



**FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

TEMA:

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
NUEVO SERVICIO DE RADIOLOGÍA BÁSICA DENTRO DEL HOSPITAL DEL
DÍA “CLÍNICA SANTA CECILIA”, MILAGRO.

DOCENTE:

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

AUTORA:

Dra. Evelyn Esthela Sánchez Riera

2023

I. RESUMEN EJECUTIVO

En el Hospital del Día "Clínica Santa Cecilia", ubicado en la ciudad de Milagro, se han identificado la necesidad de implementar un servicio de radiología básica para satisfacer las necesidades de la población de este Cantón que desea una atención de calidad, oportuna y privada a costos que sean accesibles a los ingresos de estas comunidades rurales. En la actualidad solamente los Hospitales Básicos y de Segundo nivel que ofertan este servicio pertenecen al servicio público y son muy escasos los ofertados por el servicio privado para llenar esta demanda.

Es por esta razón que, el objetivo de este trabajo es diseñar un plan de gestión gerencial de salud para garantizar la oferta de este servicio a la comunidad del Cantón Milagro. Para tal efecto se ha establecido un plan que se compone de una serie de actividades con sus indicadores y mecanismos de medición, así como metas, para cuatro áreas de gestión gerencial: organizacional y administrativa, financiera y económica, técnica y tecnológica, y política y social. Además, se establece el monitoreo y evaluación de dichos indicadores teniendo en cuenta su plazo de ejecución que depende del cumplimiento de las metas planteadas.

Para concluir, el trabajo realizado resalta la gran importancia de un servicio de radiología ofertado por la salud privada en esta comunidad, en este sentido, es recomendable la implementación del presente Plan de Gestión en el Hospital del Día "Clínica Santa Cecilia".

Palabras clave: Administración, Gestión en salud, Plan de gestión gerencial, Gestión organizacional, Hospital del Día.

II. ABSTRACT

At the Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia”, located in the city of Milagro, the need to implement a basic radiology service has been identified to meet the needs of the population of this town who want quality, timely care and private costs that are accessible to the income of these rural communities. At present only the basic level and Second level Hospitals that offer this service belong to the public service and there are very few offered by the private service to meet this demand.

It is for this reason that the objective of this work is to design a health management plan to guarantee the offer of this service to the community of Milagro town. For this purpose, a plan has been established that is made up of a series of activities with their indicators and measurement mechanisms, as well as goals, for four management areas: organizational and administrative, financial and economic, technical and technological, and political and social. In addition, the monitoring and evaluation of these indicators is established taking into account their execution period, which depends on the fulfillment of the proposed goals.

To conclude, the work carried out highlights the great importance of a radiology service offered by private health in this community, in this sense, it is recommended the implementation of this Management Plan in the Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia”.

Palabras clave: Administration, Health management, Management Plan, Organizational management, Hospital.

III. TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I: ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	6
1.1 Introducción	6
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	7
1.2.1 Estructura Administrativa	8
1.2.2 Financiera	10
1.2.3 Operativa	10
1.3 Oferta y Demanda de Servicios	11
1.3.1 Demanda de servicios insatisfecha	11
CAPÍTULO II: OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN	12
2.1 Planteamiento del problema	12
2.2 Árbol de problemas	13
2.3 Justificación del problema	14
2.4 Objetivos del plan de gestión	14
2.4.1 Objetivo General	14
2.4.2 Objetivos Específicos	14
2.5 Selección de alternativas de solución	15
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	17
3.1 DIAGNOSTICO Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	19
3.1.1 Gestión administrativa	21
3.1.2 Gestión financiera	22
3.1.3 Gestión Operativa de los servicios de Clínica y Hospitalización	23
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	26
CAPITULO V: EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN	31
5.1 Monitoreo del Plan	31
5.2 Evaluación del Plan de Gestión	33
5.3 Limitaciones	33
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
6.1 Conclusiones	34
6.2 Recomendaciones	34
REFERENCIAS	35

ANEXOS	38
Anexo 1. Tabla Presupuesto del proyecto.....	38
Anexo 2. Tabla de Cronograma de actividades	40
Anexo 3. Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia”	41
Anexo 4. Área de Consultorios	41
Anexo 5. Área de Sala de espera	42
Anexo 6. Reunión de los encargados de cada gestión.....	43
Anexo 7. Personal de salud	44
Anexo 8. Equipo de Ecografía.....	45
Anexo 9. Área de Rayos X.....	46

IV. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación y selección de alternativas de solución	15
Tabla 2. Matriz FODA.....	20
Tabla 3. Gestión Administrativa	24
Tabla 4. Gestión Financiera.....	25
Tabla 5. Gestión Técnica - Operativa.....	25
Tabla 6. Gestión Política y Social	25
Tabla 7. Monitoreo de las actividades de gestión.....	32

V. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Geolocalización del Hospital del Día Clínica "Santa Cecilia"	8
Figura 2. Organigrama funcional Hospital del Día "Clínica Santa Cecilia"	9
Figura 3. Población del Cantón Milagro CENSO 2001	11
Figura 4. Árbol de problemas.....	13

CAPITULO I: ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS) junto con la Organización Panamericana de la Salud (OPS) han determinado que “La salud en todas las políticas (HiAP) es un enfoque para la formulación de políticas que considera sistemáticamente las implicaciones sanitarias de las decisiones en todos los sectores, buscando sinergias y evitando los efectos nocivos para la salud de las políticas fuera del sector de la salud para mejorar la salud de la población y la equidad sanitaria. En línea con los principios de Alma Ata, la Carta de Ottawa, el Informe final de la Comisión sobre los determinantes sociales de la salud y la Declaración política de Río sobre los determinantes sociales de la salud, Salud en todas las políticas es un enfoque colaborativo que busca mejorar la salud mediante la incorporación de un lente de salud en la toma de decisiones en todos los sectores y áreas de política”.

En el Ecuador como Políticas de salud pública, la Constitución de la República indica en su Art. 32 que “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir”.

Y en su Art. 362: “[...] Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios”. Así como: “La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias”.

El sistema de salud en Ecuador está compuesto por un sector público y uno Privado comprendido en el “Modelo de Atención Integral en Salud Familiar Comunitaria e Intercultural (MAIS-FCI)”; y de acuerdo con su nivel de organización y definición de procesos y protocolos, se pueden configurar en subsistemas dentro del SNS.

El sector privado de salud en el Ecuador está enfocado principalmente a la atención con internación de alta complejidad. El 75% de sus instituciones brindan este servicio.

Además, el Sector Privado concentra el grueso de establecimientos de salud con internación, a cuya naturaleza corresponde el 75% de sus instituciones (573) mientras el 25% de ellas (189) brindan atención ambulatoria.

Los miembros de la Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador (ACHPE) están enfocados especialmente en la atención de alta complejidad. En la última década han brindado además una contribución trascendente en la descongestión de los servicios de salud de la Red Pública, sus egresos hospitalarios representan el 37% del total del país, mientras al sector público le corresponde el 63%.

A partir de esto, surge la necesidad de mejorar y potencializar los servicios de salud privada, prestados por el Hospital del día “Clínica Santa Cecilia”, ubicado en el Cantón Milagro; y que presta atención ambulatoria y de internación a la población de este cantón y sus alrededores, desde hace aproximadamente 15 años; con lo cual se va a desarrollar una investigación basada en los servicios que otorga.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

Para el siguiente análisis hemos considerado la conceptualización de la gestión gerencial que nos permitirá entender la administración de las instituciones de salud.

