



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

## ESCUELA DE NEGOCIOS

**Tema:**

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE  
AGENDAMIENTO DE CONSULTAS EN EL CENTRO MÉDICO  
MEDICENTRO.EC

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por el título de **Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud**”

**Profesor Guía:**

Mgs. Sonia Brazales.

**Autora:**

Diana Carolina Salazar Bermeo M.D.

Año 2022





# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE  
AGENDAMIENTO DE CONSULTAS EN EL CENTRO MÉDICO  
MEDICENTRO.EC

“Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para  
optar por el título de **Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud**”

Profesora Guía

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora

Diana Carolina Salazar Bermeo M.D.

AÑO

2022

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Diana Carolina Salazar Bermeo, declaro que este trabajo **“Plan de gestión gerencial para optimizar el sistema de agendamiento de consultas en el Centro Médico Medicentro.ec”** es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por bendecirme cada día, a mis padres por darme su ejemplo de vida y porque gracias a ellos he podido dar un paso más en mis estudios, a mi tutora, Mgs. Sonia Brazales, por su asesoramiento y guía durante estos meses de realización del proyecto. Agradezco especialmente a la Dra. Anita Dávila y al Dr. Mauricio Garcés por haberme permitido realizar este trabajo en el Centro Médico Medicentro.ec y a todos los colaboradores de esa prestigiosa institución.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi esposo, Gabriel Carrillo, quien me ha apoyado incondicionalmente y ha sido mi soporte en todo momento y a mi hija que está por nacer, Bianca Antonella, por ser el motor que me incentiva a levantarme, ser mejor cada día y no dejarme vencer frente a las adversidades.

## RESUMEN

El Centro Médico Medicentro.ec es una institución de salud que brinda los servicios a la población desde hace varios años. Se ha caracterizado por ofrecer una atención con calidad y calidez a los usuarios y pacientes que acuden a este establecimiento; de igual manera, forman parte de su equipo de colaboradores, profesionales de alto nivel educativo. Por estos motivos, el Centro Médico, se ha convertido en una institución de gran prestigio, aumentando constantemente la demanda de atención.

Considerando las problemáticas actuales del Centro Médico Medicentro.ec, se realizó la priorización de las mismas y se identificó que se requiere realizar una intervención en el agendamiento de citas en esta institución debido a que los sistemas que se utilizan actualmente no suplen las necesidades de los pacientes y de los colaboradores del Centro Médico.

En este sentido, se propone un Plan de Gestión Gerencial para la optimización del sistema de agendamiento de consultas en el Centro Médico Medicentro.ec. Este plan tiene como objetivo lograr un agendamiento oportuno y efectivo para satisfacer la demanda de los usuarios. Para este plan se aplicó la metodología mixta, es decir cualitativa y cuantitativa y se identificó que a los pacientes les gustaría tener nuevas formas de agendamiento de citas y no realizarlo únicamente de la forma tradicional que es por llamada telefónica.

Por estas razones, se proponen alternativas de solución que mejoran la eficiencia al realizar el agendamiento y optimizan el tiempo de los colaboradores involucrados en el proceso de agendamiento.

## **ABSTRACT**

The Medical Center, Medicentro.ec, is a health institution that has been providing services to the population for several years. It has been characterized by offering quality and warmth care to the users and patients who come to this establishment; furthermore, highly educated professionals are part of its team of collaborators. For these reasons, the Medical Center has become a highly prestigious institution, constantly increasing the demand for care.

Considering the current problems on Medicentro.ec Medical Center, it was identified that an intervention is required in the scheduling of appointments in this institution because the systems currently used do not meet the needs of patients and workers of the Medical Center.

In this sense, a managerial management plan is proposed for the optimization of the consultation scheduling system at the Medicentro.ec Medical Center. This plan aims to achieve a timely and effective consultation scheduling to meet user demand. For this plan, the mixed methodology was applied, that is, qualitative and quantitative, and it was identified that patients would like to have new ways of scheduling appointments and not only do it in the traditional way, which is by phone call.

For these reasons, alternative solutions are proposed that improve efficiency when scheduling appointments and optimize the time of the collaborators involved in the scheduling process.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. CAPÍTULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Revisión del estado del arte y planteamiento del problema</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1.1. Análisis ambiental situacional</b> .....	<b>2</b>
2.1.1.1. Introducción.....	2
2.1.1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial .....	2
2.1.1.3. Estructura administrativa, financiera y operativa .....	3
2.1.1.4. Análisis geoespacial y geopolítico .....	4
2.1.1.5. Oferta de servicios .....	5
2.1.1.6. Oferta y demanda de servicios.....	7
2.1.1.7. Población atendida.....	8
2.1.1.8. Demanda de servicios insatisfecha .....	8
<b>2.2. Planteamiento del problema</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3. Justificación del planteamiento del problema</b> .....	<b>9</b>
<b>2.4. Objetivos del plan para la prestación de servicios.</b> .....	<b>10</b>
2.4.1. Objetivo general .....	10
2.4.2. Objetivos específicos .....	10
<b>2.5. Propuesta y justificación de alternativas de solución</b> .....	<b>10</b>
<b>3. CAPITULO II</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1. Justificación de la metodología a utilizar</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2. Aplicación de la metodología</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud</b> .....	<b>16</b>
3.3.1. Gestión gerencial de la dirección.....	16
3.3.2. Gestión estratégica de marketing.....	16
3.3.3. Gestión administrativa y de recursos humanos .....	17
3.3.4. Gestión financiera.....	17
3.3.5. Gestión operativa, abastecimiento y logística .....	17
3.3.6. Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones .....	17
<b>4. CAPITULO III</b> .....	<b>18</b>

<b>4.1. Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial</b>	<b>18</b>
<b>4.1.1. Planeamiento estratégico</b>	<b>18</b>
4.1.1.1. Análisis del entorno social	18
4.1.1.2. Análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter)	20
4.1.1.3. Análisis FODA	22
4.1.1.4. Cadena de valor de la organización (Figura 2):	23
4.1.1.5. Planificación estratégica	24
4.1.1.5.1. Misión	24
4.1.1.5.2. Visión	24
4.1.1.5.3. Valores	24
4.1.1.5.4. Políticas institucionales	25
4.1.1.5.5. Objetivos institucionales	25
4.1.1.5.6. Principios éticos	26
<b>4.1.2. Plan de Gestión Gerencial</b>	<b>26</b>
4.1.2.1. Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial	26
4.1.2.1.1. Gestión gerencial de la Dirección	26
4.1.2.1.2. Gestión administrativa y de recursos humanos	28
4.1.2.1.3. Gestión financiera	28
4.1.2.1.4. Gestión operativa, abastecimiento y logística	29
4.1.2.1.5. Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones	30
<b>5. CAPITULO IV</b>	<b>33</b>
<b>5.1. Evaluación e implementación integral de gestión gerencial</b>	<b>33</b>
5.1.1. Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial	33
5.1.2. Conclusiones	33
5.1.3. Recomendaciones	34
<b>6. REFERENCIAS</b>	<b>35</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>37</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La oferta de servicios de salud a nivel público y privado se ha ido incrementando paulatina y considerablemente debido a varios factores relacionados con el aumento de la población nacional y su respectiva esperanza de vida, aumento en el diagnóstico de patologías en diferentes grupos etarios en virtud de un mejor rastreo precoz y cultura de prevención, entre otros. Este incremento en la oferta ha hecho que las personas, que requieren un servicio de salud específico o especializado, tengan mayores posibilidades de acceder a estos servicios, y que las instituciones que los proporcionan ofrezcan más y mejores opciones (Organización Panamericana de la Salud, 2017).

Para que una institución ofrezca una atención apropiada a sus usuarios, es importante que, mantenga una adecuada estructura organizacional y financiera, posea políticas de calidad y seguridad de sus servicios, provea recurso humano capacitado y actualizado, así como espacio físico idóneo y adaptado conforme las necesidades de los usuarios; estas características le permitirán obtener una ventaja competitiva frente a los demás establecimientos (Prieto, 2011).

Las instituciones de salud se han visto obligadas a adaptar nuevas formas de ofrecer sus servicios a los usuarios y pacientes entre las que se incluye tener un sistema para gestionar la agenda de citas médicas mediante el uso de nuevas herramientas tecnológicas (Segovia, 2019).

Por lo antes mencionado, en el presente trabajo se plantea un Plan de Gestión Gerencial para optimizar el sistema de agendamiento de consultas en el Centro Médico Medicentro.ec de modo que se generará mayor satisfacción en los usuarios que realizan el agendamiento de citas.

## **2. CAPÍTULO I**

### **2.1. Revisión del estado del arte y planteamiento del problema**

#### **2.1.1. Análisis ambiental situacional**

##### **2.1.1.1. Introducción**

El análisis ambiental situacional constituye una herramienta que permite identificar los determinantes y condiciones de salud-enfermedad de una determinada población y su influencia en la respuesta de los establecimientos de salud. Por lo tanto, es importante realizar el análisis ambiental situacional para la correcta identificación de todas las necesidades de una unidad de salud y para mejorar la gestión en la entidad.

