por otra parte, dentro de los seguros privados que se identifican con convenio directo con la clínica se tiene a Ecuasanitas y Vida Buena, existen un volumen considerable de pacientes que acuden de manera particular que cuentan con otro seguro de salud, sin embargo, los mismos deben completar un proceso de reembolso de gastos médicos según su cobertura.

### **Demanda de servicios insatisfecha**

Dentro de la demanda de servicios insatisfecha se puede identificar una barrera financiera para acceder a los servicios de la Clínica en función de la decisión para acceder inicialmente al servicio de consulta

externa oftalmológica, la cual tiene un costo de \$60, como también de los pacientes que acceden al servicio de consulta pero no llega a concretarse el servicio de tratamiento o quirúrgico requerido, relacionada al rango de precios que maneja el centro oftalmológico.

No se tiene una métrica establecida y el seguimiento adecuado para determinar los factores específicos, sin embargo, en un proceso de muestreo si se ha logrado determinar por lo menos un 15 a 20% de demanda que no llega a realizar su atención por factores de barrera económica en el rango de precios establecidos por la clínica.

## **IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **Planteamiento del Problema**

El manejo del personal ha sido uno de los aspectos más complejos en las instituciones, a esto debe sumarse una toma de decisiones empírica o de costumbre que en muchas de las en las empresas familiares se lo realiza de manera vertical y no con todos los elementos o herramientas dentro del campo de gestión del talento humano.

Conforme al análisis situacional, se ha podido identificar como el problema principal la deficiencia de una política gerencial y administrativa de manejo de talento humano en la Clínica Oftalmológica Laser Center Visión 20/20.

La identificación del problema se ha podido realizar en función de un común denominador y es la rotación del personal que se presenta constantemente, esto implica un uso de recursos como tiempo, en procesos de selección, encontrar perfiles que tengan cierto grado de experiencia en el área médica, el acompañamiento en el proceso de capacitación e inducciones, con los respectivos errores que este proceso puede incurrir.

### **Justificación del planteamiento del problema**

La falta de una política gerencial relacionada a la administración del talento humano ha generado varios inconvenientes en muchas de las áreas de la clínica, pasando desde un manejo familiar, en el que se establecen contratos o pagos sin justificar un horario de trabajo u objetivos alcanzados, hasta tener vinculaciones o desvinculaciones laborales sin cumplir una evaluación o un proceso de selección determinada.

Se puede precisar también que no existe una estructuración de un plan de carrera, levantamiento de perfiles, responsabilidades, actividades, tareas, remuneraciones y plan de capacitaciones que permitan un crecimiento profesional de cada trabajador, esto ha ocasionado que muchos de los trabajadores busquen mejores alternativas con renuncias en corto plazo con el consiguiente problema de reclutamiento y capacitación que esto involucra para una institución.

### **Objetivo general y objetivos específicos del plan para la prestación de servicios**

Como objetivo general se puede determinar:

- Desarrollar un plan integral de manejo y gestión de talento humano para la Clínica Laser Center Visión 20/20 – Clínica Sancho.

Como objetivos específicos se precisan:

- Determinar un proceso de selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y mejoramiento para el personal de la Clínica.
- Delinear un plan de carrera por áreas donde se determinen responsabilidades
- Establecer un esquema de remuneraciones conforme a una escala considerando aspectos como la experiencia, perfil profesional, resultados de evaluaciones de desempeño.

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

El levantamiento de procesos a todo nivel dentro de la clínica, incluyendo sobre todo los del área de talento humano permitirán mejorar el desarrollo de muchos de los departamentos y puesto de trabajo.

La implementación de un liderazgo, herramientas e indicadores de gestión de talento humano pueden contribuir a mejorar el desempeño del personal administrativo, contable, técnico e inclusive médico dentro de la clínica, reduciendo los niveles de rotación de personal, mejorar el clima laboral, incentivar el trabajo en equipo y un esquema de trabajo por objetivos.

El ofrecer un entorno laboral favorable para el trabajador podrá garantizar una prestación de servicios enfocado al paciente lo cual busca como fin último mantener altos índices de satisfacción en la prestación de servicios oftalmológicos.

**Propuesta y justificación de alternativas de solución**

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS            ESCUELA DE NEGOCIOS            MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD            “DESAFIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN ADECUADA DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO            DENTRO DE UNA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA, CASO CLINICA LASER CENTER VISIÓN 20/20”            MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>DESAFIOS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>	<b>UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE</b>
Deficiencia de una política gerencial y administrativa de manejo de talento humano en la Clínica Oftalmológica Laser Center Visión 20/20 – Clínica Sancho	Inexistencia de un proceso de selección de personal	Contratación de personal sin cumplir un perfil adecuado para el puesto	Mejorar el proceso de contratación cumpliendo perfiles	Levantar el proceso de selección de personal por capacidades	TALENTO HUMANO / GERENCIAL
	Ambiente laboral desmotivante	Falta de compromiso del personal con los objetivos empresariales	Incrementar el compromiso del talento humano con los objetivos de la clínica.	Implementar planes de capacitación por áreas de desarrollo	TALENTO HUMANO / ADMINISTRATIVO
	Esquema de remuneraciones sin consideración de perfiles, antigüedad, ni resultados.	Altos índices de renuncias y rotación del personal por mejores ofertas económicas	Reducir los índices de renuncias y rotación de personal	Establecer un esquema de remuneraciones mixto por competencias	TALENTO HUMANO / FINANCIERO
	Mecanismos de supervisión	Pérdida progresiva de	Mejorar los mecanismos	Implementar un liderazgo	ADMINISTRATIVO / GERENCIA /

	empíricos con constantes llamados de atención	motivación en puestos de trabajo y baja en niveles de eficiencia en desempeño	de supervisión y evaluaciones para mejora continua	gerencial y de direcciones por competencias que implementen una política de manejo adecuada del talento humano	TALENTO HUMANO
	Falta de herramientas de evaluación de desempeño en el personal	Análisis empíricos de desempeño en función de informes de actividad	Adaptar un liderazgo adecuado con mecanismo de evaluación adecuados	Adoptar mecanismos de evaluación de desempeño por competencias con incentivos que promuevan un crecimiento profesional	GERENCIA
	Decisiones de desvinculación de personal sin sustentos técnicos - profesionales	Retrasos en proyectos, errores o reprocesos en actividades por vacantes sin reemplazo o vinculaciones de personal sin experiencia	Análisis técnicos por competencias acorde a los perfiles de puestos institucionales de la clínica	Formación de líderes del área de talento humano que permitan implementar un plan a largo plazo de gestión adecuado de Talento Humano	TALENTO HUMANO
<p>Notas: La información recabada es confidencial y responde a un levantamiento primario directamente de la clínica.  Fuente: Clínica Laser Center Vision 20/20 – Clínica Sancho  Elaboración: Juan Carlos Reyes Fecha: 09 de Noviembre del 2020</p>					

## CAPITULO II

### **JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS**

Los desafíos de la implementación de un departamento de talento humano en una institución privada de salud orientada al cuidado de la salud oftalmológica que ha crecido sin un plan estratégico claro y que como parte de un proceso de crecimiento ha incorporado personal de manera empírica, sin procesos bien definidos de levantamiento de perfiles, necesidades, procesos de selección, entrevistas de ingreso, entrevistas de salida, entre otras herramientas en el campo de la gestión del talento humano, ha ocasionado dentro de la institución un manejo poco adecuado del talento humano, con sus respectivos resultados, como son, contrataciones con procesos poco claros, errores en la gestión por capacidades y habilidades poco adaptadas al puesto de trabajo, despidos intempestivos, abandono del puesto de trabajo, renunciaciones y de esta manera, altos índices de rotación de personal con sus implicaciones en la eficiencia de la gestión de la institución médica.

Este problema planteado como desafío en la implementación de un departamento enfocado a la gestión del talento humano merece la aplicación de una metodología cualitativa a través de un método de investigación observacional.

Las herramientas identificadas para la recolección de datos en esta metodología serán la observación directa en áreas relacionadas a la gerencia y puestos de trabajo que han presentado alta rotación en los últimos 5 años, encuestas de medición de clima laboral en donde se identifiquen aspectos de motivación actual y detonantes para abandonar los puestos de trabajo. El alcance de este tipo de encuestas abarcaría al personal operativo en las diferentes áreas identificadas, como son, recepción, caja, archivo, servicios generales, central de insumos, admisiones y planificación quirúrgica, personal de quirófano, administración, contabilidad y auditoría médica.

Dentro de este instrumento se aplicará un cuestionario de 12 preguntas sugeridas por Blanco (2018), en el artículo “el porqué de un buen clima laboral en 12 pasos”, a una muestra del 30% de colaboradores bajo relación de dependencia dentro de la clínica. El instrumento contendrá el siguiente cuestionario de encuesta:

1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
2. Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.
3. En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.
4. En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.
5. Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.
6. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.
7. En el trabajo, mis opiniones cuentan.
8. La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante.
9. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
10. Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.
11. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.
12. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

Cada una de estas preguntas contará con una escala del 1 al 5 donde, calificando 1 como “no estoy para nada de acuerdo” y 5 “estoy completamente de acuerdo”, esta información será tabulada entre las personas que respondieron la encuesta.

La alta gerencia también tomará parte de este proceso de entrevistas, a través de la aplicación de un cuestionario para identificar capacidades de liderazgo, manejo de personal y conocimiento y aplicación de aspectos y herramientas gerenciales de talento humano.

En esta entrevista se aplicarán las siguientes cuestionario de entrevista, a ser realizadas al gerente general, como también a la gerente administrativa:

1. En una escala del 1 al 5, siendo 1 de poca importancia y 5 de mucha importancia que tan importante considera en su institución la gestión del talento humano.
2. Considera que la gestión del talento humano debe manejarse:
  - a. De manera independiente
  - b. Debe ser parte de la administración
  - c. Debe ser parte del área financiera
3. ¿Cuál considera que es la principal causa de rotación o desvinculación del personal operativo?
  - a. Falta de adaptación a un trabajo bajo presión
  - b. Falta de claridad en las funciones o actividades a realizar
  - c. Falta de un plan de inducción
  - d. Bajos salarios
  - e. Ambiente laboral poco agradable
  - f. Mejor oferta laboral
  - g. Otro, especifique\_\_\_\_\_
4. Desde la parte Gerencial, en una escala del 1 al 5, siendo 1 poco agradable y 5 muy agradable, ¿cómo considera el ambiente laboral dentro de su institución?
5. ¿Cuál piensa que es el mejor incentivo o reconocimiento hacia un colaborador?
  - a. Mejora de salario
  - b. Reconocimiento público por desempeño
  - c. Capacitación constante
  - d. Promoción de puesto de trabajo
  - e. Otro, especifique \_\_\_\_\_

La revisión documental también es vital en este proceso ya que la alta gerencia ha tratado constantemente de establecer un proceso adecuado de supervisión y control

del talento humano, sin embargo, no se ha podido consolidar un mecanismo bien definido, ya que no han existido lineamientos claros desde un inicio en los procesos de selección, menos aún un proceso de inducción, acompañamiento o identificación de problemas en herramientas de salida de personal.