El desafío de los sistemas de salud en nuestro tiempo consiste en desarrollar capacidades administrativas en las personas encargadas de dirigirlos. En todo país en vías de desarrollo, es imperativa la meta de resolver los problemas humanos que tiendan al mejor aprovechamiento de los recursos siempre limitados.

Los sistemas de salud y sus subsistemas (clínicas, hospitales, unidades médicas, etcétera) deben contar con una administración eficiente, con el objeto de poder cumplir las metas que contemplen sus diferentes programas de salud, y con ello dar respuesta a las necesidades que la sociedad les demande.

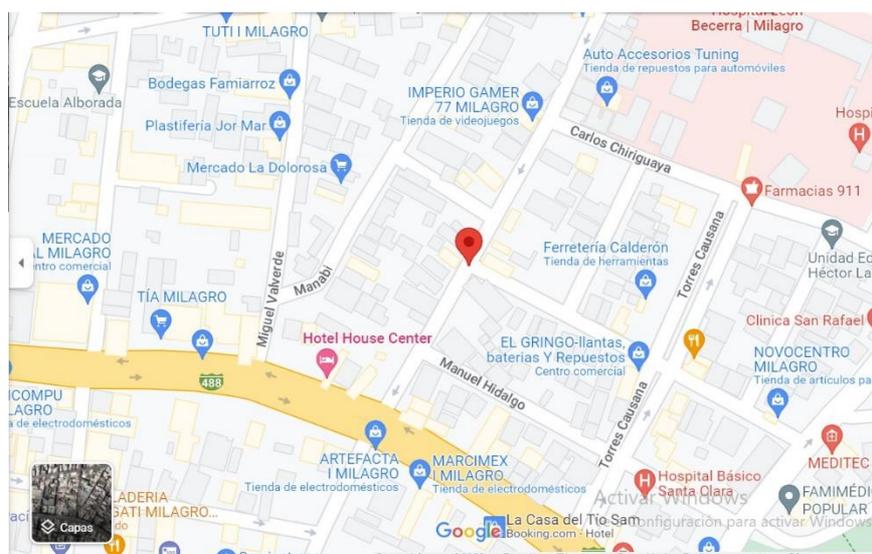
En la actualidad, la administración en los sistemas de salud requiere un conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas con base en un equilibrio armónico que proporcione la preparación suficiente al directivo y le permita llevar a cabo una secuencia de acciones para alcanzar objetivos determinados en la solución de problemas prioritarios.

Un administrador en salud debe tener una visión holística e integral del sistema; por ello, su visión y quehacer rebasa la administración de una clínica, hospital, unidad médica o centro de salud; debe ser capaz del diseño, planeación, desarrollo, sistematización, evaluación y retroalimentación de los planes y programas de trabajo de los mismos.

La administración de servicios de salud es una de las disciplinas de la salud pública. Su función es la integración eficiente y efectiva de los recursos humanos, físicos y económicos para lograr una atención óptima de servicios de salud al paciente.

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico situacional administrativo, financiero y operativo del Hospital del día "Clínica Santa Cecilia" para proponer la implementación de un servicio de imágenes como diagnóstico complementario (Ecografía y Rayos X) a los servicios ya ofertados, a través de los datos obtenidos mediante la revisión de los registros de atenciones ambulatorias e internación de dicha institución.

Figura 1. Geolocalización del Hospital del Día Clínica "Santa Cecilia"



1.2.1 Estructura Administrativa

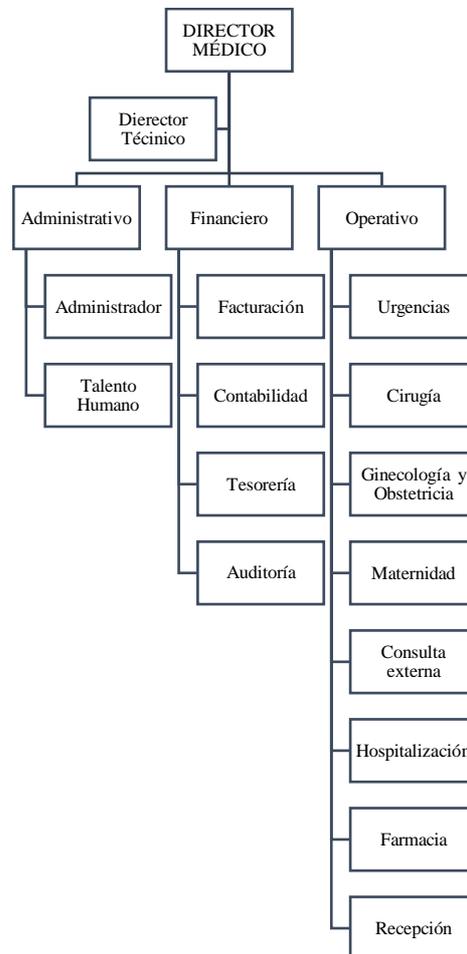
Dentro de nuestra investigación la gestión gerencial se encuentra liderada por un profesional en el área administrativa quien se encarga de supervisar la planificación, sistematización y constante evaluación de los procesos y servicios que brinda esta institución.

Actualmente se utilizan bases de datos de Excel sobre el número y frecuencia de atenciones ambulatorias e internación hospitalaria por servicio, patología, grupo etario, sexo y especialidad médica.

Si bien es cierto no se dispone de información recopilada por indicadores de salud que permitan cuantificar de manera óptima los procesos y servicios que se ofertan, esto serviría como diagnóstico para implementarlos a futuro.

La estructura administrativa de la organización ha sido creada de acuerdo a la necesidad partiendo desde un concepto de un orgánico funcional; a continuación se muestra el organigrama funcional.

Figura 2. Organigrama funcional Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia”



Fuente: Elaboración propia con registros “Clínica Santa Cecilia”.

1.2.2 Financiera

El hospital del día dispone de una estructura financiera conformada por el Facturación, contabilidad, tesorería y Auditoría, quienes son los responsables de procesar los datos financieros de las transacciones diariamente. Se dispone de archivos con formato Excel donde se ingresan los datos de las facturaciones manualmente de forma diaria.

La facturación se realiza dentro de una plataforma desde el RUC del dueño y Director del Hospital Día por el encargado de facturación, además por disposición y criterio del SRI a fin de actualizar y digitalizar las transacciones dependientes de la Clínica.

1.2.3 Operativa

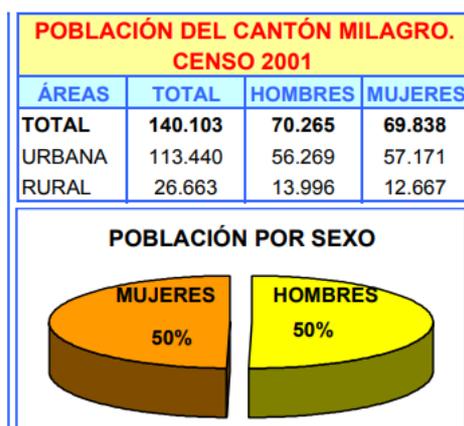
A nivel operativo la unidad de salud está conformada por los servicios y personal médico que a continuación se detalla.

