



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SERVICIO DE HEMODINAMIA EN LA CLÍNICA SURHOSPITAL EN EL
PERÍODO 2023**

**Profesora
ING. MÓNICA MONCAYO**

**Autor
GREGORIO GABRIEL GARCÍA INTRIAGO**

2022

RESUMEN

La clínica Surhospital es una institución de segundo nivel de atención, perteneciente a la red privada de salud, la cual brinda atención a pacientes de distintas índoles socioeconómicas ya sea de forma autofinanciada o mediante convenio con la RPIS (Red Pública Integral de Salud), dando solución a las patologías que presentan siempre que se encuentren dentro de su capacidad resolutive; sin embargo existen patologías a las que no se da el tratamiento requerido como lo son las distintas problemáticas de salud ligadas a patologías cardiovasculares que ameritan resolución por el servicio de Hemodinamia debido a que no cuentan con el equipamiento, talento humano e infraestructura, así como otros factores necesarios para la implementación de este servicio de salud.

Este proyecto tiene como finalidad el desarrollo de un plan de gestión gerencial para la implementación de un servicio de Hemodinamia en la clínica Surhospital para el año 2023, mediante la obtención de datos de forma cualitativa a través de encuestas para lograr el planteamiento de estrategias y actividades, así como mecanismos de control y evaluación del cumplimiento de los mismos, con el objetivo de ampliar la cartera de servicios de la institución y así lograr satisfacer la demanda insatisfecha de patologías de gran impacto en la salud de la población aledaña al sector en el cual se encuentra ubicada esta unidad de salud, particularmente las que necesitan de procedimientos hemodinámicos diagnósticos y terapéuticos.

Palabras clave: Implementación, Hemodinamia, optimizar infraestructura, Servicios Prestados, Gestión gerencial.

ABSTRACT

The Surhospital clinic is a second-level care institution, belonging to the private health network, which provides care to patients of different socioeconomic backgrounds, either self-financed or through an agreement with the RPIS (Integral Public Health Network), giving solution to the pathologies that they present as long as they are within their resolving capacity; however, there are pathologies that do not receive the required treatment, such as the different health problems linked to cardiovascular pathologies that require resolution by the Hemodynamics service because they do not have the equipment, human talent and infrastructure, as well as other factors necessary for the implementation of this health service.

The purpose of this project is the development of a managerial management plan for the implementation of a Hemodynamics service in the Surhospital clinic for the year 2023, by obtaining qualitative data through surveys to achieve the approach of strategies and activities, as well as mechanisms for monitoring and evaluating compliance with them, with the aim of expanding the institution's portfolio of services and thus satisfying the unsatisfied demand for pathologies with a great impact on the health of the population surrounding the sector in which This health unit is located, particularly those that need diagnostic and therapeutic hemodynamic procedures.

Keywords: Implementation, Hemodynamics, optimize infrastructure, Services Provided, Management management.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	3
1.1.1. Introducción.....	3
1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	4
1.1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	5
1.1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios.....	6
1.1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos	7
1.1.2.2.2. Oferta de Servicios	8
1.1.2.2.3. Población atendida.....	9
1.1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha	10
1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1.4. Justificación del planteamiento del problema	13
1.1.5. Objetivos General.....	13
1.1.6. Objetivos Específicos	13
1.1.7. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	14
1.1.8. Propuesta y justificación de alternativas de solución	14
CAPITULO II	17
2.1. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS. 17	
2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES HOSPITALARIOS	18
2.2.1. Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización	18
2.2.1.1. Fortalezas.....	18
2.2.1.2. Debilidades.....	19
2.2.2. Gestión Gerencial de la Dirección	19
2.2.2.1. Fortalezas.....	19
2.2.2.2. Debilidades.....	19
2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	19
2.2.3.1. Fortalezas.....	20
2.2.3.2. Debilidades.....	20
2.2.4. Gestión Financiera	20
2.2.4.1. Fortalezas.....	20

2.2.4.2.	Debilidades.....	21
2.2.5.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	21
2.2.5.1.	Fortalezas.....	21
2.2.5.2.	Debilidades.....	21
2.2.6.	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones 22	
2.2.6.1.	Fortalezas.....	22
2.2.6.2.	Debilidades.....	22
2.2.7.	Macroentorno	23
2.2.7.1.	Oportunidades.....	23
2.2.7.2.	Amenazas	23
2.2.8.	ESTRATEGIAS (MATRIZ CAME)	25
2.2.8.1.	ESTRATEGIA DE ATAQUE Y POSICIONAMIENTO (EXPLOTAR OPORTUNIDADES).....	25
2.2.8.2.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MANTENER FORTALEZAS) ..	25
2.2.8.3.	ESTRATEGIA DE REORIENTACION (CORREGIR DEBILIDADES)	25
2.2.8.4.	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (AFRONTAR AMENAZAS) 25	
CAPITULO III	27
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....		27
3.1.	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	27
3.1.1.	Análisis del Entorno Social (PESTEL).....	27
Factores Políticos:	27
3.1.2.	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	30
3.1.3.	Análisis FODA	32
3.1.4.	Cadena de Valor de la organización	33
3.1.5.	Planificación Estratégica	35
3.1.5.1.	Misión	35
3.1.5.2.	Visión.....	36
3.1.5.3.	Valores	36
3.1.5.4.	Objetivos institucionales	36
3.1.5.5.	Principios éticos	37
3.2.	PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	38
3.2.1.	PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	38
3.2.1.1.	Gestión Gerencial de la Dirección	38
3.2.1.2.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	40

3.2.1.3.	Gestión Financiera	42
3.2.1.4.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	43
3.2.1.5.	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones 43	
3.2.1.6.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	44
CAPITULO IV		46
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL		46
4.1.	Presupuesto general para la implementación del plan de gestión gerencial 48	
4.2.	Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	50
4.2.	Conclusiones y Recomendaciones	50
4.2.1.	Conclusiones.....	50
4.2.2.	Recomendaciones.....	51
4.3.	Glosario	51
4.4.	Bibliografía	52
4.5.	ANEXOS	53
4.5.1.	ANEXO 1: PREGUNTAS PLANTEADAS A LOS DISTINTOS GRUPOS ENTREVISTADOS:.....	53
4.5.2.	ANEXO 2: FOTOS DURANTE LAS ENTREVISTAS A GRUPOS DIRIGIDOS: 54	
4.5.3.	ANEXO 3: FLUJO DE EFECTIVO DE LA CLÍNICA SURHOSPITAL	54
4.5.4.	ANEXO 4: UTILIDAD NETA CLÍNICA SURHOSPITAL.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Servicios de atención por consulta externa y hospitalización.....	9
Tabla 2- Total de pacientes atendidos de 2019 a 2022.....	9
Tabla 3- Matriz de alternativas de solución	15
Tabla 4- Alternativas de solución y criterios de selección	16
Tabla 5- Cuadro general de capacidades y limitaciones de la clínica Surhospital	24
Tabla 6- Cadena de Valor Clínica Surhospital.....	35
Tabla 7- Matriz de monitoreo (se ajusta para cada actividad)	46
Tabla 8 Monitoreo de actividad 1 (ejemplo)	47
Tabla 9 - Semaforización de actividades.....	47
Tabla 10- Presupuesto general de infraestructura	48
Tabla 11 - Presupuesto de gestión administrativa.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama estructural clínica Surhospital.....	6
Figura 2 Georeferencia clínica Surhospital	8
Figura 3 Árbol del problema para la implementación del servicio de Hemodinamia	12
Figura 4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter clínica Surhospital	31

INTRODUCCIÓN

El servicio de Hemodinamia es un servicio de gran importancia para la salud, brindando beneficios tanto para los pacientes como para las instituciones en las que funciona, debido a que consiste en la aplicación de procedimientos mínimamente invasivos, que confieren una pronta recuperación con la menor cantidad de efectos adversos a diferencia de otros procedimientos diagnósticos y terapéuticos. (Manuel & García Aranda, 2014)

En el primer capítulo analizamos las características y los factores que influyen constituyendo ventajas como también desventajas para el desarrollo de estos cambios en la institución de modo que se deben aprovechar estas ventajas y verlas como oportunidades mientras que se debe reducir el impacto de las desventajas preparando a la organización para combatir estas amenazas potenciales. En este estudio se realizó un análisis situacional de la clínica Surhospital, recolectando información sobre su estructura administrativa y financiera e identificando la oferta de servicios y la demanda insatisfecha, evidenciando que un punto crucial es la falta del servicio de Hemodinamia; el cual constituye un servicio de gran rentabilidad y que mediante las distintas gestiones a implementar en este plan gerencial se busca la resolución de los problemas encontrados como lo son el mal aprovechamiento de la infraestructura y la distribución ineficiente del recurso humano de la institución.

En el segundo capítulo, se pone en evidencia un problema central que es la ausencia del servicio en la unidad médica, siendo una problemática común en otras instituciones de salud ya que son pocas las que cuentan con este servicio, debido a diferentes factores como el costo que requiere implementarse así como las distintas problemáticas que se suman como el escaso espacio físico y de talento humano, sin embargo de existir la posibilidad de implementarlo, se abre una puerta que garantiza que la institución destaque en comparación a otras, permitiendo expandir su cartera de servicios,

obteniendo así beneficios para la institución y para los pacientes que ven limitada la resolución de sus patologías. (Jiménez Paneque, 2004)

En el tercer capítulo se plantea una alternativa a este problema encontrado en la Clínica Surhospital, la cual cuenta con la capacidad suficiente para lograr implementar el servicio de Hemodinamia con la correcta gestión de sus recursos y procesos administrativos, se llevó a cabo la descripción de alternativas de solución principalmente dirigidas al aprovechamiento del espacio físico y al mejor uso de los recursos económicos y del talento humano disponible en la organización, determinando así las alternativas de solución que son más factibles de implementar y las que tienen menor facilidad de implementación.

Por último en el cuarto capítulo se analizan las ventajas y desventajas que posee la clínica en cuestión para lograr plantear estrategias de la mano de actividades que serán monitorizadas periódicamente para evaluar el cumplimiento de tareas que permitan la implementación del servicio de Hemodinamia en la institución para el período 2023, de esta manera se podrá aumentar la producción de la unidad médica y se logrará captar mayor cantidad de pacientes tanto de la red privada como pública, consiguiendo así aumentar los ingresos de la institución, mejorando su posicionamiento en el mercado de la salud ecuatoriana.

CAPITULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.1. Introducción

Al momento de buscar la implementación de mejoras en una empresa, un punto clave es analizar todas las variables y factores que podrían condicionar cambios en el desempeño de la misma, así como en el desenvolvimiento y actividades ligadas a la institución. Estos factores pueden bien ser oportunidades al mismo tiempo que amenazas para el desarrollo de la empresa. En todo caso, el conocimiento del entorno macro donde la actividad empresarial va a ser desarrollada, es de vital importancia ya que mediante el conocimiento del mismo se puede tomar iniciativa y aprovechar las ventajas sobre variables positivas las cuales pueden ser analizadas y tomadas en cuenta como oportunidades al mismo tiempo que identifica todas aquellas variables que influyen negativamente y así prepararnos ante ellas como posibles amenazas, para que una vez se tengan en cuenta todos estos parámetros y manejados de forma adecuada, la institución se logre desenvolver de una forma favorable en el mercado.

A continuación, se procederá a detallar un breve análisis situacional de la Clínica Surhospital así como una descripción de su macroambiente y los ámbitos que lo constituyen.

Esta es una institución de salud de segundo nivel de atención, la cual tiene aproximadamente 10 años de funcionamiento en el mercado, siendo fundada en el año 2012 por asociación entre los esposos y doctores Mery Suárez Fortún y Jorge Gallino Soria, ofertando atención de calidad y calidez a la población en general mediante distintos tipos de servicios y convenios con las

instituciones de la red pública y privada sea IESS, ISSPOL, ISSFA, MSP o seguros médicos pagados los cuales han encontrado en esta institución un punto clave de apoyo para complementar la limitada capacidad resolutive de estas casas asistenciales, así como los pacientes que acuden por demanda espontánea a esta casa de salud por la gran apertura de servicios brindados y la calidad de atención de sus profesionales médicos, enfermeros y de otras áreas como imágenes y laboratorio.