Es así que desde la parte administrativa se han desarrollado documentos de funciones por áreas que han sido desarrollados en ocasiones por los mismos actores en cada área funcional y en otros casos por imposiciones gerenciales o administrativas. De esta manera será importante determinar el alcance de esta documentación desarrollada e irla encaminando a la modelización de un manual de funciones por áreas dentro del centro oftalmológico que permita ir desarrollando todos los instrumentos adecuados del área de gestión del talento humano.

## **DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

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

Al ser una empresa familiar la que se encuentra en análisis, la gerencia general y la gerencia administrativa recae en la pareja de esposos y fundadores del centro, por una parte, el Dr. Byron Sancho Herdoiza, médico oftalmólogo y representante legal y su esposa, la Sra. Maritza Pontón quién ha desempeñado el liderazgo en el área administrativa.

La Clínica cuenta con una junta directiva, la cual está compuesta por la familia Sancho Pontón, donde los padres y sus los cuatro hijos son accionistas por partes iguales y algunas de las decisiones recaen sobre este estamento, sin embargo, en su gran mayoría el Gerente General es el que termina decidiendo y ejecutando las actividades importantes del centro oftalmológico.

Dentro del componente gerencial se pueden identificar ciertos elementos dentro del manejo empresarial y liderazgo ya que se ha conseguido un crecimiento importante en los casi 35 años de experiencia del centro

oftalmológico sin embargo esta trayectoria se ha manejado de manera empírica, sin determinar objetivos o estrategias claras, sin herramientas gerencial o administrativas bien identificadas y hasta cierto miedo al crecimiento y un temor al cambio que se han podido ir transmitiendo en los diferentes niveles de la organización.

La importancia de que toda la organización cuente con un liderazgo asertivo puede ser vital ya que esto puede involucrar prácticas adecuadas, sobre todo con el talento humano que es el eje de análisis en el presente trabajo y puede conllevar a un crecimiento mucho más acelerado.

En la entrevista realizada a la gerencia tanto general como administrativa, las cuales se pueden revisar en los Anexos 1 y 2 respectivamente, se pudieron determinar ciertos aspectos importantes, en la primera pregunta ambos gerentes determinan como muy importante, con la más alta calificación en la escala, la gestión de talento humano dentro de la organización. Por otra parte, ambos coinciden también que la gestión del talento humano debe manejarse como parte de la administración del centro, un hallazgo muy importante, ya que lo ideal es que la gestión del talento humano se maneje como un área independiente con su propia estructura dentro de la organización para poder manejar sus procesos y actividades de manera directa en la institución.

En cuanto a la tercera pregunta, sobre cual considera que es la principal causa de rotación o desvinculación del personal operativo, la respuesta fue diferente, la gerente administrativa determinó que la falta de adaptación a un trabajo bajo presión es la causa principal, mientras que el gerente general precisó a los bajos salarios como el motivo principal, esto muestra por una parte una sensibilización a que el aspecto económico debería revisarse y mejorarse por una parte, sin embargo la gerencia administrativa mantiene una cultura un tanto punitiva ya que sigue considerando de cierta manera al colaborador con falta de adaptación al entorno bajo presión, lo cual, en muchas ocasiones debe sufrir gran parte del personal operativo de la clínica.

En cuanto a las dos últimas preguntas, coinciden ambos gerentes, en la cuarta pregunta se determina un clima laboral neutro, ni bueno, ni malo, ambos califican con un 3 en la escala del 1 al 5, lo cual, por una parte identifica un punto muy necesario a trabajarse para que esta percepción mejore a todo nivel y por otra parte da pautas para poder comenzar a identificar aspectos del porque esta percepción, la cual sería parte de un nuevo análisis que no está contemplado dentro del presente proyecto. Finalmente, en cuanto al mejor incentivo o reconocimiento hacia un colaborador, los dos coinciden en que una mejora de salario es el mejor aliado, es importante en este sentido, rescatar aspectos como la importancia del reconocimiento público, la promoción o capacitación que realmente se está dejando de lado en la priorización del desarrollo del talento humano.

### **Gestión Estratégica de Marketing**

Como se ha precisado previamente, el crecimiento de la institución ha sido en su gran mayoría de manera empírica, de un pequeño consultorio a una cadena oftalmológica que en la actualidad cuenta con 3 centros de atención en la ciudad de Quito, es así que no es sino recientemente en el año 2021 en donde se ha tratado de delimitar las funciones de un departamento administrativo y un departamento de mercadeo ya que desde la gerencia se trataba de que la administración ejecute todos los procesos, desde el talento humano, hasta la publicidad. Tal vez este podría haber sido uno de los factores que han incidido en que la administración pase por tres personas diferentes en los últimos 9 años.

Al ser una empresa que en promedio en los últimos tres años ha facturado entre 1.5 y 2.2 millones debe comenzar a independizar cada una de sus áreas orientando a un manejo estratégico y un crecimiento sostenido. Es así que en este año se podido consolidar un pequeño departamento de mercadeo, donde se cuenta con un analista a tiempo completo, encargado de actividades de comercialización, publicidad y ventas y un diseñador

gráfico con servicios a medio tiempo, encargado de desarrollar las piezas y artes publicitarios, videos, gestión de redes sociales y página web.

En este año también se ha podido desarrollar un plan de mercadeo, determinando objetivos, estrategias, actividades y responsables de ejecución dentro del departamento lo cual ha comenzado a consolidar esta área con la importancia que debía tener desde hace varios años.

Al ser un área en plena implementación, puede ser uno de los departamentos en donde se comiencen a ejecutar los procesos de talento humano desde sus bases, usando la gestión documental identificada en donde se precisan perfiles de puestos, funciones, tareas, actividades, formatos de entrevista, entre otros, sería importante adaptar toda esta información al área de talento humano para que comience a ser uno de los primeros en implementarse a todo nivel y en todo el proceso.

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

Como se ha destacado previamente, la gestión administrativa y de talento humano no tenía una delimitación clara, no existe un organigrama bien estructurado y a pesar del crecimiento en la última década se venía mantenido un área responsable para la administración, talento humano, comercialización y convenios, conformada en el mejor de los casos por hasta 3 personas, que también sufrían rotación.

El tiempo promedio de permanencia de un administrador en la clínica ha sido entre 2 a 5 años de gestión en el mejor de los casos, esta falta de continuidad ha provocado reprocesos enormes en la gestión a todos los niveles y se ha podido evidenciar inclusive una gran afectación financiera, principalmente por la gestión de convenios con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, donde la falta de liderazgo y la falta de un reclutamiento y supervisión adecuadas provocó la vinculación de personal sin el suficiente conocimiento y experiencia, provocando objeciones en la gestión de servicios al sector público de hasta superiores al 40%, con su respectiva repercusión no solo en

la liquidez de la clínica, sino en la reputación con la institución antes mencionada.

La tónica se mantiene desde el diagnóstico de la institución realizado realizada una década atrás, donde se precisa que:

El área administrativa y del talento humano dirigida por su Gerente Maritza Pontón, por mucho tiempo, por no decir desde sus más remotos inicios ha sido la responsable de la supervisión, manejo y de todos los aspectos internos de la Clínica apoyada en algunas ocasiones en administradores que no han tenido una permanencia estable ya sea por aspectos de irregularidades económicas o por no demostrar un buen desempeño. (Reyes, 2010, p. 49-50)

En la actualidad se cuenta con una empresa específica que maneje la gestión documental y de auditoría médica con las instituciones públicas, que, si bien ha representado un costo, ha mejorado el proceso, incorporando aspectos como la recuperación de cartera o glosas de años anteriores.

La administración actual recae sobre una persona afín al círculo familiar cercano de la alta gerencia, lo cual ha permitido viabilizar ciertas actividades y decisiones que anteriormente recaía únicamente en la gestión gerencial. En el último trimestre del 2020, se vinculó a una responsable de Talento Humano, para liderar todos los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desvinculación, lo cual se analizará a futuro en relación al problema planteado en el presente proyecto.

Como se ha precisado anteriormente, la entrevista dio pautas bastante interesantes para determinar que el estilo de priorización de la gerencia, si bien determina una importancia de la gestión del talento humano, tiene todavía concepciones un poco desactualizadas, en donde se deba priorizar una gestión independiente del talento humano, esto se logrará con capacitaciones, charlas, seminarios o congresos a nivel del talento humano,

donde se haga ver la importancia y la magnitud que abarca este departamento.

Por otra parte, la encuesta de medición de clima laboral realizada al 30% del total de nómina, esto es a 12 colaboradores de la clínica, de diferentes áreas, en donde se precauteló mantener en reserva los nombres para tener un resultado mas real y sin temor a represalias, mostró resultados bastante interesantes, en promedio general entre todas las respuestas se tuvo un 3.36, el mismo que se puede observar en la tabulación de resultados de las encuestas en el Anexo 3, lo cual no dista mucho con las respuestas proporcionadas por la gerencia en las entrevistas de como considera el ambiente laboral en la institución, donde se colocó en un 3 por parte de ambos gerentes.

De manera general la pregunta que tuvo una respuesta de mayor consenso con mejor calificación, es la pregunta número 1 en donde se preguntaba: Sé lo que se espera de mí en el trabajo, alcanzando un resultado en promedio de los 12 colaboradores de 4,17 sobre 5. Por otra parte, las preguntas 2, 3 y de la 5 a la 12 obtuvieron un resultado promedio de entre 3,08 a 3,92 sobre 5.

La alertas se evidencian en la pregunta número 4 en donde, se consulta a los colaboradores: En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho, en donde se obtuvo el valor mas bajo con un promedio de 2,18 sobre 5 en los 12 colaboradores encuestados, en donde el 50% calificó con un 1 en esta pregunta, esto refleja una percepción de por parte de la mitad de los colaboradores encuestados que no existe un reconocimiento constante por las actividades realizadas de formad adecuada o eficiente, este sin duda es un aspecto que debe entrar a trabajarlo y abordarlo de manera directa el departamento o el responsable de talento humano desde las áreas gerenciales hasta los mandos medios y que llegue a sentirse en las áreas operativas ya que se percibiría que solo se hace

énfasis en los errores y no se destacan o premian las virtudes o actividades realizadas de manera correcta.