- Personal médico: 14
 - Personal de enfermería: 8
 - Personal de limpieza: 2
 - Personal de recepción y atención al usuario: 2
- Servicios:
- Urgencias: disponible 12 horas diurnas con 2 médicos residentes y 2 enfermeras.
 - Consulta externa: donde en cada especialidad se encuentra un médico asistido por una enfermera, con turnos de entre 4 a 6 horas.
 - Cardiología, Pediatría, Cirugía, Gastroenterología, Ginecología y Obstetricia, Endocrinología, Proctología, Traumatología, Nefrología y Urología.
 - Observación: asiste una enfermera y médico residente.
 - Hospitalización: con 8 camas disponibles y 4 enfermas asignadas al área en turnos rotativas diurnos y nocturnos.
 - Recepción: atención al usuario por una enfermera.

1.3 Oferta y Demanda de Servicios

La oferta y demanda de servicios está dada por la población residente en el Cantón de Milagro y sus parroquias rurales aledañas como: Chobo, Mariscal Sucre, Roberto Astudillo, Km. 26, Naranjito, Naranjal, Puerto Inca, etc.

Figura 3. Población del Cantón Milagro CENSO 2001



Fuente: INEC.

La población del Cantón MILAGRO, según el Censo del 2001, representa el 4,2 % del total de la Provincia del Guayas; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 1,7 % promedio anual. El 19,0 % de su población reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven, ya que el 39,5 % son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y sexo.

1.3.1 Demanda de servicios insatisfecha

Esta dada por los pacientes que buscan atención en esta unidad de salud y requieren exámenes complementarios para la resolución de su patología. Como se describió anteriormente, el Cantón Milagro y áreas rurales cercanas por su ubicación componen a la población objetivo del Hospital del Día "Clínica Santa Cecilia". Además, al ser una institución de salud privada dentro de áreas rurales y con precios accesibles a la población de medianos recursos, abarca a pacientes que no desean acudir a los hospitales y casa de salud del sector público, así que buscan atención privada de calidad y oportuna a precios que puedan costear. La oferta de pacientes es la atendida actualmente en la Clínica "Santa Cecilia".

CAPÍTULO II

OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1 Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta la necesidad de la población del Cantón Milagro y áreas rurales cercanas como Mariscal Sucre, Roberto Astudillo, 5 de Junio, Santa Rosa de Chobo, entre otros; de Unidades de salud que brinden dentro de su cartera de servicios el de Radiología básica como son los exámenes de Radiografía y Ecografía, es que surge la necesidad de implementar este servicio en el Hospital del día “Clínica Santa Cecilia”.

Es importante saber que en el Cantón Milagro se encuentran 2 Hospitales de segundo nivel de atención que corresponden al Hospital León Becerra y Hospital IESS Milagro, los cuales son de los pocos centros de salud que cuentan con servicio de radiología completo y brindan atención a la comunidad.

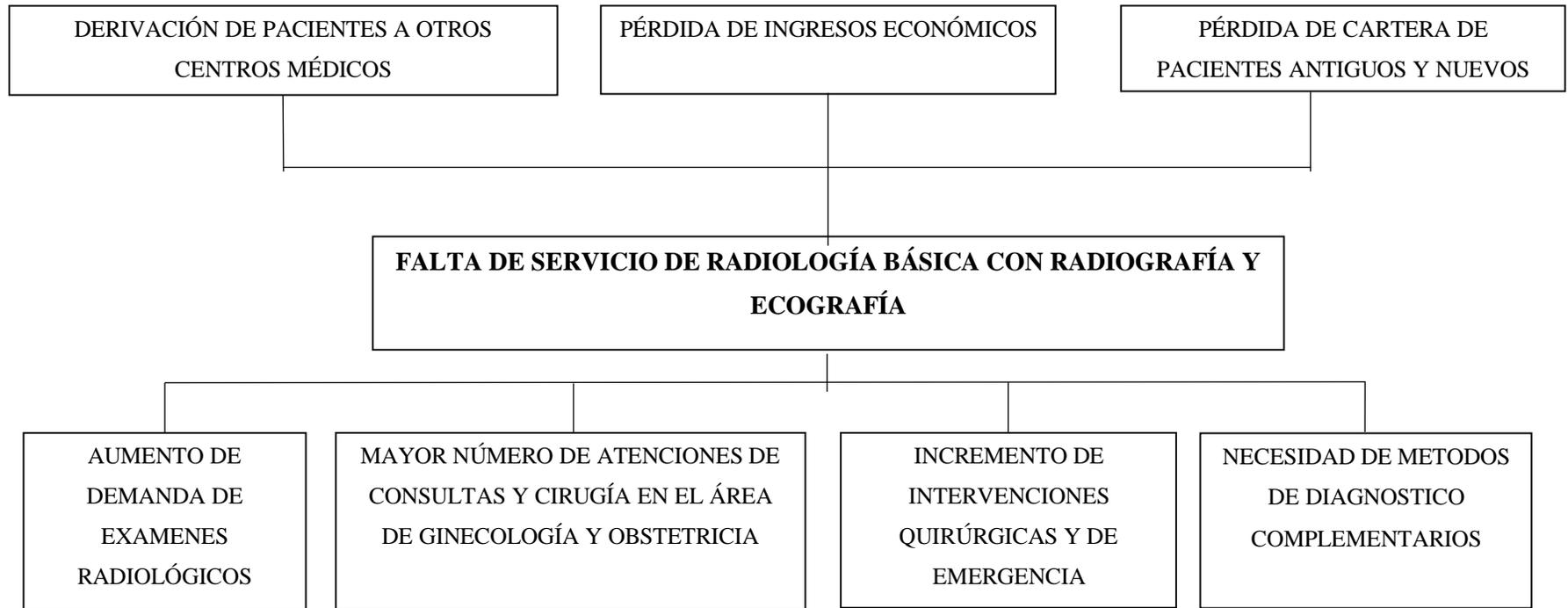
Pero en general los servicios de atención privados como Hospitales del día y consultorios no cuentan con este servicio de atención, lo que conlleva a los usuarios a ser atendidos en los Hospitales que ofertan exámenes radiológicos.

El Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia” actualmente cuenta con el servicio de consulta externa, emergencia, hospitalización e intervenciones quirúrgicas de baja complejidad ambulatorias y laboratorio; donde las patologías que se atienden diariamente muchas veces requieren, para su diagnóstico y seguimiento, de exámenes radiológicos complementarios como radiografía y ecografía.

El aumento de la demanda de los pacientes para acceder a un servicio de exámenes de imágenes complementarios básico ha ido en aumento en estos últimos años en el Cantón Milagro, los mismos deben ser derivados a los servicios de salud ya mencionados, lo que resulta en la disminución de los ingresos económicos y la derivación de pacientes hacia otros servicios de salud como hospitales básicos y de segundo nivel, al contar con equipos para realizar los exámenes.

2.2 Árbol de problemas

Figura 4. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia con información Clínica “Santa Cecilia”.

2.3 Justificación del problema

La globalización y la competitividad en la oferta de los servicios médicos y hospitalarios en recientes tiempos han motivado a la inversión en la adquisición e implementación de equipos médicos de radiología para la atención a nuestros pacientes y ciudadanía en general.

