



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA GARANTIZAR LA
SOSTENIBILIDAD DEL CENTRO MEDICO SAN JORGE EN EL
PERIODO 2023**

Profesor

Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles

Autora

ANAHI ALEJANDRA GUARDERAS CÓRDOVA

2023

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Introducción	1
1.2 Análisis de la situación actual de gestión gerencial del Centro Médico San Jorge	2
1.3 Estructura administrativa, financiera y operativa.....	3
1.4 Oferta y demanda de servicios	4
1.5 Análisis geoespacial y geopolíticos.....	5
1.5.1 Mapa de ubicación de la parroquia de Vilcabamba y sus alrededores.....	7
1.5.2 Mapa de ubicación del Centro Médico San Jorge.....	7
1.6 Oferta de servicios.....	8
1.7 Población atendida	9
1.8 Demanda de servicios insatisfecha.....	10
1.9 Problemática.....	11
1.9.1 Árbol de problema.....	13
1.10 Justificación.....	13
1.11 Objetivos	14
1.12 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	14
CAPITULO II	18
JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.....	18
2.1 Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de plan de gestión gerencial para garantizar la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge en el periodo 2023	18
2.2 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud	18
2.3 Análisis de los resultados obtenidos.....	19

2.3.1 Gestión Gerencial de la Dirección	19
2.3.2 Gestión Estratégica de Marketing	20
2.3.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	20
2.3.4 Gestión financiera	21
2.3.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	22
2.4 Análisis FODA	23
2.5 Definición de estrategias	24
CAPITULO III	26
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	26
3.1 Planeamiento estratégico.....	26
3.1.1 Análisis del Entorno Social	26
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	28
3.1.3 Análisis FODA.....	29
Plan de gestión gerencial para garantizar la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge en el periodo 2023	29
3.1.4 Cadena de valor de la organización.....	31
3.1.5 Planificación Estratégica	32
3.2 Plan de gestión gerencial.....	34
Propuesta de solución: formulación del plan de gestión gerencial	34
3.2.1 Gestión gerencial de dirección	34
3.2.2 Gestión Administrativa de Recursos Humanos.....	35
3.2.3 Gestión Financiera.....	36
3.2.4 Gestión operativa, abastecimiento y logística	37
3.2.4. Cronograma de actividades	39
3.2.5. Presupuesto estimado del plan de gestión gerencial	40
CAPITULO IV	41
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	41

4.1 Tabla de semaforización.....	41
4.2 Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial.....	42
4.1 Conclusiones y Recomendaciones	42
4.3.1 Conclusiones:	42
4.3.2 Recomendaciones:.....	42
BIBLIOGRAFIA.....	44
GLOSARIO.....	45
ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama estructural del Centro Médico San Jorge	3
Ilustración 2. Organigrama del personal del Centro Médico San Jorge.....	5
Ilustración 3. Cartera de Servicios del Centro Médico San Jorge.....	8
Ilustración 4. Horarios de los servicios del Centro Médico San Jorge	8
Ilustración 5. Población Atendida en el Centro Médico San Jorge desde octubre 2022 a enero 2023	9
Ilustración 6. CIE 10 más prevalentes en la población atendida por el Centro Médico San Jorge	10
Ilustración 7. Especialidades solicitadas por la Población desde octubre de 2022 hasta enero 2023.....	11
Ilustración 8. Árbol de Problema del Centro Médico San Jorge.....	13
Ilustración 9. Análisis FODA.....	23
Ilustración 10. 5 fuerzas de Porter.....	28
Ilustración 11. Cadena de valor del Centro Médico San Jorge	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de la parroquia Vilcabamba por grupo etario.....	6
Tabla 2. Población de influencia del Centro Médico San Jorge	6
Tabla 3. Matriz de evaluación de alternativas de solución	15
Tabla 4. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución.....	17
Tabla 5. Estrategias para la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge.....	25
Tabla 6. Oportunidades y amenazas del Centro Médico San Jorge	26
Tabla 7. Actividad N°1 y N°2	35
Tabla 8. Tabla 8. Actividad N°3 y N°4	36
Tabla 9. Actividad N°5.....	37
Tabla 10. Actividad N°6.....	38
Tabla 11. Cronograma de Actividades	39
Tabla 12. Presupuesto estimado para el Plan de Gestión.....	40
Tabla 13. SemafORIZACIÓN.....	41

RESUMEN

El Centro Médico San Jorge es un establecimiento de salud privado, que corresponde a un centro de salud tipo A de primer nivel, ubicado en la parroquia La Victoria/Vilcabamba en la provincia de Loja, que fue creado por la idea principal de dar atención médica a precios bajos a toda la población de la zona y sus alrededores, dicha comunidad es una población vulnerable donde la mayoría son adolescentes y niños.

La institución es un proyecto totalmente nuevo, que lleva 4 meses en funciones, donde brindan los servicios de medicina general, medicina familiar, obstetricia, psicología clínica y nutrición a la comunidad. El centro médico ha atendido desde octubre de 2022 hasta enero de 2023 una total de 346 pacientes, en los diferentes servicios, y donde la mayoría de pacientes son niños y niñas menores de 5 años atendido por el servicio de medicina general. Al realizar un análisis completo de la institución se determinó que desconoce si el Centro Médico San Jorge es sostenible, debido a que no cuenta con un plan gerencial de sostenibilidad para solventar su funcionamiento, al no tener dicho plan de gestión que garantice la durabilidad de la institución, el presente proyecto de investigación se dedicó a formular el plan gerencial para garantizar la sostenibilidad de la institución, se estableció estrategias adecuadas a corto y largo plazo a ser instauradas en la institución para brindar un mejor servicio donde se mantenga satisfechas las necesidades de la comunidad y así garantizar la sostenibilidad de la institución, luego de aplicar el plan gerencial establecido.

Palabras claves: sostenibilidad, necesidades, estrategias, plan gerencial, comunidad.

ABSTRACT

San Jorge Medical Center, is a private health establishment, which belongs to a first-level type A health center; it's located in the La Victoria/Vilcabamba province of Loja; was created to provide medical care with low prices to the entire population of the area and its surroundings, this community is a vulnerable population where the majority are adolescents and children.

The institution is a totally new project, which has been in operation for 4 months, where they provide general medicine, family medicine, obstetrics, clinical psychology and nutrition services to the community. The medical center has treated a total of 346 patients from October 2022 to January 2023, in all different services, and where the majority of patients are children under 5 years of age attended by the general medicine service.

When carrying out a complete analysis of the institution, shows that does not know if San Jorge Medical Center is sustainable, because it does not have a sustainability management plan to solve its operation, since it does not have such a management plan that guarantees the durability of the institution, the present research project was dedicated to formulating the management plan to guarantee the sustainability of the institution, appropriate short and long-term strategies were established to provide a better service where the needs of the community are kept satisfied and thus ensure the sustainability of the institution, after applying the established management plan.

Keywords: sustainability, needs, strategies, management plan, community

INTRODUCCION

El proyecto fue elaborado con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge a más de satisfacer las necesidades de la comunidad de Vilcabamba en el ámbito de salud, ofreciendo servicios de salud de calidad.

En el capítulo I se realizó inicialmente un análisis situacional de la gestión gerencial del Centro Médico San Jorge, tomando en cuenta la estructura administrativa, financiera y operativa, está conformado por 2 accionistas, 1 persona encargada de la gerencia general, 1 personal en recepción, el director médico que es parte del equipo de médicos generales que está conformado por 2 médicos, cuentan con un médico familiar, una obstetra, un nutricionista y una psicóloga clínica, por lo cual se ofertan dichos servicios en horarios preestablecidos en distintos días de la semana, la población de influencia del centro médico es de 17684 en las diferentes parroquias de la zona, se encontrando un problema principal en el centro médico, que es el desconocimiento si dicha institución es sostenible debido a que no cuenta con un plan de gestión gerencial, por falta experiencia del personal y su reciente apertura, que podría determinar una atención ineficiente, toma de decisiones inadecuadas y falta de confianza de la población para acceder a los servicios médicos.

Luego se estableció en el capítulo II la justificación y la aplicación de la metodología cualitativa para realizar dicho plan gerencial, determinando las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del Centro Médico San Jorge, para determinar estrategias para la sostenibilidad de la institución.

En el capítulo III se determinó las amenazas y oportunidades, se analizó la misión, visión, objetivos, principios éticos y políticas del Centro Médico San Jorge y se realizó la propuesta de solución del plan gerencial, determinando diferentes actividades para lograr el plan gerencial, determinando un cronograma y presupuesto que se utilizaran para aplicar dicho plan.

Y finalmente en el capítulo IV se estableció la forma de evaluación e implementación integral de gestión gerencial, mediante la semaforización y formulando acciones preventivas y correctivas en caso del incumplimiento de las estrategias o plazos de las mismas, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

La (OMS, 2022) menciona que el índice de cobertura de los servicios de salud, ha ido incrementado con los años en 2000 era de un 45% y en el 2019 era de 67%, por lo que en la actualidad más del 30% de la población mundial aún no tiene libre acceso a los servicios de salud de calidad, la desigualdad de los servicios de salud sigue siendo un desafío enorme, por lo cual al momento y luego de haber vivido una pandemia y ver la necesidad de las diferentes poblaciones se han creado y generado centros médicos en puntos estratégicos donde las comunidades no tenían acceso a servicios de salud.

En Ecuador los centros médicos se han convertido en la principal forma de acceder a los servicios de salud sobre todo en la parte pública, se presentan 3 tipos principales de centros médicos los tipos A, B y C, y estos pueden solventar casi en su totalidad, las diferentes patologías y necesidades de la población, para que así los hospitales de mayor complejidad se dediquen solo a la atención de casos que en los centros de salud no se puedan solucionar, mencionado por (Lucio & Villacres, 2011)

Actualmente los centros médicos en la ciudad de Loja han aumentado en una gran cantidad, para así brindar un mayor servicio a la comunidad, donde siempre lo que prevalece son los precios cómodos para la población haciendo que este sea su característica distintiva con las clínicas privadas donde los precios son más elevados.

En la parroquia La Victoria- Vilcabamba, el Centro Médico San Jorge es el primero en brindar atención de salud privada, este centro médico es de tipo A, que abrió sus puertas al servicio de la comunidad desde el 8 de octubre del 2022 y que su misión es “satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades de cuidado de salud de la comunidad y contribuir al cuidado de la vida y la recuperación de la salud, a través de la prestación de servicios centrados en la persona, colaborar con la educación del paciente, su familia y la sociedad,

brindando cuidado y promoción de actitudes saludables y de prevención con un equipo humano cálido y calificado” y su visión es “crear y sostener un sistema integral de salud privada, que ofrezca un espacio de crecimiento y desarrollo profesional enfocado en la excelencia y calidez en la asistencia al paciente y su familia, llegando a ser el primer centro de salud reconocido al sur del cantón Loja y parte de la provincia de Zamora Chinchipe” y que en su lema está el dar servicios medico de calidad pero a cómodos precios, accesibles a la comunidad.