### **Gestión Financiera**

Dentro de la institución, la gestión financiera puede considerarse como una de las más estables en los últimos años y responde principalmente a que la gestión de supervisión financiera desde el año 2015 está también liderada por una persona afín al círculo gerencial y de cierta manera familiar. Este departamento está conformado por 3 personas a tiempo completo, sin embargo, es importante recalcar que este departamento maneja no solamente la parte contable y financiera de la clínica, sino también lleva la contabilidad del gerente general, el Dr. Byron Sancho como médico y como persona jurídica, lo cual, si bien puede ser complementario, en ciertas ocasiones provoca un entorpecimiento en funciones y responsabilidades lo cual nuevamente recae un desvinculaciones o renuncias y la respectiva rotación de personal, con las consecuencias de retrocesos, administrativas y económicas previamente expuestas.

Según el reporte del Ranking Empresarial del Sector Salud publicado por revista Vistazo en septiembre del 2020, Clínica Sancho se encuentra en tercera posición en montos de facturación a nivel nacional de instituciones de salud oftalmológica y primera en la ciudad de Quito y sector sierra del Ecuador según se determina en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Top 5 en atención oftalmológica**

<b>TOP 5 EN ATENCIÓN OFTALMOLÓGICA</b>				
<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Ingresos (en millones de dólares)</b>		
		<b>Ciudad</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	Unidad Oftalmológica Kennedy Norte Uniofken	Guayaquil	5.73	5.41

2	Servicios Oftalmológicos Jose Sacoto Navia OftalSacoto	Guayaquil	1.36	3.08
3	Laser Center Vision 20/20- Clinica Sancho	Quito	2.53	2.65
4	Instituto de Microcirugía Ocular Inmicromsa (Clinica Internacional de la Vision CIVE)	Daule	2.39	1.91
5	Centro Oftalmológico Varas Samaniego COVS	Guayaquil	1.55	1.52

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: Autor

Según información preliminar del área financiera de la clínica, el año 2020, a pesar de la pandemia y principalmente por las prestaciones médicas oftalmológicas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con pagos retardados, donde se alcanzó una facturación de \$3,05<sup>1</sup> millones de dólares, desagregada de la siguiente manera: \$2,37 millones por facturación a instituciones públicas como el IESS, ISSFA e ISSPOL, \$624 mil por concepto de atenciones de consulta externa y cirugías y \$64 mil por exámenes de diagnóstico ocular.

Es importante abordar el área financiera ya que será necesario establecer un presupuesto para el departamento de talento humano donde deban establecerse procesos, metodologías, planes de capacitación, bonos, entre otros temas que permitan manejar de forma profesional esta área.

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

La gestión de abastecimiento se orienta principalmente al área de medicamentos, insumos y dispositivos médicos requeridos en la consulta externa oftalmológica y la quirúrgica, que es la consumidora principal de este tipo de abastecimientos, el manejo con proveedores se ha manejado de

---

<sup>1</sup> Dato estimado de facturación del año 2020 facilitado por el área contable de Laser Center Visión 20/20

manera adecuada con plazos de pagos entre 30 y 180 días, lo cual ha permitido tener un esquema financiero y de abastecimiento adecuado.

Si bien se ha podido manejar cierto esquema de costos a escala por el volumen de cirugías que maneja la clínica, el manejo adecuado en cuanto a provisión y correcta rotación de medicinas, insumos y dispositivos con un riguroso seguimiento de un kardex y sistema informático ha sido un verdadero desafío y ha provocado también la desvinculación de personal durante el proceso de sistematización del proceso que tuvo lugar en octubre del 2019.

El manejo adecuado de medicamentos e insumos en cuanto a una gestión eficiente en la rotación es primordial, ya que se han registrado pérdidas de varios medicamentos, tomando en cuenta la fecha de caducidad de estos. La digitalización del manejo de inventarios ha sido una ventaja, sin embargo, en el proceso de implementación y regulación se han tenido algunos desafíos que se siguen subsanando y crean constantes fricciones con el área de control administrativo, contabilidad y administración.

La gestión operativa ha sufrido alta rotación, con afectación no solo económica, sino también en la operatividad quirúrgica ya que el familiarizarse con los insumos, el trabajo bajo presión y la implementación de procesos digitalizados, ha ocasionado el abandono o renuncia de personal a cargo, es por esto que establecerse un plan de reclutamiento con un descriptivo del cargo, funciones claras y una remuneración adecuada sería el ideal a perseguir para tener una continuidad y mejora en el cargo.

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

El área de TICs es uno de los más importantes en una institución y el grado de implementación ha llegado a representar una ventaja competitiva clara entre la organización del nuevo milenio y aquellas que quedarán obsoletas,

y esto quedó mucho más claro posterior a la pandemia que inició en el Ecuador desde marzo del 2020.

Es así que la clínica ha sabido identificar a tiempo la importancia de la implementación de un sistema integrado que permita manejar información consolidada en un sistema a manera de una plataforma de relacionamiento con el cliente (ERP). La implementación de este sistema en la clínica ha tenido un proceso de implementación de más de casi 4 años, el cual en la actualidad se encuentra en casi un 85% y que ha permitido digitalizar muchas de las actividades y procesos de la clínica, desde el agendamiento de citas, historia clínica, protocolos operatorios, manejo de imágenes de diagnóstico, agenda quirúrgica, manejo de inventarios, facturación pagos y más ventajas que se han logrado incorporar en este sistema.

Es importante destacar también que desde enero del 2019 el centro oftalmológico implementó una funcionalidad para agendamiento de citas vía online integrado directamente desde la página web, la ventaja a diferencia de otro sistema de agendamiento es que muestra una información en tiempo real de la disponibilidad de cada uno de los médicos, simplificando y reduciendo el tiempo de gestión de las recepcionistas.

Según datos del sistema, en el año 2019 se alcanzaron 581 citas agendadas, lo cual representa un promedio de 48 pacientes mensuales, mientras que, en el año 2020, se llegó a 420 agendamientos, reduciendo el promedio mensual a 35, influenciado principalmente por la repercusión de los meses de marzo a junio por el confinamiento. Esta funcionalidad es importante destacarla, ya que la orientación es que el mismo paciente llegue a agendar su cita directamente en el sistema y el área de recepción únicamente valide y confirme a través del sistema con el envío automático de un correo electrónico, muchos de las observaciones y posibles inconformidades de la gerencia hacia el área de recepción y posterior desvinculación o renuncia radica en las varias funciones y tareas que debe realizar el equipo de

recepción, principalmente acompañado del alto volumen de llamadas telefónicas para agendar citas.

El sistema se encuentra en un proceso de implementación de los últimos módulos, en el último trimestre ha incorporado facturación electrónica, lo cual ha ocasionado ciertos reprocesos y desarrollos, sin embargo, se ha transformado en una herramienta muy potente de gestión empresarial y una ventaja competitiva en relación a otros centros en el sector.

En cuanto al aspecto de talento humano es importante esta gestión ya que actualmente el centro cuenta con el apoyo de una persona responsable con muchas limitaciones en el liderazgo y al ser una marca que está creciendo, se necesita un responsable con conocimientos, destrezas y habilidades que permitan tener un sistema integral operativo, comunicaciones y todo lo que enmarca las tecnologías de información siempre actualizadas y a la vanguardia, con un mecanismo preventivo mas que correctivo, lo cual actualmente se presenta en la clínica a nivel de software y hardware. Esto debe ser normado en el perfil de la persona que cubra este puesto de trabajo levantando un perfil con todas las características, conocimiento, habilidades y virtudes bien establecidas.

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

Los servicios quirúrgicos vienen a ser de cierta manera un punto neurálgico de la clínica, las prestaciones oftalmológicas, desde la consulta externa, pasando por el servicio de exámenes de diagnóstico hasta el servicio de atención quirúrgica son parte de esta área.

La cartera de servicios está enfocada únicamente a la oftalmología, sin embargo, en esta área se ha detectado el mayor índice de rotación en los últimos años, por diferentes factores, uno de ellos es la negociación de una salida por mutuo acuerdo ya que se han completado ciertos años de servicio, como también desvinculaciones por un desempeño deficiente.

Esta área es muy sensible ya que requiere de personal que apoye técnicamente a los médicos oftalmólogos, tanto en instrumentación, circulación durante procedimientos quirúrgicos, como también en preparación, asistencia al paciente previo, durante y posterior a los procedimientos quirúrgicos lo cual hace que el personal que se vincule a trabajar en esta área además de tener un perfil profesional adecuado para el puesto de trabajo sea capaz de trabajar bajo presión.

Es importante destacar que desde la revisión documental que se establece en la metodología, muchos de los esfuerzos se han centrado en el área de quirófano y atención al cliente, la primera, como parte de esta sección, han sido varios los documentos que se identifican desde el año 2011 y otros inclusive que podrían ser anteriores, sin embargo no se identifican fecha, los cuales han determinado principalmente funciones levantadas por el mismo personal sin una revisión, acompañamiento o mejora por parte del área gerencial, como se ha destacado anteriormente, que no han servido para dar vida a un manual de funciones o un descriptivo del cargos, sino que han servido para reposar en los estantes de los archivos de la clínica.

En cuanto a la observación directa realizada en áreas principalmente de recepción y de personal de enfermería y auxiliares en quirófano, se tiene cierta desmotivación a momentos por constantes llamados de atención por no cumplir las tareas asignadas o por errores o quejas que se puedan presentar por parte de pacientes, como hemos destacado previamente, desde un punto de vista administrativo muchos de estos inconvenientes pueden deberse a fallos sistémicos, mas que de las personas, lo cual la gerencia debe comprender que esto se mejorará identificando el proceso, asignando responsables, tiempos, entre otros aspectos y posterior a esto si realizar una evaluación de desempeño. Es importante destacar que la actitud de muchos de los colaboradores es proactiva, sin embargo, se puede llegar a encontrar situaciones de no asumir actividades adicionales o de esquivar la responsabilidad a otra persona o al colaborador más nuevo.

## CAPITULO III

### PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

##### **Análisis del Entorno Social**

Fuerzas económicas, los usuarios de los servicios oftalmológicos de la clínica están enmarcados dentro de un perfil con poder adquisitivo medio y medio alto, debido al convenio de prestaciones de servicios con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social también se ha podido cubrir a un sector de ingresos medios y medio bajo.

El año 2020 ha sido un año de afectación económica enorme en todos los aspectos, siendo el económico uno de los más importantes lo cual ha afectado al perfil y acciones del consumidor, a pesar de que el sector de la salud ha sido uno de los sectores con menor afectación, si ha repercutido en una modificación a un hábito de consumo o adquisición de servicios preventivos de salud.