La institución consta de servicios médicos asistenciales de distintas especialidades aplicadas tanto en el área de emergencia, hospitalización, terapia intensiva, quirófano y consulta externa constituyendo un equipo de profesionales de calidad quienes se encargan de brindar atención a las distintas dolencias de la población objetivo quienes a su vez confían en los servicios prestados lo cual se ha demostrado por la durabilidad que ha tenido en el mercado.

1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El análisis de la situación actual implica el desarrollo de un proceso metodológico que permite generar, a través de la participación social, información, análisis e intervención sobre la realidad. La metodología permite el desarrollo de actividades que posibilitan construir procesos sociales para la resolución de los problemas de salud y la generación de condiciones saludables.

Es una herramienta que sirve para desarrollar el análisis de la realidad como una condición necesaria para la intervención. La OPS al respecto menciona que el análisis situacional “permite caracterizar, medir y explicar el perfil de salud – enfermedad de una población, incluyendo los daños y problemas de salud, así como sus determinantes, sean estas de competencia del sector salud o de otros sectores.” (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Modelo de Atención Integral de Salud, Familiar, Comunitaria e Intercultural, 2013). Al ser, también, una herramienta de información, el análisis situacional permite

identificar y priorizar los problemas, pero también, genera evaluaciones de impacto en salud. (MAFLA, 2015)

La necesidad de recibir atención de calidad en salud a nivel nacional en el Ecuador es muy por encima a la oferta de servicios que hay por parte de entidades públicas, a pesar de distintas mejoras y modificaciones que han sido llevadas a cabo a lo largo de los años con cada nuevo equipo de trabajo administrativo impuesto por los distintos gobiernos que se han posicionado, siendo las más destacadas en el aspecto tecnológico y económico, las cuales fueron considerables, lo cual se puede ver reflejado en el consumo de servicios por parte de quienes han requerido atención médica por parte del sector público y no indistintamente del sector privado.

La Clínica Surhospital es una unidad de salud que brinda atención a población mixta es decir del sector público y privado, predominando la atención a usuarios procedentes de la RPIS (Red Pública Integral en Salud), lo que permite suponer que la institución mencionada tiene buenas oportunidades de crecimiento en el mercado de salud mientras se mantenga este tipo de convenios interinstitucionales, además mediante esta investigación se identificó que la empresa cuenta con un buen posicionamiento y los clientes están satisfechos por la atención recibida, sin embargo es necesario lograr atender necesidades que al momento no son parte de la cartera de servicios de la institución como lo es el servicio de Hemodinamia lo cual se busca implementar mediante este plan de gestión gerencial.

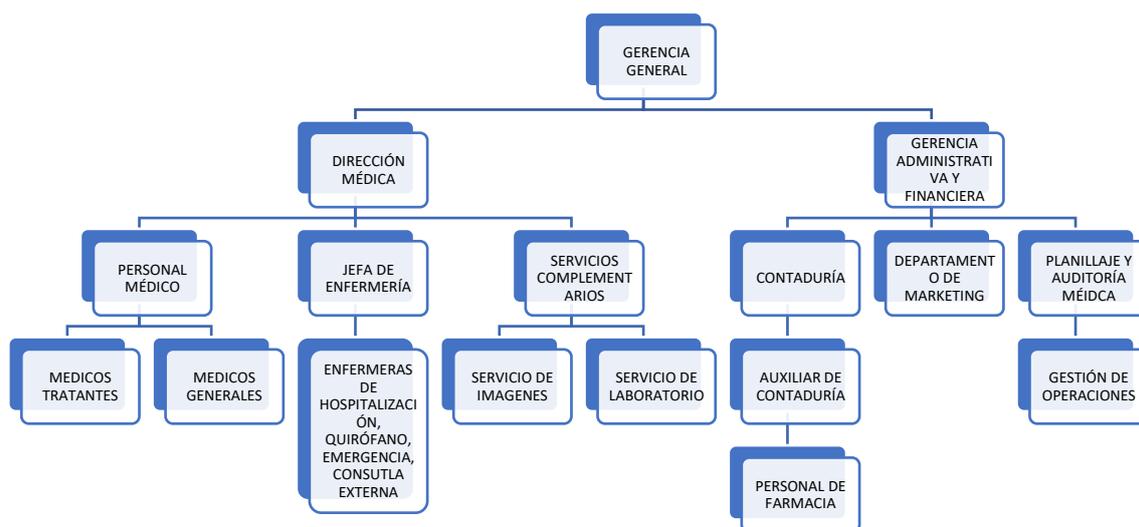
1.1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El equipo que constituye la organización de la clínica en cuestión, posee un organigrama estructural donde podemos evidenciar la estructuración jerárquica de esta institución, la cual es encabezada por la Gerencia General, pasando a la Dirección Médica y su asistente, encargados de regular todo lo relacionado al labor institucional, es decir el equipo de atención en salud conformado por Médicos tratantes, médicos generales, personal de enfermería, laboratorio e

imágenes; a su vez de la mano del departamento el Gerencia Administrativa y financiera quienes conforman el segundo escalón empresarial y , bajo su regulación se encuentran los procesos de Contaduría, Marketing, Planillaje y auditoría médica, así como el departamento encargado de Medicamentos y dispositivos médicos, seguido por la gestión de operaciones, referencias y contrarreferencias.

Cabe indicar que cada gerencia cuenta con sus líneas de apoyo para que de esta manera lograr alcanzar los objetivos propuestos por cada área.

Figura 1 Organigrama estructural clínica Surhospital



Autor: Gregorio García I.- Fuente: Datos estadísticos Clínica Surhospital

1.1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios

En lo que se refiere a la oferta y la demanda de los servicios de salud, se describe un punto tradicional, con un modelo determinista, el cual fue planteado por Grossman en el que es el paciente quien determina la demanda, por otro lado, un enfoque que consta de dos procesos de cálculo; uno para determinar

el acceso a los distintos servicios y otro para una estimación de la percepción de enfermedad, constituyendo un modelo secuencial.

También existe un modelo propuesto por Heckman para presentar una demanda real de toda la población, percepción a la que se llega tomando todas las características de aquellos quienes acceden a los sistemas de salud y dan uso a sus distintos servicios ofertados, este modelo se basa en un mecanismo mejora de la información y el acceso a la misma, logrando resolver aspectos desde el punto de vista financiero, suponiendo ventajas en ambos modelos, siendo su aplicación en lo que al análisis de la oferta de los servicios de salud se refiere.

Este tipo de circunstancias ocasionan discrepancias de elección que se alejan de la lógica y hacen relucir que la salud es un claro ejemplo de que los diferentes mecanismos de mercado, postulados por la teoría neoclásica tradicional, los cuales no resultan suficientes para mantener el equilibrio entre oferta y demanda en las distintas problemáticas de salud. (Santos-Padrón, 2011)

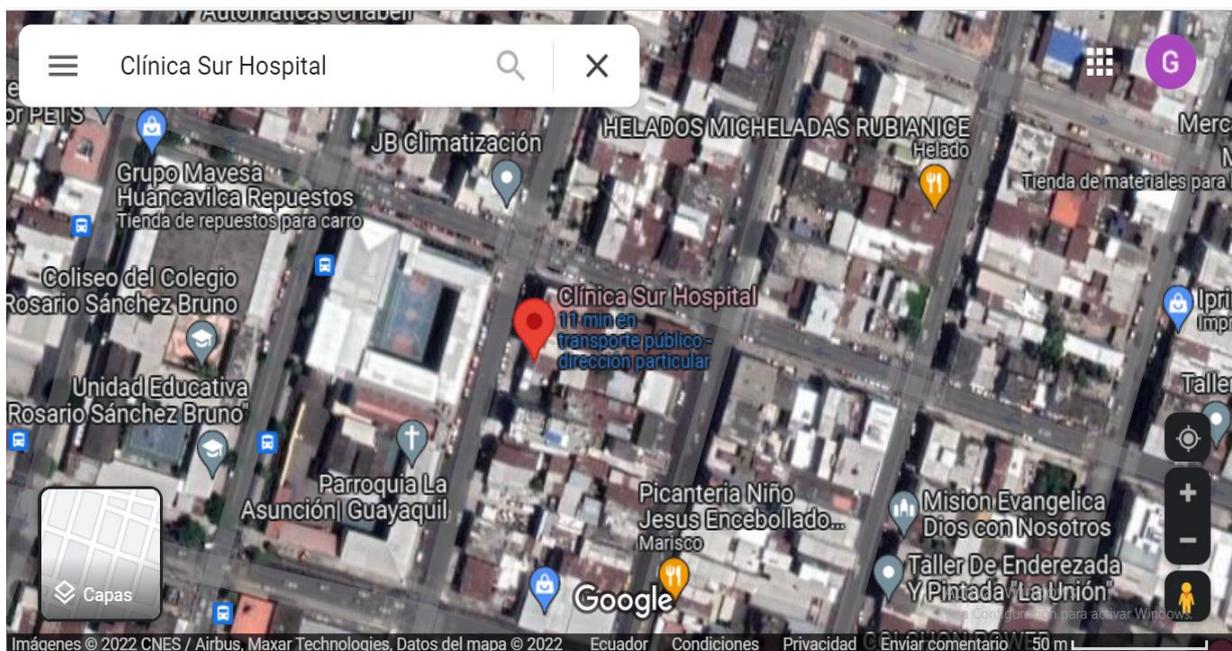
1.1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos

El centro de Especialidades de 2do nivel Clínica Surhospital es un hospital de la red Privada que maneja convenios de atención al paciente de las distintas redes públicas y privadas, se encuentra geolocalizada en la región Costa, en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Tarqui en las calles José Mascote entre la calle Capitán Nájera y la calle Huancavilca. Según Google maps se encuentra en las coordenadas -2.195402468536749, -79.88849241188626. Como punto de referencia se encuentra el colegio Rosario Sánchez Bruno.

Cuenta con 3 edificios o torres siendo la principal la torre de hospitalización, seguida por el área de consulta externa y planillaje y por último el área

administrativa sin embargo se cuenta con un área aledaña poco aprovechada de grandes dimensiones que podría destinarse a otro tipo de servicios como el área de hemodinamia propuesta.

Figura 2- Georeferencia clínica Surhospital



Autor: Gregorio García I.- Fuente: Google Maps

1.1.2.2.2. Oferta de Servicios

En esta unidad médica se ofertan una gran variedad de servicios y especialidades, consta de Médicos generales de primer nivel de atención que laboran en el área de emergencia, hospitalización, terapia intensiva, quirófano y consulta externa, así como una gran variedad de especialidades médicas entre las que destacan Medicina Interna, Cardiología, Cirugía General, Ginecología, Anestesiología, Traumatología, Terapia intensiva, Neurocirugía, Nutrición y Gastroenterología, tanto en el ambiente hospitalario como en la consulta externa, así también cuenta con personal de enfermería, laboratorio, imágenes y farmacia, siendo una amplia gama de servicios dirigidos a la atención integral de los pacientes ya sean de la red pública mediante convenio con IESS, ISSFA, ISSPOL o MSP, así como pacientes particulares y asociados a atención mediante convenio con Seguros médicos pagados.

Tabla 1- Servicios de atención por consulta externa y hospitalización

CONSULTA EXTERNA	HOSPITALIZACIÓN
Medicina General	Medicina General
Medicina Interna	Medicina Interna
Cardiología	Cardiología
Cirugía General	Cirugía General
Neurocirugía	Neurocirugía
Otorrinolaringología	Otorrinolaringología
Gastroenterología	Gastroenterología
Ginecología	Ginecología
Obstetricia	Traumatología
Traumatología	Urología
Odontología	Terapia Intensiva
Terapia Física y rehabilitación	Anestesiología
Nutrición	Nutrición clínica
Imágenes (Rayos X, Tomografía, Resonancia Magnética, Ecografía)	Imágenes (Rayos X, Tomografía, Resonancia Magnética, Ecografía)
Laboratorio	Laboratorio clínico

Autor: Gregorio García I.- Fuente: <https://surhospital.net/>

1.1.2.2.3. Población atendida

La atención brindada desde los inicios de esta institución hace aproximadamente 10 años es un total de 64250 pacientes, desde el período 2019 a 2022 se atendieron 25574 sin tomar en cuenta el área de consulta externa la cual no está contemplada en este análisis.

