



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
SISTEMA DE INFORMACIÓN EN EL CENTRO DE APOYO DIAGNÓSTICO
MEDIMAGEN**

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

Docente Guía:
Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora:
María Fernanda Jerves Crespo

Año
2022

DECLARATORIA DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a la MD. MPH. Sonia Brazales por el apoyo y guía a lo largo del desarrollo de este trabajo, se convirtió en guía y mentora en todo este proceso.

Agradezco además a MEDIMAGEN, por la apertura para realizar este trabajo en dicho centro.

DEDICATORIA
Dedico este proyecto a mi esposo, José Espinoza,
Quien me ha apoyado de manera incondicional y llena de amor
Durante todo este proceso.

RESUMEN

El Centro de Apoyo Diagnostico MEDIMAGEN ofrece sus servicios a la comunidad desde hace mas de 10 años. La empresa busca brindar servicios especializados de imágenes, laboratorio clínico y medicina ocupacional. Teniendo como objetivo central la calidad en sus servicios y la confiabilidad de sus resultados.

Mediante análisis pudimos determinar las problemáticas actuales del Centro de Apoyo Diagnostico MEDIMAGEN, donde se concluyó que existe la necesidad de aplicar un sistema de información, que permita automatizar procesos administrativos. En este caso, los procesos de agendamiento y cancelación de citas, así como la revisión de resultados e informes médicos.

Es así como se propone un Plan de Gestión Gerencial, el cual tiene como objetivo central implementar un sistema integral de información en el Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN, que permita satisfacer las necesidades de la población atendida. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y se utilizo entrevistas semiestructuradas como herramienta de investigación, las cuales fueron aplicadas a los especialistas que trabajan en la institución.

Como resultado de estas entrevistas pudimos determinar que las tareas administrativas al ser manuales presentan falencias y son lentas, la información y antecedentes del paciente puede estar incompleta o con errores debido a que muchas fichas clínicas todavía se archivan de manera física; además, existe sobrecarga de citas en los exámenes de imagen, debido a la falta de estructuración del sistema de agendamiento. Creando así la necesidad de desarrollar un sistema mas efectivo y estructurado de información.

Es por ello, que se propone alternativas de solución que permitan automatizar y efectivizar estos procesos administrativos, usando herramientas tecnológicas que no solo facilitan realizar estas tareas sino también permiten organizar y analizar la información obtenida.

ABSTRACT

MEDIMAGEN Diagnostic Support Center has offered its services to the community for more than 10 years. The company seeks to provide specialized imaging, clinical laboratory and occupational medicine services. Having as a central objective the quality of its services and the reliability of its results.

Through analysis we were able to determine the current problems of MEDIMAGEN Diagnostic Support Center, where it was concluded that there is a need to apply an information system, which allows the automation of administrative processes. In this case, the appointment scheduling and cancellation processes, as well as the review of results and medical reports.

This is how a Management Plan is proposed, whose main objective is to implement a comprehensive information system in MEDIMAGEN Diagnostic Support Center, which allows satisfying the needs of the patients. This research has a qualitative approach and semi-structured interviews were used as the research tool, which were applied to the specialists who work in the institution.

As a result of these interviews, we were able to determine that administrative tasks, being manual, present shortcomings and are slow, the information and history of the patient may be incomplete or with errors because many clinical records are still physically filed; In addition, there is oversaturation of appointments in imaging exams, due to the lack of structuring of the scheduling system. Thus, creating the need to develop a more effective and structured information system.

For this reason, alternative solutions are proposed that allow automating and making these administrative processes effective, using technological tools that not only facilitate carrying out these tasks but also allow the organization and analysis of the information obtained.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
Introducción.....	1
Análisis de la situación actual de gestión gerencial.....	2
Estructura administrativa, financiera y operativa	2
Oferta y demanda de servicios.....	4
Oferta (Red).....	4
Demanda.....	4
Análisis geoespacial y geopolítico	5
Análisis geoespacial.....	5
Análisis geopolítico	6
Oferta de Servicios (Establecimiento).....	7
Población atendida.....	8
Demanda de servicios insatisfecha	9
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	9
Planteamiento del problema	9
Justificación del planteamiento del problema.....	11
Objetivos del plan para la prestación de servicios	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	12
Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	12
PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	14