Un plan de sostenibilidad es aquella hoja de ruta que todo centro/ empresa debe seguir para llegar a la sostenibilidad empresarial, donde las propuestas y acciones deben ser concretas y aplicables, donde se dé solución a las carencia que el centro médico en este caso presente, desde el índole económico, ambiental y social; a más que todo centro médico debe contar con dicho plan para que pueda posicionarse a largo plazo y ser competitivo con otras empresas que brindan estos servicios y ya se encuentran al servicio de la comunidad, mencionado por (Falconi, 2012)

Debido a ser un centro médico nuevo, de reciente apertura, el presente trabajo se centrará en el estudio de la sostenibilidad del mismo, debido a que el objetivo de dicho centro médico es dar un servicio de calidad a precios accesibles a la comunidad, se buscara soluciones de sostenibilidad económica, social y ambiental para a largo plazo el centro médico se puede sustentar y ampliar su cartera de servicios.

1.2 Análisis de la situación actual de gestión gerencial del Centro Médico San Jorge

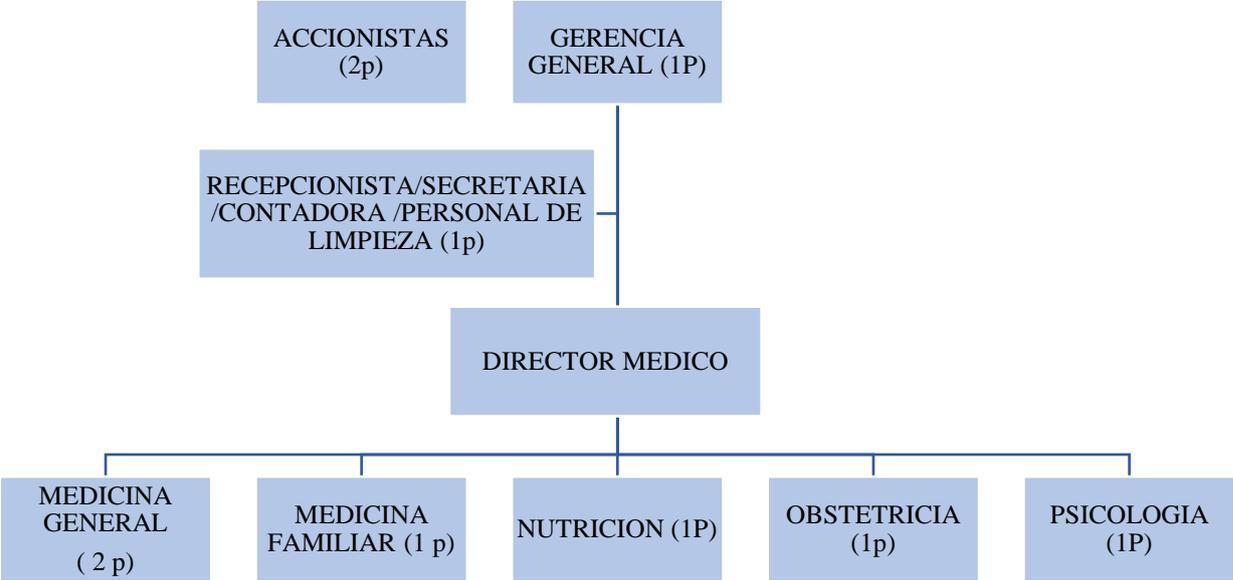
La gestión gerencial engloba varios ámbitos como la organización, la planificación, la logística y la administración tanto de hospitales, clínicas, centros médicos públicos y privados, todo organización de salud necesita de una gestión gerencial que se encargue del manejo de las instituciones, para su correcto funcionamiento y que la población y el personal se encuentre satisfechos con la calidad de salud que brindan y reciban, para contar con profesionales comprometidos con el adecuado funcionamiento de todas las áreas de la institución y donde se trabaje en todos los aspectos posibles para el crecimiento y mejoramiento de la misma. (Berghe, 2016)

El Centro Médico San Jorge al momento se ha centrado en que la comunidad conozca la cartera de servicios con la que cuenta, centrándose en realizar campañas de marketing en los medios de comunicación más utilizados por la población, como medios convencionales de comunicación (radio), medios digitales (Facebook, Instagram), cuentan con profesionales médicos los cuales no están mediante dependencia de trabajo, sino más bien les cancelan por sus servicios profesionales, es decir ganan un porcentaje por cada paciente atendido, su plan de trabajo se centra en convenios con diferentes instituciones, con el objetivo de brindar una atención integral de salud.

1.3 Estructura administrativa, financiera y operativa

El Centro Médico San Jorge es una institución particular, que nació como idea de 2 accionista con el objetivo de brindar un servicio de salud particular a la población de Vilcabamba y sus alrededores, donde se brinde atención medica de calidad y eficiente a la comunidad de influencia.

Ilustración 1. Organigrama estructural del Centro Médico San Jorge



Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
 Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

1.4 Oferta y demanda de servicios

El Centro Médico San Jorge es un centro médico tipo A, que se encuentra dentro del primer nivel de atención, que está comprometido en dar atención de calidad a la población de la parroquia de Vilcabamba y sus alrededores, contando con la cartera de servicios de:

- Medicina general
- Medicina familiar
- Psicología
- Nutrición
- Obstetricia

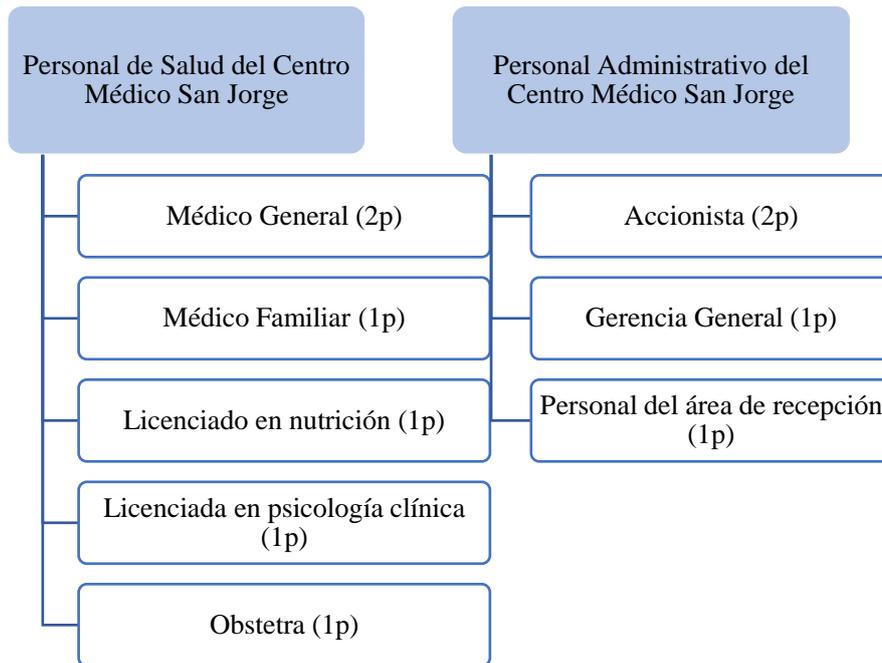
El centro médico dispone de 3 consultorios polivalentes, distribuidos de la siguiente manera:

1. Consultorio para medicina general, obstetricia
2. Consultorio para medicina familiar y nutrición
3. Consultorio para medicina general y psicología

Dichos consultorios trabajan de forma rotativa, con horarios por días, donde los médicos rotan para las consultas médicas, cuentan con todos los equipos y material para la atención médica de consulta externa, más materiales para realizar procedimientos pequeños.

Cuenta con un total de 6 profesionales de la salud, distribuidos así 2 médicos generales, 1 médico familiar, 1 licenciado en nutrición, 1 licenciada en psicología clínica, 1 obstetra, además del personal del área administrativa conformado de la siguiente manera 1 persona en el área de recepción (polifuncional), 1 persona que se encarga de la gerencia general y 2 accionistas.

Ilustración 2. Organigrama del personal del Centro Médico San Jorge



Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

1.5 Análisis geoespacial y geopolíticos

El Centro Médico San Jorge ubicado en la provincia de Loja, en el cantón Loja, parroquia La Victoria-Vilcabamba a 40km de la ciudad de Loja, dicha parroquia cuenta con una población de 4.778, su división política y administrativa esta divide en dos zonas urbanas y rurales siendo la zona urbana la conformada por los barrios San Francisco, Santo Domingo, Las Palmas, Eterna Juventud, Barrio Central, Los Huilcos, y la zona rural conformada por Yamburara Bajo, Yamburara Alto, San José, Mollepamba, Izhcayluma Alto, Izhcayluma Bajo, Cucanamá Alto, Cucanamá Bajo, Linderos, Santorum, Moyococha, Solanda, Tumianuma, además tiene influencia de parroquias cercanas como Quinara (1.384 de habitantes), Palanda (1600 habitantes), Yangana(1.519), San Pedro de Vilcabamba (1.289 de habitantes) y Malacatos (7.114 de habitantes) datos tomados del censo 2010. (Censo, 2010). Teniendo una población total de influencia de 17684, por la facilidad de acceso al centro médico.