En este contexto, la presente investigación propone establecer un análisis documentado del Centro Médico Medicentro.ec. Este diagnóstico situacional tiene como objetivo recopilar información y características del área geográfica donde se encuentra ubicado el centro de salud, identificar las características socio-ambientales, demográficas, socioculturales y educativas de la población que acude a la Unidad así como analizar las características de oferta y demanda del servicio.

##### **2.1.1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial**

El Centro Médico Medicentro.ec inició sus actividades en el año de 1985 con dos profesionales de salud especialistas en el área de Pediatría y Gineco-obstetricia. Desde entonces ha ido incorporando a su staff, varios profesionales de otras especialidades médicas, así como otros servicios de salud: Odontología, Nutrición, Laboratorio Clínico, entre otros.

Como toda unidad de salud, Medicentro.ec cuenta con una estructura organizacional, la cual será expuesta posteriormente y está dirigida por un Gerente General.

A través de la gerencia del Centro Médico y con la participación activa de los socios y el administrador, se planifican los nuevos proyectos que se desarrollarán con el objetivo de

continuar siendo un centro de referencia para sus usuarios. Se toman decisiones estratégicas que mejoren la posición del Centro Médico en relación a otros centros y permitan tener ventaja competitiva frente a otras instituciones de salud.

Periódicamente se realizan reuniones, en las cuales se exponen las fortalezas que tiene el Centro Médico, sus debilidades, las oportunidades de mejora y probables amenazas que podría tener la institución, lo cual permite identificar precozmente las problemáticas y proponer alternativas de solución a las mismas.

### 2.1.1.3. Estructura administrativa, financiera y operativa

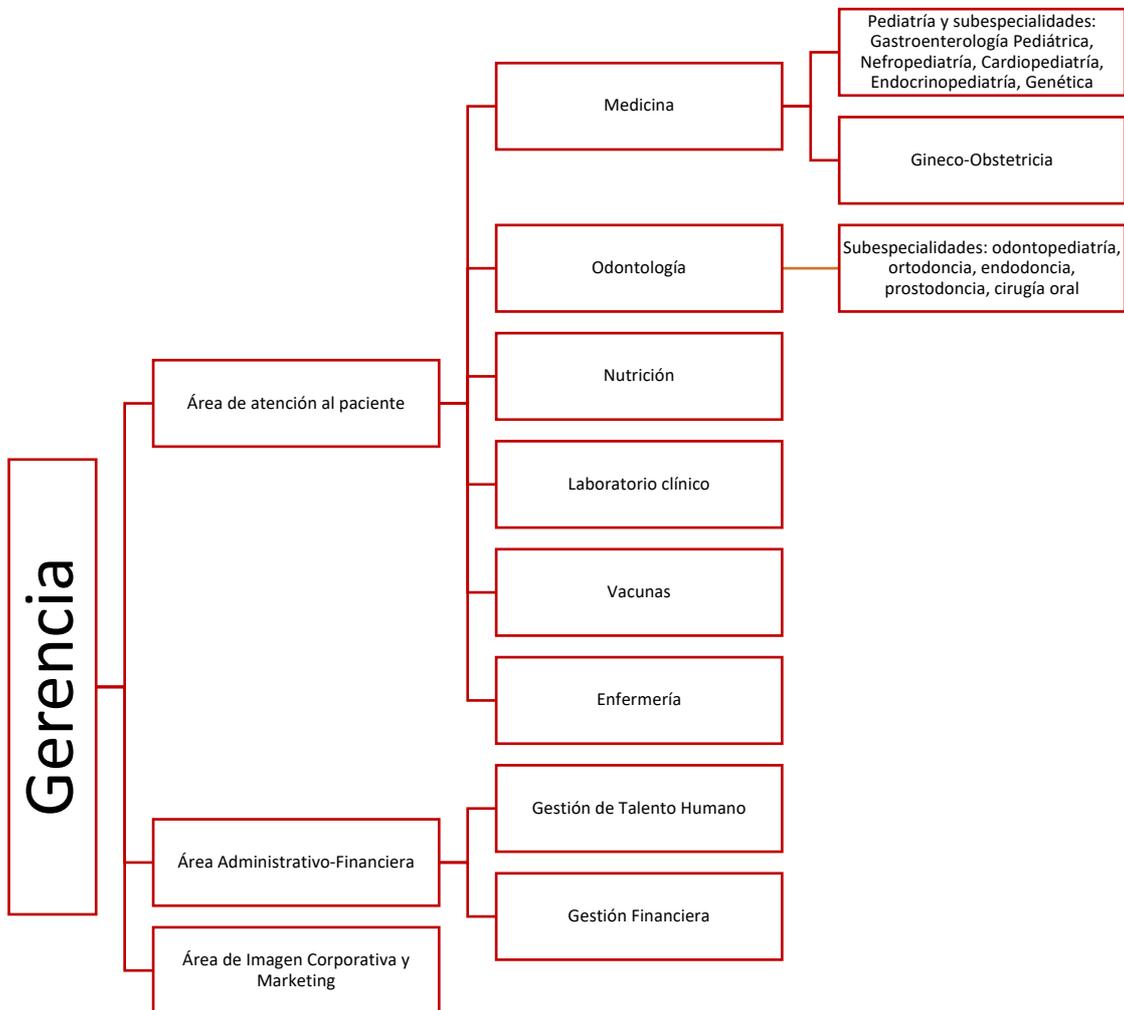


Figura 1. Estructura Organizacional Centro Médico Medicentro.ec

Fuente: Elaboración Propia

El Centro Médico Medicentro.ec está formado por las siguientes áreas (Figura 1):

- Área de Gerencia desde la cual se coordina el área de atención al usuario con los diferentes servicios médicos ofrecidos.
- Área administrativo-financiera responsable por el manejo y control de las actividades administrativas, gestión financiera y gestión de talento humano de la organización.
- Área de imagen corporativa y marketing: se encuentra en proceso de creación y estará encargada de mantener y fortalecer una adecuada imagen de la unidad de salud.

#### 2.1.1.4. Análisis geoespacial y geopolítico

Según los datos obtenidos del último censo de población, se reporta que la población total de la provincia de Pichincha es de 2,576,287 habitantes (INEC, 2010), la cual se encuentra formada por 8 cantones, entre ellos el cantón Quito. Por su parte, pertenecen a este cantón 32 parroquias en el sector urbano y 33 parroquias suburbanas y rurales. La población urbana en el cantón Quito es de 1,607,743 habitantes.

El Centro Médico Medicentro.ec se encuentra ubicado en la calle Veracruz N35-100 y Avenida de la República, en la parroquia Rumipamba, la cual forma parte de una de las 32 parroquias urbanas del cantón Quito (Prefectura de Pichincha, 2017).

Este establecimiento de salud comprende 3 pisos. En el primer piso está ubicada el área de recepción, el área de vacunas, el área de espera, cuatro consultorios de Pediatría, un consultorio de subespecialidades pediátricas y el área de Laboratorio Clínico, además de un área de juegos infantiles. En el segundo piso se encuentra el área de Odontología con un consultorio de Odontopediatría, un consultorio de Odontología General y un consultorio para subespecialidades odontológicas; además se ubica el área de Gineco-Obstetricia con dos consultorios y un consultorio de Nutrición. En el tercer piso se encuentra un auditorio y, además, existe el área de administración.

Cabe mencionar que cada área se encuentra equipada con equipos médicos y odontológicos con sus respectivos insumos, los cuales son fundamentales para el funcionamiento correcto de los servicios ofertados.

El Centro Médico cuenta con todos los servicios básicos necesarios: luz, alcantarillado, agua y recolección de basura; se realiza además un adecuado manejo de los desechos médicos y odontológicos.

Cada año se obtiene el Permiso de Funcionamiento, otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional a través de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada – ACESS.

#### 2.1.1.5. Oferta de servicios

Con la premisa de contar con el mejor equipo de profesionales capacitados para atender a los pacientes en las diferentes etapas de la vida, desde los recién nacidos hasta la edad adulta y con amplia experiencia en su área de trabajo, lo que garantiza un diagnóstico y tratamiento adecuado, se ofrecen los siguientes servicios:

- Neonatología, Pediatría y Adolescencia: existen dos profesionales médicos especialistas en estas áreas, encargados de velar por la salud de niños, niñas y adolescentes.
- Subespecialidades pediátricas: Gastroenterología Pediátrica, Nefropediatría, Cardiopediatría, Endocrinopediatría, Genética; cada área con un especialista de referencia.
- Gineco-obstetricia y Ginecología Infanto-Juvenil: se cuenta con una especialista en esta área, la cual realiza controles de embarazo, prevención, rastreo y seguimiento de patologías ginecológicas en adolescentes y mujeres adultas.
- Odontología: una especialista brinda atención a pacientes adultos. Se ofrecen también los servicios de las diferentes subespecialidades odontológicas como ortodoncia, endodoncia, prostodoncia, cirugía oral.
- Odontopediatría: una odontóloga con especialidad en Odontopediatría atiende a los pacientes en edades pediátricas.
- Nutrición: existe una nutricionista encargada de realizar la evaluación y seguimiento del estado nutricional de los pacientes que acuden a la consulta.