Dentro de las fuerzas demográficas, en la clínica se identifican adicionalmente a los tres grupos de población atendida detallada anteriormente a dos sectores de la población, el primero a un segmento con poder adquisitivo medio a alto ya que los precios de atención en consulta externa, como de exámenes de diagnóstico y procedimientos quirúrgicos se perfilan como de costo medio a alto en relación a los competidores directos y a los precios establecidos por atenciones médicas. Por otra parte, el segmento que acude a la clínica, derivado desde los servicios de salud públicos, como el IESS, ISSFA o ISSPOL, corresponde a un sector con poder adquisitivo medio a medio bajo, muchos de ellos continúan consumiendo los servicios de la clínica con un precio preferencial reducido de entre el 25 al 30% en todos los servicios.

Como parte de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, se determina una gran incertidumbre política a pesar de que las últimas elecciones

desarrolladas en Abril del 2021 dieron como ganador a una corriente diferente a la que ha gobernado al Ecuador en los últimos 14 años, se precisa una alta incertidumbre en la estabilidad de los convenios con la seguridad social, lo cual ha permitido tener un crecimiento sostenido en los últimos 8 años, a pesar de los problemas de liquidez que pueden haber representado en ese tiempo.

En cuanto a las fuerzas tecnológicas, es importante destacar la implementación hace 4 años aproximadamente, del sistema integral de gestión e información de pacientes denominado SIGCENTER, lo cual ha representado una ventaja competitiva, ya que integra agendamiento, facturación, compras, inventario, contabilidad y más módulos que a pesar de los desafíos que ha representado la implementación del sistema en la actualidad representa una herramienta muy potente de registro, reportes y estadística.

Con relación a las fuerzas competitivas, el poder de negociación de la clínica con proveedores es alta, ya que como se mencionó en el análisis de fortalezas, el volumen de procedimientos ha permitido tener un manejo más adecuado de precios, lo cual brinda una ventaja competitiva amplia en relación a otros actores en el sector oftalmológico.

### **Análisis de la Industria de Servicios de Salud Oftalmológica**

Dentro del análisis de la competencia, en el sector oftalmológico privado se determinan principalmente consultorios y clínica oftalmológicas con composición familiar, es así que identificamos a Clínica Santa Lucía, cuyo núcleo principal lo compone la familia Almeida, este centro se constituye como el de mayores años en el mercado, Larco Visión cuyo centro tiene alrededor de 15 años, dirigido por la familia del mismo apellido, también han encontrado una participación importante, sobre todo en el segmento de pacientes de seguridad social, Clinivisión, Oftálmica, Medilaser, Boreal, Vistotal, Fundación Vista para Todos, Fundación Oftalmológica del Valle. En

cuanto al sector público, se determinan servicios de oftalmología con excelentes profesionales en el Hospital Eugenio Espejo o el Hospital Carlos Andrade Marín de la Seguridad Pública.

La identificación de la competencia, es importante, ya que como se ha mencionado previamente, la gran mayoría provienen de un esquema y estructura administrativa familiar, cuyos gerentes comparten ciertos criterios con cierta frecuencia, en donde se pueden establecer prácticas de talento humano no tan acertadas o ajustadas a un manejo que promueva el liderazgo y la toma de decisiones en sus colaboradores, sino mas bien basada en una cultura punitiva y de identificación de errores en las personas y no en identificar los fallos sistémicos de la institución, esto conlleva frecuentemente a reflejar o comparar el manejo en otros centros con el propio, llevando constantemente a un círculo vicioso de aplicación de políticas poco acertadas en el talento humano que conllevan a desmejorar aún más el clima laboral dentro de la clínica.

**Figura 5: Identificación de Isotipos y Logotipos de competidores oftalmológicos en Quito**



Fuente: Propio Autor

### Análisis FODA Clínica Sancho

<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta dependencia de convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</li> <li>- Manejo de precios desleales de la competencia, en algunos casos inclusive sin una estructuración que pueda cubrir los costos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspectivas reales de crecimiento con nuevos puntos de atención en la ciudad de Quito.</li> <li>- Sistematización de información a todos los niveles.</li> <li>- Combinación de personal con experiencia y personal joven comprometido.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen posicionamiento en el sector oftalmológico.</li> <li>- Miles de pacientes satisfechos con los resultados quirúrgicos de la clínica.</li> <li>- Poder de negociación con proveedores por el volumen de cirugías que se manejan.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta rotación de personal.</li> <li>- Falta de especialización en el manejo de talento humano.</li> <li>- Escasa planificación estratégica a largo plazo.</li> <li>- Falta de un levantamiento de procesos a todos los niveles.</li> </ul>

Fuente: Propio autor

### Cadena de Valor de la Clínica Oftalmológica Sancho

<p><b>Infraestructura de la empresa</b></p> <p>La Clínica cuenta una infraestructura que ha venido adecuándose de una casa de domicilio a lo que es actualmente por lo que existen ciertas limitaciones, lo cual se está superando en el establecimiento de nuevos puntos de atención. Al ser una empresa familiar presenta ciertas deficiencias en una planificación a largo plazo. La liquidez de la clínica también depende altamente de un convenio con el IESS.</p>	<p><b>Margen</b> La clínica maneja un margen de aproximadamente el 30%</p>
<p><b>Recursos Humanos</b></p> <p>La clínica no maneja un departamento de talento humano, esto se maneja desde el área administrativa por lo cual no existe una gestión eficiente en aspectos de reclutamiento, capacitación y demás. El alto índice de rotación de personal también es una limitante. Se puede destacar que la experiencia del equipo médico se complementa con la nómina joven en todas las áreas.</p>	
<p><b>Desarrollo Tecnológico</b></p> <p>La Clínica ha incorporado un sistema de gestión de información a todos los niveles, lo cual ha permitido incorporar inclusive información en tiempo real para agendamiento de citas online. La clínica también maneja una moderna página web con información de todos sus servicios. No maneja un presupuesto ni actividades orientadas a Investigación, innovación y desarrollo.</p>	
<p><b>Compras</b></p> <p>El sistema de compras sobre todo de insumos y medicamentos se maneja con proveedores establecidos, en algunos casos por la especificidad de los productos, el volumen que maneja de la clínica que es un poco más elevado que el de otro centro oftalmológico permite manejar cierta negociación. En compras de servicios se analizan varias propuestas para seleccionar la más económica o que brinde mayor calidad.</p>	

<p><b>Logística Interna</b> El sistema de archivo a todo nivel debe mejorarse, ya que hay información histórica que ocupa espacios que pueden resultar mas eficientes para otro tipo de actividades</p>	<p><b>Actividades Operativas</b> Las actividades principales serían la consulta y las intervenciones quirúrgicas, las cuales se manejan de manera adecuada por parte de la gerencia médica con horarios establecidos por médicos.</p>	<p><b>Logística de Salida</b> La gestión de pedidos se ha podido mejorar gracias a la implementación de un sistema de manejo de información a todo nivel, lo que permite revisar en tiempo real los inventarios y el despacho de insumos y medicamentos por cada cirugía</p>	<p><b>Marketing y Ventas</b> Si bien la clínica no maneja un plan comercial se han destinado recursos para manejar publicidad de la clínica a nivel de plataformas digitales, se tiene planificado establecer un plan en los próximos meses ya que se abrirá un nuevo centro de atención oftalmológico en Quito.</p>	<p><b>Servicio Post Venta</b> El servicio post servicio debe mejorarse ya que no existe una gestión específica, si bien se tienen esfuerzos aislados con campañas de calificación de servicios de la clínica se está estableciendo un sistema automatizado para determinar la satisfacción de paciente y generación de nuevas citas.</p>	
---	---	--	--	--	--

Fuente y Elaboración: Propio Autor

## **Planificación Estratégica**

La Clínica Oftalmológica Sancho no tiene desarrollada una planificación estratégica documentada, si bien se pueden identificar ciertos aspectos como una misión, visión, valores y ciertos objetivos plasmados en su portal web, es necesario documentar todo el proceso de planeación para ir trazando ejes estratégicos de la clínica, más que todo ahora que la clínica se encuentra en un importante proceso de expansión que se ha desarrollado de una manera un tanto desorganizada.

### **Misión**

La institución oftalmológica cuenta con una misión establecida que se considera bastante acertada y que tal vez sea necesario complementar destacando un equipamiento tecnológico que ha caracterizado a esta clínica desde sus inicios.

La misión de Clínica Sancho se describe como: “Prestar servicios integrales de oftalmología y optometría, que permitan el diagnóstico, prevención y tratamiento de las afecciones oculares. Contribuir con el mejoramiento de la salud visual de la sociedad mediante un servicio oftalmológico de calidad, seguro, confiable, preciso y una infraestructura adecuada, contando con profesionales competentes y capacitados.”

Es importante destacar que la misión recalca el área de profesionales competentes y capacitados, lo cual hace referencia directa al tema de análisis, estudio y mejora del presente trabajo, en el cual se hace referencia a la implementación de un departamento de talento humano enfocado a desarrollar las capacidades de todas las áreas y no solamente la médica.

## **Visión**

Si bien se puede identificar la misión de la clínica como: “Ser un centro oftalmológico líder en tecnología y tratamientos para la atención visual con alcance regional” esta debería modificarse con un enfoque un poco más específico, planteando una visión propuesta a “Para el 2030 establecerse como referente del sector oftalmológico y optométrico en la ciudad de Quito, con puntos de atención en áreas estratégicas de la ciudad con una proyección regional y nacional, siendo el líder en equipamiento tecnológico, con profesionales altamente capacitados y un manejo integral enfocado a la calidad de servicio al paciente”.

Esta visión engloba también el desarrollo del área de talento humano, el cual debe estar presente en todo momento dentro de la planificación estratégica de la institución si se quiere desarrollar de manera sustentable en el tiempo.

## **Valores**

Dentro de la clínica se identifican los siguientes valores: Profesionalismo, Honestidad, Transparencia, Ética Médica, Lealtad, Experiencia y Actualización de conocimientos. Estos valores se enmarcan de manera adecuada en el enfoque que se le quiere dar a la clínica, sin embargo, debería incorporarse también Talento Humano competente o capacitado ya que esto se puede considerar como el eje de desarrollo de toda institución.

### **Objetivos Institucionales**

Brindar un servicio oftalmológico y optométrico integral de calidad y calidez a cada uno de sus pacientes.

Consolidar un manejo adecuado de gestión y atención de calidad al paciente apegado a las normas establecidas por el ente rector que es el Ministerio de Salud Pública.