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, a través de su entidad la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud (ACCESS), es el ente regulador encargado de supervisar la infraestructura y funcionamiento adecuado de los establecimientos de salud tanto públicos como privados. (Ministerio de Salud Pública, s.f.).

Dentro del nivel de atención de los Hospitales del Día, si bien no es un requisito el contar con equipos radiológicos como exámenes complementarios diagnósticos; estos son de gran ayuda y beneficio para los pacientes y equipo de profesionales asegurando una atención de calidad. (3)

En cuanto a la radiología como servicio en la Atención Primaria de Salud, la Organización Panamericana de Salud (OPS) determina que, estas instalaciones pueden desempeñar una función muy valiosa en la asistencia médica a las poblaciones urbanas y más aún rurales (Palmer, 1978); y quiere demostrar que no es necesario que estas instalaciones sean costosas en cuanto a inversiones, con equipos fáciles de utilizar y no requiere adiestramiento prolongado.

Además el médico con experiencia práctica en hospitales de atención primaria en áreas rurales conoce el valor de los exámenes radiológicos complementarios para un diagnóstico rápido y tratamiento eficaz de muchas de las patologías que reciben; lo que compensa con creces el costo de la inversión para la implementar este servicio. (3)

2.4 Objetivos del plan de gestión

2.4.1 Objetivo General

Implementar un plan gerencial para la oferta de un nuevo servicio de radiología básica complementaria de Radiografía y Ecografía dentro del Hospital del día “Clínica Santa Cecilia” en el cantón Milagro.

2.4.2 Objetivos Específicos

1. Ejecutar un nuevo modelo de atención con una administración eficiente en la “Clínica Santa Cecilia”.

2. Gestionar y comercializar el nuevo Servicio de Radiología que está otorgando la “Clínica Santa Cecilia”.
3. Brindar un servicio tecnológico de innovación en el área de radiología que otorga la “Clínica Santa Cecilia”.

2.5 Selección de alternativas de solución

Tabla 1. Matriz de evaluación y selección de alternativas de solución

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	CRITERIOS DE SELECCIÓN			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	
FALTA DE SERVICIO DE RADIOLOGÍA BÁSICA CON RADIOGRAFÍA Y ECOGRAFÍA	Adquisición de equipos médicos	5 + 5 + 5	5 + 5 + 5	5 + 5 + 5	45
	Remodelación de áreas específicas para la utilización de equipos médicos	5 + 5 + 5	5 + 5 + 5	5 + 5 + 5	45
	Comercialización en la oferta del nuevo servicio de radiología	5 + 1 + 3	5 + 1 + 3	3 + 1 + 3	25
	Proceso de inducción y capacitación al personal responsable del área	3 + 1 + 3	3 + 1 + 3	3 + 1 + 3	21
	Vinculación de personal que tenga conocimiento médico y tecnológico sobre el servicio a implementar	3 + 1 + 3	3 + 1 + 3	3 + 1 + 3	21

Fuente: Elaboración propia con información de Clínica “Santa Cecilia”.

Considerando las políticas institucionales del Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia” se ha realizado una reunión de trabajo con todos los involucrados en la implementación del nuevo Servicio de Radiología Básica, el mismo en el que participaron el Director general, Director médico (funciones operativas) y administrador.

En esta reunión se socializa la necesidad e importancia de implementar dicho servicio, considerando los argumentos de cada profesional en las áreas a su cargo y según las funciones que desempeñan, además de realizar un proceso democrático de acuerdo a su criterio en la selección de alternativas viables que den solución analizando el resultado obtenido el cual será desarrollado en nuestro plan gerencial.

- Factibilidad Técnica
- Factibilidad Económica
- Factibilidad Política

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

El surgimiento del pensamiento en administración surgió a partir de la Revolución Francesa donde creció aceleradamente alrededor del siglo XX; mientras que Frederick Taylor y Henri Fayol fueron autores que ya lo habían desarrollado muchos años antes (Álvarez *et al.*, 2013).

La administración científica y Frederick Taylor. Planteó que los intereses entre los empleados y los patrones no son antagónicos, más bien los intereses de ambos son los mismos; y que no puede haber prosperidad para el patrón a menos que sea acompañada de prosperidad para el empleado (Álvarez *et al.*, 2013).

La administración industrial de Henri Fayol consideraba el concepto de la “administración positiva” y estableció seis funciones básicas que se desarrollan en todas las empresas, resumidas por Ramírez (2011, como se citó en Álvarez *et al.*, 2013):

1. Operaciones Técnicas
2. Operaciones Comerciales
3. Operaciones Financieras
4. Operaciones de Seguridad
5. Operaciones Contables
6. Operaciones Administrativas

Además de describir 14 principios, los cuales consideraba como básicos para el ejercicio eficiente de la función administrativa, sintetizados por Ramírez (2011, como se citó en Álvarez *et al.*, 2013):

1. División del Trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de dirección
5. Unidad de mando
6. Subordinación de interés particular al interés general
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Jerarquía

10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

El diagnóstico organizacional resulta, atendidas estas consideraciones, no solo necesario, sino imprescindible como una forma de conocer las diferentes fuerzas y proceso a que está sometida la organización, y de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí (Rodríguez, 1999).

Lawler, Nadler y Camman (1980, como se citó en Rodríguez, 1999) dicen que para ser útil, una evaluación organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas.

El diagnóstico organizacional se trata de un proceso planificado de la organización, para el que es necesario en primer lugar conocer la situación que atraviesa la empresa y luego evaluar los cambios de los resultados propuestos e implementados. En otras palabras, es el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. (Rodríguez, 1999). Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno.

La innovación es, desde esta perspectiva, la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado.

La capacidad de desarrollar innovaciones exitosas, tanto en el producto o servicio ofrecido como en la forma de producirlo, es crucial para la salud de las firmas e industrias individuales, así como para la economía un todo.

El diagnóstico organizacional resulta, atendidas estas consideraciones, no solo necesario, sino imprescindible como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización, y de ser capaz de utilizarlos (Rodríguez, 1999).

El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistemática. También puede ser definido como un

proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional (Rodríguez, 1999).

El diagnóstico realizado, además de describir, debe servir como un instrumento para generar o basarse en el diseño de un cambio enfocado en la organización, y deberá de cumplir los criterios y validación específica de dichas explicaciones (Rodríguez, 1999).

Además de llevar a cabo el análisis del estudio realizado en la empresa para conocer el estado actual de la misma, se deberá de tener pláticas o entrevista con los involucrados de las actividades que realizan día con día dentro de dicha empresa, es decir, conocer su organización, como se encuentra en ese momento y su forma de actuar en sus actividades cotidianas (Rodríguez, 1999).

3.1 DIAGNOSTICO Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Entendemos y conocemos el Diagnóstico y Planeamiento Estratégico, como una herramienta que nos permite conocer los factores de incidencia en la Gestión de la Organización y, para nuestro caso desarrollaremos un FODA, conocido como “DAFO”, que es una herramienta de estudio que nos permite un análisis situacional (qué es y cómo está hoy) de la organización tanto en su vida interna como en su relación con el entorno, es decir, se hace una auditoría interna (diagnóstico interno) para determinar su PCI (perfil de capacidad interna) con base en sus habilidades y fortalezas. También se realiza un PCC (diagnóstico externo) con base en las oportunidades y amenazas que le ofrece el medio externo (POAM) (Cano, 2017).