- Laboratorio Clínico: cuenta con 2 profesionales que realizan la toma de muestra y el procesamiento de las mismas para la realización de diferentes exámenes de laboratorio.
- Centro de vacunación: se ofrece el servicio para colocación de todas las vacunas necesarias para la población pediátrica y adulta.

Para los servicios de consulta externa de Pediatría, Gineco-obstetricia, Odontología y Odontopediatría el horario de atención es de 9:00 a 13:00 horas y de 15:00 a 19:00 horas de lunes a viernes y los días sábados de 9:00 a 13:00 horas. Se atiende bajo previa cita en caso de consulta rutinaria, sin embargo, para emergencias los pacientes pueden acudir directamente a la Unidad.

Los subespecialistas pediátricos, especialistas odontológicos y la nutricionista atienden bajo cita previa en horario de 9:00 a 18:00 horas. Es importante que los pacientes agenden las consultas debido a que los profesionales de esas áreas acuden al Centro Médico a la hora previamente agendada.

El laboratorio clínico ofrece los servicios en el horario de 7:00 a 18:00 horas de lunes a viernes y de 7:00 a 12:00 horas los días sábados.

En el Centro de Vacunación se administran los inmunizantes en el horario de 9:00 a 19:00 horas, no es necesario realizar agendamiento previo.

Convenios médicos y odontológicos: existe convenio directo con Seguro Privado para los niveles 3, 4, 5 y 6. Además, se trabaja con cualquier plan de salud abierto que el paciente posea a través del registro de la atención en los formularios del Seguro correspondiente. Se cuenta con la mayoría de los formularios de los convenios de salud lo cual permite que el paciente, en caso de haber olvidado el formulario, al terminar la cita médica, lleve consigo la hoja llena y sellada por el médico que realizó la atención, optimizando la jornada del paciente en el Centro Médico.

El Centro Médico cuenta además con personal auxiliar de enfermería en cada servicio, una persona encargada de realizar la limpieza y un guardia encargado de velar por la seguridad del personal y los usuarios.

#### 2.1.1.6. Oferta y demanda de servicios

Conforme lo mencionado anteriormente, el Centro Médico Medicentro.ec ofrece servicios de consulta externa para especialidades y subespecialidades médicas, odontológicas, nutrición, laboratorio clínico y centro de vacunas.

No se tienen datos exactos de la jornada que realiza el paciente, referida como el tiempo que espera desde que llega al Centro Médico, cuando inicia la atención por el profesional de salud hasta la hora en que sale de la unidad. Con todo, se ha observado que los pacientes del área de Pediatría son los que esperan más tiempo para ser atendidos debido a la alta demanda y citas médicas no agendadas, con un promedio de 30 minutos. La mayoría de los pacientes pediátricos requieren atención médica oportuna por las patologías que presentan.

En Odontología y Odontopediatría, la atención a los pacientes dura aproximadamente 30 minutos debido a que en estos servicios generalmente se realizan procedimientos más largos. Sin embargo y pensando en esos procedimientos, el profesional encargado solicita que el horario de agendamiento sea de más tiempo según las necesidades de cada paciente, con esto se consigue disminuir el tiempo de espera para el siguiente paciente.

Para el área de laboratorio clínico y el punto de vacunación no es necesario realizar agendamiento previo y los pacientes generalmente no tienen que esperar periodos de tiempo prolongados para ser atendidos.

Basados en los datos de residencia de la población, se ha concluido que el Centro Médico Medicentro.ec atiende principalmente a pacientes que residen en la ciudad de Quito, en el sector centro-norte. Sin embargo, por su ubicación geográfica, recibe una proporción considerable de pacientes provenientes de diversos sectores de la ciudad, así como usuarios de otros cantones de la provincia de Pichincha e inclusive en un porcentaje menor, se brinda atención a pacientes de otras provincias.

La mayoría de pacientes que acuden a consulta por primera vez, son familiares de pacientes, amigos o personas referidos por otros pacientes. No obstante, también se

atienden pacientes que realizaron búsquedas a través del internet o publicidad en redes sociales.

#### 2.1.1.7. Población atendida

Mensualmente, en el Centro Médico Medicentro.ec se atienden aproximadamente 850 pacientes en las diferentes áreas de salud. La especialidad de Pediatría es el servicio con mayor porcentaje de atención correspondiendo al 45%, seguido de Odontopediatría con 26%, Odontología con 16% y por último, Ginecología con 13%.

Se ha observado que las pacientes de sexo femenino acuden a las citas médicas en mayor porcentaje con un promedio de 56% en relación a los pacientes de sexo masculino con 44%. Sin embargo, si se toma en consideración cada área, se ha observado algunas diferencias: en el área de Pediatría, predominan los pacientes atendidos de sexo masculino (56%) y en las áreas de Odontología, Odontopediatría y Ginecología predominan los pacientes de sexo femenino con un promedio de 53%, 67% y 98% respectivamente.

#### 2.1.1.8. Demanda de servicios insatisfecha

En base al análisis situacional de esta unidad de salud, se concluye que existe una demanda considerable de pacientes, principalmente para el servicio de Pediatría, que acuden a la unidad sin cita previa.

Cabe manifestar que, para el agendamiento de citas, la recepcionista es la encargada de recibir las llamadas telefónicas, responder los mensajes de texto y realizar confirmación de citas. Además de estas funciones, está encargada de efectuar el registro de pacientes cuando llegan al Centro Médico y realizar la facturación de las consultas entre otras actividades.

El Centro Médico cuenta con un sistema informático mediante el cual se registra el horario de agendamiento, confirmación y cancelación de las consultas. De igual forma se registran todos los pacientes que acuden sin cita previa y se describe el motivo de consulta en el sistema. Cada profesional en los diferentes consultorios tiene acceso a este sistema el cual le permite identificar los pacientes que acudieron con y sin cita previa y

conocer el motivo para, en caso necesario, priorizar la atención de los pacientes. Aun cuando existe este sistema digital, en varias ocasiones, y por la cantidad de pacientes que acuden sin cita previa, se torna difícil identificar el motivo, generando retrasos en la atención a los usuarios.

## **2.2. Planteamiento del problema**

El Centro Médico Medicentro.ec, ha aumentado paulatinamente sus servicios, al ofrecer nuevas especialidades y subespecialidades médicas y odontológicas, lo que ha llevado a un aumento significativo de la demanda de pacientes en las diferentes áreas y servicios.

A pesar de contar con una adecuada infraestructura y sistema organizacional, se ha evidenciado que en la actualidad, la principal problemática del Centro Médico es la incapacidad de brindar una respuesta oportuna para realizar el agendamiento de citas, debido a varios factores entre los cuales se encuentran el incremento de pacientes que requieren agendar una cita, el sistema informático utilizado para el agendamiento no atiende todas las necesidades de comunicación y el recurso humano disponible es insuficiente para cubrir la demanda.

Esta problemática ha generado que exista dificultad de agendamientos oportunos debido a llamadas telefónicas o mensajes sin ser respondidos lo que ha ocasionado insatisfacción en los usuarios, citas perdidas o pacientes acudiendo al Centro Médico sin cita previa y en ocasiones, pérdida de clientes.

## **2.3. Justificación del planteamiento del problema**

Debido a que la problemática citada anteriormente, ha incrementado su frecuencia, existe una imperativa necesidad de búsqueda de soluciones para mejorar la atención a los usuarios.

El proyecto de optimización del sistema de agendamiento del Centro Médico Medicentro.ec se basará en el desarrollo de estrategias, conductas y estructuración de un nuevo sistema el cual llegue a satisfacer las necesidades demandadas.

Con un adecuado sistema de agendamiento y aumento del personal que realice esta labor, Medicentro.ec pretende alcanzar un agendamiento más ágil y, por tanto, una atención más oportuna, lo que llevaría a un alto índice de satisfacción de sus usuarios permitiendo a nuestro centro de salud mantener y/o aumentar la demanda de sus servicios, así como conservar su imagen institucional que lo caracteriza como un centro de referencia.

## **2.4. Objetivos del plan para la prestación de servicios.**

### 2.4.1. Objetivo general

Conseguir un agendamiento de citas efectivo y oportuno en el Centro Médico Medicentro.ec para satisfacer la creciente demanda de usuarios.

### 2.4.2. Objetivos específicos

- Fortalecer el sistema de agendamiento existente que permita mantener actualizados los mensajes de audio de las líneas telefónicas.
- Implementar nuevas vías de agendamiento que cubran las necesidades de los usuarios.
- Disminuir el tiempo que llevan los usuarios para realizar el agendamiento proporcionando más practicidad a los mismos para tomar una cita.
- Mantener un índice de satisfacción adecuado en relación a la experiencia que tienen los usuarios al realizar el agendamiento.
- Reducir las tasas de ausencia de pacientes a las consultas por falta de cancelación oportuna de las mismas.
- Optimizar el tiempo de la persona encargada de realizar el agendamiento al automatizar el agendamiento de forma electrónica.