CAPÍTULO II	15
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	15
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	17
Gestión Gerencial de la Dirección	17
Gestión Estratégica de Marketing.....	17
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	17
Gestión Financiera	18
Gestión Operativa y Logística	18
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	18
Estrategias de implementación para la mejora de la organización y sus procesos.....	18
CAPÍTULO III	19
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	19
1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	19
Análisis del Entorno Social	19
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	23
Análisis FODA	25
Cadena de Valor de la organización	26
Planificación Estratégica	26
Misión.....	26
Visión.....	27
Valores.....	27
Objetivos Institucionales	27
Políticas.....	28
2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	28

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	28
Gestión Estratégica Administrativa y Financiera	28
Gestión Recursos Humanos.....	30
Gestión Legal.....	31
Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.....	32
Gestión de Marketing	34
Gestión Operativa y Abastecimiento.....	34
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVISTAS	36
Planificación financiera del plan de gestión gerencial	39
CAPÍTULO IV	41
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	41
Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial	42
Conclusiones y recomendaciones	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	46

Índice de tablas

TABLA 1 Matriz de evaluación de alternativas de solución 14

TABLA 2 Diagnóstico institucional a través del Análisis FODA **¡ERROR!**

MARCADOR NO DEFINIDO.

TABLA 3 Las 5 Fuerzas de Porter 23

TABLA 4 Actividad 1 - Gestión Administrativa y Financiera 28

TABLA 5 Actividad 2 - Gestión Administrativa Y Financiera 29

TABLA 6 Actividad 1 - Gestión Recursos Humanos 30

TABLA 7 Actividad 1- Gestión Legal 31

TABLA 8 Actividad 1- Gestión de las Tecnologías de Información y

Comunicaciones 32

TABLA 9 Actividad 2 - Gestión de las Tecnologías de Información y

Comunicaciones 33

TABLA 10 Actividad 1 - Gestión De Marketing 34

TABLA 11 Actividad 1- Gestión Operativa y Abastecimiento 35

TABLA 12 Cronograma de Actividades Previstas 36

TABLA 13 Planificación Financiera del Plan de Gestión Gerencial 39

TABLA 14 Semáforo de Cumplimiento de Objetivos 41

Índice de figuras

FIGURA 1 Organigrama del Centro de Apoyo Diagnóstico - MEDIMAGEN.....	3
FIGURA 2 Análisis FODA.....	25
FIGURA 3 Cadena de Valor de la Organización.....	26

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Introducción

La elaboración de un análisis ambiental situacional en el ámbito de la salud nos permite obtener un panorama completo de la situación actual de la organización, así mismo, conocer los factores determinantes y condiciones que se encuentran influyendo en las enfermedades de los pacientes. Lo que posibilita crear estrategias eficientes de gestión para resolver problemas y mejorar los servicios. (Organización Mundial de la Salud, 2022)

El análisis de la situación integral de salud implica el desarrollo de un proceso metodológico de estudio que permite generar a través de la participación social y por medio de la obtención de información, el análisis e intervención sobre la realidad. La metodología permite el desarrollo de actividades que impulsen la resolución de los problemas de salud y la generación de condiciones saludables. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013)

En este contexto, la presente investigación aplicada propone establecer un análisis documentado del Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN, para identificar, seleccionar y priorizar una problemática, con la aplicación de una metodología que permita recolectar la información y los datos necesarios, aplicar conceptos y modelos y proponer oportunidades de mejora o alternativas de solución, evaluar la mejor y realizar recomendaciones generales.

Análisis de la situación actual de gestión gerencial

El Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN, inició su labor en el año 2007 con Consulta Médica y Servicio de Rayos X. A lo largo de los años se han ido incorporando otras prestaciones como: tomografía, resonancia, ecografía, laboratorio clínico y medicina ocupacional.

MEDIMAGEN cuenta con una estructura organizacional, liderada por un Gerente General. La toma de decisiones y planificación de nuevos proyectos se dan por parte de los socios, Gerencia y Administración.

Las decisiones estratégicas van enfocadas a mejorar la posición de MEDIMAGEN en relación con otras instituciones de salud a través de crear ventajas competitivas que la posicionen en el sector.

Por ello se realizan reuniones de manera periódica, las cuales permiten conocer las fortalezas y debilidades que se van identificando en la institución, así como las oportunidades de mejora y posibles amenazas. Estas reuniones permiten no solo conocer sino actuar de manera oportuna respecto de la problemática evidenciada, así como proponer alternativas de solución para las mismas.

Estructura administrativa, financiera y operativa

El Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN está constituido por las siguientes áreas, conforme se muestra en la figura 1:

Área de Gerencia: la cual coordina la parte administrativa, de atención al usuario junto con los diferentes Servicios.

Área Administrativa: la cual coordina las tareas y funciones administrativas, de gestión financiera y de control de calidad.