Apoyar a sectores vulnerables a través de la cooperación con instituciones públicas y/o privadas para llegar con servicios oftalmológicos a personas con escasos recursos.

Brindar una experiencia de atención que permita cumplir las expectativas de todos sus pacientes.

Posicionar los servicios de la clínica como líder en el sector oftalmológico del Ecuador.

### **Principios Éticos**

Los principios éticos de Clínica Sancho están enmarcados en la Ética Médica, traducido en realizar un diagnóstico oftalmológico adecuado de cada paciente, empleando los recursos estrictamente necesarios para un tratamiento eficiente sea farmacológico o quirúrgico, apoyándose en recursos tecnológicos, como los de equipos de diagnóstico ocular, sin solicitar más de lo estrictamente necesario. Este principio ha permitido posicionar a la clínica como un centro de confianza a nivel no solo de los pacientes sino también entre los colegas del sector oftalmológico y médico en general.

## **Políticas**

Se puede mencionar que existe una política de calidad que ha comenzado a desarrollarse en el año 2020, el cual comprende entre otros aspectos el manejo adecuado de pacientes, un levantamiento de varios manuales y protocolos de manejo, conforme a la normativa establecida por el Ministerio de Salud Ecuatoriano.

La política de calidad se orienta a manejar de manera adecuada todas las áreas de la clínica oftalmológica, sobre todo las de consulta externa y quirúrgicas, enfocada en reducir y eliminar todo tipo de riesgos relacionados a la atención de cada paciente.

Aspectos como la medición del servicio de cada una de las áreas o puntos de interacción del paciente, también ha sido parte de este desarrollo del responsable de calidad, que en la actualidad es el mismo encargado de la parte administrativa y comercial.

La limitación de esta política es que se encuentra en pleno desarrollo, donde se han podido consolidar varios protocolos, sin embargo, la falta de personal capacitado ha limitado poder documentar de manera adecuada en un manual de procesos.

El área económica y financiera es una de las que mas desarrollado tiene un manual de políticas, esto relacionado principalmente a las regulaciones de los entes de control en los últimos años, por los cuales ha estado sujeta a procesos de auditoria tanto interna como externa, con lo cual se han podido mejorar los procesos internos, sobre todo de gestión contable. Aspectos como políticas de pagos a proveedores por categorías, cancelación de honorarios profesionales por prestaciones particulares y públicas, cancelación de nómina,

manejo de provisiones, entre otros aspectos son parte de las políticas económicas financieras.

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

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

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

La gestión gerencial es medular en el desarrollo de la presente propuesta ya que los desafíos en la implementación de un departamento de talento humano deben estar claros desde las áreas directivas y gerenciales de la clínica ya que deberá contar con pleno apoyo y delegación en la toma de decisiones del talento humano, rol que hasta el momento lo realiza la gerencia administrativa directamente.

En el desarrollo del presente proyecto, se han tratado de incorporar ciertas decisiones, como la de incorporar a una persona con formación en administración de talento humano en el mes de noviembre del 2020, con lo cual se proyecta el comenzar a desarrollar el departamento de talento humano.

Como aspectos a ejecutar deberán considerarse la planificación de talleres, seminarios o conferencias de formación para consolidar dentro de las gerencias general, como administrativa, la importancia de manejar un departamento estructurado de talento humano que tenga un manejo independiente de todas las otras áreas de la clínica que se enfoque directamente en el desarrollo y bienestar de los colaboradores, la importancia de desarrollar el liderazgo y la toma de decisiones en los colaboradores, la estructura de remuneraciones en relación a las capacidades, habilidades y desempeño y con esto dirigir una gestión eficiente en todos los sentidos y a todo nivel de la clínica. Esto sin duda permitirá trabajar en el mejoramiento del clima laboral y el bienestar de los colaboradores.

### Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

La gestión del talento humano está directamente relacionada con todas las áreas de la clínica, por lo cual tiene una alta implicación, es así que se han determinado los siguientes indicadores de gestión por áreas:

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Variables implicadas</b>	<b>Tipo de dato</b>	<b>Área Vinculada</b>
Porcentaje de rotación de personal semestral	Número de colaboradores con aviso de salida / Total de colaboradores en nómina en un semestre	Numérico	Talento Humano
Porcentaje de facturación recuperada en prestaciones públicas del IESS	$1 - (\text{Total de pago por prestaciones IESS} / \text{Total de planillaje en relación a las atenciones IESS}) * 100$	Numérico	Gestión de Convenios
Costo total por procedimiento Quirúrgico	Total de costos por un tipo de procedimiento quirúrgico / Total de procedimientos quirúrgicos del mismo tipo	Económico	Gestión Administrativa / Gestión de insumos
Porcentaje de pacientes en espera de atención quirúrgica igual o menor a 15 días	Número de pacientes agendados para cirugía menor o igual a 15 días / Total de pacientes quirúrgicos agendados	Numérico	Gestión de Admisiones / Servicios Clínicos
Porcentaje de Honorarios cancelados a médicos	Total de honorarios cancelados / Total de facturación de honorarios generados	Económico	Gestión Financiera
Porcentaje de procesos aprobados	Total de procesos levantados y aprobados / Total de procesos levantados	Numérico	Gestión Administrativa

## **Mejoramiento Continuo de la Calidad**

Si bien la clínica implementó varios aspectos relacionados al enfoque de atención y calidad en los servicios hace algunos años, este proceso se vio interrumpido por la falta de continuidad del área administrativa, justamente por la desvinculación de su líder, este proceso se ha encaminado nuevamente con la administración que tomó a cargo en el año 2020. Dentro del proceso de mejora continua se puede identificar el proceso de supervisiones e inspecciones semestrales o anuales que realiza el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, donde se establecen parámetros en varias áreas de la clínica a través de un informe sobre la matriz de evaluación de la calidad de atención y seguridad del paciente en el cual se establecen aspectos de prácticas seguras administrativas, prácticas seguras asistenciales, bioseguridad, score mama y manejo de desechos según se puede precisar en la matriz del ANEXO 4.

En cuanto a la seguridad del paciente se ha implementado el protocolo de identificación de pacientes con manillas que contiene información como el nombre del paciente, cirugía a realizarse, identificación del órgano y color de manilla conforme al procedimiento a realizar, esto contribuye a reducir los riesgos de errores en las cirugías.

Por otra parte, también se determina el completar la hoja de cirugía segura, la cual contiene parámetros establecidos por la Organización Mundial de la Salud, adaptados al sector oftalmológico, la cual es completada antes, durante y posterior a las cirugías realizadas.

El manejo adecuado del mejoramiento continuo de la calidad se traducirá sin duda alguna en que el talento humano tendrá bases establecidas por escrito en procesos bien delineados, con actividades, funciones y tareas claramente estructurados, los cuales propenderán a tener un manejo sistémico mas claro y que evite culpabilidades en individuos, mejorando claramente el aspecto del talento humano.

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

<b>No.1 Indicador</b>	% de pacientes identificados correctamente					
<b>Fórmula</b>	Número de pacientes quirúrgicos identificados con manilla de manera correcta / Total de procedimientos quirúrgicos					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	El protocolo de atención establece que se debe identificar a todos los pacientes quirúrgicos					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Identificar al 100%	90%	97%	98%	99%	100%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		95%	97%	98%	99%	100%
Fuente: Muestreo bajo supervisión de pacientes quirúrgicos Fecha: Abril 2021						

<b>No.2 Indicador</b>	% de registros de cirugía segura correctas					
<b>Fórmula</b>	Número de registro de cirugía segura completas de manera correcta / Total de registros de cirugía segura completadas					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	La hoja de cirugía segura se aplica a todos los procedimientos quirúrgicos según recomendación de la Organización Mundial de la Salud					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Completar el 100%	93%	98%	98%	99%	99%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		95%	96%	97%	98%	99%
Fuente: Revisión documental de historias clínicas Fecha: Abril 2021						

<b>No.3 Indicador</b>	% de protocolos operatorios completos de manera correcta					
<b>Fórmula</b>	Número de protocolos operatorios completados de manera correcta / Total de protocolos operatorios realizados					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Los protocolos operatorios deben ser completados y firmados por el médico tratante y enfermera					

Estándar propuesto	Línea Base	Metas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
El 100% de protocolos deben estar de manera correcta	75%	80%	85%	90%	95%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		80%	83%	85%	87%	90%
Fuente: Registro de protocolos operatorios en historia clínica Fecha: Abril 2021						

<b>No.4 Indicador</b>	% de uso de insumos o medicamentos en cirugía					
<b>Fórmula</b>	Número de insumos y medicamentos requeridos durante cirugía o devueltos posterior a procedimiento quirúrgico / Total de insumos entregados por procedimiento quirúrgico					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Existen requerimientos frecuentes de central de insumos durante la cirugía					
Estándar propuesto	Línea Base	Metas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reducir a menos del 5%	30%	25%	20%	15%	10%	5%
<b>Proyección de la calificación</b>		30%	28%	25%	20%	15%
Fuente: Hoja de registro de insumos y medicamentos despachados desde central de insumos a quirófano Fecha: Abril 2021						

<b>No.5 Indicador</b>	% de encuestas de satisfacción realizadas					
<b>Fórmula</b>	Número de encuestas de satisfacción de pacientes completadas / Número de encuestas de satisfacción de pacientes planificadas					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Se tiene una línea base de realizar por lo menos 1 encuesta de satisfacción diaria.					
Estándar propuesto	Línea Base	Metas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alcanzar o sobrepasar el total de 20 encuestas mensuales	75%	80%	90%	95%	100%	100%

<b>Proyección de la calificación</b>		80%	90%	95%	100%	105%
Fuente: Registros de encuestas de satisfacción de pacientes Fecha: Abril 2021						

<b>No.6 Indicador</b>	Costo total de insumos y medicamentos por procedimiento Quirúrgico (Catarata)					
<b>Fórmula</b>	Total de costos por un tipo de procedimiento quirúrgico / Total de procedimientos quirúrgicos del mismo tipo					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Se analiza la cirugía mas frecuente en clínica que es la de remoción de catarata					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Reducir y mantener el costo a pesar de los ajustes de precios.	\$336.10	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330
<b>Proyección de la calificación</b>		\$340	\$350	\$360	\$370	\$380
Fuente: Sistema de gestión integral de información de la clínica SIGCENTER Fecha: Abril 2021						

### Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Como hemos mencionado previamente la Clínica se encuentra en un proceso de expansión, por lo cual es necesario tener un plan de desarrollo institucional aterrizado a la realidad con una proyección a futuro tomando en cuenta las potencialidades del centro, su entorno, sus recursos y demás aspectos.

Es así que temas como el desarrollo de juntas directivas, juntas médicas, sesiones de planificación estratégica, sesiones de planificación de presupuestos, entre otras deberían incorporarse a los indicadores de ejecución.