## **2.5. Propuesta y justificación de alternativas de solución**

En un mundo digitalizado, Zhao et al. (2017), refieren que el uso de Internet proporciona a los usuarios más libertad para realizar el agendamiento de citas,

garantizando satisfacción en el proceso. Existe un número considerable de pacientes que prefieren tomar un turno a través de páginas web o mensajes de texto en lugar de realizar una llamada telefónica; por lo tanto, se debería añadir al sitio web institucional la opción de agendamiento en línea, el cual disminuiría la cantidad de usuarios que requieran de un agendamiento presencial. Además, se propone implementar la opción de agendamiento por vías de comunicación actuales, tales como redes sociales y sistema de mensajes instantáneos como WhatsApp.

El Centro Médico cuenta con un sistema automático de direccionamiento de las llamadas telefónicas, el mismo que necesita ser actualizado, con opciones que permitan direccionar de mejor manera al cliente que requiere una cita médica, odontológica y/o de nutrición.

Por otra parte, se plantea incorporar un sistema de recordatorios y de confirmación automática de citas, por medio de mensajes o llamadas generadas por computador, disminuyendo el índice de pérdidas de citas por olvido del usuario y cancelaciones de última hora.

Todas estas alternativas a ser implementadas aliviarán la carga laboral de la persona que se encuentra en el área de recepción encargada al momento de realizar los agendamientos, quien también recibirá capacitaciones periódicas sobre cómo mejorar la atención al usuario y el manejo de las nuevas herramientas de agendamiento.

Ver Anexo No.1

### **3. CAPITULO II**

#### **3.1. Justificación de la metodología a utilizar**

Para el presente proyecto, se utilizó la metodología mixta, es decir con un enfoque cuantitativo y cualitativo lo cual permite obtener una mejor visión sobre el proyecto para optimizar el sistema de agendamiento de este establecimiento de salud y, además, se tendrá una mejor comprensión sobre lo que los usuarios y colaboradores de la unidad desean al utilizar este servicio.

Para el enfoque cuantitativo, se realizaron encuestas a los usuarios y pacientes que acudieron al Centro Médico. En el contenido del cuestionario se incluyó preguntas cerradas, es decir, se definió las categorías de respuestas para que los encuestados escojan la opción que describía más adecuadamente su respuesta. Por otro lado, se incluyeron preguntas abiertas, sin limitar el número de respuestas con lo cual se obtuvo información más amplia. Posteriormente a la recolección de los datos cuantitativos, se realizó el análisis e interpretación de los mismos.

Para el análisis cualitativo se realizaron los siguientes pasos de manera simultánea hasta obtener información concordante:

1. Recolección de datos: se realizaron entrevistas a varios colaboradores del Centro Médico, entre ellos médicos, secretaria y personal administrativo para conocer la percepción de los entrevistados con respecto al sistema de agendamiento, así como para realizar el diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales del Centro Médico.
2. Revisión de datos: conforme se realizaban las entrevistas, se revisaron los datos obtenidos con el objetivo de tener un panorama general.
3. Organización de datos e información
4. Preparación de los datos: se transcribió los datos verbales en texto para realizar el análisis respectivo.
5. Análisis de los datos obtenidos.

### **3.2. Aplicación de la metodología**

Se realizaron encuestas a los pacientes que acudieron al Centro Médico que tenían cita agendada así como también a los pacientes que no tenían cita agendada con el fin de conocer las diferencias entre estos dos grupos de pacientes (Ver Anexo No.2.).

Los pacientes con cita agendada corresponden al 90% de los encuestados mientras que los pacientes sin cita agendada corresponden al 10%. De esta forma, podemos identificar que la mayoría de los pacientes realizan el agendamiento previo de citas médicas u odontológicas, independientemente del motivo que los lleva a tomar la cita, es decir por emergencia, por consulta de rutina o por vacunación. Para el caso de exámenes

de laboratorio, los pacientes acuden sin cita debido a que no es necesario realizar el agendamiento previo.

El rango de edad del 100% de encuestados fue de 30 a 50 años. Ninguno de los pacientes interrogados acudió por primera vez. El 25% son pacientes que acuden al Centro Médico desde hace 6 meses o menos, el 25% son pacientes que acuden desde hace 6 meses hasta 2 años y el 50% son usuarios que acuden desde hace más de 2 años, es decir, existe una gran fidelización de los pacientes ya que la mayoría de ellos acuden a sus chequeos desde hace más de 2 años; sin embargo, existe una cantidad considerable de usuarios nuevos, con menos de 6 meses, que acuden a la institución.

Para el 75% de los encuestados que acudieron con cita agendada, el tiempo que necesitaron para tomar una cita fue de 5 minutos, y al 25% restante, les tomó entre 10 y 20 minutos. De los pacientes que acudieron sin cita previa, el 70% no solicitó una cita por ningún medio de comunicación y el 30% esperaron más de 20 minutos en la línea telefónica sin recibir respuesta. Estas cifras nos demuestran que, a pesar de que la mayoría de pacientes realizan el agendamiento sin dificultad, existe una cantidad considerable de usuarios que desean tomar una cita, sin embargo, el tiempo utilizado para ello es considerablemente extenso.

Los medios utilizados para agendar un turno fueron, llamada convencional (50%), WhatsApp (25%) y agendamiento presencial (25%). Entre los factores que los encuestados consideran esenciales para realizar el agendamiento, el 60% refirió que el más importante es el personal que realiza el agendamiento, el 20% considera importante la rapidez con la que se realiza el proceso y el 25% el tiempo total invertido durante el agendamiento.

De los pacientes encuestados que acudieron con cita agendada, el 100% no ha tenido problemas para tomar una cita. Por el contrario, los pacientes que acudieron sin cita médica e intentaron tomar una cita, el 100% refirieron problemas con la llamada telefónica esperando un largo periodo en la línea para ser atendidos.

Sobre la cancelación de citas, el 90% de encuestados refirieron que siempre llaman a cancelar la cita o cuando la secretaria del Centro Médico llama a realizar la

confirmación de la cita, los pacientes que no podrán acudir solicitan la cancelación. El 10% restante, olvidaron cancelar la cita por lo menos una vez.

El 80% de los pacientes evaluaron la experiencia para tomar una cita como muy buena o excelente y el 20% la clasificó como buena. No se obtuvo respuestas insatisfactorias como regular o mala. Se preguntó también a los pacientes si, en base a la experiencia para tomar citas, ellos recomendarían el Centro Médico Medicentro.ec y el 100% comentó que sí recomendarían, entre las razones se detallaron: buena atención del personal, atención oportuna, profesionales de excelencia, servicios de calidad.

Se interrogó a los pacientes si desearían tener otras formas de agendamiento de citas además de las ofrecidas en la actualidad, el 90% coincidió que les gustaría realizar el agendamiento a través del internet (página web de la institución o redes sociales) mientras que el 10% está satisfecho con los medios disponibles.

Por último, los encuestados escribieron sugerencias respecto al proceso de agendamiento, entre las que se solicitó que exista más rapidez al contestar las llamadas, reorganizar el agendamiento de pacientes que acuden sin cita previa porque eso impacta en el tiempo de espera para ser atendidos, y poder utilizar otros canales de agendamiento.

A los colaboradores del Centro Médico se les realizó entrevistas semiestructuradas, es decir, se contó con un cuestionario previamente estructurado y al mismo tiempo se permitió la inclusión de nuevas preguntas cuando se identificó la necesidad (Ver Anexo No.3.), facilitando que el entrevistado tenga más libertad de expresar sus opiniones y al mismo tiempo el entrevistador pudo mantener el enfoque del objetivo de la entrevista.

El 100% de los entrevistados coincidieron que el sistema de agendamiento es bueno, pero necesita mejorar para atender de mejor manera la demanda actual. Existe una deficiencia en el agendamiento de citas cuando no existe personal que pueda atender las llamadas telefónicas, principalmente en el horario de 13:30 a 15:00 que corresponde al horario que no hay atención en el Centro Médico, sin embargo, es un horario que muchos usuarios llaman a agendar porque coincide con el tiempo de descanso en los trabajos. En los últimos años se habilitó el agendamiento y confirmación de citas a través de

WhatsApp, no obstante, la demanda sigue aumentando y todos los entrevistados refieren que se debe tener nuevos elementos informáticos para el sistema de agendamiento.

Por otro lado, todos los profesionales entrevistados informaron que frecuentemente, reciben solicitudes a los teléfonos particulares para agendamiento de citas, ellos a su vez, envían este requerimiento a la secretaria encargada de agendar los turnos o, en horas no laborables, los profesionales realizan el agendamiento a través del sistema informático disponible en la actualidad en el Centro Médico, sin embargo, en ocasiones no es posible incluir el paciente en la agenda electrónica y se espera hasta que la secretaria esté disponible para agendar la cita ocasionando que, en algunos casos, exista sobre posición de citas de pacientes con la consiguiente necesidad de reagendamiento.