Tabla 2- Total de pacientes atendidos de 2019 a 2022

Pacientes atendidos período 2019 a 2021		Pacientes atendidos por cardiología
2019 a 2020	12654	1768
2020 a 2021	7253	2535
2021 a 2022	5667	2152

Autor: Gregorio García I.- Fuente: <https://surhospital.net/>

1.1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha

Al tener en cuenta los parámetros para definir servicios de salud de calidad, varía mucho dependiendo del punto de vista, sin embargo, esta no puede definirse por separado de la eficiencia del servicio debido a que si no tomamos como parámetro la optimización de los recursos que disponemos, el alcance que logren nuestros servicios va a ser menor al deseado de los servicios será menor que el supuestamente posible. Estas características son mediciones subjetivas y abstractas, difíciles de cuantificar debido a que sus indicadores relacionados al paciente como tal son separados de los que se basan en la atención brindada por parte del equipo de atención. También hay que tener en cuenta que la atención a nivel hospitalario tiene un nivel de complejidad mayor lo que supone un reto al momento de compararlo con los parámetros medidos en una consulta externa, tanto porque constituyen problemas de salud más serios como también suponen gastos mayores al sistema de salud en cuanto al uso de medicamentos y tecnología empleada. Estos puntos mencionados son relevantes ya que del mismo modo tanto a nivel hospitalario como a nivel de la consulta externa se presentan diferentes problemáticas de salud las cuales pueden ser atendidas según su nivel de complejidad; asimismo hay patologías que superan los niveles de atención de las diferentes instituciones de salud o dentro de una misma institución también pueden superar la capacidad resolutoria según el área de atención. (Jiménez Paneque, 2004)

El presente trabajo se centra en buscar una alternativa a uno de las problemáticas evidenciadas en la Clínica objeto de estudio, más precisamente las patologías relacionadas a la especialidad de Hemodinamia ya que del total de pacientes atendidos en esta casa de salud no se cuenta con datos estadísticos de los pacientes que hayan acudido por emergencia debido a patologías que ameritan tratamiento por el servicio de hemodinamia sean estos cuadros anginosos, síndromes coronarios agudos, infarto agudo de miocardio, necesidad de catéteres translumbares para hemodiálisis, embolizaciones de aneurisma, hemorragias subaracnoideas, entre otras, los cuales si bien reciben una atención y primeros auxilios se deriva a otra unidad de salud que cuente

con el servicio apropiado que se necesita para tratar dicha patología, siendo por lo general Hospitales de la red pública de tercer nivel, lo cual podría solucionarse mediante la implementación del servicio de Hemodinamia en la unidad de salud. (Surhospital, 2022)

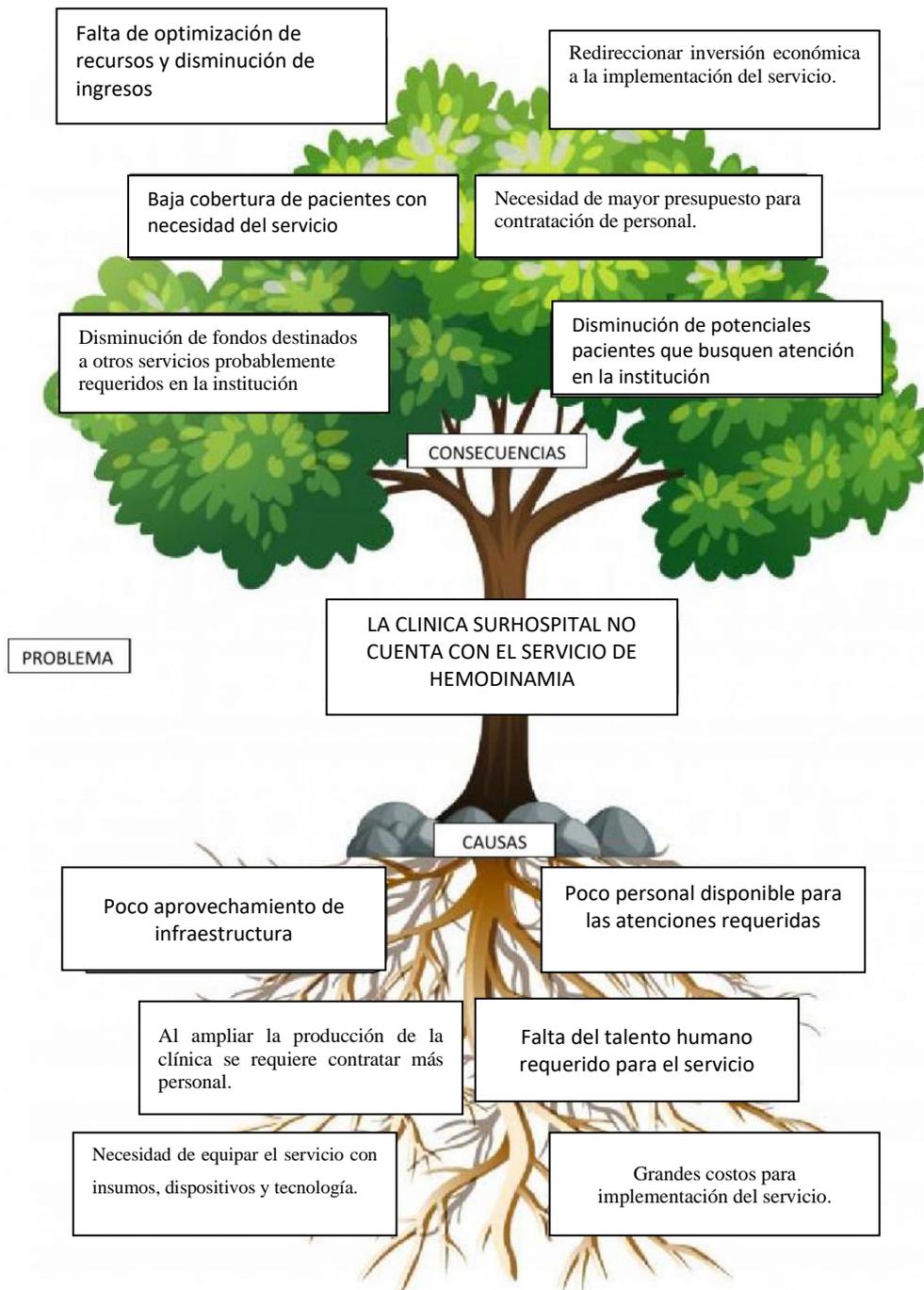
1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La clínica Surhospital actualmente no dispone de infraestructura implementada, ni personal de salud capacitado para llevar a cabo procedimientos de hemodinamia, presentando una problemática común en otras instituciones de la salud que es el poco aprovechamiento del espacio físico disponible, existiendo pacientes que ameritan intervención por el servicio de Hemodinamia, el cuál podría implementarse en la institución ya que la misma cuenta con un espacio físico lateral al edificio principal de emergencia y hospitalización el cual mediante la correcta administración se puede destinar a la ampliación del área de emergencia para dar contingencia a una futura área de hemodinamia y procedimientos angiológicos mediante la adquisición de un angiógrafo y capacitando al personal médico y asistencial ya que varios de los especialistas tienen título de 4to nivel, es decir Especialistas en Hemodinamia, con el cual están facultados para la realización de estos procedimientos como lo son 2 particulares entre los que destacan la angiografía y embolización de aneurismas en el caso de hemorragias subaracnoideas y la coronariografía y angioplastia en el caso de síndromes coronarios agudos; técnicas mediante las cuales se beneficiarían gran cantidad de pacientes ya que no todas las instituciones locales cuentan con este servicio que a su vez brinda una gran rentabilidad económica a la institución. (Fernández-deBobadilla & López-de-Sá, 2013)

Estos procedimientos al no ser invasivos presentan una gran ventaja en comparación a los procedimientos quirúrgicos convencionales ya que permiten una recuperación más pronta, llevándose a cabo de manera ambulatoria, es decir sin que el paciente deba ser ingresado en un medio hospitalario, se reducen complicaciones asociadas al uso de anestesia o infecciones de herida quirúrgica, todo esto reduce el costo generado a la vez que permite al paciente

reintegrarse más rápidamente a sus actividades habituales. (Manuel & García Aranda, 2014)

Figura 3- Árbol del problema para la implementación del servicio de Hemodinamia



Autor: Gregorio García I.- Fuente: Datos recolectados

1.1.4. Justificación del planteamiento del problema

La presente investigación tiene como finalidad establecer acciones pertinentes dirigidas a realizar gestiones de optimización de la infraestructura para implementar un área que permita llevar a cabo procedimientos ligados a la rama de Hemodinamia ya que se ha visto la necesidad de cubrir esta demanda insatisfecha en la institución de salud que se está estudiando, además de constituir métodos no invasivos, que permiten una recuperación rápida además de que un gran porcentaje de pacientes requieren este tipo de procedimientos sin embargo no reciben atención oportuna ya que este servicio no está disponible en todas las instituciones de la RPIS. (Manuel & García Aranda, 2014)

1.1.5. Objetivos General

Diseñar un plan de gestión gerencial para implementar la unidad de Hemodinamia en la clínica Surhospital para el período 2023.

1.1.6. Objetivos Específicos

- Conocer las necesidades de los pacientes que requieren atención por la especialidad de Hemodinamia.
- Determinar el perfil y cantidad del talento humano requerido para cubrir las necesidades del servicio propuesto.
- Identificar el equipamiento necesario que será destinado a la implementación del servicio.
- Implementar estrategias de mejora en las gestiones administrativas, financieras y operativas.

- Determinar las necesidades de logística para la compra y adquisición de insumos para el desarrollo del problema

1.1.7. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Al ampliar la infraestructura e implementar el servicio de Hemodinamia la clínica lograría cubrir la gran demanda de pacientes dirigidos a este servicio mejorando así la cobertura de salud y permitiendo fortalecer los convenios con las instituciones del RPIS.

1.1.8. Propuesta y justificación de alternativas de solución

Entre las alternativas de solución al problema central en primer lugar se plantea la aprobación de la gestión gerencial de Dirección para que permita la distribución e inversión de recursos dirigidos a mejorar la orientación de la infraestructura destinada al área de Hemodinamia, para de esta manera aprovechar al máximo el espacio disponible y permitir el crecimiento de la institución a futuro.

Por otro lado, una vez lograda la implementación de esta alternativa se debe tener en cuenta la necesidad de capacitación y entrenamiento al personal que laborará en dicha área ya que a pesar de tener los conocimientos se trata de una implementación y optimización de recursos, tanto infraestructura, recursos materiales e insumos médicos, así como talento humano. Por este motivo se deben planificar talleres de capacitación al personal de la institución para poder aprovechar los recursos destinados a esta adecuación.

A continuación, en la tabla 3 se describen el problema central junto con las alternativas de solución encontrados durante el desarrollo de este plan de gestión gerencial para la implementación del servicio de Hemodinamia.