El análisis FODA se diseña para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas (Cano, 2017).

Se desarrollará un análisis estratégico, para comprender la posición real del Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia”, *in situ* en la unidad de salud que se investiga para alcanzar el objetivo determinado, a tal efecto dentro de varias herramientas gerenciales disponibles, tomamos en cuenta como el método más pertinente el análisis FODA.

Este análisis se ha desarrollado en base a las problemáticas identificadas en el trabajo en equipo y en los procesos de garantizar Eficiencia, Satisfacción al usuario, Innovación, Calidad de Atención y Recursos Humanos.

Tabla 2. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	1. Precios accesibles de los servicios ofertados	
	2. Presupuesto para implementación de nuevo servicio	
	3. Extensa experiencia y trayectoria en la comunidad.	
	4. Personal comprometido.	
	5. Humanización en la atención al paciente.	1. Infraestructura con limitada capacidad para internación de pacientes.
	6. Plan de trabajo organizado y consistente.	2. Escaso personal para el área administrativa.
	7. Personal médico y de apoyo capacitado.	3. Personal no capacitado en el área y servicios de radiología.
	8. Disponibilidad de moderada cartera de servicios con respecto a las necesidades de la comunidad.	4. Portafolio de servicios incompleto acorde a la población.
	9. Promoción de los servicios ofertados.	5. Carencia de parqueo privado
	10. Servicio de diagnóstico complementario de laboratorio.	

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

ANÁLISIS EXTERNO

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Implementación de nuevo avance tecnológico.2. Muy pocos hospitales que oferten el servicio de radiología.3. Apertura a colaboración con otras clínicas público – privadas.4. Alianza con seguros de salud privados para cobertura de exámenes de imágenes.5. Propuesta de incremento de recursos para mejorar infraestructura.6. Reestructuración del departamento de recursos humanos.7. Buena ubicación dentro del Cantón Milagro. | <ol style="list-style-type: none">1. Cambios constantes de las políticas de salud por los gobiernos entrantes.2. Economía sin crecimiento y poca estabilidad de empleo.3. Ingreso de una nueva institución de salud privada con mayor tecnología y un portafolio más amplio.4. Instituciones de salud que ya ofertan en su cartera el servicio de radiología.5. Cambios en las políticas y reglamentos del Ministerio de Salud Pública. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia.

En cada área vamos a considerar lo que nuestro diagnóstico ha determinado por área investigada de acuerdo a nuestra estructura organizacional en el Hospital del día “Clínica Santa Cecilia”.

3.1.1 Gestión administrativa

En la organización objeto de la investigación hemos considerado la importancia del manejo administrativo, ya que es una de las actividades más significativas y relevantes en las organizaciones. Se lleva a cabo con la finalidad de organizar el esfuerzo de un grupo social, es la forma por la cual se trata de obtener metas y objetivos trazados, utilizando al personal y

herramientas mediante el ejercicio de labores fundamentales que implican el desarrollo de procesos clave como planificar, organizar, dirigir y controlar (Sérvulo, 2003).

Acerca de la gestión administrativa, Bowen *et al.* (2015) indican que esta se fundamenta al ser un soporte administrativo para distintos procesos de la empresa, de todas las áreas de la empresa, con el objeto de obtener un resultado efectivo teniendo mayores ventajas competitivas que se verán reflejadas en los estados financieros.

- Fortaleza 4, 5:
 - Personal comprometido.
 - Humanización en la atención al paciente.
- Oportunidad 3, 4:
 - Apertura a colaboración con otras clínicas público – privadas.
 - Muy pocos hospitales que oferten el servicio de radiología.
- Debilidad 2:
 - Escaso personal para el área administrativa.
- Amenaza 3, 4:
 - Ingreso de una nueva institución de salud privada con mayor tecnología y un portafolio más amplio.
 - Instituciones de salud que ya ofertan en su cartera el servicio de radiología.

3.1.2 Gestión financiera

La gestión financiera es una de las ramas de la gestión empresarial que analiza cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos de la compañía (Bravo *et al.*, 2017).

Se vuelve necesario para poder realizar y hacer el análisis, decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización propiciando al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas (Bravo *et al.*, 2017).

Por esto la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos. Su objetivo es hacer que las organizaciones con eficiencia, ya que se quiere conseguir un manejo técnico, humano y transparente en el proceso de la administración y asignación de los recursos financieros en las organizaciones (Bravo *et al.*, 2017).

- Fortaleza 1:
 - Presupuesto para implementación de nuevo servicio
- Oportunidad 4:
 - Alianza con seguros de salud privados para cobertura de exámenes de imágenes.
- Debilidad 4:
 - Portafolio de servicios incompleto acorde a la población.
- Amenaza 1, 2:
 - Cambios constantes de las políticas de salud por los gobiernos entrantes.
 - Economía sin crecimiento y poca estabilidad de empleo.

3.1.3 Gestión Operativa de los servicios de Clínica y Hospitalización

Es evidente la gestión estratégica y la gestión operativa que se encuentran vinculadas dentro de una organización.

La gestión operativa, cuyo proceso consta de cinco pasos, orientados a la definición, implementación y control de un programa de trabajo, mide sus resultados a partir de cumplimiento alcanzado, comprobando si se han realizado las tareas definidas en el programa de trabajo, o no.

La Gestión Operativa como proceso está conformada por cinco pasos fundamentales, si bien en otros enfoques como el PDCA (de sus siglas en Inglés planificar, actuar, controlar y corregir).

Tanto la implementación de la gestión estratégica como el de la gestión operativa deben realizarse dentro del respeto de las personas involucradas, cumpliendo con un marco de legitimidad, legal, moral y ético (Puente *et al.*, s.f.).

- Fortaleza 6, 7:
 - Plan de trabajo organizado y consistente.
 - Personal médico y de apoyo capacitado.
- Oportunidad 1:
 - Implementación de nuevo avance tecnológico.
- Debilidad 3:
 - Personal no capacitado en el área y servicios de radiología.
- Amenaza 5:
 - Cambios en las políticas y reglamentos del Ministerio de Salud Pública.

En la literatura sobre administración se plantean muchas formas y recomendaciones para el diseño de estrategias, pero todos coinciden que en su diseño deben tenerse en cuenta la misión, un análisis situacional interno y externo de la empresa (Análisis DOFA) y sus objetivos globales (Cano, 2017).

Se plantea que para diseñar la estrategia organizacional es necesario primero identificar cuáles son los factores clave de éxito (F.C.E) de la organización, siendo extensivo esto puede referirse a las conclusiones del análisis DOFA (Ohmae, 1990).

El significado de las siglas de esta herramienta se desgana de la siguiente manera: corregir, afrontar, mantener y explotar. Son acciones que se pueden utilizar de la siguiente manera en los factores obtenidos en la matriz DAFO:

- Subsanan las debilidades.
- Enfrentarse a las amenazas externas.
- Continuar trabajando en las fortalezas intrínsecas.
- Aprovechar las oportunidades.