El 100% de entrevistados afirmaron que es infrecuente que los pacientes no acudan a las citas u olviden cancelar ya que se realiza confirmación previa, sin embargo, cuando no acuden, es un tiempo que el profesional pierde ya que podría haber sido programada otra cita. Se identificó que esto ocurre más comúnmente en el área de Odontología.

El 80% de los interrogados refirieron que con un mejor sistema de agendamiento y cancelación de citas, el porcentaje de pacientes que no acuden a las consultas disminuirá, no obstante, un 20% cree que a pesar de mejorar el sistema, siempre existirán pacientes que por diversos motivos no podrán acudir al Centro Médico y no realizarán la cancelación oportuna. Los profesionales refieren que para estos pacientes es necesario entrar en contacto y reagendar la cita en caso necesario.

En las entrevistas se evidenció que los pacientes que acuden más frecuentemente sin cita previa es para el área de Pediatría, debido a que muchos padres o cuidadores en casos de emergencias, optan por llevar a los niños al pediatra que realiza los controles periódicos en lugar de acudir a un hospital. Por la infraestructura del área pediátrica, es posible brindar una atención oportuna a los pacientes que acuden por alguna emergencia, sin dejar de atender a los pacientes que realizaron agendamiento previo, sin embargo, en algunas ocasiones la atención se retrasa, ocasionando un aumento en el tiempo de espera hasta que los pacientes sean atendidos en consulta.

Todos los colaboradores están de acuerdo que es importante contar un alineamiento adecuado en todos los procesos (agendamiento, recepción de pacientes, atención en consulta, toma de muestras de laboratorio, post-consulta, facturación, agendamiento de citas subsecuentes) que permita cumplir las expectativas de los usuarios y que el Centro Médico Medicentro.ec continúe siendo un servicio de referencia.

### **3.3. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud**

Medicentro.ec ofrece una atención integral al paciente y la familia al ofrecer consultas en distintas especialidades médicas, subespecialidades pediátricas y odontológicas, nutrición, psicología, laboratorio clínico y punto de vacunación y atención de emergencia en casos de baja complejidad, permitiendo que el usuario, en la mayor parte de casos, no requiera acudir a distintos centros médicos para la atención. Esto ha permitido tener una ventaja competitiva frente a otras unidades de salud.

#### **3.3.1. Gestión gerencial de la dirección**

Esta área gestiona y dirige las demás áreas del Centro Médico Medicentro.ec para de esta forma, mantener alineadas todas las estrategias de este establecimiento. Un profesional médico es, actualmente, quien dirige esta área. Según David (2017), es importante que en la gerencia se realicen cinco funciones: planeación, organización, motivación, administración del personal y control.

#### **3.3.2. Gestión estratégica de marketing**

Actualmente no se cuenta con el área de marketing, sin embargo, se proyecta crear esta área y así poder implementar un conjunto de estrategias y acciones con el objetivo de satisfacer las necesidades de los pacientes. Esta área también se encargará de fortalecer la imagen del Centro Médico.

Se ha identificado que existen varias empresas que ofrecen atención a los usuarios a través de los convenios de Seguros de Salud, varias de ellas inclusive ofertando un

precio menor en los servicios, por lo tanto, es importante tener estrategias de marketing junto con las demás áreas para garantizar el posicionamiento del Centro Médico.

### 3.3.3. Gestión administrativa y de recursos humanos

Existen varios procesos importantes que se realizan en la gestión administrativa y de recursos humanos para alcanzar los objetivos institucionales, tales como la administración del personal. En la actualidad, existe una persona encargada del área de gestión administrativa.

### 3.3.4. Gestión financiera

La gestión financiera eficiente es crucial para que la mayoría de las decisiones administrativas se ejecuten correctamente, las estrategias de esta área afectan directamente a todos los sectores de la unidad. La meta principal de esta gestión es tener un control satisfactorio de los balances financieros del establecimiento. Con un manejo adecuado de esta área, el director y gerente toman decisiones más acertadas de lo que se quiere realizar. El Centro Médico cuenta con una persona encargada de gestionar el área financiera quien a su vez rinde cuentas al área gerencial.

### 3.3.5. Gestión operativa, abastecimiento y logística

A través de un óptimo sistema logístico se debe conseguir un rendimiento integral en la institución (Boero, 2020). Esta área se encarga de realizar las compras de suministros de oficina, equipos e insumos médicos. Al momento, la persona que está al frente del área financiera, se encarga también de la parte operacional, de abastecimiento y logística.

### 3.3.6. Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones

Con la globalización, el área de informática y comunicaciones se ha considerado una parte fundamental y clave en las organizaciones (Casanovas, 2014). El Centro Médico Medicentro.ec cuenta con un sistema informático para el control del

agendamiento, ingreso y egreso de pacientes en la Unidad así como para el manejo de historias clínicas. Todas las demandas del área de tecnologías de información y comunicaciones son dirigidas hacia el área de dirección y al área financiera.

#### **4. CAPITULO III**

##### **4.1. Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial**

###### **4.1.1. Planeamiento estratégico**

###### **4.1.1.1. Análisis del entorno social**

El análisis del entorno social busca identificar factores que influyen en las decisiones tomadas en el Centro Médico a largo plazo. Una de las herramientas más utilizadas para realizar el análisis y monitorizar los factores que pueden tener un profundo impacto en el desempeño de la institución es el análisis de PESTEL mediante el cual se evalúan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Factores políticos.

Las políticas del gobierno tienen un profundo impacto en las normativas de salud de los establecimientos públicos y privados, debido a estos factores las empresas necesitan estabilidad política para poder ofrecer sus servicios.

Además de las políticas gubernamentales, las políticas tributarias, la legislación laboral y la legislación ambiental tienen influencia directa e indirecta en el funcionamiento de las unidades de salud y en este caso del Centro Médico Medicentro.ec

Factores económicos.

Para este análisis se han considerado el crecimiento económico, la tasa de inflación, la renta media actual de los ciudadanos y las tasas de desempleo en el país. Los factores económicos tienen impacto directo e indirecto en el establecimiento debido a que afectan el poder adquisitivo de los usuarios y cambian los modelos de oferta/demanda.

La crisis económica vivida durante la pandemia del COVID 19 tuvo un efecto negativo en la rentabilidad del establecimiento, con una disminución en el número de atenciones diarias en todos los servicios: médicos, odontológicos y de laboratorio. Para hacer frente a esta problemática, en el caso de las consultas médicas, se incorporó la teleconsulta. Por otro lado, se observó una recuperación económica conforme hubo un mejor control de la crisis sanitaria.

#### Factores socioculturales.

El ambiente social en el cual el Centro Médico opera, tiene un impacto sobre su funcionamiento. Entre estos factores se toman en consideración: población, crecimiento, distribución por edades, conciencia de la salud, actitudes profesionales, etc. Estos factores son de particular interés ya que tienen un efecto directo sobre cómo entender a los pacientes y lo que los impulsa a escoger un determinado servicio.

#### Factores tecnológicos.

El Centro Médico cuenta con un sistema electrónico de agendamiento de citas y de historias clínicas electrónicas optimizando el tiempo que los profesionales utilizan para realizar estas actividades. A pesar de utilizar estos sistemas digitales, en la actualidad no cubren la demanda que tiene la institución.

#### Factores ambientales.

Hoy en día, y debido a la creciente conciencia de la población sobre los impactos del cambio climático, los usuarios prefieren utilizar servicios de instituciones cuyos productos son respetuosos y socialmente responsables con el medio ambiente. El Centro Médico implementó desde hace varios años prácticas de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad con el medio ambiente.

Actualmente, cuenta con un manejo responsable de los desechos biológicos. Adicionalmente, para disminuir el uso de papelería, se cuenta con un sistema digital de historias clínicas y se realizan emisiones de facturas electrónicas logrando una

disminución considerable de papelería utilizada y posteriormente reduciendo la cantidad de desperdicios generados.

Factores legales.

Los factores legales también son considerados una parte importante de todo el entorno. Forman parte de estos factores los derechos del consumidor, las leyes contra la discriminación, leyes laborales y leyes de salud y seguridad. El Centro Médico Medicentro.ec toma en cuenta todos estos factores y respeta las normas y reglamentos establecidos, ofreciendo un servicio de calidez a los pacientes.

#### 4.1.1.2. Análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter)

Para realizar el análisis de la industria en el Centro Médico Medicentro.ec, fue necesario comprender el funcionamiento del entorno por lo cual se utilizó la metodología de las cinco fuerzas de Porter (Porter M.,1982):

Poder de negociación de los clientes-usuarios:

Medicentro.ec tiene un poder de negociación flexible. Existen precios definidos para los servicios ofrecidos. No se cuenta con una política de descuento definida, sin embargo, dependiendo de la negociación del usuario, el profesional que presta el servicio, realiza un determinado descuento en la consulta médica, odontológica o de laboratorio.