Área Financiera: la cual coordina la planificación y la ejecución de procesos financieros. Guía a los socios, al área administrativa y a gerencia a tomar decisiones con respecto al capital e inversiones de la institución.

Área Operativa: el proceso operativo inicia cuando el paciente ingresa por información, la secretaria revisa sus datos y el pedido de exámenes, realiza la facturación de acuerdo a lo correspondiente y dirige al paciente a la sala de espera donde el profesional encargado del área lo llama para la realización de su examen o consulta. Se realiza los exámenes que corresponden y se indica al paciente en que horarios puede retirar los resultados del mismo.

Figura 1

Organigrama del Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN



Elaboración propia

Oferta y demanda de servicios

Oferta (Red)

En Cuenca existen centros que cuentan con una cartera de servicios similar a MEDIMAGEN. Dentro de los establecimientos públicos de salud se encuentra un hospital de tercer nivel de atención, el cual también tiene un área bastante amplia de imagenología y un laboratorio clínico. El principal problema de esta Unidad Médica es que está sobresaturada siendo demasiado complicado conseguir citas. Por lo tanto, muchos pacientes buscan opciones privadas para realizar sus exámenes.

Por otra parte, existen centros de salud privados, que cuentan con un área de laboratorio clínico, área de radiología y un área de medicina ocupacional. Si bien tienen servicios similares a MEDIMAGEN, los exámenes de radiología son poco extensos, ya que solo cuentan con servicio de Rayos X y Ecografía, pero no cuentan con servicios de Resonancia ni de Tomografía, siendo ésta su principal limitación, ya que, al no tener servicios completos de imágenes, los pacientes tienen que buscar esos servicios en otros centros. La limitación en los servicios que ofrecen es un factor muy importante porque muchas veces la población busca realizarse todos los exámenes que necesita en un solo centro, no solo por cuestiones de movilización sino también por optimizar su tiempo.

Demanda

La mayoría de los pacientes atendidos acuden debido a patologías traumatológicas como fracturas o lesiones, por ello requieren exámenes de imagen para aportar a un diagnóstico definitivo o proceder a cirugía si es necesario.

Así mismo, un número significativo de la población atendida asiste al Centro a realizarse exámenes complementarios previos a todo tipo de cirugías. Mientras que un número menor de pacientes asisten al centro por referencia de médicos para establecer posibles tratamientos.

Análisis geoespacial y geopolítico

a. Análisis geoespacial

Según el último Censo se reporta que la población de la provincia del Azuay es de 909.585 habitantes (INEC, 2010). Esta provincia está formada por 15 cantones, entre ellos Cuenca. Por su parte, 15 parroquias corresponden al sector urbano y 21 corresponden al sector rural. La población urbana del cantón Cuenca es de 810.000 habitantes.

El Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN se encuentra ubicado en la avenida Paseo de los Cañaris y Pumapungo, en la parroquia Cañaribamba correspondiente a la región urbana del cantón Cuenca.



Esta institución de salud está constituida por 3 pisos. En el primer piso se encuentra el área de recepción, sala de espera, área de resonancia, área de tomografía, área de rayos x y laboratorio clínico. En el segundo piso se ubica el área de ecografía, segunda área de espera y área de recepción #2. En el tercer piso se encuentra el área de medicina ocupacional y el área de

administración. Además, es importante resaltar que cada área cuenta con los equipos de protección, así como los insumos necesarios para las funciones que ahí se desarrollan.

El Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN posee todos los servicios básicos necesarios: luz, agua, alcantarillado y recolección de desechos, los cuales son clasificados y manejados de acuerdo con los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública (MSP).

Asimismo, anualmente se lleva a cabo el proceso para la obtención del permiso de funcionamiento que es emitido por el Ministerio de Salud Pública, a través de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada – ACESS.

b. Análisis geopolítico

La Constitución de la República en su Art. 32 establece que la salud es un derecho fundamental que debe ser garantizado y protegido por el Estado mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; así como, por el acceso oportuno y permanente a servicios y programas integrales de salud. Estos servicios de salud deben fundamentarse en la equidad, universalidad, solidaridad e interculturalidad.