Tabla 1. Población de la parroquia Vilcabamba por grupo etario

<i>VILCABAMBA (VICTORIA)</i>	<i>RURAL</i>	<i>TOTAL</i>
GRUPOS ETARIOS		
MENOR DE 1 AÑO	81	81
DE 1 A 4 AÑOS	319	319
DE 5 A 9 AÑOS	443	443
DE 10 A 14 AÑOS	507	507
DE 15 A 19 AÑOS	511	511
DE 20 A 24 AÑOS	422	422
DE 25 A 29 AÑOS	374	374
DE 30 A 34 AÑOS	309	309
DE 35 A 39 AÑOS	266	266
DE 40 A 44 AÑOS	248	248
DE 45 A 49 AÑOS	220	220
DE 50 A 54 AÑOS	204	204
DE 55 A 59 AÑOS	200	200
DE 60 A 64 AÑOS	188	188
DE 65 A 69 AÑOS	145	145
DE 70 A 74 AÑOS	115	115
DE 75 A 79 AÑOS	96	96
DE 80 A 84 AÑOS	73	73
DE 85 A 89 AÑOS	24	24
DE 90 A 94 AÑOS	22	22
DE 95 A 99 AÑOS	8	8
MAS DE 100 AÑOS	3	3
TOTAL	4778	4778

Fuente: CENSO Poblacional 2010
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

Tabla 2. Población de influencia del Centro Médico San Jorge

POBLACION DE INFLUENCIA	NÚMERO DE HABITANTES
Quinara	1384
Palanda	1600
Yangana	1519
San Pedro de Vilcabamba	1289
Malacatos	7114

Fuente: CENSO Poblacional 2010
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

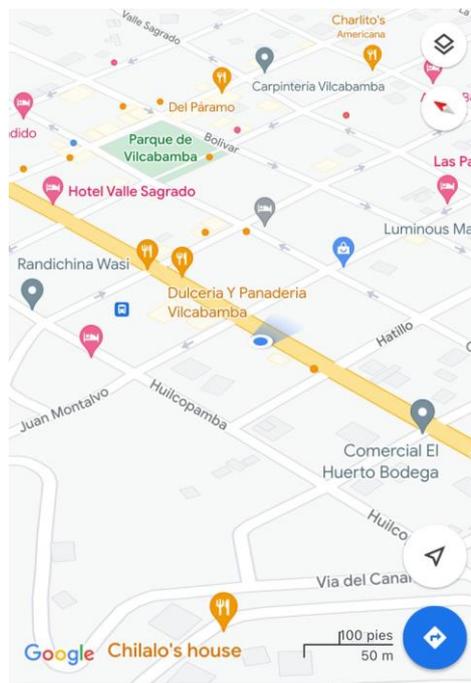
1.5.1 Mapa de ubicación de la parroquia de Vilcabamba y sus alrededores



Fuente: Municipio de Loja

1.5.2 Mapa de ubicación del Centro Médico San Jorge

Ubicado en: (-4.2627452, -79.2241468)

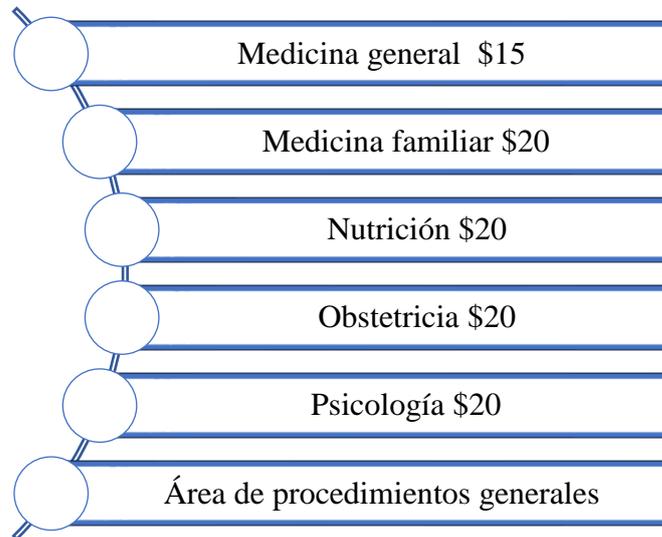


Fuente: Google Maps

1.6 Oferta de servicios

En el Centro Médico San Jorge ofrece los servicios de:

Ilustración 3. Cartera de Servicios del Centro Médico San Jorge



Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

Estos servicios se ofrecen en el Centro Médico San Jorge en diferentes días, distribuidos de la siguiente manera:

Ilustración 4. Horarios de los servicios del Centro Médico San Jorge

Medicina General	<ul style="list-style-type: none">• Lunes a Domingo
Medicina familiar	<ul style="list-style-type: none">• Sábados
Nutrición	<ul style="list-style-type: none">• Miércoles• Domingo
Obstetricia	<ul style="list-style-type: none">• Viernes• Sábado
Psicología	<ul style="list-style-type: none">• Viernes• Sábado

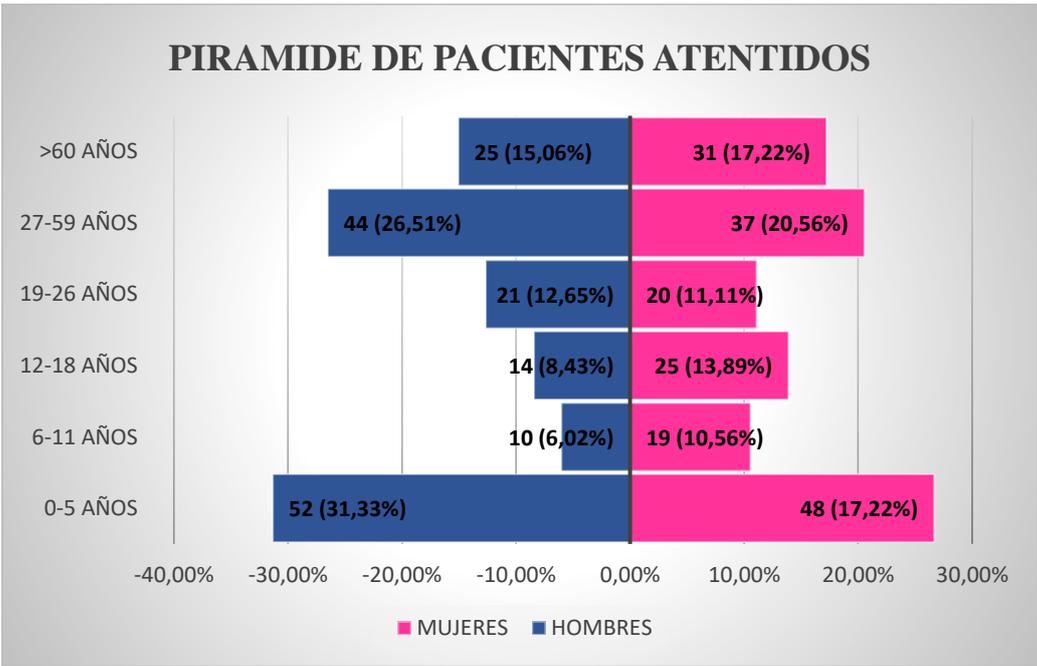
Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

1.7 Población atendida

El Centro Médico San Jorge, en los días que ha estado al servicio de la comunidad ha atendido un total de 346 pacientes desde el 8 de octubre de 2022 hasta el 31 de enero 2023, en las diferentes especialidades médicas que cuenta, siendo en la mayoría paciente de 0- 5 años donde 52 son hombres y 48 mujeres, siguiendo se encuentran los pacientes de 37-59 años siendo 44 hombres y 37 mujeres, luego tenemos los pacientes >60 años donde 25 son hombres y 31 mujeres, continúan los pacientes de 19-26 años donde 21 son hombres y 20 son mujeres, luego los pacientes de 12-18 años con 14 hombre y 25 mujeres y finalmente los pacientes de 6-11 años donde 10 son hombres y 19 son mujeres.

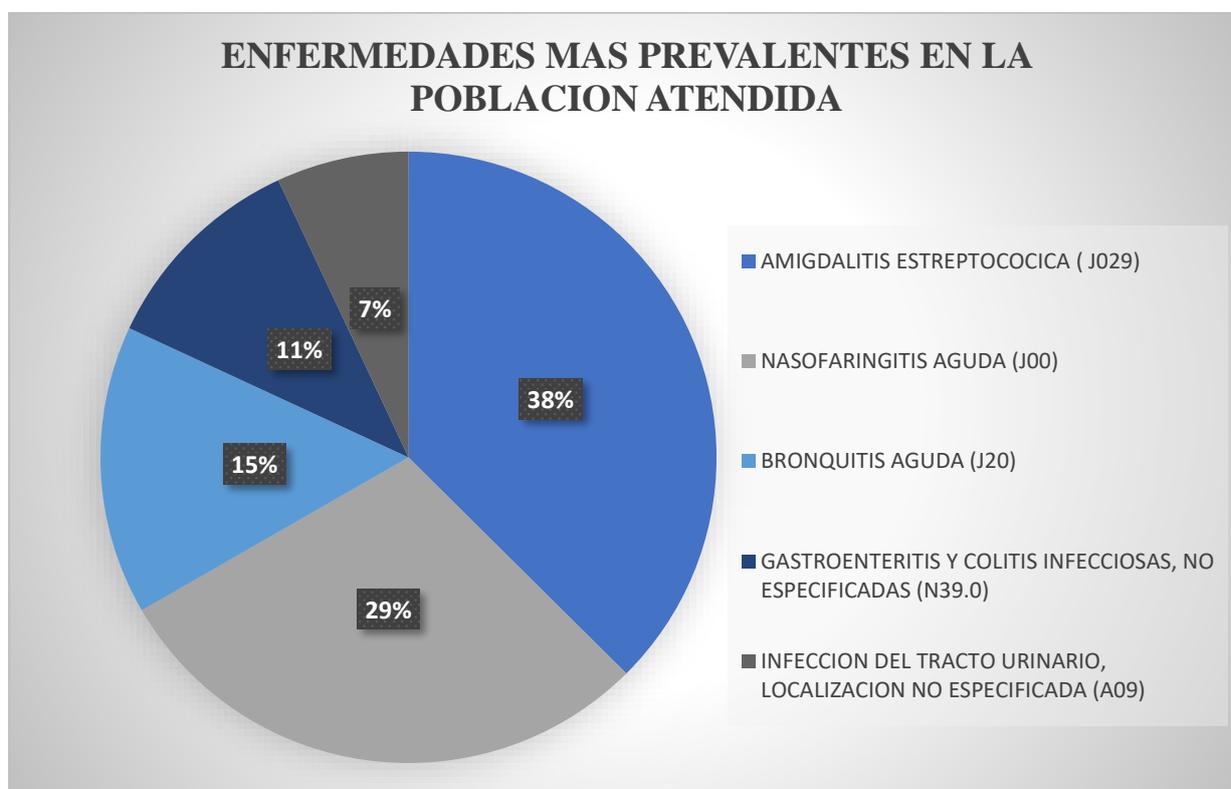
De la población atendida por el Centro Médico San Jorge, se observó que de todos los diagnósticos los más prevalentes son amigdalitis estreptocócica que se han dado 27 casos, seguido de nasofaringitis aguda con 21 casos, luego tenemos bronquitis aguda con 11 casos, continuando con bronquitis aguda donde han diagnosticado 11 casos, continuando esta gastroenteritis y colitis infecciosas, no especificadas con 8 casos y finalmente se encuentran las infecciones del tracto urinario, localización no especificada con 5 casos.