Poder de negociación de los proveedores:

Actualmente el Centro Médico Medicentro.ec trabaja con varios proveedores dependiendo del producto requerido (materiales de oficina, insumos médicos, insumos odontológicos, vacunas, entre otros). En algunos casos y debido al poco uso de algunos productos, se realizan compras aleatorias, ocasionando que no exista poder de negociación entre la institución y el proveedor.

#### Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de tener nuevos competidores en el sector de la salud existe permanentemente debido a varios factores como el aumento constante de la población que busca servicios de salud. Por la localización geográfica del Centro Médico, en estos últimos años se ha observado un aumento de establecimientos de salud en sectores aledaños, inclusive en el último año, se inauguró un nuevo hospital que ofrece varios también brindados por Medicentro.ec.

#### Amenaza de los sustitutos:

Debido a los costos de los servicios de salud privados, muchas personas no pueden pagar por las consultas o procedimientos por lo que acuden a farmacias en busca de medicamentos sin prescripción médica o buscan ayuda de personas no capacitadas para intentar solucionar los problemas de salud.

#### Rivalidad entre competidores:

En la ciudad de Quito existen varios establecimientos de salud que ofrecen los mismos servicios que Medicentro.ec, inclusive, muchos de ellos como estrategia comercial han disminuido los costos por las consultas y servicios realizados. Esto implica que el Centro Médico debe destacarse no solamente por los servicios ofrecidos, sino también por la calidad de la atención de punta a punta, es decir desde que el paciente solicita el agendamiento de una cita hasta que abandona el establecimiento una vez realizada la atención además de proporcionar una atención y manejo integral y personalizado con el fin de obtener ventaja competitiva frente a los demás establecimientos.

Como lo manifiesta Porter (1982) “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” por lo cual tomar en cuenta estas 5 fuerzas ha permitido tener una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la institución que posteriormente se detallarán en el análisis FODA, para encontrar estrategias que fortalezcan el

posicionamiento de Centro Médico con relación al entorno; así como, destacar las áreas donde los cambios estratégicos pueden producir los mejores resultados.

#### 4.1.1.3. Análisis FODA

##### Fortalezas:

- Experiencia en los servicios prestados. Medicentro.ec tiene más de 30 años brindando atención médica a la población
- Cuenta con profesionales altamente capacitados, de diferentes especialidades y subespecialidades médicas y odontológicas.
- Personal honesto y confiable
- Alto grado de satisfacción de los pacientes
- Usuarios leales
- Buena comunicación entre profesionales y pacientes
- Disponibilidad de los colaboradores de la institución para atender a los pacientes en casos de emergencias médicas.
- Buena reputación frente a instituciones de la competencia
- Infraestructura adecuada para recibir la demanda actual de pacientes.

##### Oportunidades:

- Aumento de la demanda de los servicios de salud principalmente debido a nuevas patologías en el mundo y a mayor concientización de prevención en salud.
- Creación de nuevos modelos de atención médica (telemedicina).
- Actualización de programas y herramientas para agendamiento electrónico más rápido y eficaz.
- Incorporación de nuevos clientes a través de conectividad con sistemas digitales.

##### Debilidades:

- Horarios de atención que limitan a los pacientes acudir al establecimiento en horas diferentes a las que el Centro Médico está abierto en caso de emergencias.

- Sistema de agendamiento telefónico desactualizado que no atiende la demanda actual.
- Personal de secretaría, recepción y atención inicial insuficiente para toda la demanda y jornada de trabajo.
- Inexistencia del área de marketing

Amenazas:

- Alto nivel de competencia. Nuevas unidades de salud en sectores cercanos ofreciendo atención con especialistas altamente capacitados.
- Modificaciones en las estrategias de las otras instituciones de salud.
- Disminución de precios en otras unidades de salud, precios más bajos de la competencia.
- Situación económica desfavorable en el país, ocasionando disminución del poder de pago de las consultas.

4.1.1.4. Cadena de valor de la organización (Figura 2):

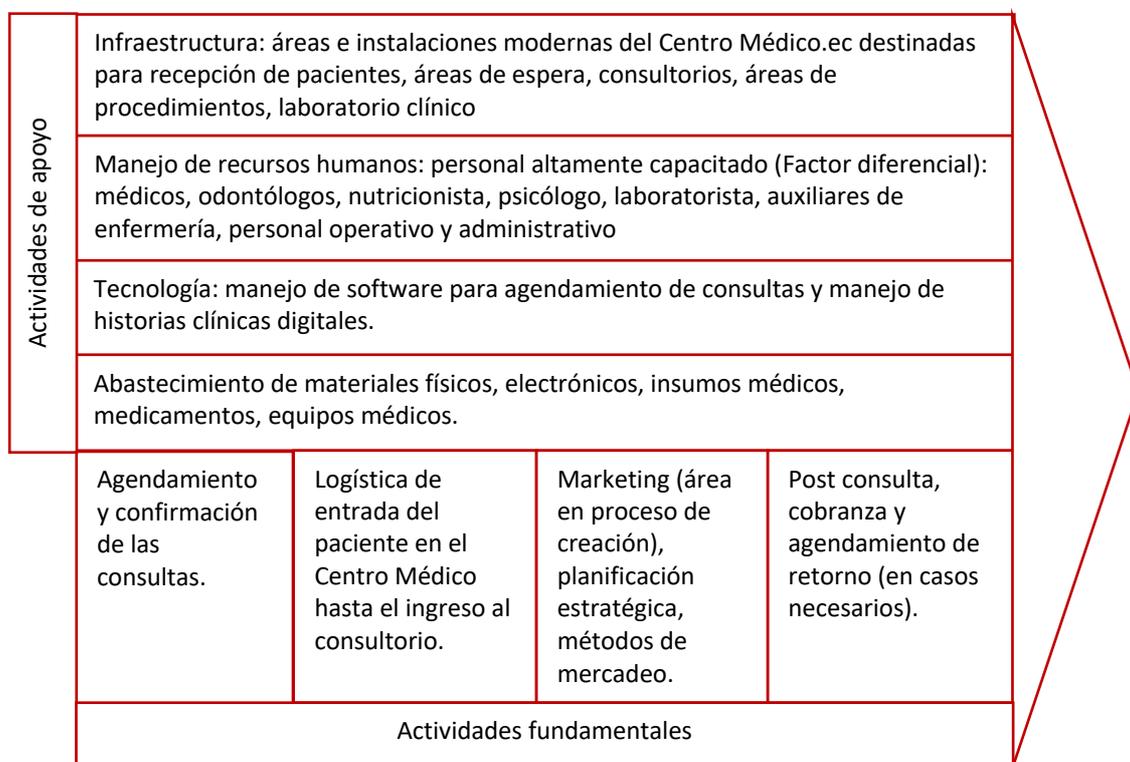


Figura 2. Cadena de valor del Centro Médico Medicentro.ec

Fuente: Elaboración propia, adaptado en base al diseño de Michel Porter.

El análisis de la cadena de valor sirve como una herramienta de apoyo en el proceso de gestión estratégica del establecimiento, ya que permite tener un mejor conocimiento sobre la infraestructura, la gestión económica, financiera y operativa, logística, marketing y ventas. El objetivo principal de cadena de valor es representar gráficamente los procesos relevantes de la institución que ayudarán en la formulación de la estrategia y la toma de decisiones para mantener la ventaja competitiva.

#### 4.1.1.5. Planificación estratégica

Para la planificación estratégica del Centro Médico se describen, a continuación, la misión, visión, valores, objetivos institucionales, principios éticos y políticas de la institución.

##### 4.1.1.5.1. Misión

La misión actual del Centro Médico se detalla a continuación:  
En Medicentro.ec proporcionamos bienestar a través de una atención integral de salud con colaboradores excelentes e innovadores.

##### 4.1.1.5.2. Visión

La visión actual del Centro Médico es la siguiente:  
Ser referente de atención integral de salud apoyada en la permanente investigación y educación con tecnología de punta en pro de la familia.

##### 4.1.1.5.3. Valores

Los valores que posee el Centro Médico son:

- Ética
- Transparencia de los servicios ofrecidos
- Confianza de los usuarios
- Calidez brindada a los pacientes

- Respeto entre colaboradores y hacia los usuarios
- Responsabilidad profesional
- Trabajo en equipo para una atención integral
- Personal comprometido en dar la mejor calidad de atención a los pacientes
- Profesionales de salud íntegros y altamente capacitados en sus especialidades
- Satisfacción del usuario

#### 4.1.1.5.4. Políticas institucionales

- Brindar una atención de calidad a los pacientes.
- Dar atención al paciente de manera integral, implementando y mejorando los procesos involucrados desde la obtención de una cita hasta la atención de la misma y posteriores consultas.
- Mantener la confidencialidad en la atención realizada; los datos de los pacientes son confidenciales y protegidos en el sistema electrónico actualmente utilizado.
- Los colaboradores mantendrán un comportamiento ético durante la jornada de trabajo.
- Impulsar la capacitación constante de los profesionales de salud.