La Ley Orgánica de Salud en su Art. 4. establece que la autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, el cual tiene como función el control y cumplimiento de la rectoría en salud. Asimismo, el Art. 5 nos indica que el Ministerio de Salud es quien genera y establece los mecanismos regulatorios que se aplican a las instituciones de salud, así como el seguimiento y evaluación de políticas y programas en conformidad a las necesidades y requerimientos de salud de la población. (Congreso Nacional del Ecuador, 2015)

MEDIMAGEN es un centro que conforme el Art. 14 del Acuerdo Ministerial 5212, que define la Tipología Sustitutiva para Homologar Establecimientos de Salud por Niveles de

Atención y Servicios de Apoyo del Sistema Nacional de Salud se clasifica como un "Servicio de Apoyo". (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2015). En este sentido, los "servicios de apoyo" corresponden a los establecimientos que realizan acciones integradas de apoyo diagnóstico y terapéutico especializado, lo cual permite profundizar la asistencia de salud en todos los niveles de atención.

Y se dividen de la siguiente manera:

- Servicios de Radiología e Imagen.
- Laboratorios de Análisis Clínico.
- Laboratorios de Anatomía Patológica.
- Laboratorios Fisiológico-Dinámico.
- Servicios de Sangre.
- Bancos de Tejidos y/o Células.
- Centros de Diagnóstico Integral.
- Centros de Rehabilitación Integral.

Oferta de Servicios

Imagenología: esta área está dividida en función de los exámenes a realizar; así, rayos x, tomografía, resonancia y ecografía. Se cuenta con el técnico radiólogo además del auxiliar de radiología que son los encargados de realizar la parte técnica del examen. Y un médico especialista en radiología que se encarga de realizar la parte clínica del examen. Los servicios de radiología tienen un horario de atención de 07h00 a 18h00 de lunes a viernes y los sábados el horario es de 07h00 a 13h00. Se atiende bajo cita previa; sin embargo, para emergencias los pacientes pueden acudir directamente a la institución.

Laboratorio: cuenta con 2 profesionales que realizan la toma de muestra y el procesamiento de las mismas para la realización de diferentes exámenes de laboratorio. El laboratorio clínico atiende de 07h00 a 17h00 de lunes a viernes y los sábados el horario es de 07h00 a 13h00.

Medicina ocupacional: se dispone de un médico ocupacional y un auxiliar de diagnóstico que se encargan de las evaluaciones ocupacionales, que suelen darse por medio de convenios con instituciones. Los servicios de Medicina Ocupacional atienden desde las 08h00 a 14h00 de lunes a viernes y los sábados de 07h00 a 13h00. Se recomienda que los pacientes agenden sus citas ya que deben acudir al Centro de Apoyo Diagnóstico unos minutos antes de la hora agendada para ingresar sus datos.

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

Población atendida

Mensualmente en MEDIMAGEN se atienden aproximadamente 2000 pacientes al mes en las diferentes áreas. La especialidad de imagenología es el servicio con mayor porcentaje de atención correspondiendo al 70%, seguido por laboratorio que corresponde a un 20% y por último medicina ocupacional que corresponde al 10%.

Se ha evidenciado que los pacientes atendidos en la institución corresponden 48% a personas residentes del área urbana de Cuenca, mientras que del área rural corresponde a un 52%. Además, es posible establecer que las pacientes femeninas asisten a realizarse exámenes en mayor porcentaje con un promedio de 55% en relación con los pacientes masculinos que presentan un porcentaje de 45%.

Si se observa la población atendida únicamente en el área de imagenología es posible identificar que la población femenina corresponde al 60% mientras que la población masculina corresponde al 40%, esta predominancia femenina persiste tanto en las áreas de laboratorio como medicina ocupacional.

Demanda de servicios insatisfecha

Al realizar el análisis situacional del Centro se determina que existen varios aspectos a tener en cuenta para satisfacer las necesidades de los pacientes. Primero es posible evidenciar que muchos de los pacientes que asisten al Centro buscan realizarse exámenes complementarios debido a que su médico especialista los remite o porque se van a someter a una cirugía. En este sentido, con frecuencia sus médicos les solicitan electrocardiogramas o electroencefalogramas, exámenes que todavía no se encuentran disponibles en el Centro.

Asimismo, el área de imagen, todavía no cuenta con un equipo de resonancia de 1,5 teslas, motivo por el cual no se puede realizar resonancia de codo, muñeca, rodilla, tobillo y abdomen, que son exámenes con demanda de los usuarios que acuden al Centro, y que en un futuro se debe considerar si existen los medios financieros para adquirirlo o como otra opción, considerar crear convenios con otros centros para realizar esos exámenes.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Planteamiento del problema

MEDIMAGEN abrió con el enfoque de ser un negocio familiar de dos médicos, el cual inició apenas con un equipo de rayos y pruebas básicas de laboratorio. Y fue creciendo poco a poco

ampliando su cartera de servicios con nuevos exámenes, así como la incorporación de un área de medicina ocupacional.