Ilustración 5. Población Atendida en el Centro Médico San Jorge desde octubre 2022 a enero 2023



Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
 Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

Ilustración 6. CIE 10 más prevalentes en la población atendida por el Centro Médico San Jorge

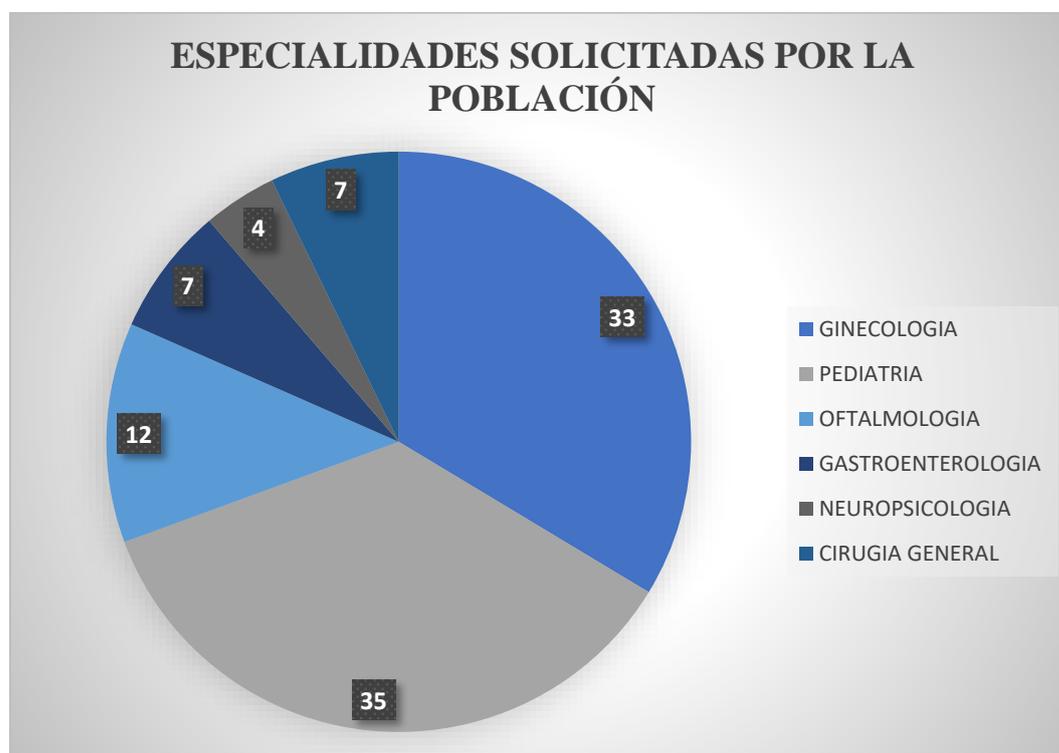


Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

1.8 Demanda de servicios insatisfecha

La población atendida menciona que le gustaría recibir atención médica de varios especialistas, como las especialidades de pediatría que han solicitado 35 veces, ginecología por 33 oportunidades, oftalmología han preguntado 12 veces, medicina general por 7 ocasiones, gastroenterología por 7 oportunidades y neuropsicología 4 veces, están siendo las especialidades con las cuales les gustaría contar en el centro médico y no tener que acudir a la ciudad de Loja, para recibir dicha atención médica, que les conlleva viajar, una inversión mayor y dejar de realizar sus actividades diarias por más tiempo para acudir a la cita médica.

Ilustración 7. Especialidades solicitadas por la Población desde octubre de 2022 hasta enero 2023



Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

1.9 Problemática

El Centro Médico San Jorge al ser un centro médico nuevo, que lleva poco tiempo brindando atención a la comunidad y que al momento no cuenta con un plan de sostenibilidad para solventar su servicio. Este centro médico tiene como objetivo brindar atención médica a cómodos precios, que sean accesibles para la comunidad, debido a que la población no cuenta con los recursos necesarios para acudir a la ciudad que se encuentra a una hora aproximadamente para recibir atención médica, por lo cual el centro médico pensó en llevar personal de salud para que la comunidad de Vilcabamba y sus alrededores puedan recibir atención médica oportuna y de calidad.

La sostenibilidad (Andrade & Peña, 2018) mencionan que el desarrollo sostenible surge como un nuevo paradigma que busca proponer modelos alternativos al desarrollo, históricamente visto desde un enfoque de crecimiento económico y cuantitativo, para

promover el desarrollo social y económico de formas compatibles con el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida de las personas.

Los criterios de desarrollo sostenible incluyen aspectos críticos en términos económicos, sociales y medioambientales, tales como una dotación presupuestaria que lo haga viable, la consideración de los determinantes sociales la incidencia del medio ambiente en la salud de las personas, esto mencionado por (Moyano & Rivera, 2016)

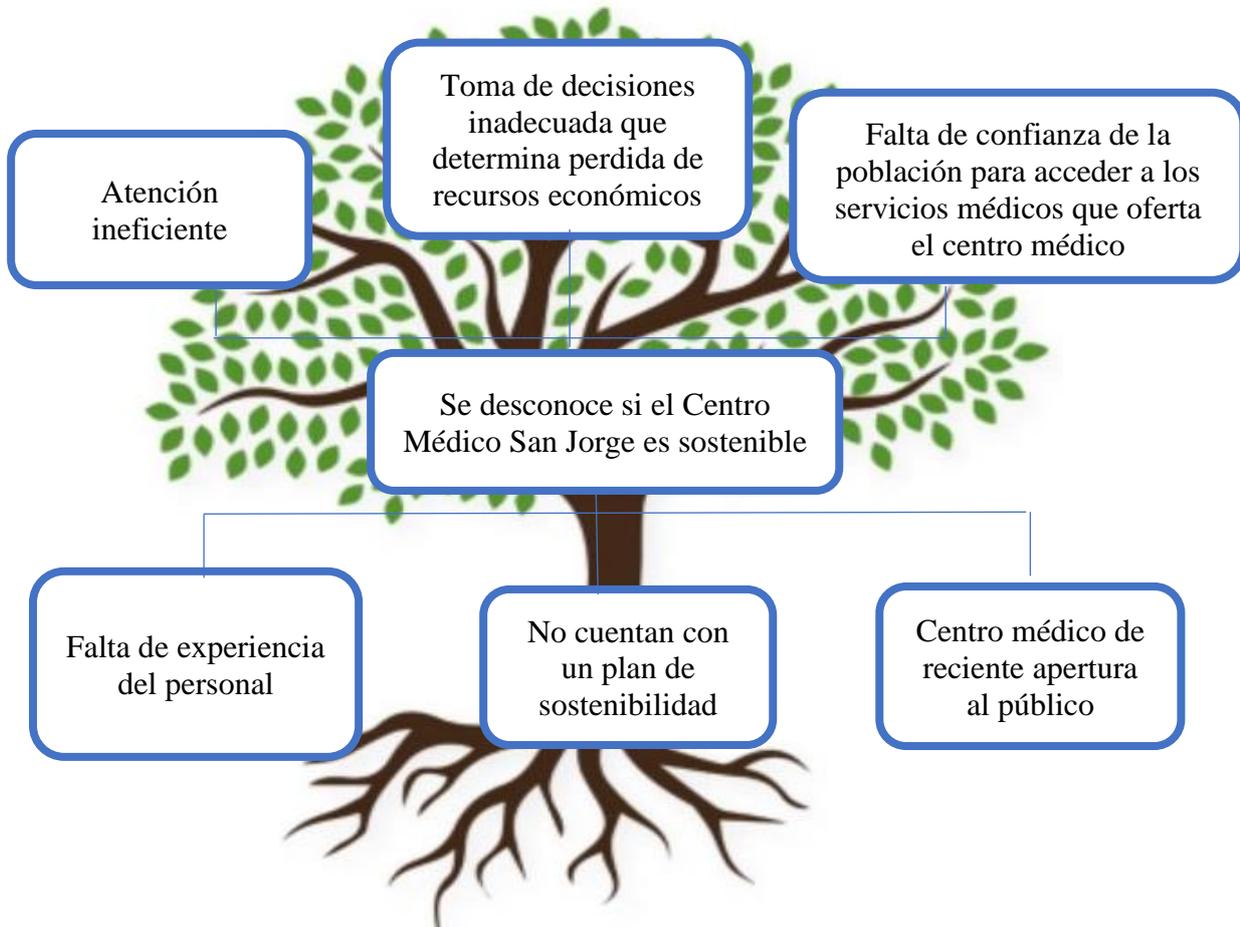
Desde este punto de vista, todo centro médico debe contar con un plan de sostenibilidad, para que pueda permanecer en funcionamiento el centro médico, debido que, al ser un proyecto a largo plazo va a permitir un ahorro en recursos y evitar gastos innecesarios tanto de materiales, insumos, y de forma más importante que el personal se desempeñe de la mejor manera posible, contribuyendo al mejoramiento sostenible del centro médico, viendo que se puede generar más ganancia en vez de más gastos.

Al momento el Centro Médico San Jorge, no cuenta con un plan gerencial para garantizar la sostenibilidad del mismo, y esto puede determinar que a largo plazo no sea sustentable, además de existir déficit en cuanto a capacidad económica, y como limitantes el tiempo de servicio a la comunidad aun es corto y no hay la confianza de la población para recibir atención médica.

Por todo esto es el momento adecuado para garantizar la sostenibilidad el Centro Médico San Jorge, en el periodo 2023.

1.9.1 Árbol de problema

Ilustración 8. Árbol de Problema del Centro Médico San Jorge



Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

1.10 Justificación

La inversión por la salud en la actualidad ha aumentado grandemente, en el país han incrementado las casas de salud, desde centro de salud tipo A hasta centro de especialidades, hospitales y clínicas esto a la par de la implementación y adecuación, con equipos y áreas medicas nuevas en los hospitales y clínicas que ya existían en el país, convirtiendo a la salud en un servicio que la comunidad necesita cada vez más cerca de su hogar, con todas las especialidades que requiera y los servicios para su atención de manera inmediata, así se ve que en el Ecuador se han creado un sin número de centro médicos, en zonas donde son una necesidad para su población. (Aulí, 2011)

El Centro Médico San Jorge, un centro tipo A que está iniciando como proyecto totalmente nuevo para brindar atención de salud a la población de Vilcabamba y sus alrededores, dicha institución es un centro médico pequeño, con poco personal de salud, servicios de salud limitados, ubicado en una comunidad con la necesidad de un centro médico particular, que brinde atención médica especializada, pero que hasta el momento no cuenta con un plan de sostenibilidad.

En virtud de lo expuesto es necesario implementar un plan de gestión que garantice la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge.

1.11 Objetivos

1. Objetivo General

Diseñar un plan gestión para garantizar la sostenibilidad para el Centro Médico San Jorge, en el periodo 2023

2. Objetivo Especifico

- 2.1 Incrementar la oferta de los servicios de salud del Centro Médico San Jorge.
- 2.2 Determinar acciones para favorecer el manejo óptimo de los recursos disponibles.
- 2.3 Monitorear mediante el uso de indicadores el cumplimiento eficiente de las acciones de optimización para una mejora continua a través de un proceso cíclico en el Centro Médico San Jorge.