Tabla 3- Matriz de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMERIDAS					
ESCUELA DE NEGOCIOS					
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD					
“PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD EN UNA UNIDAD PUBLICA O PRIVADA”					
MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Ausencia de servicio de hemodinamia	No contar con el equipamiento e infraestructura adecuado.	Disminución de atenciones que se ve reflejada en una baja productividad.	Necesidad de solicitar aprobación por la Gestión de dirección.	Crear plan de gestión gerencial	Gestión Gerencial de la dirección.
Necesidad de gran presupuesto	Grandes costos para implementación del servicio.	Redireccionar inversión económica a la implementación del servicio.	Implementación del servicio sin que repercuta en el presupuesto destinado al mantenimiento y funcionamiento de la institución.	Plantear estrategias y crear convenios para llevar a cabo el financiamiento del proyecto	Gestión financiera.
Necesidad de reorganizar al talento humano	Al ampliar la producción de la clínica se requiere contratar más personal.	Necesidad de mayor presupuesto para contratación de personal.	Contratación de talento humano y capacitación.	Una vez implementada el área contratar y capacitar al personal de acuerdo a la necesidad.	Gestión administrativa y de recursos humanos
Se requiere invertir en la adquisición de equipo y tecnología medica	Necesidad de equipar el servicio con insumos, dispositivos y tecnología.	Disminución de fondos destinados a otros servicios probablemente requeridos en la institución.	Destinar los fondos de la institución comprometiendo la probable necesidad de otros servicios o áreas.	Reinversión de las ganancias para la potenciación de otros servicios ofertados por la clínica.	Gestión financiera.
Menor cobertura de atenciones en la unidad.	Poco personal disponible para las atenciones requeridas	Disminución de potenciales pacientes que busquen atención en la institución	Lograr cubrir la demanda de servicios en la clínica.	Ajustar horarios de atención, ofrecer incentivos al personal de salud.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización
NOTAS: Se identifican 5 problemáticas encontradas en el planteamiento del plan gerencial.					
FUENTE: Observación directa					
ELABORACIÓN: Gregorio Gabriel García Intriago					
FECHA: 3/08/2022					

Autor: Gregorio García I.- Fuente: Observación directa

Tabla 4- Alternativas de solución y criterios de selección

PROBLEMA CENTRAL.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	PUNTAJE TOTAL
La clínica Surhospital no cuenta con el servicio de Hemodinamia	Plantear estrategias y crear convenios para llevar a cabo el financiamiento del proyecto	4	2	3	9
	Reinversión de las ganancias para la potenciación de otros servicios ofertados por la clínica.	3	3	2	8
	Una vez implementada el área contratar y capacitar al personal de acuerdo a la necesidad.	4	3	4	11
	Ajustar horarios de atención, ofrecer incentivos al personal de salud.	3	4	3	10

Autor: Gregorio García I.- Fuente: Observación directa

CAPITULO II

2.1. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.

La implementación de la Unidad de Hemodinamia en la Clínica Surhospital es un plan gerencial propuesto con la finalidad de optimizar la utilización de la infraestructura de modo que se aproveche el espacio disponible para agregar un servicio de salud dirigido al beneficio de la comunidad en general y aumentar la producción de la unidad sanitaria mediante las medidas de optimización de sus servicios asistenciales.

La investigación para recopilación de datos en este plan gerencial, se desarrolló desde un enfoque cualitativo observacional, mediante la recolección de datos, revisiones de campo, entrevistas con las autoridades pertinentes para la recolección de experiencias, problemáticas y sugerencias para el balance de los distintos puntos de vista de las y los involucrados en la intervención de los procesos asistenciales sanitarios, siendo partícipes de brindar las herramientas claves que permitan dar una interpretación y así mismo la retroalimentación para la problemática planteada.

Cabe indicar que no existe información previa descrita sobre el objeto de estudio por lo cual se llevó a cabo una metodología cualitativa para enmarcar un precedente basado en las modalidades descritas a continuación.

Entre las técnicas desarrolladas se trabajó con entrevistas a grupos focales, se generan interrogantes precisas destinadas a los distintos grupos entrevistados, se plantean preguntas que se adjuntan en los anexos descritos más adelante.

Las entrevistas evidencian un trabajo conjunto con las áreas administrativas del hospital para una recolección y obtención de información relevante para el desarrollo de este producto dirigidas a las distintas áreas responsables de las gestiones administrativas de la Clínica Surhospital para recopilar información

relevante y de interés que contribuya al desarrollo de este proceso investigativo, así también se incluye al personal médico y sanitario de las áreas relacionadas como lo son la emergencia de la institución y la Consulta externa. (Ulin, 2006)

2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES HOSPITALARIOS

Con el fin de desarrollar el plan de gestión para la implementación del servicio de Hemodinamia para el año 2023 se realizó un diagnóstico institucional bajo el diseño y la implementación de la herramienta FODA, la cual determinó características propias de la institución y la magnitud de las capacidades resolutorias que se utilizaran como estrategias funcionales para implementar la mejora.

2.2.1. Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización

La gestión de los servicios de clínica y hospitalización son aquellos servicios donde se direcciona la atención del paciente y corresponden a las atenciones ambulatorias en las que se brindan al paciente atenciones sin ameritar ingreso hospitalario; y los servicios de hospitalización que corresponden a aquellos en los que, luego de una evaluación médica se programa una hospitalización del paciente para un tratamiento más especializado y de control directo, en el que es necesario su internación.

2.2.1.1. Fortalezas

F1: Los precios de los servicios son módicos y accesibles a todo el público.

F2: cuenta con gran variedad de especialidades y personal de gran trayectoria.

F3: Se llevan a cabo gran variedad de procedimientos diagnósticos y terapéuticos.

F4: Cuentan con convenios con la red pública integral de salud “RPIS” (IESS-MSP – ISSFA- ISSPOL)

2.2.1.2. Debilidades

D1: La ubicación es poco estratégica al estar ubicada en un sector con mucha inseguridad.

D2: Un gran problema es el poco personal y la sobrecarga de trabajo

D3: Son una institución relativamente nueva en el mercado

D4: Existen otras clínicas de mayor prestigio que son grandes competidores.

2.2.2. Gestión Gerencial de la Dirección

El departamento o gestión de Dirección Médica es la que se dedica a planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades médicas que se realizan dentro de la clínica, buscando que destaquen por su excelencia y buena práctica, garantizando la seguridad médica de los pacientes en todo el proceso de atención, siendo conformada por personal médico y de enfermería quienes se encargan de brindar atención directa y de calidad al paciente.

2.2.2.1. Fortalezas

F1: La gerencia cuenta con personal capacitado con visión.

F2: Tiene el compromiso de optimizar los procesos de atención.

F3: Tiene bases en un liderazgo fuerte y respetado por sus subordinados.

F4: Cuenta con flexibilidad operativa para adaptarse a variaciones del mercado.

2.2.2.2. Debilidades

D1: Estrato gerencial que poco comprometido con la visión y misión interna.

D2: Pocas estrategias relacionadas a la implementación de nuevas tecnologías.

D3: Búsqueda de producción y ganancias sin considerar las limitaciones de su personal.

2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Esta gestión se basa en la organización de la institución mediante el reclutamiento y capacitaciones al personal que labora en la empresa y vigila que este tenga disposición a brindar atención según el perfil institucional y acorde a los lineamientos establecidos por la misma.

2.2.3.1. Fortalezas

F1: Se brindan facilidades para la capacitación profesional continua.

F2: Se cuenta con apertura al diálogo para tratar distintas problemáticas internas.

F3: La gestión administrativa cuenta con relaciones interinstitucionales para implementación de servicios.

2.2.3.2. Debilidades

D1: No cuentan con un plan estratégico de gestión de talento humano.

D2: El proceso de reclutamiento de personal se ve mayormente influenciado por referencias laborales que por verificación del rendimiento.

D3: Poco aprovechamiento de las habilidades de los trabajadores aplicables a otras áreas de servicio.

2.2.4. Gestión Financiera

La gestión financiera es la que se encarga de realizar la planificación económica de la organización, administrar de manera eficiente el capital de trabajo y determinar el presupuesto periódicamente asignado. Esta gerencia está conformada por las áreas de Finanzas, Contabilidad, Auditoría Médica y Tecnología de Información, así también busca la adquisición de los mejores productos de la más alta calidad que posicione a la empresa como una institución competitiva dentro de su segmento de mercado.

2.2.4.1. Fortalezas

F1: Se lleva una contaduría de calidad por parte de los responsables del proceso.

F2: Se optimizan los procesos de ciclo de caja.

F3: Se toman en cuenta previsiones de tesorería a corto y largo plazo.

2.2.4.2. Debilidades

D1: No se utilizan nuevas tecnologías para apoyo en la gestión.

D2: No se optimizan las operaciones de cobro y pago de los servicios.

D3: No se llevan a cabo operaciones de multivisas para mejorar las finanzas.

2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

El objetivo de esta gestión es brindar el soporte a la clínica en lo que respecta a la remodelación, mantenimiento y todo lo relacionado al área de logística, la cual tiene como principales funciones tanto la gestión de la orden de compra/venta y la administración de bodegas e inventarios, dentro de lo que se incluye el manejo de farmacia, las solicitudes de despacho, la evaluación de la gestión de consumos y el control de stock de materiales, así también el balance general de insumos, bienes y servicios.

2.2.5.1. Fortalezas

F1: La Gestión lleva a cabo un control de inventarios y la relación oferta/demanda.

F2: Los servicios de logística de la empresa están administrados desde un punto de vista centralizado.

F3: El personal de la gestión de logística ha sido frecuentemente capacitado.

2.2.5.2. Debilidades

D1: La gestión de logística tiene un enfoque conservador.

D2: Esta gestión deja de lado posibilidades de mejora al no tener un enfoque innovador.

D3: La cantidad de personal de esta gestión no es suficiente para el funcionamiento adecuado de la misma.

2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

La gestión de tecnologías de la información y comunicaciones es un área encargada del sondeo de mercado de forma cuantitativa y cualitativa que se va a realizar para observar los cambios constantes del mercado y así lograr plantear estrategias de adaptación y mejora.

El Ecuador se ha abierto al desarrollo tecnológico lo cual ha permitido a que las empresas públicas como privadas apuesten a cambios como en el caso del proyecto por parte del estado que se ha preocupado de que el Internet llegue a la mayor parte de la población, lo cual constituye una mayor oportunidad que la gente se comunique y conozca sobre su entorno; esto a su vez es una gran ventaja para la institución porque de esta manera logra promocionar sus servicios al tiempo que los usuarios pueden investigar sobre los mismos y contactar por sus medios buscando alternativas de servicios de salud que pueden ser solventadas por la institución.

2.2.6.1. Fortalezas

F1: Se utiliza la informática para la planificación de actividades relacionadas con distintas acciones en la unidad, como programación de rutas y combinación de recorridos.

F2: La gestión de TICs mantiene un control sobre la información de la institución con un respaldo de la misma y acceso mediante distintos programas informáticos.

F3: El agendamiento para consulta externa es de acceso fácil e inmediato.

2.2.6.2. Debilidades

D1: los ejecutivos no cuentan oportunamente con toda la información que demandan para la toma de decisiones.

D2: La gestión no puede llevar un control de la cadena de suministro de información generando acciones negativas que generan impacto a nivel de inventarios y costos.

2.2.7. Macroentorno

2.2.7.1. Oportunidades

O1: Instituciones de la red pública no cuentan con el servicio de Hemodinamia.

O2: En otras instituciones de la red pública no siempre cuentan con espacio físico disponible.

O3: Los pacientes buscan atención mediante convenios con la red pública.

O4: El servicio de Hemodinamia es de alta rentabilidad económica.

O5: La gerencia de la institución tiene la ideología de crecimiento institucional a futuro, ideología apoyada por la gestión hospitalaria y el área directiva para su esquematización y ejecución futura.

2.2.7.2. Amenazas

A1: Los principales competidores son otras instituciones de la red privada.

A2: Preferencia de servicios de la red pública a servicios autofinanciados.

A3: La situación económica a nivel nacional limita la preferencia por servicios privados.

A4: Costo de adquisición de equipamiento es elevado requiriendo también, una alta inversión en recursos materiales y talento humano.

A5: No contar con los recursos suficientes para invertir en la implementación del servicio.