Con los argumentos en referencia realizaremos nuestro Plan que se ajusta a nuestra propuesta de solución mediante una gestión gerencial eficiente. Cabe recalcar que la determinación de prioridades se ha realizado luego de un complejo proceso de análisis de los factores del contexto económico, social, político, identificando los problemas más relevantes, por lo que se propone las siguientes estrategias:

Tabla 3. Gestión Administrativa

C- CORREGIR DEBILIDADES	<p>F 4, 5 O 3, 4 D 2 A 3, 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer las habilidades del personal de salud de la Clínica para alcanzar una atención de calidad de los pacientes mediante la capacitación continua, y de esta manera sensibilizar a la comunidad respecto a la importancia del diagnóstico complementario mediante los exámenes radiológicos. 2. Capacitar y monitorizar al personal en las funciones que realiza del área administrativa y de radiología de acuerdo a la estructura orgánica de la organización; para lograr construir un grupo multidisciplinario de trabajo con las demás áreas, lo que reforzará la posición de la Clínica en la comunidad.
A- AFRONTAR AMENAZAS	
M- MANTENER FORTALEZAS	
E - EXPLOTAR OPORTUNIDADES	

Tabla 4. Gestión Financiera

C- CORREGIR DEBILIDADES	<p>F 1 O 4 D 4 A 1, 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un seguimiento concienzudo a los procesos financieros que se cumplen para llevar a cabo la implementación del servicio de radiología, el cual ayudará a establecer un portafolio más completo de los servicios ofertados por la Clínica. 2. Aprovechar la oportunidad que brindan algunos servicios de salud públicos y privados para crear alianzas que permitan generar mayor cantidad de pacientes atendidos y por ende aumento de los ingresos económicos y seguridad en el pago de los exámenes.
A- AFRONTAR AMENAZAS	
M- MANTENER FORTALEZAS	
E - EXPLOTAR OPORTUNIDADES	

Tabla 5. Gestión Técnica - Operativa

C- CORREGIR DEBILIDADES	<p>F 6, 7 O 1 D 3 A 5</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el proceso de remodelación, adecuación y adquisición de los equipos y las áreas, necesarias para lograr el funcionamiento óptimo de la nueva tecnología del servicio de radiología. 2. Controlar periódicamente (según normas y políticas internas institucionales) al personal que trabaja en el área de radiología, mediante el uso de equipos de protección adecuados y el uso de dosímetros.
A- AFRONTAR AMENAZAS	
M- MANTENER FORTALEZAS	
E - EXPLOTAR OPORTUNIDADES	

Tabla 6. Gestión Política y Social

C- CORREGIR DEBILIDADES	<p>F 5 O 3 D 4 A 1, 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir la prevención de salud para las familias de la comunidad mediante campañas de concientización. 2. Promoción de la prevención de salud en la comunidad mediante programas de desparasitación masiva especialmente la atención a zonas prioritarias.
A- AFRONTAR AMENAZAS	
M- MANTENER FORTALEZAS	
E - EXPLOTAR OPORTUNIDADES	

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

En la planificación del planeamiento estratégico es necesario considerar los componentes que darán dirección a la propuesta. En el caso del Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia” que tiene una larga trayectoria e historia en la atención a la comunidad de Milagro, se van a destacar sus recursos, capacidades y competencias para crear un posicionamiento competitivo en su mercado; ya que al utilizar estos elementos podrá enfocarse en una mejor atención a sus usuarios y así diferenciarse de sus competidores creando mayor valor para la comunidad.

○ Misión

Implementar una adecuada infraestructura física, equipos con tecnología de punta, personal técnico altamente capacitado y atención humanizada; dirigida a la adquisición de exámenes de apoyo diagnóstico de imagen con el el mejor servicio al cliente y nuestro aporte a la comunidad.

○ Visión

Consolidarnos para el 2024 como el principal proveedor de apoyo diagnóstico de imagen del cantón Milagro y áreas rurales aledañas basado en la integridad de su equipo, gran experiencia, precios competitivos, atención humanística y favorable clima organizacional; así mismo ser el mejor aliado estratégico para el sector de salud público-privado en el apoyo diagnóstico por imágenes.

○ Valores

- Excelencia en la atención a los usuarios.
- Prestigio y trayectoria en la comunidad.
- Humanización y calidad en la realización de los estudios imagenológicos.
- Innovación tecnológica constante.
- Personal médico y técnico con la más alta experiencia y calificado.

○ Objetivos Institucionales

- Proveer un diagnóstico fiable
- Dar atención ágil, humanizada y en un solo lugar.

- Administrar mínima radiación para ofrecer seguridad al paciente.

○ **Principios Éticos**

La “Clínica Santa Cecilia” fundamenta sus principios en la atención a sus pacientes con una trayectoria de muchos años que la hace reconocida y querida por su comunidad; los cuales son:

- El servicio a la salud será entendido como un servicio a la comunidad.
- Toda política estará inspirada en valores humanos orientados a dar respuesta a necesidades de la comunidad a la que sirve, más que a consideraciones financieras.
- Todo acto médico estará al servicio y protección de la vida y orientado al bien del paciente.
- Respeto a la dignidad de la persona ofreciendo a todos las mismas condiciones de atención: calidad, oportunidad, accesibilidad, seguridad, continuidad, de acuerdo a la coherencia ética y moral.
- Modelo ético coherente con las directrices de la doctrina de la Iglesia Católica, en el cual fundamenta sus reflexiones: el personalismo prudencial.

En nuestro proyecto hemos considerado la implementación transversal, en las siguientes áreas de gestión, que constan de una actividad en el modelo de atención que brinda el Hospital del día “Clínica Santa Cecilia”; encaminadas a mejorar la problemática planteada y a alcanzar los objetivos propuestos y, que será considerada de acuerdo a nuestro plan estratégico.

• **Gestión Administrativa**

La administración consiste en la aplicación del Proceso Administrativo con eficacia y eficiencia, integrado por la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control” (Luna, 2015).

Actividad Nr.1 Fortalecimiento del conocimiento del personal.

Detalle de la actividad: Implementación de campaña de atención a nuestros pacientes.

Justificación: Informe de cumplimiento de la campaña de atención.

Meta: 4 talleres de capacitación anuales.

Indicador de cumplimiento: Capacitaciones realizadas / Capacitaciones propuestas.

Actividad Nr.2. Reforzamiento de las funciones del personal de salud.

Detalle de la actividad: Cumplimiento de las funciones y responsabilidades de acuerdo al orgánico estructural.

Justificación: Resultado en las metas planteadas por la organización.

Meta: 24 reuniones con actas anuales.

Indicador de cumplimiento: Reuniones realizadas / Reuniones propuestas.

- **Gestión Financiera y Económica**

“La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (Terrazas, 2009).

Actividad Nr.3. Diseño del presupuesto.

Detalle de la actividad: Seguimiento al cumplimiento del presupuesto.

Justificación: Informe del área financiera sobre los avances del presupuesto.

Meta: 12 informes financieros anuales.

Indicador de cumplimiento: Presupuesto utilizado / Presupuesto planificado

Anexo 1. Presupuesto

- **Gestión Operativa**

Tanto la implementación de la gestión estratégica como el de la gestión operativa deben realizarse dentro del respeto de las personas involucradas, cumpliendo con un marco de legitimidad, legal, moral y ético (Puente *et al.*, s.f.)

Actividad Nr.4. Implementación de las áreas de radiología.

Detalle de la actividad: Seguimiento a la remodelación física del servicio de radiología.