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

<b>No.7 Indicador</b>	% de Juntas directivas realizadas					
<b>Fórmula</b>	Número de juntas directivas realizadas / Número de juntas directivas planificadas					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	En la actualidad se realizan 2 juntas directivas al año					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Realizar 4 juntas como mínimo	50%	75%	75%	100%	100%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		75%	75%	75%	75%	75%
Fuente: Registros de asistencia y minuta de puntos tratados en juntas directivas Fecha: Mayo 2021						

<b>No.8 Indicador</b>	% de juntas médicas realizadas					
<b>Fórmula</b>	Número de juntas médicas realizadas / Número de juntas médicas planificadas					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Se mantiene 1 junta médica mensual para tratar y exponer casos médicos oftalmológicos					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mantener el 100% de juntas y elevar la frecuencia de las juntas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		92%	100%	100%	100%	100%
Fuente: Registros de asistencia de juntas médicas Fecha: Abril 2021						

<b>No.9 Indicador</b>	% de sesiones de planificación estratégica					
<b>Fórmula</b>	Número de sesiones de planificación estratégicas realizadas / Número de sesiones de planificación estratégica planificadas					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Actualmente no se realizan de manera formal sesiones de planificación estratégica					
		<b>Metas</b>				

<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Realizar por lo menos 2 sesiones anuales de planificación	0%	50%	100%	100%	100%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		50%	50%	100%	100%	100%
Fuente: Registros de asistencia y decisiones de planificaciones estratégicas Fecha: Mayo 2021						

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

El área administrativa y sobre todo la de talento humano es la de mayor énfasis e importancia por el desarrollo del presente proyecto, por lo cual se han tratado de desarrollar varios indicadores que permitan determinar la situación actual y la evolución y el desarrollo de esta área que es medular para toda la institución.

En este sentido, el establecimiento de un departamento o por lo menos un responsable de talento humano, facilitará el manejo y desarrollo de los colaboradores, una de las metas importantes se fijará en el mejoramiento del clima laboral, esto se conseguirá con un trabajo profesional con una estructuración adecuada de los procesos, perfiles de puesto, descriptivos de cargo, entrevistas de ingreso, de salida, revisión y mejoramiento de remuneraciones, incentivos, promoción de puestos y todas las herramientas necesarias para consolidar una gestión que permita llevar a un bienestar generalizado a todo nivel de la clínica.

### **Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)**

<b>No.10 Indicador</b>	% de perfiles de puesto levantados
<b>Fórmula</b>	Número de perfiles de puesto de trabajo levantados / Número de perfiles de puesto de trabajo identificados en la clínica
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	No existe una línea base actual, existen levantados algunos perfiles realizados en los últimos 6 meses

Estándar propuesto	Línea Base	Metas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Levantar el 100%	15%	90%	90%	100%	100%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		60%	80%	90%	100%	100%
Fuente: Perfiles levantados por talento humano Fecha: Mayo 2021						

<b>No.11 Indicador</b>	% de encuestas de pacientes con calificación satisfactoria					
<b>Fórmula</b>	Número de encuestas de satisfacción de pacientes con calificación promedio de buena o muy buena / Número total de encuestas de satisfacción de pacientes realizadas					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Actualmente se trabaja en completar el volumen planificado que pueda permitir una tabulación adecuada					
Estándar propuesto	Línea Base	Metas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantener sobre el 90% la satisfacción	67%	75%	80%	85%	90%	95%
<b>Proyección de la calificación</b>		70%	73%	75%	78%	80%
Fuente: Registros de encuestas de satisfacción en formularios de Google Fecha: Mayo 2021						

<b>No.12 Indicador</b>	% de capacitaciones efectuadas					
<b>Fórmula</b>	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones planificadas					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Actualmente se realiza un promedio de 3 capacitaciones de manera bimensual					
Estándar propuesto	Línea Base	Metas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Completar el 100% del plan de capacitaciones	60%	80%	80%	90%	90%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		70%	75%	80%	85%	90%

Fuente: Registros de asistencia de capacitaciones y planificación de capacitaciones Fecha: Mayo 2021
---

<b>No.13 Indicador</b>	% de acciones ejecutadas en clima laboral					
<b>Fórmula</b>	Acciones tomadas para el mejoramiento del clima laboral / Acciones planificadas para el mejoramiento de clima laboral					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Actualmente se trabaja en desarrollar en acciones de mejoramiento de clima laboral					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar al 100%	0%	50%	75%	100%	100%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		50%	50%	75%	75%	80%
Fuente: Planificación y registros de actividades de talento humano Fecha: Mayo 2021						

<b>No.14 Indicador</b>	% de rotación de personal					
<b>Fórmula</b>	Número de renuncias/despidos/visto buenos / Total de puestos de trabajo identificados en la clínica					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	En el último año se han desvinculado 4 personas de los 43 puestos de trabajo que tiene la clínica					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Menor del 2%	12%	9%	6%	3%	2%	2%
<b>Proyección de la calificación</b>		12%	12%	9%	9%	9%
Fuente: Registros de entrada y salida de personal Fecha: Mayo 2021						

<b>No.15 Indicador</b>	% de beneficios adicionales para colaboradores					
<b>Fórmula</b>	Beneficios adicionales a los colaboradores ejecutados / Beneficios adicionales a los colaboradores planificados					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Actualmente se desarrolla este hito de gestión con el departamento de talento humano					
		<b>Metas</b>				

Estándar propuesto	Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Llegar al 100%	0%	25%	25%	50%	50%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		25%	25%	25%	50%	50%
Fuente: Registros de bonificaciones o beneficios al personal por parte de talento humano y contabilidad Fecha: Mayo 2021						

### Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)

No.16 Indicador	% de pacientes de consulta atendidos					
Fórmula	Número de pacientes de consulta externa atendidos / Número de pacientes de consulta externa agendados					
Observaciones / Situación Actual	El registro de ausentismo en consultas se ha elevado en el último año debido a la pandemia					
Estándar propuesto	Línea Base	Metas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Llegar al 95%	82%	85%	85%	85%	90%	95%
<b>Proyección de la calificación</b>		83%	83%	84%	85%	85%
Fuente: Registros del sistema de gestión de información SIGCENTER Fecha: Mayo 2021						

No.17 Indicador	% de cirugías realizadas					
Fórmula	Número de cirugías realizadas / Número de cirugías planificadas					
Observaciones / Situación Actual	En el 2020 se identificó un 10% de cirugías no realizadas					
Estándar propuesto	Línea Base	Metas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Llegar al 98%	90%	93%	95%	97%	97%	98%
<b>Proyección de la calificación</b>		91%	92%	92%	93%	93%
Fuente: Registros del sistema de gestión de información SIGCENTER Fecha: Mayo 2021						

<b>No.18 Indicador</b>	% de exámenes de diagnóstico realizado					
<b>Fórmula</b>	Número de exámenes de diagnóstico ocular realizadas / Número de exámenes de diagnóstico agendados					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Dentro de las atenciones registradas es el servicio que menor índice de ausentismo presenta					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar al 99%	92%	93%	95%	97%	98%	99%
<b>Proyección de la calificación</b>		92%	93%	93%	95%	95%
Fuente: Registros del sistema de gestión de información SIGCENTER Fecha: Mayo 2021						

### Gestión Financiera

La gestión financiera, como se ha mencionado previamente es una de las mejores consolidadas en la clínica, a pesar de que recibe constantemente críticas del área gerencial por retrasos en la ejecución de pagos o actividades o tareas que no se encuentran al día, este departamento cuenta con su equipo consolidado y es una de las áreas con menor rotación en los últimos 3 años. A pesar de que está sujeta a control interno y externo por el volumen de facturación, se tiene información financiera de primera mano que permite una toma de decisiones tanto administrativa, como gerencial, más acertada o por lo menos con mayores insumos de información.

El área financiera maneja una política de pagos, sobre todo en lo relacionado a honorarios médicos por prestación de servicios particulares, como también en el caso de atenciones a pacientes en convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la política establece que se deberá pagar en plazo de 180 días posterior a la prestación del servicio, sin embargo esta política está supeditada a que la institución pública cancele estos haberes a la clínica, lo cual en ocasiones puede llegarse a acumular en más de 270 días, lo cual causa malestar en los médicos internos. Esto se está trabajando desde la parte administrativa y gerencial y ha venido mejorando en el último trimestre

del 2021, en donde se ha conseguido bajar este lapso de pagos pendientes a 180 días, fijándose como meta que este rango se pueda establecer en 90 días.

De igual manera la gestión de pagos a proveedores se maneja con una política según a la caracterización del proveedor, para lo cual se ha clasificado por letras, siendo objeto del presente análisis aquellos de primera categoría o categoría "A", que son aquellos con mayor volumen de facturación y rotación de sus productos, con los cuales se ha determinado una política de pagos a 120 días.

La gestión financiera y contable también se ve inmiscuida en la gestión del presente proyecto relacionada al área de talento humano ya que muchas de las decisiones en relación a remuneraciones, comisiones, beneficios de ley, bonos y demás aspectos pasan por una aprobación de esta área, lo cual, en mas de una ocasión ha provocado malestar en el personal operativo, médico e inclusive con proveedores bajo el concepto de precautelar siempre los intereses de la clínica dejando de lado el bienestar de los colaboradores.

### **Gestión de recuperación de cartera de convenios**

La gestión de convenios, sobre todo del sector público, relacionado a las prestaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social maneja una gestión de cartera de prestaciones con un rango de entre 8 a 6 meses de vencimiento, en los cuales el porcentaje de objeción, el cual hace referencia a la producción en relación a las atenciones y servicios brindados a los afiliados, frente a lo que el IESS paga en relación a la documentación e información remitida, se ha establecido en alrededor de un 25% durante la gestión del 2019, bajando a aproximadamente menos de un 15% en el 2020, a pesar de tener todavía planillas pendientes de auditar, encontrando porcentajes de hasta el 5% de objeciones en planillas de Hospital del día, en el último

trimestre del 2020, lo cual es necesario determinar un indicador de gestión para medirlo y mejorarlo.