Tabla 5- Cuadro general de capacidades y limitaciones de la clínica Surhospital

<p>Fortalezas:</p> <p>F1: Los precios de los servicios son módicos y accesibles a todo el público.</p> <p>F2: Se llevan a cabo gran variedad de procedimientos diagnósticos y terapéuticos de la mano de especialistas de gran trayectoria.</p> <p>F3: Cuentan con convenios con la red pública integral de salud RPIS.</p> <p>F4: La gerencia cuenta con personal capacitado.</p> <p>F5: Cuenta con flexibilidad operativa para adaptarse a variaciones del mercado</p> <p>F6: Se brindan facilidades para la capacitación profesional continua.</p> <p>F7: Se lleva una contaduría de calidad por parte de los responsables del proceso.</p> <p>F8: La gestión de TICs mantiene un control sobre la información de la institución con un respaldo de esta y acceso mediante distintos programas informáticos.</p> <p>F9: El agendamiento para consulta externa es de acceso fácil e inmediato.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>D1: Ubicación es poco estratégica al estar en un sector con mucha inseguridad.</p> <p>D2: Son una institución relativamente nueva en el mercado comparado a clínicas de mayor prestigio.</p> <p>D3: Pocas estrategias relacionadas a la implementación de nuevas tecnologías.</p> <p>D4: El proceso de reclutamiento de personal se ve mayormente influenciado por referencias laborales que por verificación del rendimiento.</p> <p>D5: Poco aprovechamiento de las habilidades de los trabajadores aplicables a otras áreas.</p> <p>D6: Su gestión no posee un enfoque innovador.</p> <p>D7: La gestión no puede llevar un control de la cadena de suministro de información generando acciones negativas.</p> <p>D8: La implementación de nuevos servicios implica altos costos de inversión</p>
<p>Amenazas:</p> <p>A1: Los principales competidores son otras instituciones de la red privada.</p> <p>A2: Preferencia de servicios de la red pública a servicios autofinanciados.</p> <p>A3: La situación económica a nivel nacional limita la preferencia por servicios privados.</p> <p>A4: Costo de adquisición de equipamiento es elevado requiriendo también, una alta inversión en recursos materiales y talento humano.</p> <p>A5: No contar con los recursos suficientes para invertir en la implementación del servicio.</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>O1: Instituciones de la red pública no cuentan con el servicio de Hemodinamia.</p> <p>O2: En otras instituciones de la red pública no siempre cuentan con espacio físico disponible.</p> <p>O3: Los pacientes buscan atención mediante convenios con la red pública.</p> <p>O4: El servicio de Hemodinamia es de alta rentabilidad económica.</p> <p>O5: La gerencia de la institución tiene la ideología de crecimiento institucional a futuro, ideología apoyada por la gestión hospitalaria y el área directiva para su esquematización y ejecución futura.</p>

Autor: Gregorio García I. – Fuente: Recolección de datos

2.2.8. Estrategias (Matriz CAME)

2.2.8.1. Estrategia de ataque y posicionamiento (explotar oportunidades)

E1: Ofrecer paquetes de atención complementaria al servicio de Hemodinamia en conjunto con especialidades médicas afines a patologías metabólicas y cardiovasculares y dar el respectivo seguimiento mediante consulta externa haciendo uso de copagos, de esta manera se garantiza atención al paciente rápidamente y a un bajo costo, de la mano de especialista de gran trayectoria.

2.2.8.2. Estrategias defensivas (mantener fortalezas)

E2: Aprovechar la infraestructura y espacio disponible para implementar un área en la que se pueda brindar atención completa con el equipamiento requerido, así como revalorar pacientes que requieren procedimientos quirúrgicos que y ofrecer tratamiento menos invasivo mediante procedimientos hemodinámicos.

2.2.8.3. Estrategia de reorientación (corregir debilidades)

E3: Tomar como ejemplo a clínicas de mayor prestigio, y promocionarse para dar a conocer los servicios que se ofrecen, al mismo tiempo que se facilita la ruta de acceso a la amplia cartera de servicios, priorizando aquellos que no se manejan en otras instituciones, entre ellos el servicio de Hemodinamia a un costo accesible con la finalidad de captar pacientes.

2.2.8.4. Estrategias de supervivencia (afrontar amenazas)

E4: Plantear convenios con instituciones privadas, de mayor nivel competitivo, que no cuenten con este servicio, así como coordinar procedimientos hemodinámicos diagnósticos y terapéuticos programados para pacientes procedentes de instituciones públicas.

E5: Dar a conocer los servicios ofertados, priorizando aquellos que no se manejan en otras instituciones, entre ellos el servicio de Hemodinamia a un costo accesible con la finalidad de captar pacientes, basado en los porcentajes de demanda insatisfecha.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Un plan de gestión gerencial se desarrolla como resultado final de los distintos análisis estratégicos realizados, mediante la recolección de datos y consiste en la utilización de herramientas para manejar la información con la finalidad de rediseñar la organización para implementar cambios positivos en la misma, lo cual llevamos a cabo mediante distintos análisis que nos permiten la recolección de información útil la cual juega un papel importante en la planificación de estrategias y en la toma de decisiones en el desarrollo de este proyecto.

3.1.1. Análisis del Entorno Social (PESTEL)

El análisis Pestel es una de tantas herramientas de análisis, que permite llevar a cabo mediciones de las unidades estratégicas de negocios mediante el abordaje de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales en conjunto permiten analizar la situación real de la organización. A continuación, se procede a detallar los principales factores correspondientes al planeamiento estratégico de la Clínica Surhospital.

Factores Políticos: La Clínica Surhospital es una institución de segundo nivel que en términos generales desde el punto de vista social se encuentra alineada con la administración delegada por parte de la directiva institucional, teniendo en cuenta el tamaño de sus instalaciones, sujeto a la cantidad de médicos generales y especialistas, así como el equipamiento médico y tecnológico. De acuerdo a su misión y visión estratégica, se encuentran al servicio de la comunidad, de todos los estratos sociales sea mediante convenios con la red

pública como el acceso a la atención mediante el autofinanciamiento por parte de quienes requieren atención en salud por distintas problemáticas, en otras palabras esta institución es un punto de financiamiento público y privado, con acceso a convenios directos lo cual lo pone a la par en cuanto a la competencia con otras instituciones de la red privada.

Factores Económicos: La principal fuente de recursos destinados a las diferentes actividades de la institución proviene del fondo privado y las distintas inversiones y autogestiones llevadas a cabo a lo largo de los años de funcionamiento de esta casa de salud. En lo que refiere a disponibilidad y ejecución presupuestaria, las cifras más elevadas se encuentran en los años en los cuales fue el apogeo de la pandemia de la COVID 19 (2019 y 2020) debido a la mayor demanda de servicios de salud y la escasez de disponibilidad en otras instituciones tanto públicas como privadas.

Factores Sociales: El sector salud tiene distintas funciones entre las cuales destaca la responsabilidad de responder a las demandas sanitarias de la población nacional sea de forma particular o estatal, debe enfrentarse una demanda constante y progresiva tanto en cantidad como en complejidad relacionada a las problemáticas de salud, tratando problemas relacionados a la edad, factores hereditarios, congénitos, ligados a distintos hábitos alimenticios y de trabajo, así como en relación a las condiciones socioeconómicas y calidad de vida del paciente; factores que pueden influir en el daño a la salud de los grupos poblacionales objetivo. Según datos brindados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) al año 2017 “la ciudad de Guayaquil, en la cual se encuentra ubicada la institución, tiene 2`644.891 habitantes, lo que le convierte en el cantón más poblado del país... las principales causas de defunción de los guayaquileños en el 2016 fueron las enfermedades isquémicas del corazón (2.116 casos) seguida por la Diabetes Mellitus (1.376)...” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022) a pesar de que principalmente su población a captar son ciudadanos de este cantón, esta casa de salud también brinda servicio a pacientes de distintos puntos del país

mediante convenios con las distintas entidades de la Red Pública Integral de Salud (RPIS).

Factores Tecnológicos: Existe un gran impacto de las diferentes fuentes tecnológicas de información, y comunicación, la red tecnológica utilizada, así como la implementación de tecnologías nuevas que mejoran la obtención de información y a la vez mejora el desempeño del equipo de trabajo de la clínica. El estudio de las variables señaladas tiene importancia y es relevante ya que actualmente, el medio en el que se debe desarrollar una organización es altamente competitivo y dinámico, por este motivo la administración y aprovechamiento de los factores tecnológicos es un activo estratégico que tiene gran relevancia en el manejo y desenvolvimiento de la empresa.

Por otro lado, existe cierto temor en lo que respecta a la toma de decisiones cruciales que puedan afectar en el mejoramiento de la calidad de atención a la población, pero al mismo tiempo puede constituir errores que repercutan negativamente en el desarrollo de la institución.

Factores Legales: El servicio prestado por una unidad médica, incluye la responsabilidad de brindar condiciones de salud de calidad a la comunidad local y a todos aquellos pacientes que se atienden periódicamente, a pesar de que cada institución privada tiene sus propias políticas a cargo de su directiva, el ente global regente es el Ministerio de Salud pública, existiendo dentro un organismo que se encarga de regular y fiscalizar a los seguros y prestadores de salud del ámbito público y privado, resguardando los derechos de las personas, promoviendo la calidad y seguridad en las atenciones de salud. Este ente permite asegurar que la atención sanitaria tenga criterios de calidad mínima que deben cumplir todas las instituciones de salud del país mediante un proceso de acreditación, el cual es una medida de evaluación de los servicios de la salud al que se encuentran sometidas las entidades que constituyen los prestadores institucionales regulados por la Autoridad Sanitaria, tanto públicos como privados. (MAFLA, 2015)

Factores Ambientales: El tratamiento de los desechos que se generan en el medio hospitalario es el principal tema de abordaje desde el punto de vista ambiental ya que el manejo de los mismos debe cumplir normas establecidas por la entidad regente quienes realizan inspecciones programadas con el fin de vigilar el cumplimiento de las mismas. La institución que se está estudiando como parte del desarrollo de este plan gerencial maneja un equipo de control de desechos conformado principalmente por personal de enfermería quienes están en contacto más directo con el paciente, el uso de sustancias peligrosas y fluidos así como los insumos que constituyen desechos cortopunzantes, así mismo por parte del área de quirófano y en otras áreas se lleva a cabo la clasificación de desechos en los ya conocidos desechos comunes, biológicos y cortopunzantes para su posterior eliminación final.

Por otro lado, según una revisión realizada por personal docente respecto a la normativa ambiental en la ciudad de Guayaquil la cual describe y cito a continuación “las políticas que se han presentado desde la década de los setenta en el siglo pasado, han sido demagógicas, ninguna de ellas se ha cumplido porque ha primado el principio de desarrollo económico, en detrimento del desarrollo humano y planetario. No existen en la actualidad programas serios que permitan tener fe en que se devuelva la salud ambiental perdida en el país. Así de igual forma, en la ciudad de Guayaquil no se respeta la biodiversidad, los ecosistemas son vulnerados y se transgrede la naturaleza.” (Crespo-Antepara & Gómez Guanga, 2018).

Con esto podemos concluir que no existe una completa preocupación por parte del estado acorde a políticas ambientales lo cual debería ir de la mano con los factores ambientales y regulación de desechos de las instituciones de salud.

3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Para lograr la implementación de un plan gerencial uno de los análisis que se utiliza es el de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual es un modelo de recolección e interpretación de datos que permite el análisis del nivel de

competencia global y total que posee una organización, aplicado al sector que se busca estudiar, mediante este análisis se facilita el desarrollo de las estrategias dirigidas al mejoramiento de la institución. A continuación, se describe mediante una gráfica los distintos componentes de las cinco fuerzas de Porter aplicados a la Clínica Surhospital.

Figura 4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter clínica Surhospital



Autor: Gregorio García I.- Fuente: Entrevistas realizadas a directivos.

3.1.3. Análisis FODA

La Clínica Surhospital es una institución que se ha analizado mediante la descripción de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el texto documentado previamente, mediante lo cual podemos concluir que entre sus fortalezas destacan:

- En comparación a su competencia presenta precios más accesibles, los cuales se encuentran al alcance de todo el público, lo cual atrae la atención de posibles clientes para ofertar el servicio a implementar.
- Existe en su cartera de servicios gran variedad de especialidades médicas clínico-quirúrgicas permitiendo llevar a cabo diversos procedimientos diagnósticos y terapéuticos que pueden servir de apoyo al servicio de Hemodinamia.
- Otro punto a favor son los convenios con distintas instituciones de la RPIS (Red Pública Integral de Salud) lo que permite tener activo el servicio a implementar de forma continua.