1.12 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Como centro médico totalmente nuevo y donde la población no está familiarizada con los servicios que brindan en su totalidad y donde la idea de atención medica particular en la zona es una necesidad, lo ideal sería implementar un plan de acción, donde se busque la reducción de gastos, se decida qué ámbitos se puede reforzar, que servicios se pueden implementar para brindar un mejor servicio y que la población se sienta satisfecha con el trabajo prestado donde sus necesidades sean cubiertas por el Centro Médico San Jorge.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DEL CENTRO MEDICO SAN JORGE EN EL PERIODO 2023

Tabla 3. Matriz de evaluación de alternativas de solución

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Se desconoce si el Centro Médico San Jorge es sostenible	Centro médico de reciente apertura al público	Falta de confianza de la población para acceder a los servicios médicos que oferta el centro médico	Demostrar a la población que la calidad de atención es la adecuada	-Jornadas médicas gratuitas para que la población confíe en el personal medico	-Personal médico y administrativo
Centro médico nuevo, poco conocido	Recién está brindando el servicio a la comunidad	Que la población aún no tiene el conocimiento de los servicios que brinda el centro médico	Que la población conozca el centro médico y los servicios que brinda	-Campañas de marketing en medios de comunicación como radio y en redes sociales como Facebook, Instagram.	-Personal encargado del marketing del Centro Médico -Todo el personal del Centro Médico
Servicios que brinda el centro médico no satisfacen a la comunidad	Solo brinda los servicios de medicina general, medicina familiar, obstetricia, nutrición y psicología	Que no se cubra todas las necesidades de la población	Implementar más especialidades medicas	-Determinar cuáles son las especialidades que la comunidad necesita -Ofrecer dichas especialidades en días específicos y con agendamiento previo como una vez cada 15 días.	-Área administrativa

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Consulta médica a un costo bajo	Que las atenciones brindadas, económicamente no abastezcan todas las necesidades del centro médico	Reducción de gastos para poder solventarlos.	Determinar que ámbitos o que área se puede limitar por el momento para evitar gastos	-Compra de insumos y materiales lo más económicos posibles -Reducción de gastos -Aplicar planes de sostenibilidad económica.	Personal administrativo del centro médico

Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

Tabla 4. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	PUNTAJE TOTAL
Se desconoce si el Centro Médico San Jorge es sostenible	Establecer un plan de sostenibilidad para el correcto funcionamiento del centro medico	5	5	5	15
	Formular estrategias de marketing para que la población conozca de los servicios que brinda el centro médico.	5	5	5	15
	Determinar los servicios que se puede implementar para brindar una mejor atención a la comunidad.	5	5	5	11

Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

CAPITULO II

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

2.1 Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de plan de gestión gerencial para garantizar la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge en el periodo 2023

Una investigación puede ser tanto cuantitativa, como cualitativa, la primera se centra en el estudio de valores cuantificables, es decir en datos numéricos y la segunda es aquella por la cual se obtienen datos descriptivos, como las características de un todo, donde el estudio se puede realizar focalizando a una sola característica o cualidad o en varias de estas.

Se recopiló información mediante

1. Entrevistas personales con el gerente general, director médico y recepcionista del Centro Médico San Jorge.
2. Observaciones directas en el Centro Médico San Jorge.

Dicho análisis permitió encontrar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro médico. Por lo que la presente investigación se realizara desde el enfoque cualitativo, donde se busca garantizar la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge.

2.2 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

Para el diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades del Centro Médico San Jorge, luego de realizarse la entrevista con el personal y la observación, para recopilar toda esta información se empleará el análisis FODA como instrumento donde se podrá determinar, 4 características fundamentales como lo son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro Médico San Jorge.

2.3 Análisis de los resultados obtenidos

Luego de la recopilación de la información, se obtuvieron resultados donde se determina que hay compromiso por parte del personal del Centro Médico San Jorge, que dichos profesionales son un grupo pequeño de profesionales, que el centro médico utiliza medios de comunicación convencionales, que cuenta con diferentes convenios para la prestación de servicios externos, pero a pesar de todo esto cuenta con falencias como personal con poca experiencia en cierta áreas, falta de conocimiento de las necesidades de la comunidad, como centro médico nuevo, poco presupuesto para implementar más áreas, no contar con vehículo propio.

Todo esto permite evaluar el centro médico, esto para el desarrollo del análisis FODA, para determinar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro médico y que se planteen estrategias adecuadas para solventar los inconvenientes y fortalecer los puntos.

2.3.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Luego de la entrevista correspondiente con la gerencia general, se determinó que al momento sus acciones están centradas en que la comunidad conozca de los servicios que ofrecen y con un plan de acción para que se brinde una atención integral, gestionando adecuadamente todos los recursos que cuenta el centro médico, para alcanzar los objetivos que se han propuesto, a más de cumplir con la visión y misión del mismo, para lo cual aplican estrategias y políticas ya establecidas.

Para lo cual se ha determinado:

Fortalezas

F1: El compromiso que hay de parte de la gerencia del centro médico, para buscar un plan de acción adecuado para lograr objetivos.

Debilidades

D1: La persona encargada de la gerencia, no cuenta con la experiencia necesaria.

D2: Quien se encarga de la gerencia general no acude el tiempo necesario a la institución, solo va ciertos días al centro médico.

Oportunidades

O1: Es el único centro médico particular en la zona, que ofrece un servicio de atención integral.

Amenazas

A1: Ninguna

2.3.2 Gestión Estratégica de Marketing

La gestión estratégica de marketing, el centro médico San Jorge, busca conocer las necesidades de la población de influencia y de una u otra manera satisfacerlas.

Fortalezas

F2: Uso de medios de comunicación convencionales como la radio para dar a conocer los servicios que ofrece el centro médico.

Debilidades

D3: Poco conocimiento de las necesidades de la comunidad, a la cual dirigen sus servicios.

Oportunidades

O2: En la actualidad las personas usan más las redes sociales y pueden llegar a la población utilizados medios de comunicación digitales.

Amenazas

A2: La población al hacer uso de medios de comunicación digitales puede encontrar y conocer nuevos centros médicos o consultorios privados que brinden los servicios que no cuenta el centro médico San Jorge.

2.3.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Los recursos humanos de una institución son el principal activo, debido a la importancia de su trabajo y de sus conocimientos como personal de salud y administrativa para el buen funcionamiento del centro médico, ya que sin ellos el centro médico como tal no puede funcionar.

Fortalezas

F3: Cuentan con un grupo pequeño de profesionales de la salud y administrativos, con conocimientos en sus áreas y comprometidos con el centro médico.

Debilidades

D4: El grupo de profesionales con los que cuenta en el centro médico no es permanente, solo acuden con cita previa y bajo horarios predeterminados.

Oportunidades

O3: Médicos jóvenes tienen la oportunidad de darse a conocer en la comunidad.

O4: Realizar alianzas estratégicas con empresas capacitadoras en el manejo de gestión de servicios sanitarios.

Amenazas

A3: Mejores ofertas laborales para el personal que labora en la institución.

2.3.4 Gestión financiera

La gestión financiera del centro médico se centra en la planificación y organización de todas las operaciones contables, donde se utiliza los recursos de la institución, determinando la mejor forma al momento de realizar compras, pagos y cobros; para evitar pérdida de recursos.

Fortalezas

F4: Convenios con diferentes casas de salud, para ofrecer más servicios a bajos precios y que sean asequibles para la población de influencia.

F5: Personal que desarrolla múltiples funciones para evitar el gasto de recursos.

Debilidades

D5: Poco presupuesto para solventar las necesidades del centro médico.

Oportunidades

O4: Ninguna

Amenazas

A4: No contar la experiencia necesaria y eventualmente puede ocasionar que los precios de adquisición de insumos, materiales y equipos sean elevados, encareciendo el costo del centro médico y por ende de los pacientes que se atienden en el centro médico.

2.3.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Como centro médico es indispensable que se cuente con un plan de logística de operaciones y abastecimiento, que se encarga de solventar todas las necesidades que se presente en las diferentes áreas, y resolviendo de manera óptima todos los inconvenientes que se presentes o de antemano evitar problemas aplicando dicho plan.

Fortalezas

F6: Contar con una lista de proveedores, convenios y servicios externos para solventar necesidades.

Debilidades

D6: No contar con un medio de transporte propio del centro médico para prevenir cualquier novedad en cuestión de abastecimiento o logística que permita solventar las diferentes necesidades que se presenten.

Oportunidades

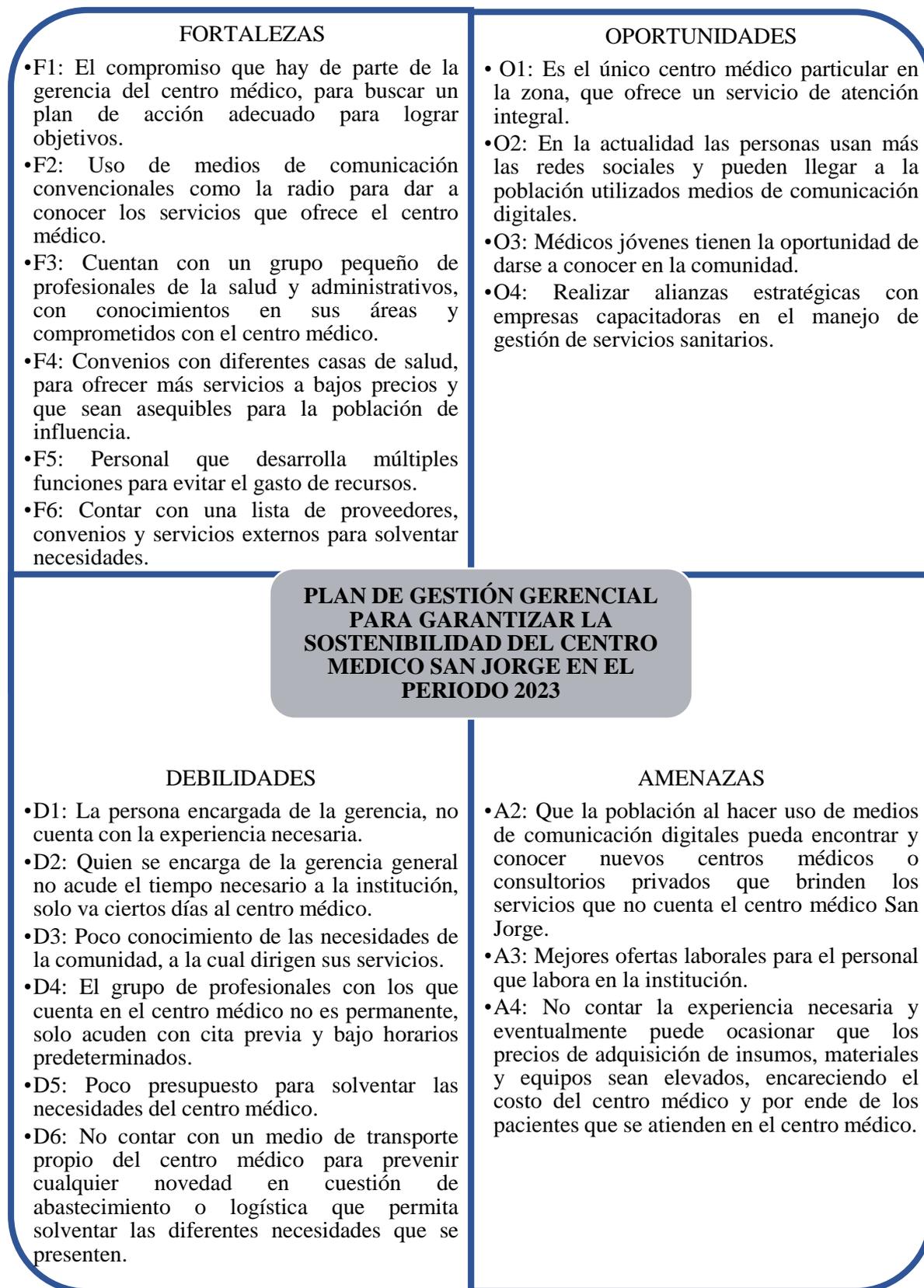
O5: Ninguna

Amenazas

A5: Ninguna.