#### 4.1.1.5.5. Objetivos institucionales

- Garantizar la satisfacción de los usuarios a través de una atención de excelencia.
- Garantizar la capacitación continua a los colaboradores.
- Aumentar la cobertura de atención en los servicios de salud, ofreciendo nuevos servicios que proporcionen un cuidado integral del paciente.
- Integrar y alinear los objetivos de gerencia con las demás áreas: administrativa y de recursos humanos, financiera, de operación y logística, tecnologías de la información y marketing.
- Mejorar continuamente la productividad y eficiencia en todos los procesos organizacionales.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las medidas implementadas y correcciones tomadas.
- Ser un establecimiento de referencia en la prestación de servicios de salud.

- Mantener un ambiente de trabajo agradable que permite el desempeño óptimo en las actividades realizadas.
- Gestionar los recursos económicos para cumplir las metas propuestas.

#### 4.1.1.5.6. Principios éticos

Al ser un establecimiento de salud, los principios éticos del Centro Médico Mediacentro.ec están alineados con los principios utilizados en la práctica clínica (Beauchamp, Childress, 1989):

- Autonomía
- Beneficencia
- No-maleficencia
- Justicia

Además, se incorporaron los siguientes principios éticos:

- Equidad
- Igualdad
- Confiabilidad
- Eficiencia
- Respeto a los derechos humanos
- Responsabilidad en los actos realizados
- Tolerancia
- Honestidad
- Seguridad

### 4.1.2. Plan de Gestión Gerencial

4.1.2.1. Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

4.1.2.1.1. Gestión gerencial de la Dirección

- Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Elaborar un organigrama estructural y funcional del Centro Médico Medicentro.ec

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaborar el organigrama estructural y funcional del Centro Médico Medicentro.ec	Número	Organigrama estructural y funcional del Centro Médico Medicentro.ec elaborado / Organigrama estructural y funcional del Centro Médico Medicentro.ec planificado	Organigrama estructural y funcional del Centro Médico Medicentro.ec	Uno

#### Mejoramiento Continuo de la Calidad

- Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Conformar el Comité de Mejora Continua de la Calidad del Centro Médico Medicentro.ec

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Conformación del Comité de Mejora Continua de la Calidad del Centro Médico Medicentro.ec	Número	Comité de Mejora Continua de la Calidad del Centro Médico Medicentro.ec conformado / Comité de Mejora Continua de la Calidad del Centro Médico Medicentro.ec planificado	Acta de conformación del Comité de Mejora Continua de la Calidad del Centro Médico Medicentro.ec	Uno

#### 4.1.2.1.2. Gestión administrativa y de recursos humanos

- Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Diseñar e implementar un plan de capacitación sobre la calidad de la atención y servicio al cliente.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Capacitación al personal operativo del Centro Médico Medicentro.ec sobre calidad de la atención y servicio al cliente.	Porcentaje	Número de personas capacitadas en el Centro Médico Medicentro.ec / Número total de personas que laboran en el Centro Médico Medicentro.ec planificado para la capacitación x 100	Informe de capacitación Lista de asistencia	95%

#### 4.1.2.1.3. Gestión financiera

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

Actividad Nro.1: Elaborar el presupuesto anual del Centro Médico Medicentro.ec

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaborar el presupuesto anual del Centro Médico Medicentro.ec	Número	Presupuesto anual del Centro Médico Medicentro.ec elaborado / Presupuesto anual del Centro Médico Medicentro.ec planificado	Presupuesto elaborado	Uno

- Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Elaborar el presupuesto anual para cada especialidad médica y odontológica del Centro Médico Medicentro.ec

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaborar el presupuesto anual para cada especialidad médica y odontológica	Número	Presupuesto anual por especialidad médica y odontológica elaborado / Presupuesto anual por especialidad médica y odontológica planificado	Informe del presupuesto anual por especialidad médica y odontológica	Uno

#### 4.1.2.1.4. Gestión operativa, abastecimiento y logística

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

Actividad Nro.1: Realizar acuerdos con proveedores de materiales e insumos médicos y odontológicos.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Acuerdos con proveedores de materiales e insumos médicos y odontológicos	Número	Acuerdos con proveedores ejecutados / Acuerdos con proveedores planificados	Acuerdos suscritos con proveedores	Uno trimestral

#### 4.1.2.1.5. Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones

- Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Actividad Nro.1: Diseñar e implementar un plan para actualización y mejora del sistema de agendamiento electrónico del Centro Médico Medicentro.ec

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Plan para actualización y mejora del sistema de agendamiento electrónico del Centro Médico Medicentro.ec	Número	Plan de actualización y mejora del sistema de agendamiento electrónico elaborado / Plan de actualización y mejora del sistema de agendamiento electrónico planificado	Certificado de actualización del sistema de agendamiento electrónico	Uno

Actividad Nro.2: Elaborar e implementar un plan para agendamiento de citas médicas a través de la página web del Centro Médico Medicentro.ec

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaborar un plan para agendamiento de citas médicas a través de la página web del Centro Médico Medicentro.ec	Número	Plan para agendamiento de citas médicas a través de la página web del Centro Médico Medicentro.ec elaborado / Plan para agendamiento de citas médicas a través de la página web del Centro Médico Medicentro.ec planificado	Plan de agendamiento de citas médicas	Uno

Actividad Nro.3: Elaborar e implementar un plan para agendamiento de citas médicas a través de las redes sociales del Centro Médico Medicentro.ec

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaborar un plan para agendamiento de citas médicas a través de las redes sociales del Centro Médico Medicentro.ec	Número	Plan para agendamiento de citas médicas a través de las redes sociales del Centro Médico Medicentro.ec elaborado / Plan para agendamiento de citas médicas a través de las redes sociales del Centro Médico Medicentro.ec planificado	Plan de agendamiento de citas médicas	Uno

Actividad Nro.4: Plan para incorporar sistemas automáticos de recordatorios y confirmación de consultas

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaborar un plan para incorporar sistemas automáticos de recordatorios y confirmación de citas en el Centro Médico Medicentro.ec	Número	Plan para incorporar sistemas automáticos de recordatorios y confirmación de citas en el Centro Médico Medicentro.ec elaborado / Plan para incorporar sistemas automáticos de recordatorios y confirmación de citas en el Centro Médico Medicentro.ec planificado	Documento de incorporación de sistemas automáticos de recordatorios y confirmación de citas en el Centro Médico Medicentro.ec	Uno

Actividad Nro.5: Plan para actualización del sistema automático de direccionamiento de llamadas telefónicas.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaborar un plan para actualización del sistema automático de direccionamiento de llamadas telefónicas.	Número	Actualización del sistema automático de direccionamiento de llamadas telefónicas elaborado / Actualización del sistema automático de direccionamiento de llamadas telefónicas planificado	Certificado de actualización del sistema automático de direccionamiento de llamadas telefónicas en el Centro Médico Medicentro.ec	Uno

Actividad Nro.6: Plan para medir el grado de satisfacción del paciente para realizar el agendamiento de citas.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaborar un plan para medir el grado de satisfacción del paciente para realizar el agendamiento de citas en el Centro Médico Medicentro.ec	Número	Plan para medir el grado de satisfacción del paciente para realizar el agendamiento de citas en el Centro Médico Medicentro.ec elaborado / Plan para medir el grado de satisfacción del paciente para realizar el agendamiento de citas en el Centro Médico Medicentro.ec planificado	Plan para medir el grado de satisfacción del paciente para realizar el agendamiento de citas en el Centro Médico Medicentro.ec	Uno

## **5. CAPITULO IV**

### **5.1. Evaluación e implementación integral de gestión gerencial**

#### **5.1.1. Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial**

La implementación de las alternativas de solución de este plan, está sujeta a algunas limitaciones o restricciones:

- Falta de personal que desee laborar en los horarios de atención de la institución y en otros casos, personal no interesado en laborar en el área de la salud.
- Personal poco capacitado para atención al usuario en el área de la salud, generando insatisfacción en los pacientes que buscan atención rápida y oportuna.
- Sistemas de agendamiento de consultas que no llenan las expectativas de la gerencia y de manera general de los colaboradores que trabajan con el agendamiento de citas.
- Presupuesto variable por dependencia de proveedores tercerizados para la incorporación del agendamiento a través de la página web institucional y por redes sociales.

#### **5.1.2. Conclusiones**

- Con la elaboración del presente plan para la optimización del sistema de agendamiento del Centro Médico Medicentro.ec, se ha podido realizar un análisis interno y externo del estado actual de la institución desde un punto de vista de gestión gerencial.
- Como parte del análisis, se identificó que uno de los principales problemas que los profesionales de salud, personal operativo y usuarios enfrentan a diario es la ineficiencia en el sistema de agendamiento de consultas médicas y odontológicas.
- Con la implantación de este plan de gestión gerencial se optimizará el tiempo de los profesionales que prestan los servicios en el Centro Médico Medicentro.ec.