Entre sus oportunidades destacan:

- La gran demanda de atención médica condicionada por el difícil acceso a los hospitales de la red pública, así como la atención deficiente y escasez de recursos e insumos en estas instituciones.
- Por otro lado, en la red privada su competencia maneja costos más elevados los cuales no están al alcance de todos aquellos quienes requieren de servicios de salud.
- Así mismo, un punto a favor que posee es la infraestructura disponible y el constante crecimiento de la institución.

Por parte de sus debilidades se pueden citar:

- La ubicación que, si bien es favorable en términos de infraestructura, el sector no es de buen prestigio al encontrarse en un área condicionada por la poca seguridad.
- Son una institución relativamente nueva en el mercado de los servicios de salud, en comparación a sus competidores quienes cuentan con mayor prestigio a pesar de sus precios más elevados.

En cuanto a las amenazas de esta institución destacan:

- La disminución en el acercamiento por parte de los pacientes a las instituciones de salud a raíz de la pandemia de la COVID -19 por temor al contagio.
- A pesar de los bajos costos, la mayoría de los pacientes prefieren recibir atención de forma gratuita buscando instituciones de la red pública aun conociendo sus limitaciones.
- Hay ciertas expectativas por cumplir lo que se ve reflejado en la desconfianza de los pacientes al no ser una institución de gran trayectoria.

3.1.4. Cadena de Valor de la organización

La logística de entrada del paciente se lleva a cabo ya sea por el área de emergencia o consulta externa, por parte de la emergencia se evalúa al paciente a su ingreso en dicha área y se determina el tipo de atención que requiere, mientras que los pacientes derivados de instituciones públicas cuentan con un código de validación y deben de llenar un formulario a su ingreso. Otro grupo de pacientes son programados para los distintos

procedimientos terapéuticos procedentes de una atención previa por consulta externa.

Por otro lado la logística de salida del paciente o postventa se lleva a cabo después de realizar un análisis y evaluación médica por parte del profesional encargado del área, quien será el que determine la posibilidad de un alta médica para que el paciente siga su tratamiento de forma ambulatoria, siendo los familiares o en ocasiones el mismo paciente quien cancele los costos derivados de su atención, o bien simplemente llenar un formulario de salida sin coste alguno en el caso de pacientes pertenecientes a la RPIS.

Infraestructura: La institución cuenta con dos torres médicas con un gran equipamiento, así como amplias instalaciones, salas de espera acorde al servicio, consultorios médicos y salas de procedimientos quirúrgicos destinadas a diferentes especialidades médicas.

Gestión de recursos humanos: La gestión de recursos se centra en una selección exigente del personal que va a laborar en la institución, así como también se encuentra capacitando periódicamente a este personal para llevar a cabo las actividades que se le ha designado.

Tecnología: En el ámbito de desarrollo tecnológico se dispone de equipos de última tecnología, manejados por personal capacitado lo que permite el aprovechamiento completo de estos insumos tecnológicos.

Compras: Existe un correcto abastecimiento de medicinas e insumos médicos destinados a su uso en las atenciones brindadas a los pacientes, así como en lo que respecta al área quirúrgica.

En la tabla a continuación se describe la cadena de valor de la Clínica Surhospital.

Tabla 6- Cadena de Valor Clínica Surhospital

LOGÍSTICA DE ENTRADA: Atención por emergencia o consulta externa.	INFRAESTRUCTURA: Mantenimiento del hospital, relación con inversores, planificación general.					LOGÍSTICA DE SALIDA: Alta médica supervisada por el responsable del área.
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: selección y contratación, capacitación del personal, remuneración del personal acorde producción, distribución y organización del personal.					
	DESARROLLO TECNOLÓGICO: Inversión en equipos de última tecnología, adquisición de software adecuado para mejorar la fluidez de la atención.					
	COMPRAS: publicidad de calidad, adquisición de servicios mediante prestadores externos, adquisición de equipos de diagnóstico rápidos y efectivos.					
	LOGÍSTICA INTERNA Almacenamiento de materiales, recepción de datos y facilidad de acceso a datos de pacientes.	OPERACIONES Control de calidad, Mantenimiento de equipos.	LOGÍSTICA EXTERNA Despacho, almacenamiento y transporte de insumos	MARKETING Y VENTAS Promoción en línea, uso de redes sociales.	SERVICIOS POSTVENTA Calidad de atención, atención personalizada, servicios adicionales.	

Autor: Gregorio García I. – Fuente: Encuestas a la administración

3.1.5. Planificación Estratégica

3.1.5.1. Misión

“Prestar servicios integrales de salud con calidad, calidez y eficiencia superando las expectativas de los usuarios que demandan nuestra atención, con un concepto de gerencia moderna que garantiza el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y asistenciales” (Surhospital, 2022)

3.1.5.2. Visión

“Ser líder en prestación de servicios de la salud a nivel nacional, liderar en procedimientos asistenciales y administrativos donde prime la unión de esfuerzos y el espíritu de servicio con calidez, encaminados en impactar favorablemente en las condiciones de vida de la comunidad.” (Surhospital, 2022)

3.1.5.3. Valores

- Compromiso.
- Calidad Humana.
- Solidaridad.
- Respeto.
- Trabajo en equipo.

3.1.5.4. Objetivos institucionales

- “Ofrecer servicios de salud relacionados al perfil epidemiológico de la población que será atendida” (Surhospital, 2022)
- “Adoptar dentro de la cultura organizacional el mejoramiento continuo de la calidad y la permanente capacitación de nuestro talento humano.” (Surhospital, 2022)
- “Ofrecer a las aseguradoras y a las personas naturales que lo demanden, paquetes de servicios a tarifas competitivas en el mercado.” (Surhospital, 2022)
- “Gestionar la admisión de personal en calidad de formación académica con perfiles ajustados a las necesidades de la institución.” (Surhospital, 2022)
- “Lograr una organización favorable que pueda permitir el cumplimiento de los distintos objetivos propuestos en la institución.” (Surhospital, 2022)

- “Adoptar la seguridad del paciente como pilar fundamental de la prestación de servicios de salud.” (Surhospital, 2022)

3.1.5.5. Principios éticos

- “Trabajar de la mano con la calidad humana es fundamental dentro de las actividades que impartimos.” (Surhospital, 2022)

- “Trabajamos con transparencia, ética y compromiso.” (Surhospital, 2022)

- “El interés general prevalece sobre el interés particular.” (Surhospital, 2022)

- “Trabajamos por un mismo objetivo que es de brindar servicios de salud de gran calidad humana y tecnológica para la población sin tener en cuenta su clase social, raza o credo.” (Surhospital, 2022)

- “Una de las finalidades de la organización es contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población.” (Surhospital, 2022)

- “Todos somos orgullosamente prestadores de servicios de salud y nuestra función principal es servir a la ciudadanía.” (Surhospital, 2022)

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Estrategia 1:

Ofrecer paquetes de atención complementaria al servicio de Hemodinamia en conjunto con especialidades médicas afines a patologías metabólicas y cardiovasculares y dar el respectivo seguimiento mediante consulta externa haciendo uso de copagos, de esta manera se garantiza atención al paciente rápidamente y a un bajo costo, de la mano de especialista de gran trayectoria.

Actividad 1:

Definir un comité institucional para poder implementar el plan de gestión gerencial de forma organizada.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIO DE VERIFICACION
Definir un líder responsable y las funciones que deberá desempeñar	40%	Características acordes al perfil / Características que cumple el líder designado	100%	Octubre de 2022	Nómina de la organización
Seleccionar al personal acorde a perfiles de competencias definidas para cada puesto	60%	Número de funcionarios / Número de funcionarios que cumplen el perfil		Noviembre y Diciembre de 2022	Nómina de la organización

Actividad 2:

Llevar a cabo un mapeo al plan de acción a implementar y dar seguimiento periódico al mismo.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIO DE VERIFICACION
Esquematar el proceso	30%	Total de procesos esquematizados/ total de procesos que requieren esquematizarse.	100%	Diciembre de 2022	Listado de procesos esquematizados
Llevar a cabo la documentación mapeada del proceso	70%	Metas cumplidas / Total de metas establecidas		Enero, Febrero y Marzo de 2023	Check list de metas cumplidas/por cumplir

Actividad 3:

Preparar al equipo que conforma la institución, para los cambios a implementarse en la misma.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Capacitar al personal sobre la necesidad de mejora	30%	Personal que recibe capacitación /Personal que requiere ser capacitado.	100%	Noviembre y Diciembre de 2022	Nómina del personal capacitado
Establecer una matriz de personal inconforme para analizar quejas y sugerencias del equipo.	70%	Personal inconforme con los cambios/ Total del personal socializado	100%	Noviembre y Diciembre de 2022	Matriz del personal

Actividad 4:

Rediseñar el proceso planteado según los resultados obtenidos periódicamente.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIO DE VERIFICACION
Identificar mejoras por componente	50%	Total de mejoras /total de cambios por implementar	100%	Diciembre de 2022 Marzo, Junio y Septiembre 2023	Nómina con el listado de mejoras por componente
Identificar riesgos por componente	50%	Total de riesgos / total de cambios por implementar		Diciembre de 2022 Marzo, Junio Septiembre 2023	Nómina con el listado de riesgos por componente

Actividad 5:

Realizar un monitoreo periódico para controlar el desarrollo del proceso.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Seguimiento de variables e indicadores	60%	Total de cambios implementados /total de cambios por implementar	100%	Diciembre de 2022 Junio de 2023	Lista de cambios sugeridos por implementar
Analizar la información obtenida para corregir errores	40%	Total de errores corregidos / Total de errores encontrados	100%	Diciembre de 2022 Junio de 2023	Lista de errores encontrados

3.2.1.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**Estrategia 2:**

Aprovechar la infraestructura y espacio disponible para implementar un área en la que se pueda brindar atención completa con el equipamiento requerido, así como revalorar pacientes que requieren procedimientos quirúrgicos que y ofrecer tratamiento menos invasivo mediante procedimientos hemodinámicos.

Actividad 6:

Realizar una gestión que permita aprovechar el espacio físico y destinarlo al equipamiento para el servicio de Hemodinamia.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIO DE VERIFICACION
Realizar un análisis de las áreas requeridas	40%	Áreas requeridas a implementar / Áreas que se pueden implementar	100%	Diciembre de 2022	Registro de áreas a implementarse
Establecer si se cuenta con el espacio disponible necesario	60%	Espacio físico necesario/ Espacio físico disponible		Enero 2023	Planos arquitectónicos

Actividad 7:

Cuantificar la productividad de los servicios prestados y capacitar al personal para aplicar mejoras en la productividad.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Analizar las variables de producción	60%	producción total / Servicios prestados	100%	Noviembre de 2022 Marzo, Julio 2023	Check list de productividad
Capacitar al talento humano regulado por el área administrativa	40%	Número de funcionarios que recibieron capacitación / Número de funcionarios que requieren capacitación		Diciembre de 2022 Junio de 2023	Nómina del personal por capacitar

3.2.1.3. Gestión Financiera

Estrategia 8:

Tomar como ejemplo a clínicas de mayor prestigio, y promocionarse para dar a conocer los servicios que se ofrecen, al mismo tiempo que se facilita la ruta de acceso a la amplia cartera de servicios, priorizando aquellos que no se manejan en otras instituciones, entre ellos el servicio de Hemodinamia a un costo accesible con la finalidad de captar pacientes.

Actividad 8:

Ajustar los gastos de acuerdo con la producción generada.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Realizar un análisis de gastos presupuestarios	30%	Gastos necesarios/ Gastos totales	100%	Enero de 2023	Tabla de presupuestos
Análisis de producción institucional	70%	Producción neta / total de ingresos.		Marzo de 2023	Tabla de producción e ingresos totales.

Actividad 9:

Cuantificar la reducción o incremento del gasto de los diferentes movimientos de activos de la organización.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Análisis de la tendencia del gasto asociados a la producción	50 %	Gastos por períodos / Gastos totales	100%	Octubre de 2022 Enero, Abril y Julio de 2023	Matriz de egresos
Análisis de la rentabilidad de activos	50%	Utilidad neta/Ventas totales	100%	Octubre de 2022 Enero, Abril y Julio de 2023	Matriz de utilidad neta y ventas.