Justificación: Informe de avance de las actividades planteadas.

Meta: 24 informes anuales.

Indicador de cumplimiento: Remodelaciones realizadas/ Remodelaciones planificadas.

Actividad Nr.5. Fortalecimiento del conocimiento tecnológico de los equipos radiológicos.

Detalle de la actividad: Fortalecimiento del conocimiento mediante capacitación al personal médico.

Justificación: Informe mediante acta de reunión de las capacitaciones realizadas.

Meta: 4 talleres de capacitación anuales.

Indicador de cumplimiento: Capacitaciones realizadas / capacitaciones propuestas.

- **Gestión Política y Social**

Sin embargo, el término, aun en la actualidad, es objeto de estudio y práctica, mucho más asociado a la gestión de políticas sociales, de organizaciones del tercer sector, del combate a la pobreza e incluso ambiental, en lugar de estar asociado a la discusión y posibilidad de una gestión democrática, participativa, ya sea en la formulación de políticas públicas, como en aquellas relaciones de carácter productivo (Tenório, 2008).

Actividad Nr.6. Socialización de la salud familiar.

Detalle de la actividad: Campaña de difusión en la salud y familia.

Justificación: Informes de gestión.

Meta: 4 informes de gestión anual.

Indicador de cumplimiento: Campañas realizadas/ Campañas planificadas

Actividad Nr.7. Difusión de prevención familiar

Detalle de la actividad: Campaña de medicina preventiva familiar.

Justificación: Informe de ejecución.

Meta: 1 informe de ejecución anual

Indicador de cumplimiento: Campañas ejecutadas/ Campañas planificadas

Actividad Nr.8. Concientización

Detalle de la actividad: Campaña de atención a zona prioritaria.

Justificación: Informe de población desparasitada.

Meta: 1 informe anual.

Indicador de cumplimiento: Atenciones realizadas/ Atenciones planificadas.

CAPITULO V

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

El propósito de la evaluación del Plan de Gestión Gerencial es verificar el avance y resultados finales de los objetivos estratégicos planteados; teniendo como punto de partida la línea de base que se utilizó para diseñar el proyecto para la “Clínica Santa Cecilia”.

Resulta de gran importancia establecer mecanismos que permitan monitorear y evaluar las actividades establecidas en el plan de gestión y controlar las estrategias, con la finalidad de corroborar el desempeño correcto de las actividades que se han definido en las 4 áreas ya mencionadas; y llevar a cabo las actividades que contribuyan al logro de los objetivos planteados.

5.1 Monitoreo del Plan

El monitoreo del Plan es un proceso elemental de seguimiento y cumplimiento de las actividades planificadas, que provoca un cambio positivo en el proyecto en favor de los objetivos planteados.

Considerando que, el plan de gestión se enfoca en la implementación del servicio de radiología con la oferta de exámenes de imágenes complementarios a la comunidad del Cantón Milagro, las actividades programadas para el mismo se realizarán a mediano y largo plazo, para lograr las metas propuestas. Se monitoreará quincenal, trimestral y anualmente los avances de cada una de las actividades con sus respectivos indicadores, como se define a continuación:

Tabla 7. Monitoreo de las actividades de gestión

MONITOREO EVALUACION			MONITOREO				RESPONSABLE
AREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	QUINCENAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	
Gestión administrativa	Implementación de campaña de atención a nuestros pacientes.	Informe de cumplimiento de la campaña de atención			X		Talento Humano
	Cumplimiento de las funciones y responsabilidades de acuerdo al orgánico estructural	Resultado en las metas planteadas por la organización.	X				Talento Humano
Gestión financiera y económica	Seguimiento al cumplimiento del presupuesto	Informe del área financiera sobre los avances del presupuesto		X			Área Financiera y Administrativa
Gestión operativa	Seguimiento a la remodelación física del servicio de radiología	Informe de avance de la actividad planteada	X				Área Técnica - medica
	Fortalecimiento del conocimiento mediante capacitación al personal médico	Informe mediante acta de reunión de las capacitaciones realizadas.			X		Área Técnica- médica
Gestión política y social	Campaña de difusión de la salud en familia	Informe de gestión			X		Área Técnica. Enfermería
	Campaña de medicina preventiva familiar	Informe de ejecución				X	Área Técnica. Enfermería
	Campaña de atención a zona prioritaria	Informe de población desparasitada				X	Área Técnica. Enfermería

5.2 Evaluación del Plan de Gestión

Para la evaluación de las actividades dispuestas para alcanzar el objetivo del plan de gestión se tendrán en cuenta cuatro aspectos, que son los siguientes:

- Indicador de la actividad: define la medición del cumplimiento de la actividad.
- Medio de control: instrumento para medir el cumplimiento de la meta.
- Responsable de la actividad: persona encargada de lograr la meta planteada.
- Plazo (meses): tiempo para cumplir la meta.

La evaluación se desarrollará a la mitad y al finalizar el periodo; a través de indicadores cualitativos y cuantitativos obtenidos de forma indirecta desde las diferentes fuentes de verificación, y de forma directa de los beneficiarios del proyecto.

En los casos en que no se haya cumplido totalmente la meta planteada se deben identificar las razones de lo sucedido, es decir, si fue debido al no cumplimiento de las funciones de los responsables para cada actividad, al planteamiento de las metas, del plazo o factores externos.

5.3 Limitaciones

La principal limitante en este proyecto es la Inestabilidad socio económica en la población del Cantón Milagro y sus áreas rurales aledañas donde el Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia” mantiene su actividad económica.

Debido a la inseguridad que existe en el país y a las políticas públicas del gobierno se ha deteriorado el servicio de salud para lo cual se ocasionaría que el directorio nuestro de la Clínica deba tomar decisiones de acuerdo a un informe médico, administrativo y financiero. Para lo cual de acuerdo a nuestras estrategias hemos planteado este nuevo servicio para poder captar nuevos clientes y por ende obtener nuevos ingresos.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. El Plan de acción dio lugar a la creación de la misión y visión de la empresa para tener claro hacia donde se están dirigiendo y su razón de ser.
2. La “Clínica Santa Cecilia” posee una gran fortaleza que es sus años de experiencia y trayectoria ofertando los servicios de salud a la comunidad que atiende.
3. La “Clínica Santa Cecilia” necesita invertir en medios de comunicación digitales para la difusión masiva de la nueva tecnología que va a implementar.
4. Falta de personal en el área administrativa para llevar a cabo las funciones necesarias en beneficio de la empresa.

6.2 Recomendaciones

Para que el Hospital de Día “Clínica Santa Cecilia” mejore su funcionamiento se presentan las siguientes recomendaciones a continuación:

1. Después de realizado el análisis del plan de acción, la Clínica utilizará una de las herramientas administrativas para aprovechar las ventajas competitivas del mercado local, así como el conocimiento de su empresa para desarrollar actividades que lleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
2. Se sugiere que la Clínica utilice como uno de sus pilares fundamentales los años de excelencia al servicio de la comunidad para su posicionamiento en el mercado con el servicio de radiología con el que va a innovar.
3. Contratar a una persona capacitada en el manejo de redes sociales y publicidad digital para incursionar en el mercado y difundir a la comunidad la oferta del nuevo servicio de radiología.
4. Se recomienda al Director- Propietario de la empresa considerar la importancia de hacer cumplir y reforzar el sistema administrativo- financiero para lograr los objetivos planteados a mediano y largo plazo y su mejora continua.