### **5.1.3. Recomendaciones**

- Dar seguimiento periódico sobre el nivel de satisfacción de los usuarios con la implementación de las alternativas de solución planteadas en este plan de gestión.
- Implementar un plan estratégico para disminuir el porcentaje de inasistencia a las consultas en el Centro Médico Medicentro.ec, reduciendo el tiempo que los profesionales de salud esperan sin atender las consultas y por consiguiente mejorando los índices de rentabilidad del Centro Médico.
- Realizar un alineamiento continuo de los objetivos y metas de cada área para la detección precoz de posibles brechas en la institución.
  
- Actualizar constantemente los sistemas automáticos de direccionamiento de llamadas telefónicas.
- Revisión periódica de los indicadores de gestión de cada área para alcanzar las metas propuestas.

## 6. REFERENCIAS:

- Organización Panamericana de la Salud (2017). Salud en las Américas+. Resumen: panorama regional y perfiles de país. Recuperado de <https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/wp-content/uploads/2017/09/Print-Version-Spanish.pdf>
- Prieto-Herrera, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional* (3a. ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/1084.%20Gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20organizacional.pdf>
- Segovia, A. (2019). *Sistema de Gestión de Citas Médicas para un Centro de Salud* (trabajo de fin de grado). Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/36492/TFG-B.1225.pdf;jsessionid=F278D297ABC575907C3B9576181DB979?sequence=1>
- INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Base de Datos-Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Prefectura de Pichincha. (2017). Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado de <https://www.pichincha.gob.ec/cantones/distrito-metropolitano-de-quito>
- Ministerio de Salud del Ecuador (2014). *Instructivo para la elaboración del Análisis situacional integral de salud diagnóstico situacional*. Recuperado de <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/AN%C3%81LISIS%20SITUACIONAL%20INTEGRAL%20DE%20SALUD%20FINAL.pdf>
- Zhao, P., Yoo, I., Lavoie, J., Lavoie, B. J., & Simoes, E. (2017). Web-Based Medical Appointment Systems: A Systematic Review. *Journal of medical Internet research*, 19(4). Recuperado de <https://www.jmir.org/2017/4/e134/>

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México, México: Pearson.
- Boero, C. (2020). *Introducción a la logística*. Córdoba, Argentina: Universitas. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/172313?page=4>
- Casanovas, I., Gómez, M., Kessler, C., Cordo, M., Cardozo, R., Guacci, S.,... Visentin, J. (2014). *Tecnologías de la información y las comunicaciones aplicadas a la administración y gestión editorial*. Recuperado de [http://publicaciones.filo.uba.ar/sites/publicaciones.filo.uba.ar/files/Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20las%20comunicaciones%20aplicadas%20a%20la%20administraci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20editorial\\_interactivo.pdf](http://publicaciones.filo.uba.ar/sites/publicaciones.filo.uba.ar/files/Tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20las%20comunicaciones%20aplicadas%20a%20la%20administraci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20editorial_interactivo.pdf)
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Compañía Editorial Continental.
- Beauchamp, T., Childress, J. (2001). *Principles of Biomedical Ethics*. Oxford: Oxford University Press.

## **7. ANEXOS**

## Anexo No.1

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD "PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE AGENDAMIENTO DE CONSULTAS EN EL CENTRO MÉDICO MEDICENTRO.EC" MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1. Incapacidad de respuesta oportuna para realizar el agendamiento de citas.	-Alta demanda de pacientes para tomar una cita. -Sistema informático no atiende las necesidades actuales de comunicación. -Pacientes prefieren tomar una cita a través de páginas web o mensajes de texto/WhatsApp	-Pacientes acuden sin cita. -Incremento en los tiempos de atención a los pacientes. -Llamadas perdidas. -Mensajes no respondidos -Insatisfacción de los usuarios. -Clientes impacientes. -No agendamiento de citas -Pérdida de clientes.	Algunos usuarios prefieren tomar turnos por otras vías que no sean llamadas telefónicas.	-Adicionar a la página web institucional y redes sociales, la opción de agendamiento en línea. -Implementar la opción de agendamiento por vías de comunicación actuales, tales como redes sociales y sistema de mensajes instantáneos como WhatsApp. -Incorporar sistemas automáticos de recordatorios y confirmación de citas. -Actualizar el sistema automático de direccionamiento de las llamadas telefónicas.	-Gestión de Talento Humano, -Gestión Administrativa – Financiera -Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones
2. Desmotivación del personal de recepción en el trabajo.	-Recepcionista encargada de realizar varias tareas a la vez. -Área de recepción con alta demanda para registro de pacientes sin cita previa.	-Disminución del ritmo de trabajo. -Demora para la respuesta de las actividades solicitadas. -Acumulación de trabajo. -Estrés de la recepcionista.	Motivar al personal de recepción.	-Disminuir la sobrecarga de trabajo de la recepcionista al mejorar los procesos de agendamiento. -Realizar capacitaciones periódicas de buenas prácticas de atención al usuario.	-Gestión de Talento Humano, -Gestión Administrativa- Financiera
Notas: Fuente: Elaboración propia Elaboración: Diana Salazar Fecha: 22/04/2022					

## **Anexo No.2.**

### **Encuesta sobre el sistema de agendamiento de citas en el Centro Médico Medicentro.ec**

Este cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización de un Proyecto de Gestión Gerencial para la optimización del sistema de agendamiento de consultas en el Centro Médico Medicentro.ec

Se solicita a los encuestados, Leer detenidamente y responder las preguntas del cuestionario con la mayor sinceridad posible. Estos datos son anónimos

1. Sexo (Marque con una X):            Femenino ( ) Masculino ( )

2. Edad:

3. Acude por primera vez al Centro Médico?

Si. ( ) No ( ) ¿Desde hace cuánto tiempo acude a este Centro Médico?

4. ¿Cuánto tiempo (horas o minutos) le tomó en realizar el agendamiento para su consulta?

5. ¿A través de qué medio realizó el agendamiento (ej.: llamada a teléfono convencional, llamada o mensaje por WhatsApp, etc.)?

6. ¿Cuáles son los factores que considera esenciales para tomar un turno?

7. ¿Le gustaría realizar el agendamiento de su cita por otros medios electrónicos?  
¿Cuáles?

8. ¿Alguna vez ha tenido problemas para cancelar o reagendar una cita? ¿Cuál fue el problema?

9. Cuando no puede acudir a una cita agendada en el centro médico, ¿con qué frecuencia olvida realizar una llamada o enviar un mensaje para cancelar la cita?

10. ¿Como evaluaría su experiencia para tomar una cita? (marque con una X y justifique su respuesta)

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Muy mala ( )

11. En base a su experiencia para tomar una cita, ¿recomendaría a familiares o amigos el Centro Médico Medicentro.ec?

Si ( ) No ( )

Por qué?

12. ¿Tiene alguna(s) sugerencia(s) para el Centro Médico Medicentro.ec referente al agendamiento?

Agradecemos su participación.

### **Anexo No.3.**

#### **Entrevistas a los colaboradores del Centro Médico Medicentro.ec**

##### **Guía de entrevista sobre el sistema de agendamiento.**

Fecha:            Hora:

Entrevistador: Diana Carolina Salazar Bermeo, estudiante de Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud de la Universidad de las Américas.

Entrevistado: (Médicos, secretaria, personal administrativo).

Introducción: esta entrevista se realiza con el propósito de conocer la percepción del colaborador del Centro Médico Medicentro.ec sobre el sistema de agendamiento.

Características de la entrevista: la entrevista es confidencial con una duración aproximada de 15-30 minutos.

##### **Preguntas:**

###### **Sistema de Agendamiento.**

1. ¿Qué opina sobre el sistema de agendamiento del Centro Médico?
2. ¿Cuáles son los medios disponibles para realizar el agendamiento de citas?
3. ¿Se deberían considerar otros medios de comunicación?
4. ¿En qué horario se reciben más llamadas para agendamiento de citas sin ser respondidas?
5. Para los profesionales médicos:
  - a. ¿Reciben solicitudes de agendamiento de citas médicas a través del número de celular personal?
  - b. ¿Cómo realizan este agendamiento en el Centro Médico?
6. ¿Con qué frecuencia los pacientes no acuden a la consulta y olvidan cancelar la cita?
7. ¿Qué consecuencias conlleva para el profesional que realiza la atención médica/odontológica cuando un paciente no acude a su cita programada?
8. ¿Qué área/áreas reciben con más frecuencia pacientes sin previa cita y qué ocasiona que los pacientes acudan sin cita?

###### **Percepción sobre el Centro Médico.**

1. ¿Cuál es su opinión sobre el manejo actual del Centro Médico Medicentro.ec?

2. ¿Cómo se siente trabajando en la institución?

Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud (personal administrativo y de gerencia).

1. ¿Cómo se realiza actualmente el manejo gerencial del Centro Médico?
2. De su punto de vista, ¿cuál es la importancia de contar con una gestión estratégica de marketing?
3. ¿Cómo y quién realiza la gestión administrativa y de recursos humanos?
4. ¿Quién está encargado de la gestión financiera, operativa, abastecimiento y logística en el Centro Médico? ¿Cómo se realizan estos procesos?

Despedida y agradecimiento por la participación.