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

<b>No.19 Indicador</b>	% de presupuesto de capacitaciones ejecutado					
<b>Fórmula</b>	Presupuesto de capacitaciones del personal ejecutado / Presupuesto de capacitaciones del personal planificado					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Actualmente se encuentra en construcción el departamento con su presupuesto					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar al 100%	0%	70%	80%	90%	95%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		50%	60%	70%	80%	90%
Fuente: Registros de pagos de capacitaciones y planificación de talento humano Fecha: Mayo 2021						

<b>No.20 Indicador</b>	% de presupuesto de marketing ejecutado					
<b>Fórmula</b>	Presupuesto de marketing ejecutado / Presupuesto de marketing planificado					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Desde el año 2020 se está planificando ya un presupuesto de gestión de marketing					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar al 100%	70%	80%	85%	90%	100%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		80%	90%	90%	100%	110%
Fuente: Registros de pagos de mercadeo y planificación de marketing Fecha: Mayo 2021						

<b>No.21 Indicador</b>	% de retraso de pago de honorarios médicos					
<b>Fórmula</b>	$(\text{Tiempo de pago real de honorarios médicos} / \text{Tiempo de pago de honorarios médicos planificado según política}) - 1$					

<b>Observaciones / Situación Actual</b>	La política establece el pago de 180 días, actualmente se identifican cerca de 270 días					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar al 0%	50%	33%	15%	10%	5%	0%
<b>Proyección de la calificación</b>		45%	40%	30%	25%	20%
Fuente: Registros contables de pago de honorarios médicos Fecha: Mayo 2021						

<b>No.22 Indicador</b>	% de retraso de pago proveedores categoría A					
<b>Fórmula</b>	$(\text{Tiempo de pago real de proveedores categoría "A"} / \text{Tiempo de pago de proveedores categoría "A"} \text{ planificado según política}) - 1$					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Se establece una política de pago en 120 días, actualmente se determinan 150 días					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar al 0%	25%	16%	16%	8%	8%	0%
<b>Proyección de la calificación</b>		25%	16%	16%	16%	8%
Fuente: Registros contables de pagos a proveedores Fecha: Mayo 2021						

<b>No.23 Indicador</b>	% de objeciones en planillaje de atenciones del IESS					
<b>Fórmula</b>	$1 - (\text{Total de pago por prestaciones IESS} / \text{Total de planillaje en relación a las atenciones IESS})$					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Se ha determinado un porcentaje promedio del 15% durante la gestión del 2020					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar a un 3%	15%	12%	10%	8%	5%	3%
<b>Proyección de la calificación</b>		15%	12%	10%	10%	7%
Fuente: Planillajes y pagos por parte del IESS Fecha: Mayo 2021						

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

Esta área la vamos a dividir en dos, la primera que vendría a ser la de adquisiciones de materiales, insumos y suministros de la clínica que viene a ser manejada por el departamento de control administrativo y la de adquisiciones o central de insumos quirúrgicos, esta última es una de las áreas más álgidas en la gestión de la clínica, ya que es una de las más importantes en la provisión de insumos, medicamentos y dispositivos al área quirúrgica y la que maneja un monto económico considerable.

En los últimos años esta área ha sufrido una rotación considerable de personal debido a que es muy demandante de tiempo, precisión y agilidad en la gestión, de igual forma, a finales del año 2019 el inventario que se ubica en esta área se lo sistematizó en el software de gestión integral de la clínica lo cual involucró enormes esfuerzos de áreas administrativas, contables y del responsable de esta bodega desembocando en la desvinculación de la persona encargada. El monto que maneja esta bodega asciende aproximadamente a los \$40.000 entre artículos de inventario permanente y artículos a consignación, sobre todo lentes intraoculares.

El incluir un programa de capacitación especializada en el manejo de insumos, medicinas y dispositivos, establecer procesos claros, incorporar personal capacitado en esta área con formación en bioquímica o químico farmacéutica, revisar la estructura salarial y evaluar la carga laboral de este puesto de trabajo serán aspectos importantes a desarrollar en esta área, con lo cual se propenderá a estabilizar el puesto de trabajo.

### **Capacidad Instalada**

La capacidad instalada en la clínica en cuanto a espacios quirúrgicos en matriz es de 3 quirófanos oftalmológicos y 5 consultorios de especialidad. El tiempo promedio de un procedimiento es de 60 minutos, lo cual se traduce en una jornada normal de trabajo durante

una semana sería de 120 procedimientos semanales, 480 procedimientos mensuales o 5760 anuales.

En cuanto a la capacidad instalada de los consultorios, se tiene un tiempo promedio de atención oftalmológica de 20 minutos por paciente, por lo cual la capacidad instalada en consulta externa se traduce en 120 pacientes diarias, 600 semanales, 2400 mensuales y 28800 anuales.

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

<b>No.24 Indicador</b>	% de variación de inventarios					
<b>Fórmula</b>	Número de insumos/medicamentos y/o dispositivos con variaciones en la toma física de inventario / Número total de insumos/medicamentos y dispositivos en la toma física.					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Actualmente se determinan cerca de 9 items con variación de 207 insumos/medicamentos					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar al 0%	4%	3%	2%	1%	0%	0%
<b>Proyección de la calificación</b>		5%	5%	4%	4%	3%
Fuente: Tomas físicas de inventarios permanentes de la clínica Fecha: Mayo 2021						

<b>No.25 Indicador</b>	% de insumos/medicamentos caducados					
<b>Fórmula</b>	Número total de medicamentos/insumos y/o dispositivos caducados / Total de medicamentos/insumos t/o dispositivos en central de insumos.					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	La pérdida que representa la caducidad de insumos/medicamentos es alta para la clínica					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar al 0%	6%	5%	3%	2%	1%	0%
<b>Proyección de la calificación</b>		8%	7%	6%	5%	4%
Fuente: Registros de compra y tomas físicas de inventario						

Fecha: Mayo 2021
------------------

<b>No.26 Indicador</b>	% de capacidad utilizada en consultas					
<b>Fórmula</b>	Número de consultas externas oftalmológicas / Capacidad instalada para consultas oftalmológicas					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Los registros de la clínica determinan 11760 consultas en el 2020, ante una capacidad de 28800					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sobre el 90%	41%	50%	60%	70%	80%	90%
<b>Proyección de la calificación</b>		45%	45%	50%	50%	60%
Fuente: Sistema de registro de información de clínica SIGCENTER Fecha: Mayo 2021						

<b>No.27 Indicador</b>	% de capacidad utilizada en cirugías					
<b>Fórmula</b>	Número de procedimientos quirúrgicos / Capacidad instalada para procedimientos quirúrgicos					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Los registros de la clínica determinan 2572 cirugías en el 2020, ante una capacidad de 5760					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mayor al 90%	45%	50%	60%	70%	80%	90%
<b>Proyección de la calificación</b>		45%	50%	50%	60%	60%
Fuente: Sistema de registro de información de clínica SIGCENTER Fecha: Mayo 2021						

### Evaluación de Movimiento de Inventarios

Como se precisó previamente los inventarios de la clínica se dividen en los inventarios de insumos y suministros de oficina y limpieza que se utilizan principalmente en el área administrativa de la clínica y los inventarios que conciernen de mayor manera a la clínica que son aquellos que se ocupan en el área quirúrgica y de consulta externa

oftalmológica. Dentro de estos últimos, la clínica ha desagregado según políticas internas y de manejo con proveedores en dos tipos de inventarios, los permanentes, esto quiere decir aquellos que se registran con factura de compra según requerimiento de stock y por otra parte el inventario por consignación, el cual se ha establecido un abastecimiento determinado con proveedores de insumos principalmente que se requieren para cirugías más frecuentes, como lo son las operaciones de cataratas con implantación de lentes intraoculares, los cuales oscilan en costos de entre \$90 y \$1900 por lo cual estos se proveen a la clínica en las medidas más frecuentes y se facturan únicamente cuando se hayan utilizado en un paciente.

La rotación del inventario permanente, radica principalmente en medicamentos e insumos que se requieren en cirugías oftalmológicas, medicamentos, como anestésicos tópicos oculares en presentación de colirios y ungüentos son los de mayor rotación conjuntamente con insumos menores como guantes de manejo y quirúrgicos, jeringuillas, agujas, cintas de esparadrapo, transpore, como también agua destilada y cinta testigo para esterilización son los de mayor demanda, el tiempo promedio de rotación de este tipo de insumos y medicamentos oscila entre 7 y 15 días aproximadamente.

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

El área de tecnologías de la información dentro de la clínica es una de las más frágiles en la clínica y una de las que mayor atención requiere por cuanto no se tiene a un talento humano muy bien preparado, sobre todo para asumir los nuevos retos que implica el manejar tres centros de atención. Como se ha mencionado anteriormente, la clínica incorporó un sistema de gestión integral aproximadamente 3 años atrás, el cual su administración y operatividad está a cargo del área de TICs incorporando requerimientos, solventando incidentes y supervisando el correcto funcionamiento.

Se deberán hacer evaluaciones de desempeño y analizar la permanencia o no del talento existente y en caso de que sea necesario iniciar nuevos procesos de incorporación de talento humano en esta área que es tan crucial en las circunstancias de la realidad actual.

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

<b>No.28 Indicador</b>	% de incidentes del sistema resueltos					
<b>Fórmula</b>	Número de incidentes de funcionamiento del sistema resueltos / Total de incidentes de funcionamiento del sistema reportados.					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	No se ha determinado todavía una línea base ya que se encuentra en proceso de identificar la metodología de reportes de incidentes					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Llegar al 100%	0%	70%	70%	80%	90%	100%
<b>Proyección de la calificación</b>		30%	50%	70%	75%	75%
Fuente: Registros de incidentes de sistema Fecha: Mayo 2021						

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

La gestión clínica está vinculada principalmente con la quirúrgica dentro de la clínica ya que se trata de un centro especializado en oftalmología, con atención ambulatoria, las cirugías oftalmológicas en su gran mayoría se realizan con anestesia tópica local o bloqueo peri bulbar o retro bulbar, sin embargo, se identifican alrededor de un 20% de procedimientos que se realizan con anestesia general, lo cual implica una permanencia de más horas, sin dejar de ser ambulatorio.

Las acciones a tomar en esta área serán trascendentales ya que constituyen una de las áreas medulares de la clínica y una rotación en esta área ponen en riesgo sobre todo la seguridad del paciente por la incidencia en las atenciones quirúrgicas, invertir en capacitaciones constantes en especialización y manejo orientado a la calidad y seguridad del paciente

deberán incorporarse con el fin de brindar una atención de excelencia que es a donde apunta el centro oftalmológico.

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

<b>No.29 Indicador</b>	% de cirugías con complicaciones					
<b>Fórmula</b>	Número de procedimientos quirúrgicos que registran complicaciones / Número total de procedimiento quirúrgicos realizados					
<b>Observaciones / Situación Actual</b>	Actualmente no se tiene un identificador y registro formal de complicaciones					
<b>Estándar propuesto</b>	Línea Base	Metas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantener en menos de 3%	0%	10%	8%	7%	5%	3%
<b>Proyección de la calificación</b>		10%	10%	9%	9%	8%
Fuente: Protocolos operatorios y registros de cirugías Fecha: Mayo 2021						

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL**

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

Es importante iniciar precisando que han sido muchos los esfuerzos que se han venido realizando desde la parte administrativa a lo largo de más de 30 años de gestión de la Clínica Oftalmológica en análisis, sobre todo con la parte gerencial, tomando en cuenta que se trata de un centro que ha crecido desde un consultorio con una estructura familiar muy arraigada.