REFERENCIAS

1. Álvarez B. (2009). Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales integrados. 2da ed. Sevilla: Junta de Andalucía. Consejería de Salud.
2. Álvarez, F., Faizal, E. (2013). Gerencia de hospitales e instituciones de salud. Enfoque de la administración I.
3. Ávalos MI. La evaluación de la calidad en la atención primaria a la salud. Consideraciones teóricas y metodológicas. *Horizonte Sanitario*. 2010;9(1):10-5.
4. Bárcena A, Prado A, Jaspers D. Población, territorio y desarrollo sostenible. Santiago de Chile: CEPAL; 2012.
5. Bergonzoli G. La epidemiología y la planificación local: medidas para la evaluación del impacto potencial. *Colombia Médica*. 2005 [22 Ago2012];36(1):44-9.
6. Bowen, C., & Vaca, T. (2015). Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa de libro pernos de la Ciudad de Guayaquil. *Visionario Digital*.
7. Bravo, C. C. C., Zurita, M. P. F., & Segovia, G. W. C. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231.
8. Cano, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*, 119.
9. Carnota O. Tecnologías gerenciales, una oportunidad para los sistemas de salud. Panamá: Universidad de Panamá; 2005.
10. Castell-Florit P. Intersectorialidad en salud, fundamentos y aplicaciones. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas; 2010.
11. Dussault G. La epidemiología y la gestión de los servicios de salud. *Boletín Epidemiológico OPS*. 1995;16(2):1-5.
12. García R. El enfoque social como elemento esencial del quehacer por la salud de la población. *Rev Cubana de Salud Pública*. 2012.
13. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources.
14. Luna, A. (2015). Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.
15. <https://achpe.org.ec/el-sector-privado-de-salud-es-un-socio-estrategico-en-el-sistema-nacional-salud-ecuadoriano/>.
16. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantonales/Guayas/Fasciculo_Milagro.pdf

17. Ministerio de Salud Pública. (s.f.). Reglamento para el funcionamiento de los servicios de Apoyo para Radiología e Imagen. Recuperado de: <https://www.salud.gob.ec/reglamento-para-el-funcionamiento-de-los-servicios-de-apoyo-para-radiologia-e-imagen/>
18. Ohmae, Kenichi (1990), El Poder de la Tríada. Panorama de la Competencia Mundial en la Próxima Década, McGraw Hill, México.
19. Palmer, P. E. (1978). Radiología y la atención médica primaria. In *Radiología y la atención médica primaria* (pp. 60-60).
20. Puente, M. y Belmaña, M. (s.f.). La gestión operativa. Recuperado de: <http://administracionpersonal3.socials.uba.ar/wpcontent/uploads/sites/23/2020/09/U3-Conceptos-Basicos-de-Gestion-SINTESIS.pdf>
21. Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional, Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V., 3ª Edición, México, D.F.
22. Sérvulo, A. R. (2003). Administración de la pequeña empresa. Segunda edición. México DF.
23. Tenório, F. (2008c). “A Trajetória Do Programa De Estudos Em Gestão Social (Pegs)”. En: Silva Jr., J.; Mâish, R.; Cançado, A.; Schommer, P. *Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária.
24. Terrazas, Rafael (2008); Curso de “Finanzas en la Empresa”; Maestría en Gerencia Técnica Empresarial; UMSS - Cochabamba

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Tabla Presupuesto del proyecto

PRESUPUESTO					
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	CANTIDAD	TOTAL
Gestión administrativa	Implementación de campaña de atención a nuestros pacientes.	Talento Humano	Capacitación (atención al usuario, técnicas de comunicación). Costo de inversión por \$100.	4	\$400
	Cumplimiento de las funciones y responsabilidades de acuerdo al orgánico estructural.	Talento Humano	Reuniones de socialización de las tareas asignadas y cumplidas por el personal de salud. Costo de inversión por 0.	24	0
Gestión financiera y económica	Seguimiento al cumplimiento del presupuesto.	Área Financiera y Administrativa	Reuniones mensuales son el directivo y las áreas financieras y administrativas para informes. Costo de inversión por 0.	12	0
Gestión operativa	Seguimiento a la remodelación física del servicio de radiología.	Área Técnica - medica	Reuniones con el área técnica para verificar la remodelación y adecuación de las áreas según las directrices del ACCESS. Costo de inversión por 0.	24	0
	Fortalecimiento del conocimiento mediante capacitación al personal médico.	Área Técnica- médica	Talleres y capacitaciones al personal de salud para el manejo adecuado de los equipos radiológicos. Costo de inversión por \$250.	4	\$1000
Gestión política y social	Campaña de difusión de salud en la familia.	Área Técnica. Enfermería	Plan de comunicación en medios digitales y tradicionales. Costo del plan \$150.	4	\$600
Gestión técnica y tecnológica	Campaña de medicina preventiva familiar.	Área Técnica. Enfermería	Difusión a la comunidad por medio de charlas e interacción par concientización. Costo de inversión por \$100.	1	\$100
	Campaña de atención a zona prioritaria.	Área Técnica. Enfermería	Actividad de desparasitación a adultos y niños de las áreas rurales. Costo de inversión por \$300.	1	\$300

Total de presupuesto: \$101,550

- El valor de los equipos ha sido considerado mediante una proforma entregada por la empresa de equipos radiológicos Phillips Al 31 de Agosto del 2022. Cotización de equipos médicos:
 1. Ecógrafo Philips HD5: \$65,000
 2. Equipo de Rayos X Philips Bucky Diagnost: \$12,700

- En cuanto a la infraestructura, remodelación y adecuaciones de las áreas para realizar los exámenes radiológicos, se realizará por un ingeniero y equipo de construcción, además de un asesor calificado y según las normas del Ministerio de Salud Pública y ACCESS.
 1. Remodelación y acondicionamiento de áreas: \$21,450

Anexo 2. Tabla de Cronograma de actividades

CRONOGRAMA			MESES											
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión administrativa	Implementación de campaña de atención a nuestros pacientes.	Talento Humano		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Cumplimiento de las funciones y responsabilidades de acuerdo al orgánico estructural.	Talento Humano	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión financiera y económica	Seguimiento al cumplimiento del presupuesto.	Área Financiera y Administrativa				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión técnica y tecnológica	Seguimiento a la remodelación física del servicio de radiología.	Área Técnica - medica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fortalecimiento del conocimiento mediante capacitación al personal médico.	Área Técnica- médica						X	X	X	X	X	X	X
Gestión política y social	Campaña de difusión en la salud y familia.	Área Técnica. Enfermería						X	X	X	X	X	X	X
	Campaña de medicina preventiva familiar.	Área Técnica. Enfermería												X
	Campaña de atención a zona prioritaria.	Área Técnica. Enfermería												X

Anexo 3. Hospital del Día “Clínica Santa Cecilia”



Anexo 4. Área de Consultorios



Anexo 5. Área de Sala de espera



Anexo 6. Reunión de los encargados de cada gestión



Anexo 7. Personal de salud



Anexo 8. Equipo de Ecografía

General Electric
Voluson E8



Anexo 9. Área de Rayos X