3.2.1.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Estrategia 4:

Plantear convenios con instituciones privadas, de mayor nivel competitivo, que no cuenten con este servicio, así como coordinar procedimientos hemodinámicos diagnósticos y terapéuticos programados para pacientes procedentes de instituciones públicas.

Actividad 10:

Verificar la optimización de productos y lograr niveles ideales de operación.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Elaborar cronograma de auditoría	10%	Cronograma de auditoría/ Número de parámetros a auditar	100%	Noviembre de 2022	Cumplimiento de jornadas de auditoría
Capacitar a los funcionarios del proceso de planillaje	90%	Número de funcionarios capacitados/ Número de funcionarios que requieren capacitación		Diciembre de 2022 Junio de 2023	Nómina de funcionarios con firmas de asistencia.

3.2.1.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Actividad 11:

Definir herramientas para la medición de satisfacción, creación de encuestas y evaluar a los clientes.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Elaborar un cronograma de evaluación de satisfacción	20%	Cronograma de evaluación de satisfacción / Parámetros a evaluar	100%	Octubre de 2022	Cumplimiento del cronograma de evaluación.
Realizar encuestas a clientes para determinar su grado de satisfacción.	80%	Clientes satisfechos / clientes entrevistados		Octubre 2022 Febrero y Junio de 2023	Registro de clientes entrevistados con resultados

Estrategia 5

Dar a conocer los servicios ofertados, priorizando aquellos que no se manejan en otras instituciones, entre ellos el servicio de Hemodinamia a un costo accesible con la finalidad de captar pacientes, basado en los porcentajes de demanda insatisfecha.

Actividad 12:

Crear una base de datos estadísticos sobre la demanda insatisfecha y los servicios disponibles.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Identificar la cobertura de la demanda insatisfecha	50%	demanda insatisfecha / servicios prestados	100%	Enero y Julio 2023	Lista de demandas insatisfechas identificadas
Identificar la productividad del servicio	50%	Productividad del servicio / servicios disponibles		Junio y Diciembre de 2023	Índice de productividad de servicios

3.2.1.6. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Actividad 13:

Establecer parámetros de evaluación los servicios de clínica y hospitalización y llevar a cabo la correcta evaluación.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Crear un cronograma de evaluación del proceso	40%	elaboración del plan de evaluación / frecuencia de evaluación del proceso	100%	Noviembre de 2022	Cumplimiento del plan de evaluación.
Definir parámetros a evaluar y realizar las correcciones necesarias	60%	Correcciones realizadas / total de correcciones necesarias		Febrero de 2023	Registro de parámetros por corregir identificados

Actividad 14:

Realizar un análisis de las especialidades médicas más requeridas y del porcentaje de recomendación por parte de los pacientes atendidos.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Analizar el porcentaje de recomendación del servicio.	40%	Pacientes que recomendarían el servicio/ Pacientes atendidos	100%	Diciembre y Junio de 2023	Encuestas realizadas a pacientes
Analizar la producción por especialidades médicas.	60%	Producción por especialidades médicas /Especialidades médicas disponibles	100%	Diciembre y Junio de 2023	Registro de producción

Actividad 15:

Capacitar al personal de forma continua para ofrecer atención de calidad.

TAREAS	APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE APLICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION
Crear un cronograma de capacitación	40%	elaboración del plan de capacitación /total de personal a capacitar	100%	Enero y Julio de 2023	Nómina del personal con firmas de asistencia.
Verificar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas	60%	total de personal capacitado / personal con retroalimentación positiva		Marzo y Septiembre de 2023	Resultado de evaluaciones

CAPITULO IV

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

Para desarrollar de manera adecuada este plan de gestión gerencial de salud es necesario llevar a cabo el monitoreo y seguimiento de las actividades planificadas y citadas a lo largo del desarrollo de este documento.

Tabla 7- Matriz de monitoreo (se ajusta para cada actividad)

DESARROLLO DE ACTIVIDADES				MESES DE MONITOREO Y EVALUACION (marcado con X los meses en que se realiza el monitoreo)											
GES TOR	ACTI VIDA D	FRECUEN CIA DE MONITOREO	TAREAS	E N E R O	F E B R E	M A R C H	A B R I L	M A Y O	J U N I O	J U L I O	A G O S T	S E P T I E	O C T U B	N O V I E	D I C I E
Gesti ón a monit orizar	Activid ades plantea das para dar resoluc ión a la estrateg ia de cada gestión	Monitoreo realizado de forma mensual, trimestral o anual dependiend o de la actividad planificada	Tareas planificadas para dar cumplimiento a las actividades												
			AVANCE PREVISTO EN EVALUACIÓN (será del 100%)												
			EVALUACIÓN REAL (titular de rojo si % 65% - amarillo si % 66% a 89% - Verde si % mayor a 90%)												

Fuente: Datos recolectados - Autor: Gregorio García I.

A continuación, se plantea una matriz para monitoreo de las actividades sugeridas establecidas tomando como referencia la actividad 1:

Tabla 8 Monitoreo de actividad 1 (ejemplo)

GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	MESES DE MONITOREO		
			OCT	NOV	DIC
GESTION GERENCIAL	Definir un comité institucional para poder implementar el plan de gestión gerencial de forma organizada.	Definir un líder responsable y las funciones que deberá desempeñar	X		
		AVANCE PREVISTO	100%		
		EVALUACIÓN REAL (30 OCTUBRE 2022)			
		Seleccionar al personal acorde a perfiles de competencias definidas para cada puesto		X	X
		AVANCE PREVISTO		100%	100%
		EVALUACIÓN REAL (30 NOVIEMBRE/DICIEMBRE 2022)			

Fuente: Datos recolectados - Autor: Gregorio García I.

El monitoreo de las actividades propuestas y el cumplimiento de los objetivos planteados se evaluarán mediante cinco parámetros que son:

- Gestión a la que pertenece cada actividad.
- Actividad planteada para la resolución estratégica.
- Tareas planificadas para dar cumplimiento a las actividades.
- Alcance previsto en la evaluación y alcance total obtenido.
- Frecuencia y período de tiempo establecido para cumplir dicho objetivo planeado.

Para evaluar el cumplimiento de las metas planteadas se utilizará una tabla de semaforización de verificación de logro de estas metas:

Tabla 9 - Semaforización de actividades

Color	Interpretación
	Se llegó a 90% las tareas.
	Se llegó a más del 66% de las tareas.
	Se llegó a menos del 65% de las tareas.

Fuente: Datos recolectados - Autor: Gregorio García I.

En caso de no cumplir el 100% de la meta, es decir, porque se incumplió las tareas definidas para la actividad planteada en cuestión, deberá señalarse los motivos debidamente justificados mediante medios de verificación.

4.1. Presupuesto general para la implementación del plan de gestión gerencial

Tabla 10- Presupuesto general de infraestructura

PRESUPUESTO GENERAL DE INFRAESTRUCTURA						
Id (EDT)	Id (Actividad)	Actividad	Costo anual			
			Cantidad	Unitario	Por Actividad	Por Paquete
1	1.1	Diseño del servicio de Hemodinamia				
	1.1.1	Diseño estructura			\$ 1654,00	
	1.1.1.1	Planos de estructura para	12	\$52,00	\$ 1624,00	
	1.1.1.2	Propuesta de costo para ejecución	2	\$15,00	\$ 30,00	
	1.1.2	Diseño eléctrico			\$ 1430,00	
	1.1.2.1	Planos eléctricos de la clínica	8	\$50,00	\$ 1400,00	
	1.1.2.2	Propuesta de costo para ejecución	2	\$15,00	\$ 30,00	\$ 8.214,00
	1.1.3	Diseño sanitario			\$ 230,00	
	1.1.3.1	Planos sanitarios de la clínica	8	\$25,00	\$ 200,00	
	1.1.3.2	Propuesta de costo para ejecución	2	\$15,00	\$ 30,00	
	1.1.4	Modulares			\$ 4.900,00	
	1.1.4.1	Diseño de distribución modular	8	\$60,00	\$ 980,00	
	1.1.4.2	Proforma de instalación	1	\$40,00	\$ 40,00	
2	2.1	Permisos			\$ 1450,00	
	2.1.1	Permisos Municipales	5	\$120	\$ 1100,00	\$ 1450,00
	2.1.2	Permisos del Ministerio deSalud Pública	7	\$50	\$ 350,00	
					Total EDT (A)	\$ 9.664,00

Fuente: Datos recolectados - Autor: Gregorio García I.

Tabla 11 - Presupuesto de gestión administrativa

PRESUPUESTO GENERAL DE GESTION ADMINISTRATIVA						
Id (EDT)	Id (Actividad)	Actividad	Costo anual			
3	3.1	Plan de contratación de RRHH				
	3.1.1	Colaboradores	3	\$80,00	\$	240,00
	3.1.2	Médicos especialistas	5	\$2000,00	\$	120.000,00
	3.1.3	Médicos generales	2	\$900,00	\$	21.600,00
	3.1.4	Enfermería	4	\$850,00	\$	40.800,00
	3.1.5	Técnicos de imagen	2	\$ 650,00	\$	15.600,00
4	4.1	Adquisiciones				
	4.2	Cotizaciones			\$	50,00
	4.2.1	Lista de equipos	1	\$50,00	\$	50,00
	4.2.2	Angiógrafo	1	\$395.000,00	\$	395.000,00
	4.2.3	Instalación de equipo	1	\$560,00	\$	560,00
	4.2.5	Instalación de software	3	\$30,00	\$	90,00
5	1.5	Capacitación del personal				
	1.5.1	Jornadas de capacitaciones	4	\$50,00	\$	200,00
	1.5.2	Evaluaciones al personal	2	\$15,00	\$	30,00
Total EDT (B)						\$ 594.220,00
Presupuesto TOTAL (A + B)						\$ 603.884,00

Fuente: Datos recolectados - Autor: Gregorio García I.

4.2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Entre las distintas limitaciones encontradas a lo largo de la creación de este plan de gestión gerencial serán las que se destacan:

- El tiempo ya que podría condicionar al incumplimiento del cronograma establecido, así como la limitación para desarrollar las actividades planteadas en este plan gerencial.
- Los costos y recursos económicos necesarios para el desarrollo de este plan gerencial debido a que se deberán redistribuir la asignación de recursos de la institución para dar paso a la implementación de las estrategias documentadas.
- Asimismo puede existir una insuficiente planificación de actividades y tareas planteadas a lo largo de este plan de gestión gerencial, lo que podría dejar puntos sin tratar condicionando el desarrollo e implementación de este.

4.2. Conclusiones y Recomendaciones

4.2.1. Conclusiones

- El modelo propuesto en este Plan de Gestión Gerencial busca ser un referente, con la información relatada, así como sugerir las estrategias y herramientas que pueden ser aplicadas a una institución de la red privada de Salud, así como a distintas instituciones de la red pública.
- Se elaboró un plan de Gestión Gerencial de implementación de un servicio de salud a la Clínica Surhospital, se diseñó un plan estratégico que permite conocer de forma detallada las características administrativas de la misma y así poder corregir aquellas condiciones que puedan limitar la instauración y desarrollo de este Plan de Gestión Gerencial.

4.2.2. Recomendaciones

- La Clínica Surhospital debe comunicar a los miembros de la organización la planificación sugerida para posterior a ello ejecutar los planes recomendados.
- Poner en ejecución este plan de gestión gerencial para optimizar el uso de la infraestructura con la que cuenta la institución, así como las fortalezas y oportunidades descritas previamente, mejorando así los servicios que se ofrecen a la comunidad.

4.3. Glosario

Catéter translumbar: Acceso vascular usualmente utilizado para lograr incidir en la vena cava inferior a través de un abordaje endovascular, con la finalidad de llevar a cabo terapias de hemodiálisis.

Gestión Gerencial: Acción o trámite que se lleva a cabo para dirigir y administrar un negocio o empresa.