2.4 Análisis FODA

Ilustración 9. Análisis FODA



Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

2.5 Definición de estrategias

Para la definición de estrategias se realizó un análisis de las oportunidades, debilidades, amenazas y oportunidades, determinando estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia, que permitieron establecer fundamentales para el plan de gestión para garantizar la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge, misma que están expuestas en la siguiente tabla.

Tabla 5. Estrategias para la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge

<u>CAPACIDADES Y LIMITACIONES</u>		<u>ESTRATEGIA</u>	<u>PERMITE</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>
F2: Uso de medios de comunicación convencionales como la radio para dar a conocer los servicios que ofrece el centro médico.	O2: En la actualidad las personas usan más las redes sociales y pueden llegar a la población utilizados medios de comunicación digitales.	OFENSIVA	CRECER	Uso de medios digitales para dar a conocer a la población de los servicios que ofrece el centro médico.
F3: Cuentan con un grupo pequeño de profesionales de la salud y administrativos, con conocimientos en sus áreas y comprometidos con el centro médico.	O4: Realizar alianzas estratégicas con empresas capacitadoras en el manejo de gestión de servicios sanitarios.	OFENSIVA	CRECER	Implementar el uso de indicadores que permitan contar con información oportuna y confiable con la toma de decisiones.
F3: Cuentan con un grupo pequeño de profesionales de la salud y administrativos, con conocimientos en sus áreas y comprometidos con el centro médico.	A3: Mejores ofertas laborales para el personal que labora en la institución.	DEFENSIVA	REACCIONAR FRENTE AL ENTORNO	Buscar horarios cómodos y establecidos con el personal, para que así no dejen su cargo en el centro médico si fuera necesario y pueden desempeñarse en dos lugares de trabajo.
D4: El grupo de profesionales con los que cuenta en el centro médico no es permanente, solo acuden con cita previa y bajo horarios predeterminados.	O3: Médicos jóvenes tienen la oportunidad de darse a conocer en la comunidad.	ADAPTATIVAS	REORIENTAR	Que el personal del centro médico cumpla con los horarios que han sido establecidos previamente para que la comunidad se familiarice con los médicos y sus horarios.
D5: Poco presupuesto para solventar las necesidades del centro médico.	A4: No contar la experiencia necesaria y eventualmente puede ocasionar que los precios de adquisición de insumos, materiales y equipos sean elevados, encareciendo el costo del centro médico y por ende de los pacientes que se atienden en el centro médico.	SUPERVIVENCIA	REVERTIR LA SITUACION	Al momento de realizar las compras, realizarla con proveedores con precios cómodos y con plazos de pagos, para permitirse poco a poco ir adquiriendo más equipos para mejorar el centro médico.

Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge

Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1 Planeamiento estratégico

3.1.1 Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social se llevará a cabo mediante el uso de la herramienta PESTEL, donde se definirá en entorno del Centro Médico San Jorge, estudiando los factores externos.

Tabla 6. Oportunidades y amenazas del Centro Médico San Jorge

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	X	Líneas de pensamiento político
ECONOMICOS	X	Falta de presupuesto para implementar más equipos en el centro médico Se trabaja mediante porcentaje por paciente para el pago a los médicos
SOCIO-CULTURALES	Población con cultura de salud y bienestar Población extranjera en el área	Idioma de la población extranjera que dificulta la comunicación
TECNOLOGICOS	Internet de buena calidad Sistema de historias clínicas	Falta de computadoras en todos los consultorios
ECOLOGICOS	X	Agua del sistema de agua potable, que por lluvias llega en malas condiciones
LEGALES	Comunicación con socios es adecuada	X

Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge

Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

1. **Factor político:** El Centro Médico San Jorge, no esta dirección a nivel político no está a favor de ninguna línea política, al particular, no trabaja con ningún partido político y a la vez esto es una amenaza debido a que no cuenta con el apoyo que dichos grupos puede aportarle.
2. **Factor económico:** El Centro Médico San Jorge, al ser nuevo no cuenta con el presupuesto adecuado para implementar equipos nuevos, que permitirían tener una cartera de servicios más amplia, la forma de pago a los médicos que se desempeñan es mediante porcentaje de la cantidad total de pacientes que han atendido, no mediante un sueldo fijo preestablecido.
3. **Socio- culturales:** El Centro Médico San Jorge, al estar ubicado en una zona rural y turística como lo es Vilcabamba, la población al tener influencia de los extranjeros que llegan a la zona, están interesados en el cuidado del bienestar de su salud física y mental, pero al tener también pacientes extranjeros es una limitante el idioma de estos pacientes, que vienen de todas las partes del mundo y en ciertas ocasiones la comunicación medico paciente se vuelve complicada.
4. **Factores tecnológicos:** Cuentan con un servicio de internet de alta calidad, que a la vez permite el acceso al sistema de historias clínicas, para el registro de los pacientes, pero siendo una amenaza que los consultorios no cuentan con computadores en todos los consultorios, sino que cada médico debe llevar su computadora para ingresar sus pacientes al sistema de historias clínicas.
5. **Factores ecológicos:** A este nivel se puede ver como amenaza el tipo de agua que llega al Centro Médico San Jorge es de la red pública de agua potable, pero tiene falencias, cuando llueve dicha agua lleva en malas condiciones, que no son aptas para el consumo humano.
6. **Factores legales:** al momento no cuenta con ningún factor legal como amenaza, sino más bien al ser 3 socios, la comunicación entre ellos y el personal del centro médico es adecuada, llevan de manera ordenada y clara los procesos que realizan.

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

Ilustración 10. 5 fuerzas de Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

1. **Clientes:** El Centro Médico San Jorge al estar ubicado en una zona rural y turística llega a la población en general, de la zona y sus alrededores, los mismos que están acostumbrados a ir a los servicios que ofrece el hospital básico del ministerio de salud que está en la comunidad, pero el servicio prestado por el hospital no satisface las necesidad de la población, por lo que acude a casas de salud particulares en la ciudad de Loja a pesar del inconveniente de trasladarse y en la zona solo cuentan con el Centro Médico San Jorge y 2 consultorios privados de medicina general.
2. **Competencia del mercado:** Es el único centro médico que brinda a la población atención integral de salud, donde ofrecen no solo un servicio, sino que brindan más servicios a la población, la única competencia particular que se les presenta son consultorios de medicina general, en cuanto al costo de la consulta al no ser elevado la población no se siente limitada por esto y tiene como opción acudir al centro médico. A más que la atención que brinda el ministerio de salud pública mediante el hospital no es del agrado de la población y prefieren acudir a otros prestados de salud.
3. **Proveedores:** Cuentan con un listado de proveedores con precios bajos y accesibles para la adquisición de todo el material, insumos y equipos que requieren como centro

médico y así poder mantener los precios por los servicios bajos y poder competir con los demás prestadores de salud y los servicios sean accesibles para la población.

4. **Nuevos entrantes:** Al momento no hay nuevos prestadores de servicios con los cuales puedan competir y que brinden los servicios que el centro médico ofrece, más que el hospital que ya lleva varios años prestando los servicios.
5. **Sustitutos:** Los únicos sustitutos que se pueden presentar son el hospital básico de Vilcabamba que es del ministerio de salud pública que es la única institución que puede presentar un servicio completo, pero debido al desabasto que presenta dicho hospital la población no se siente satisfecha con el servicio que ofrecen.

3.1.3 Análisis FODA

Plan de gestión gerencial para garantizar la sostenibilidad del Centro Médico San Jorge en el periodo 2023

Fortalezas

Luego del análisis de las fortalezas, observamos que, si hay compromiso por parte del personal de gerencia, a más del apoyo que cuenta el centro médico brindado por los médicos, el uso de medios de comunicación convencionales como la radio para darse a conocer como centro médico y en si los servicios que ofrecen a la comunidad.

Oportunidades

Como centro médico particular y único en la zona que ofrece un servicio de atención integral, además de contar con médicos jóvenes que apoyan la laboral que realiza el centro médico,

Debilidades

Como debilidades el centro médico no cuenta con el personal encargado de la gerencia con la experiencia adecuada o necesaria para llevar el centro médico, no acude el tiempo necesario a la institución, solo va ciertos días al centro médico, hay poco conocimiento de las necesidades de la comunidad, a la cual dirigen sus servicios, el grupo de profesionales con los que cuenta en el centro médico no es permanente, solo acuden con cita previa y bajo horarios predeterminados y la falta de presupuesto para solventar las necesidades del centro médico.