Han sido varios los administradores que han pasado a largo de estos 30 años en donde se han identificado como una de las grandes limitantes la falta de una capacidad de liderazgo asertivo por parte de la gerencia administrativa, sobre todo en cuanto al manejo del talento humano con las herramientas y mecanismo adecuados en función de las nuevas tendencias, la profesionalización de esta área, sobre todo en conceptos y buenas prácticas, permitirán ir modificando cíclicamente en una espiral a todas las áreas de la clínica.

Como se ha destacado previamente el establecer un proyecto de capacitación a través de seminarios, congresos o talleres al área gerencial, podrá ser un mecanismo importante para entender las nuevas tendencias en manejo de personal, donde la medición de resultados por objetivos con esquemas de trabajo mas flexibles son mucho mas eficientes que los mecanismos rigurosos y punitivos.

#### **Conclusiones y Recomendaciones**

Luego de analizar los hallazgos obtenidos en las entrevistas realizadas a los dos gerentes de la clínica, se pudieron identificar aspectos importantes que tiene arraigado la gerencia como el esquema de trabajo de talento humano bajo la gestión administrativa lo cual no es malo, pero debe tratar de

encaminarse a que este departamento tenga una actuación independiente, como también el tratar de romper el paradigma de que la mejor motivación en los colaboradores es la económica, otro aspecto importante es la percepción del clima laboral que se acerque tanto a la calificación obtenida en promedio por la encuesta realizada a 12 colaboradores de la clínica en donde en ambas metodologías se acerca a 3 sobre 5.

Será de gran importancia ir reforzando todos los aspectos que engloban la gestión adecuada del talento humano con una planificación a corto, mediano y largo plazo y sobre todo que sea constante, el liderazgo y la continuidad de esta área sentará las bases en el levantamiento de los procesos, metodologías, lineamientos y demás aspectos que permitan tener un departamento de talento humano robusto y con resultados satisfactorios.

La medición constante del clima laboral, ya sea con el instrumento planteado en el presente proyecto o con cualquier otro instrumento será importante y servirá como termómetro para ir evaluando los diferentes proyectos o políticas instauradas en la clínica, haciendo énfasis sobre todo en aquellos que se presenten con puntuaciones más bajas.

El manejo eficiente del Talento Humano se traducirá en colaboradores contentos con su trabajo y con una gestión eficiente porque se sienten cómodos y felices de lo que hacen, esto a su vez se verá reflejado en la prestación del servicio al paciente priorizando siempre el bienestar y seguridad del mismo.

## REFERENCIAS

1. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador INEC (noviembre, 2016). El número de médicos en Ecuador crece 135,1% en 10 años. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-numero-de-medicos-en-ecuador-crece-1351-en-10-anos/#:~:text=En%20el%20caso%20de%20los,del%20total%20de%20centros%20hospitalarios.>
2. Diario El Telégrafo (2018). *Solo un 2% de empresas familiares en el país tiene plan de sucesión.* Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador>
3. MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR (2014) *TARIFARIO DE PRESTACIONES PARA EL SISTEMA NACIONAL DE SALUD.* Recuperado de: <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/TARIFARIO.pdf>
4. Correa, K. (septiembre, 2020). *Visión de Largo Alcance. Informe Empresarial Ranking de las 100 empresas mas grandes del sector privado y su aporte al bienestar nacional de Diario el Universo,* p76. Recuperado de <http://quiosco.eluniverso.com/eluniverso/pageflip/swipe/revistas/20200922revistas#/76/>
5. Blanco, J. (2018). El porqué de un buen clima en 12 simples pasos. Expansión.
6. Reyes, J. (2010). Creación e implementación del departamento de marketing y comercialización dentro de una clínica especializada en cuidado y tratamiento oftalmológico de la ciudad de Quito caso: Laser Center Visión 20/20 (Tesis de pregrado inédita), Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA

**NOMBRE:** Byron Sancho Herdoiza

**Cargo:** Gerente General

1. En una escala del 1 al 5, siendo 1 de poca importancia y 5 de mucha importancia que tan importante considera en su institución la gestión del talento humano. 5
2. Considera que la gestión del talento humano debe manejarse:
  - a. De manera independiente
  - b. Debe ser parte de la administración**
  - c. Debe ser parte del área financiera
3. ¿Cuál considera que es la principal causa de rotación o desvinculación del personal operativo?
  - a. Falta de adaptación a un trabajo bajo presión
  - b. Falta de claridad en las funciones o actividades a realizar
  - c. Falta de un plan de inducción
  - d. Bajos salarios**
  - e. Ambiente laboral poco agradable
  - f. Mejor oferta laboral
  - g. Otro, especifique \_\_\_\_\_
4. Desde la parte Gerencial, en una escala del 1 al 5, siendo 1 poco agradable y 5 muy agradable, ¿cómo considera el ambiente laboral dentro de su institución? 3
5. ¿Cuál piensa que es el mejor incentivo o reconocimiento hacia un colaborador?
  - a. Mejora de salario**
  - b. Reconocimiento público por desempeño
  - c. Capacitación constante
  - d. Promoción de puesto de trabajo
  - e. Otro, especifique \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

## RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GERENCIA

**NOMBRE:** Maritza Pontón de Sancho

**Cargo:** Gerente Administrativa

1. En una escala del 1 al 5, siendo 1 de poca importancia y 5 de mucha importancia que tan importante considera en su institución la gestión del talento humano. 5
2. Considera que la gestión del talento humano debe manejarse:
  - a. De manera independiente
  - b. Debe ser parte de la administración**
  - c. Debe ser parte del área financiera
3. ¿Cuál considera que es la principal causa de rotación o desvinculación del personal operativo?
  - a. Falta de adaptación a un trabajo bajo presión**
  - b. Falta de claridad en las funciones o actividades a realizar
  - c. Falta de un plan de inducción
  - d. Bajos salarios
  - e. Ambiente laboral poco agradable
  - f. Mejor oferta laboral
  - g. Otro, especifique \_\_\_\_\_
4. Desde la parte Gerencial, en una escala del 1 al 5, siendo 1 poco agradable y 5 muy agradable, ¿cómo considera el ambiente laboral dentro de su institución? 3
5. ¿Cuál piensa que es el mejor incentivo o reconocimiento hacia un colaborador?
  - a. Mejora de salario**
  - b. Reconocimiento público por desempeño
  - c. Capacitación constante
  - d. Promoción de puesto de trabajo
  - e. Otro, especifique \_\_\_\_\_

### ANEXO 3

#### TABULACIÓN DE RESPUESTAS A LA ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL

<b>Resp.</b>	<b>Preg. 1</b>	<b>Preg. 2</b>	<b>Preg. 3</b>	<b>Preg. 4</b>	<b>Preg. 5</b>	<b>Preg. 6</b>	<b>Preg. 7</b>	<b>Preg. 8</b>	<b>Preg. 9</b>	<b>Preg. 10</b>	<b>Preg. 11</b>	<b>Preg. 12</b>	<b>Prom.</b>
1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.62
2	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4.54
3	4	4	5	1	2	3	3	4	2	5	3	4	3.31
4	5	5	4	1	5	4	3	4	4	5	4	4	4.00
5	4	3	4	2	4	3	2	4	2	2	1	1	2.85
6	5	3	3	1	1	2	2	2	4	1	1	1	2.46
7	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4.77
8	5	4	4	1	3	4	3	3	2	5	3	3	3.69
9	5	5	3	3	5	3	4	5	1	2	4	3	4.00
10	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4.50
11	3	4	4	1	1	2	2	1	4	1	2	2	2.92
12	1	2	2	1	3	1	2	2	2	4	1	3	2.77
	<b>4.17</b>	<b>3.92</b>	<b>3.92</b>	<b>2.18</b>	<b>3.33</b>	<b>3.17</b>	<b>3.17</b>	<b>3.5</b>	<b>3.17</b>	<b>3.58</b>	<b>3.08</b>	<b>3.17</b>	<b>3.36</b>

## ANEXO 4

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CALIDAD DE ATENCIÓN Y SEGURIDAD DEL PACIENTE REALIZADA POR EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL A PRESTADORES EXTERNOS DE SALUD

**TABLA CONSOLIDADA DE PUNTUACIÓN**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN Y SEGURIDAD DEL PACIENTE/ PRÁCTICAS SEGURAS ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>100%</b>	IDENTIFICACION CORRECTA DEL PACIENTE	100%
	PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS BIOMÉDICOS	100%
	GESTION DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	100%
<b>PRÁCTICAS SEGURAS ASISTENCIALES</b>		
<b>98%</b>	CONTROL DE ABREVIATURAS PELIGROSAS	100%
	MANEJO ADECUADO DE MEDICAMENTOS DE ALTO RIESGO	88%
	CONTROL DE ELECTROLITOS CONCENTRADOS	100%
	CONCILIACION DE MEDICAMENTOS	100%
	ADMINISTRACION CORRECTA DE MEDICACION	100%
	ADMINISTRACION DE ANTIBIOTICOS PROFILACTICOS	100%
	PROFILAXIS DE TROMBOEMBOLISMO VENOSO	N/A
	PREVENCION DE ULCERAS POR PRESION	N/A
<b>PRÁCTICAS SEGURAS ADMINISTRATIVAS/ASISTENCIALES</b>		
<b>100%</b>	NOTIFICACIÓN DE EVENTOS RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD DEL PACIENTE	100%
	PRACTICAS QUIRURGICAS SEGURAS	100%
	TRANSFERENCIA CORRECTA DE INFORMACION EN PUNTOS	100%
	USO DE BOMBAS DE INFUSIÓN	N/A
	HIGIENE DE MANOS	100%
	PREVENCION DE CAIDAS	100%
	EDUCACIÓN EN SEGURIDAD DEL PACIENTE	100%
<b>BIOSEGURIDAD</b>		
<b>90%</b>	BIOSEGURIDAD	100%
	DESINFECCION	60%
	EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL	100%
	ESTERILIZACION	100%
<b>SCORE MAMA</b>		
	SCORE MAMA	N/A
<b>MANEJO DE DESECHOS</b>		
<b>100%</b>	MANEJO DE DESECHOS	100%
<b>TOTAL</b>		<b>98%</b>