Hemodinamia: Subespecialidad de la Cardiología que se encarga del estudio anatómico y funcional del corazón mediante la introducción de catéteres a través de las arterias de las extremidades.

Institución: Organismo público o privado que ha sido fundado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social.

4.4. Bibliografía

- Bolaños, L. P. (30 de Abril de 2016). *revenfermeria*. Obtenido de <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/viewFile/1209/265/78>
30
- Crespo-Antepara, D. N., & Gómez Guanga, G. L. (2018). Política de salud ambiental, efectos en la salud humana. Guayaquil. Ecuador. *Polo de conocimiento*, 374.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. (18 de Septiembre de 2022). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/bases-de-datos-poblacion-demografia/>
- Jiménez Paneque, R. E. (2004). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios: Una mirada actual. *Revista Cubana de Salud Pública*, 30.
- MAFLA, M. C. (2015). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/ESTATUTO-SUSTITUTIVO-MSP-ALCANCE-REFORMA-ABRIL17.pdf>
- Manuel, F. M., & García Aranda, F. J. (2014). *Manual de Procedimientos de Enfermería en Hemodinámica y Cardiología Intervencionista*. Madrid.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador, Modelo de Atención Integral de Salud, Familiar, Comunitaria e Intercultural. (2013). Quito, Ecuador.
- Santos-Padrón. (2011). La demanda potencial y la oferta de servicios de salud para las enfermedades catastróficas en México. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 33-47.
- Surhospital, C. (2022). Obtenido de <https://surhospital.net/>
- Ulin, P. R. (2006). *iris.paho.org*. Obtenido de <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/729/9275316147.pdf>

4.5. ANEXOS

4.5.1. ANEXO 1: PREGUNTAS PLANTEADAS A LOS DISTINTOS GRUPOS ENTREVISTADOS:

Para el personal del área administrativa:

- ¿Considera usted que se cuenta con infraestructura que podría ser aprovechada para la apertura de otras áreas de servicios de salud?
- ¿Qué tipos de servicios cree que puedan ser implementados para aprovechar esta infraestructura en cuestión?
- ¿Tienen prevista la utilización de la infraestructura para una finalidad previamente definida?
- ¿Considera usted que el servicio de hemodinamia contribuirá al desarrollo económico a largo plazo en la unidad de salud? ¿Por qué?
- ¿Se cuenta con el presupuesto para la implementación del servicio de Hemodinamia?

Para el personal médico y sanitario se plantearon las siguientes interrogantes:

- ¿Con qué frecuencia se atienden pacientes con patologías afines al servicio de Hemodinamia?
- ¿Es frecuente la dificultad para dar solución a las distintas problemáticas presentadas por los pacientes que acuden para recibir atención por problemas relacionados al servicio de hemodinamia?
- ¿Cree usted que la institución cuenta con el espacio físico y el personal capacitado para dar solvencia a las patologías de hemodinamia, sin embargo, no cuenta con la implementación de tecnología e infraestructura para atender estas necesidades?

4.5.2. ANEXO 2: FOTOS DURANTE LAS ENTREVISTAS A GRUPOS DIRIGIDOS:

Ilustración 1 Entrevista a Representante de la gestión de Servicios de Hospitalización



Ilustración 2 Entrevista a Representante de la gestión de Talento Humano



Ilustración 3 Entrevista a personal de la unidad de asistencia sanitaria

4.5.3. ANEXO 3: FLUJO DE EFECTIVO DE LA CLÍNICA SURHOSPITAL

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	GALPE S.A.
	DIRECCIÓN	JO SE MA SCOTE Y E/ HUANCAVILCA Y CAPITAN NAJERA No. 2123 BARRIO.
	EXPEDIENTE	61280
	RUC	0992674237001
	AÑO	2021
FORMULARIO	SCV/NIF 61280.2021.1	
ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO		
CUENTA	CÓDIGO	SALDOS BALANCE (En USDS)
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS	95	-31199.16
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9501	665613.04
CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	950101	6486687.46
COBROS PROCEDENTES DE LAS VENTAS DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	95010101	6486687.46
COBROS PROCEDENTES DE REGALÍAS, CUOTAS, COMISIONES Y OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	95010102	0.00
COBROS PROCEDENTES DE CONTRATOS MANTENIDOS CON PROPOSITOS DE INTERMEDIACIÓN O PARA NEGOCIAR	95010103	0.00
COBROS PROCEDENTES DE PRIMAS Y PRESTACIONES, ANUALIDADES Y OTROS BENEFICIOS DE PÓLIZAS SUSCRITAS	95010104	0.00
OTROS COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	95010105	0.00
CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	950102	-5496529.45
PAGOS A PROVEEDORES POR EL SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	95010201	-3835376.40
PAGOS PROCEDENTES DE CONTRATOS MANTENIDOS PARA INTERMEDIACIÓN O PARA NEGOCIAR	95010202	0.00
PAGOS A Y POR CUENTA DE LOS EMPLEADOS	95010203	-1661153.05
PAGOS POR PRIMAS Y PRESTACIONES, ANUALIDADES Y OTRAS OBLIGACIONES DERIVADAS DE LAS PÓLIZAS SUSCRITAS	95010204	0.00
OTROS PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	95010205	0.00
DIVIDENDOS PAGADOS	950103	0.00
DIVIDENDOS RECIBIDOS	950104	0.00
INTERESES PAGADOS	950105	0.00
INTERESES RECIBIDOS	950106	15871.83
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS PAGADOS	950107	-467896.86
OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	950108	127770.06
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	9502	-996982.20
EFECTIVO PROCEDENTES DE LA VENTA DE ACCIONES EN SUBSIDIARIAS U OTROS NEGOCIOS	950201	0.00
EFECTIVO UTILIZADO PARA ADQUIRIR ACCIONES EN SUBSIDIARIAS U OTROS NEGOCIOS PARA TENER EL CONTROL	950202	0.00
EFECTIVO UTILIZADO EN LA COMPRA DE PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS	950203	0.00
OTROS COBROS POR LA VENTA DE ACCIONES O INSTRUMENTOS DE DEUDA DE OTRAS ENTIDADES	950204	0.00
OTROS PAGOS PARA ADQUIRIR ACCIONES O INSTRUMENTOS DE DEUDA DE OTRAS ENTIDADES	950205	0.00
OTROS COBROS POR LA VENTA DE PARTICIPACIONES EN NEGOCIOS CONJUNTOS	950206	0.00
OTROS PAGOS PARA ADQUIRIR PARTICIPACIONES EN NEGOCIOS CONJUNTOS	950207	0.00
IMPORTES PROCEDENTES POR LA VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	950208	0.00
ADQUISICIONES DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	950209	-996982.20
IMPORTES PROCEDENTES DE VENTAS DE ACTIVOS INTANGIBLES	950210	0.00
COMPRAS DE ACTIVOS INTANGIBLES	950211	0.00
IMPORTES PROCEDENTES DE OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	950212	0.00
COMPRAS DE OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	950213	0.00
IMPORTES PROCEDENTES DE SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	950214	0.00
ANTICIPOS DE EFECTIVO EFECTUADOS A TERCEROS	950215	0.00
COBROS PROCEDENTES DEL REDIMBOLSO DE ANTICIPOS Y PRESTAMOS CONCEDIDOS A TERCEROS	950216	0.00
PAGOS DERIVADOS DE CONTRATOS DE FUTURO, A TÉRMINO, DE OPCIONES Y DE PERMUTA FINANCIERA	950217	0.00
COBROS PROCEDENTES DE CONTRATOS DE FUTURO, A TÉRMINO, DE OPCIONES Y DE PERMUTA FINANCIERA	950218	0.00
DIVIDENDOS RECIBIDOS	950219	0.00
INTERESES RECIBIDOS	950220	0.00
OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	950221	0.00
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	9503	0.00
APORTE EN EFECTIVO POR AUMENTO DE CAPITAL	950301	0.00
FINANCIAMIENTO POR EMISIÓN DE TÍTULOS VALORES	950302	0.00
PAGOS POR ADQUIRIR O RESCATAR LAS ACCIONES DE LA ENTIDAD	950303	0.00
FINANCIACIÓN POR PRESTAMOS A LARGO PLAZO	950304	0.00
PAGOS DE PRESTAMOS	950305	0.00
PAGOS DE PASIVOS POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	950306	0.00

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO		
CUENTA	CÓDIGO	SALDOS BALANCE (En USOS)
IMPORTES PROCEDENTES DE SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	950307	0.00
DIVIDENDOS PAGADOS	950308	0.00
INTERESES RECIBIDOS	950309	0.00
OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	950310	0.00
EFFECTOS DE LA VARIACION EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	9504	0.00
EFFECTOS DE LA VARIACION EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	950401	0.00
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	9505	-331369.16
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	9506	3017414.60
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	9507	2686045.44
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 10% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	96	1665718.03
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	970	206525.57
AJUSTES POR GASTO DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	97001	296525.57
AJUSTES POR GASTOS POR DETERIORO (REVERSIONES POR DETERIORO) RECONOCIDAS EN LOS RESULTADOS DEL	97002	0.00
PÉRDIDA (GANANCIA) DE MONEDA EXTRANJERA NO REALIZADA	97003	0.00
PÉRDIDAS EN CAMBIO DE MONEDA EXTRANJERA	97004	0.00
AJUSTES POR GASTOS EN PROVISIONES	97005	0.00
AJUSTE POR PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS	97006	0.00
AJUSTE POR PAGOS BASADOS EN ACCIONES	97007	0.00
AJUSTES POR GANANCIAS (PÉRDIDAS) EN VALOR RAZONABLE	97008	0.00
AJUSTES POR GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA	97009	0.00
AJUSTES POR GASTO POR PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	97010	0.00
OTROS AJUSTES POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	97011	0.00
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	980	-1299630.56
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	98001	-952608.13
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR	98002	0.00
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN ANTICIPOS DE PROVEEDORES	98003	0.00
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN INVENTARIOS	98004	-397098.35
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTROS ACTIVOS	98005	130663.86
(INCREMENTO) (DISMINUCIÓN) EN CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	98006	527650.30
(INCREMENTO) (DISMINUCIÓN) EN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	98007	2797.83
(INCREMENTO) (DISMINUCIÓN) EN BENEFICIOS EMPLEADOS	98008	0.00
(INCREMENTO) (DISMINUCIÓN) EN ANTICIPOS DE CLIENTES	98009	0.00
(INCREMENTO) (DISMINUCIÓN) EN OTROS PASIVOS	98010	-59035.87
FLUJOS DE EFECTIVO NETOS PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	99020	665613.04

REPRESENTANTE(S) LEGAL(E S)
SUAREZ FORTUN MERY GRACE
1201741145

CONTADOR
BAQUERIZO OLVERA MARIUXI STEFANIA
0951987837001
9834

4.5.4. ANEXO 4: UTILIDAD NETA CLÍNICA SURHOSPITAL

UTILIDAD NETA CLÍNICA SURHOSPITAL	
(1) Impuesto a la Renta Clínic en la preparación de derechos representativos de capital	0.00
(2) Crédito tributario para la liquidación del impuesto a la Renta Clínic en la preparación de derechos representativos de capital	0.00
(3) Crédito tributario del Régimen Impunitivo para Microempresas	0.00
Impuesto a la renta a pagar	33827.83
Gastos a otros contribuyentes	0.00
UTILIDAD OPERACIONAL (OPERACIONES)	
Ingresos Operacionales	1421176.76
(1) Gastos Operacionales	2736496.76
(2) Utilidad Bruta	468730.00
(3) Gastos Operacionales	2736496.76
(4) Utilidad Operacional	134436.76
(5) Ingresos No Operacionales	23166.44
(6) Gastos Financieros y Otros gastos no operacionales	8698.00
(7) Utilidad antes de Participación a trabajadores	158905.20
(8) Participación a trabajadores	20360.24
(9) Utilidad antes de Impuesto a la Renta (100% - 80%)	138545.00
(10) Impuesto a la Renta Clínic	43344.88
(11) Utilidad después de Impuesto a la Renta (100% - 80%)	95200.12