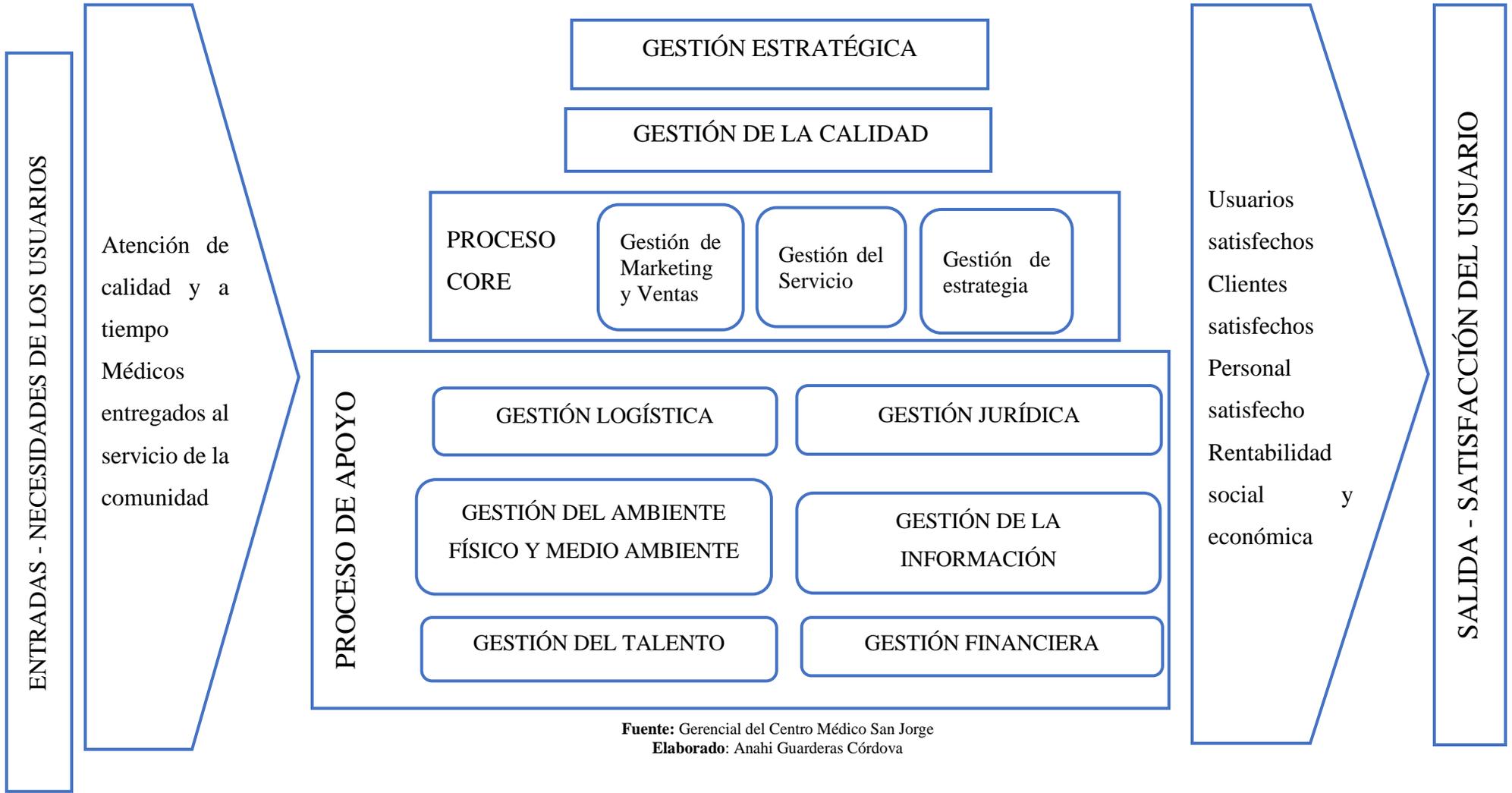
Amenazas

El Centro Médico San Jorge, no cuenta con la experiencia necesaria al momento de realizar compras y esto podría elevar los costos; el personal de salud podría encontrar mejores plazas de trabajo y el centro médico quedaría sin personal para seguir brindando servicios.

Todo lo expuesto demuestra los puntos donde se debe realizar los cambios, las mejores que se deben establecer a corto plazo y a largo plazo, para poder cumplir con los objetivos propuestos y los puntos que son fortalezas y ayudan a la mejora del centro médico y se deben fortalecer.

3.1.4 Cadena de valor de la organización

Ilustración 11. Cadena de valor del Centro Médico San Jorge



Fuente: Gerencial del Centro Médico San Jorge
 Elaborado: Anahi Guarderas Córdoba

3.1.5 Planificación Estratégica

a) Misión

Satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades de cuidado de salud de la comunidad y Contribuir al cuidado de la vida y la recuperación de la salud, a través de la prestación de servicios centrados en la persona, Colaborar con la educación del paciente, su familia y la sociedad, brindando cuidado y promoción de actitudes saludables y de prevención con un equipo humano cálido y calificado.

b) Visión

Crear y sostener un sistema integral de salud privada, que ofrezca un espacio de crecimiento y desarrollo profesional enfocado en la excelencia y calidez en la asistencia al paciente y su familia, llegando a ser el primer centro de salud reconocido al sur del cantón Loja y parte de la provincia de Zamora Chinchipe.

c) Valores

Trabajo en equipo: Trabajar con un objetivo común, respetando y valorando las diferentes opiniones, fortaleciendo las relaciones interpersonales y priorizando el éxito del equipo en beneficio del resultado por sobre el éxito individual.

Equidad: En la utilización de los recursos y servicios de la institución sin distinción de edad, género, grupo social, ideología y credo, estado de salud o enfermedad.

Responsabilidad: Construir las tareas orientadas al logro de los mejores resultados. Asumir un rol activo en la labor diaria tanto en la clínica como dentro de la sociedad.

Ética: Mantener una conducta transparente, honesta y ocupada por el confort de todas las personas con las que interactuamos.

Compromiso: Desarrollar todas las tareas, enfocando el esfuerzo en brindar atención de calidad a nuestros pacientes y su familia.

Eficiencia: Lograr los objetivos utilizando procesos y métodos de trabajo que optimicen el desempeño de los profesionales de salud con la mejor utilización de los recursos.

d) Objetivos Institucionales:

Objetivo general:

Promover y desarrollar acciones de prevención, que contribuyan al cuidado y conservación de la salud física, mental y social del ser humano.

Objetivos específicos:

1. Entregar un servicio de calidad a costos bajos.
2. Desarrollar un programa de atención continua preventiva.
3. Identificar a las familias más vulnerables y poder ofrecer con programas de medicina preventiva
4. Incrementar la confianza de los pacientes en los servicios de salud.

e) Principios Éticos

El Centro Médico San Jorge se ha planteado los siguientes principios éticos:

1. Beneficencia: Actuar solo con la intención de hacer el bien y en beneficio del paciente.
2. Autonomía: Respeto al derecho del paciente respetando sus creencias y cultura.
3. No maleficencia: No actuar con la intención de hacer daño.
4. Servicio: Prestar atención siempre con la intención de servir

f) Políticas

Centro Médico San Jorge establece 2 políticas instituciones.

- **Política de calidad**

Prestar servicios de atención medica con empatía, pertinencia, accesibilidad, calidad y eficiencia

- **Política de seguridad del paciente**

Establecer un entorno seguro para la atención al paciente.

Identificar y prevenir los riesgos asociados a las actividades propias de la atención médica.

3.2 Plan de gestión gerencial

Propuesta de solución: formulación del plan de gestión gerencial

El presente plan de gestión gerencial se realiza con el objetivo de que el Centro Médico San Jorge, sea una institución sostenible, esto mediante el análisis FODA realizando, todo este proceso contiene varias etapas, desde el juicio hasta el monitoreo y donde se verá el logro de los resultados.

3.2.1 Gestión gerencial de dirección

El papel que desempeña la función gerencial es de suma importancia debido a que sus funciones tienen el propósito de desarrollar, organizar y cumplir con los objetivos del centro médico, a más de la toma de decisiones, así como de buscar y mantener un plan de gestión gerencial, donde la prioridad sea la calidad de los servicios que presta el centro médico.

Objetivo N°1: Incrementar la oferta de los servicios de salud del Centro Médico San Jorge.

Estrategia N°1: Uso de medios de comunicación para dar a conocer a la población de los servicios que ofrece el centro médico.

Actividad N°1: Incorporar perfiles en redes sociales como Instagram y Facebook, donde se realiza publicaciones diarias de los servicios que cuenta el centro médico San Jorge.

Actividad N°1: Implementar anuncios publicitarios en medio de comunicación convencionales como la radio

Tabla 7. Actividad N°1 y N°2

			Porcentaje de Avance Meta Años		
Actividad	Indicador de cumplimiento	Gestor responsable	Año 1	Año 2	Año 3
N°1: Incorporar perfiles en redes sociales como Instagram y Facebook, donde se realiza publicaciones diarias de los servicios que cuenta el centro médico San Jorge.	Número de visitas/ número de seguidores que tuvieron alcance a la publicación.	Personal de Gerencia	70%	90%	100%
N°2: Implementar anuncios publicitarios en medio de comunicación convencionales como la radio	Número de publicidades emitidas/ número de publicidades pagadas	Personal de Gerencia	70%	80%	100%

Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

3.2.2 Gestión Administrativa de Recursos Humanos

El área de recursos humanos se encarga del personal del centro médico, actuando como el administrativo de los mismo y buscan que el personal realice su trabajo adecuadamente y a la vez se sientan satisfechos formando parte la institución.

Objetivo N°1: Incrementar la oferta de los servicios de salud del Centro Médico San Jorge.

Estrategia N°2: Identificar horarios que le permitan al personal trabajar de forma paralela en otros espacios laborales y mantener dichos horarios para garantizar la disponibilidad de la oferta de servicios

Actividad N°3: Reunión con el personal de médicos, para llegar a acuerdos respecto a los horarios.

Actividad N°4: Cumplimiento de los horarios por parte del personal de salud para que la comunidad se familiarice con los médicos y sus horarios.

Tabla 8. Tabla 8. Actividad N°3 y N°4

Actividad	Indicador de cumplimiento	Gestor responsable	Porcentaje de Avance Meta Años		
			Año 1	Año 2	Año 3
N°3: Reunión con el personal de médicos, para llegar a acuerdos respecto a los horarios.	Hoja de firma de asistencia a la reunión/ Horario establecido	Personal administrativo y médico.	80%	90%	100%
N°4: Cumplimiento de los horarios por parte del personal de salud para que la comunidad se familiarice con los médicos y sus horarios.	Registro de asistencia/ Controles en el sistema de historias clínicas	Personal administrativo y médico	80%	90%	100%

Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

3.2.3 Gestión Financiera

La gestión financiera se encarga del uso adecuado y responsable de los recursos económicos de la institución, para las compras de insumos y materiales, para determinar el porcentaje que cobra cada médico, para el pago de gastos varios.

Objetivo N°2: Determinar acciones para favorecer el manejo óptimo de los recursos disponibles.

Estrategia N°3: Alinearse con los proveedores de tecnología sanitaria para canalizar el abastecimiento oportuno de dispositivo, medicamentos, equipamiento, infraestructura a precios justos.

Actividad N°5: Realizar estudios de cotizaciones en diferentes instituciones, comparando precio y calidad de productos, previo a la adquisición de los mismos.

Tabla 9. Actividad N°5

Actividad	Indicador de cumplimiento	Gestor responsable	Porcentaje de Avance Meta Años		
			Año 1	Año 2	Año 3
N°5: Realizar estudios de cotizaciones en diferentes instituciones, comparando precio y calidad de productos, previo a la adquisición de los mismos.	Número de propuesta/ Número de instituciones donde se realizan las compras	Personal administrativo	80%	90%	100%

Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

3.2.4 Gestión operativa, abastecimiento y logística

La gestión logística se encarga de abastecer de todos los materiales e insumos requeridos en cada área de la institución.

Objetivo N°3: Monitorear mediante el uso de indicadores el cumplimiento eficiente de las acciones de optimización para una mejora continua a través de un proceso cíclico en el Centro Médico San Jorge.

Estrategia N°6: Implementar el uso de indicadores que permitan contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Actividad N°6: Control mensual sobre las actividades establecidas mediante la aplicación de matrices de seguimiento semanal de manera individual para cada actividad.

Tabla 10. Actividad N°6

Actividad	Indicador de cumplimiento	Gestor responsable	Porcentaje de Avance Meta Años		
			Año 1	Año 2	Año 3
N°6: Control mensual sobre las actividades establecidas mediante la aplicación de matrices de seguimiento semanal de manera individual para cada actividad.	Número de matrices de seguimiento semanal/ actividades cumplidas a la semana	Personal administrativo	70%	90%	100%

Elaborado: Anahi Guarderas Córdoba

3.2.4. Cronograma de actividades

Este cronograma, permitirá organizar y ejecutar las actividades y tareas previstas a más de llevar un control del cumplimiento.

Tabla 11. Cronograma de Actividades

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		MESES DE IMPLEMENTACIÓN 2023					
ACTIVIDAD	GESTOR RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Incorporar perfiles en redes sociales como Instagram y Facebook, donde se realiza publicaciones diarias de los servicios que cuenta el centro médico San Jorge.	Personal de Gerencia				X	X	X
Implementar anuncios publicitarios en medio de comunicación convencionales como la radio	Personal administrativo y médico.			X	X	X	X
Reunión con el personal de médicos, para llegar a acuerdos respecto a los horarios.	Personal administrativo y médico.			X			
Cumplimiento de los horarios por parte del personal de salud para que la comunidad se familiarice con los médicos y sus horarios.	Personal administrativo			X	X	X	X
Realizar estudios de cotizaciones en diferentes instituciones, comparando precio y calidad de productos, previo a la adquisición de los mismos.	Personal administrativo			X	X	X	X
Control mensual sobre las actividades establecidas mediante la aplicación de matrices de seguimiento semanal de manera individual para cada actividad.	Personal administrativo				X	X	X

Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

3.2.5. Presupuesto estimado del plan de gestión gerencial

Para la realización del plan de gestión gerencial se requiere de un plan financiero propuesto.

Tabla 12. Presupuesto estimado para el Plan de Gestión

RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL, DE HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Personal de marketing	80	INDEFINIDO	80	10	800
		Gerente General	20	5	100	20	2000
		Tecnología y comunicaciones	5	6	30	10	300
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL, PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material profesional para plan de marketing	Fotografías	20	6	120	2.00	240
	Publicidad en medios de comunicación/ radio	Cuña publicitaria	30	6	180	2	360
	Publicidad pagada en redes sociales	Facebook e Instagram	5	6	30	0,5	15
	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Imprevistos						3715
TOTAL, DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							3715

Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

CAPITULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

El monitoreo de control es fundamental para determinar si se está implementando el plan gerencial, para verificar si el proceso está avanzando, si se obtiene resultados positivos o negativos, para que se tomen medidas adecuadas para poder llevar el plan de mejor manera.

4.1 Tabla de semaforización

Esta nos permite determinar cómo va el proceso, si se están cumpliendo o no los objetivos planteados y las estrategias.

Tabla 13. Semaforización

90% de objetivos	Excelente
70 % objetivos cumplidos	Aceptable
60 % objetivos cumplidos	Peligroso

Elaborado: Anahi Guarderas Córdova

Los responsables de las actividades tomaran acciones preventivas y correctivas para evitar retrasos e incumplimientos de los tiempos de las actividades

Acciones preventivas

1. Anticiparse a las actividades programadas, preparando todo el material necesario para realizar dichas actividades
2. Llevar una planificación semanal para desarrollo adecuado de las actividades.

Acciones correctivas

1. Reuniones con todo el equipo de trabajar para determinar falencias y puntos clave donde tomar medidas para reiniciar la actividad donde se presente contratiempos.
2. Si el contratiempo es por ausencia del personal operativo, organizar al personal para designar un encargado que se encargue de la actividad pendiente.

4.2 Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial

Para desarrollo del plan gerencial se debe tener en cuenta las limitaciones y restricción de carácter económico, tiempo y alcance ocasionadas por factores externos a la institución.

Costo: En Centro Médico San Jorge al ser una institución privada, que como objetivo tiene el prestar servicio a la comunidad a cómodos precios y ser nueva, al momento no cuenta con un presupuesto amplio para la aplicación de todas las estrategias.

Tiempo: Debido al poco presupuesto que tiene el Centro Médico San Jorge, puede que el cumplimiento de las actividades planeadas no se de en el tiempo estimado y algunas de las actividades deban ser postergadas, centrándose solo en actividades fáciles de cumplir en el tiempo establecido.

Alcance: Se puede ver como dificultad para aplicación de dicho plan el alcance al que tenga, cumpliendo las diferentes actividades, donde el objetivo es dar a conocer a la comunidad todos los servicios que prestan y generar confianza en la población que acuden a la consulta médica.

4.1 Conclusiones y Recomendaciones

4.3.1 Conclusiones:

- El Centro Médico San Jorge, debe realizar los cambios mencionados inmediatamente para poder ser sostenible y lograr los objetivos institucionales.
- Al momento el Centro Médico San Jorge presenta fallas en la forma de cómo es llevado gerencialmente, dichas fallas deben ser corregidas.
- El Centro Médico San Jorge no cuenta con un plan gerencial como tal, requiere de personal con experiencia y comprometido con el servicio que brindan
- El Centro Médico San Jorge debería encontrar la forma con la cual pueda implementar más servicios/especialidades al servicio de la comunidad.

4.3.2 Recomendaciones:

- Tomar las medidas necesarias frente las falencias encontradas para asegurar atención médica oportuna y adecuada y que los pacientes se sientan satisfechos con el servicio brindado.

- Encontrar la forma en la que se solventen la falta de personal con experiencia para el área gerencial (contratar personal gerencial con experiencia un tiempo corto).
- Implementar un plan de gestión gerencial adecuado para solventar las necesidades que presenta el Centro Médico San Jorge.
- Incorporar personal médico especialista para ofrecer más servicio a la comunidad.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, A., & Peña, C. (2018). Logros y desafíos en la implementación de los ODS en Ecuador. *ODS TERRITORIO ECUADOR*.
- Aulí, E. (septiembre de 2011). *El Médico Interactivo*. Obtenido de <https://elmedicointeractivo.com/sanidad-sostenibilidad-y-centros-sanitarios-20110902141931087599/>
- Berghe, E. V. (2016). *Gestión Gerencial y Empresarial*. ECOE ediciones.
- Censo. (2010). *CNE*. Obtenido de <https://www.cne.gob.ec/download/procesos-de-contratacion-2010/>
- Falconi, F. (noviembre de 2012). *Andes.edu.ec*. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/45090.pdf>
- FARO, G. (2018). *ODS TERRITORIO ECUADOR*. Obtenido de <https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2018/11/INF-anual-ODS-final.pdf>
- Loja, M. d. (2012). *Loja.gob.ec*. Obtenido de <https://www.loja.gob.ec/contenido/mapas-y-planos>
- Lucio, R., & Villacres, N. (Junio de 2011). *SCIELO*. Obtenido de <https://www.scielosp.org/pdf/spm/2011.v53suppl2/s177-s187/es>
- maps, G. (enero de 2022). *Google*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps>
- Moyano, M., & Rivera, J. (2016). El enfoque de sostenibilidad en los planes de salud de las comunidades autónomas: el desarrollo sostenible como oportunidad. *Elsevier*.
- OMS. (DICIEMBRE de 2022). *OMS*. Obtenido de [https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/universal-health-coverage-\(uhc\)](https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/universal-health-coverage-(uhc))
- Restrepo, B. (2013). Fundamentos de salud pública . *Corporación para investigación Biológicas* .

GLOSARIO

Centro de salud tipo A: Unidad de salud de primer nivel de atención en el cual se brinda atención básica a todo tipo de pacientes.

Estrategia: Conjunto de acciones bien pensadas que se llevan a cabo con un fin determinado.

Necesidades: Hecho o circunstancia en que alguien o algo es necesario.

Plan gerencial: Es un proceso que involucra varias etapas, que parten desde la definición de un horizonte para la visión hasta llegar el monitoreo estratégico en donde los indicadores de gestión evalúan el logro de los resultados del plan.

Sostenibilidad: Cualidad de sostenible, especialmente las características del desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.

ANEXOS

ENTREVISTA AL PERSONAL DEL CENTRO MEDICO SAN JORGE

Se realizo una entrevista al personal del Centro Médico San Jorge:

- Gerente General:
 1. ¿Cuál fue la iniciativa para crear el centro médico?
 2. ¿Cuál es el objetivo principal del centro médico?
 3. ¿Cuál es la población de influencia del centro médico?
 4. ¿Cuál es su experiencia como gerente general?
 5. ¿Cómo funciona el centro médico, tiene dueños?
 6. ¿Cuáles son sus labores como gerente general?
 7. ¿Cuáles son los servicios que ofertan y los costos?
 8. ¿Considera que el centro médico presenta algún inconveniente?
 9. ¿Con cuantas personas cuenta el centro médico?
 10. ¿Cómo están llevando el marketing de la institución?

- Director Médico
 1. ¿Cuál es su experiencia como director médico?
 2. ¿Cuántos años tiene de experiencia tiene cada personal del centro médico?
 3. ¿Qué dificultades ha encontrado como director médico?
 4. ¿Qué puntos considera deben ser mejorados en el centro médico?
 5. ¿Cuáles son los servicios que ofrece el centro médico?
 6. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos del centro médico?
 7. ¿Cuáles son los horarios de los médicos?

- Recepcionista
 1. ¿Cuáles son sus funciones en el centro médico?
 2. ¿Cuáles son las especialidades más solicitadas por la población?
 3. ¿Qué déficit ha observado en el centro médico?

FOTOGRAFIAS DEL CENTRO MÉDICO SAN JORGE