Conforme el Centro fue creciendo, su población también, ya que no solo acudían los pacientes de los dos médicos principales, sino que son pacientes de la ciudad en general, pero sobre todo empezó a tener alta demanda de pacientes de las áreas rurales del cantón que necesitan exámenes a precios económicos y de buena calidad, pues el objetivo central del establecimiento siempre ha sido la calidad en la atención al paciente, el compromiso con la comunidad y el trabajo social. Por ello, a pesar de no ser una clínica ni un centro de grandes proporciones, es uno de los centros de referencia al momento de hablar de exámenes de imagen y laboratorio en Cuenca.

A lo largo de su desarrollo, el Centro de Apoyo Diagnóstico se enfocó en conseguir equipos de imágenes de última generación, que permitieran obtener exámenes precisos y con imágenes de alta calidad. Pero no se buscó optimizar de la misma manera ciertos procesos administrativos.

La persona responsable del agendamiento de citas es la recepcionista, que se encarga de recibir llamadas telefónicas, responder mensajes tanto de texto como de correo electrónico y realizar confirmación de las mismas. Además, está encargada de realizar el registro de pacientes y también ejecuta el proceso de facturación, entre otras actividades. Situación que produce malestar en los pacientes ya que muchos de estos pacientes acuden a la institución sin una cita previa o sin la información necesaria de los requerimientos para realizarse dichos exámenes.

La entrega de resultados sigue siendo manual ya que no se dispone de un sistema en línea que permita enviar los mismos, lo cual incomoda a los pacientes que deben acercarse personalmente a retirarlos debido al tiempo que involucra y a la necesidad de transportarse hacia el Centro de Apoyo Diagnóstico.

Existe también una necesidad manifestada por los especialistas solicitantes de los exámenes pues consideran que es más cómodo que exista una plataforma donde ellos no solo puedan tener acceso a informes y resultados sino también revisar con claridad las imágenes de los exámenes realizados.

Justificación del planteamiento del problema

Después de conocer sobre la problemática presente en el Centro de Apoyo Diagnóstico, es posible afirmar que existe una necesidad evidente de contar con un sistema de información, que permita no solo ofrecer un mejor servicio a los pacientes, sino que también permita disminuir los problemas de agendamiento y revisión de exámenes, así como otros procesos administrativos.

Debido a la pandemia muchos hogares actualmente cuentan con servicios de internet, así como dispositivos tecnológicos que permiten acceder a sitios virtuales. El uso de estas tecnologías son una realidad que se desarrolla con el paso del tiempo, por ello es necesario aprovechar estas herramientas para mejorar no solo la calidad sino la gestión del Centro, para brindar así a los pacientes el mejor servicio posible.

Objetivos del plan para la prestación de servicios

a. Objetivo general

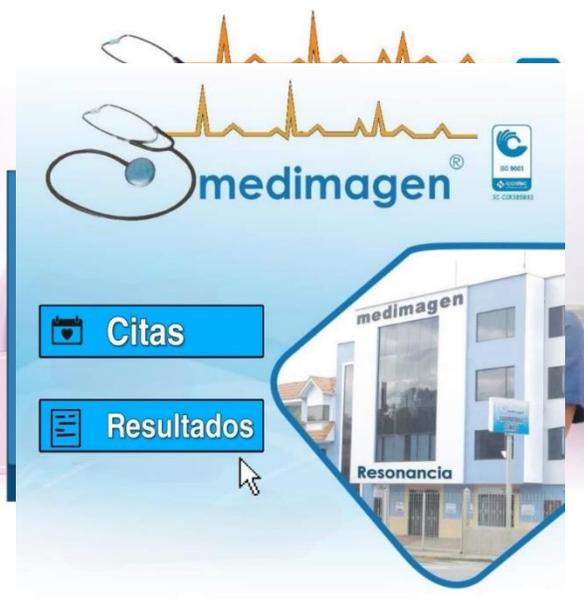
- Implementar un sistema integral de información en el Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN, que permita satisfacer las necesidades de la población atendida.

b. Objetivos específicos

- Implementar un proceso de agendamiento y cancelación de citas de manera virtual para exámenes de imagenología y laboratorio clínico.
- Evitar tiempos de espera prolongados para obtención de citas.
- Disminuir ausentismo en exámenes de imagenología y laboratorio clínico.
- Implementar proceso para revisión de resultados de exámenes de imagen y de laboratorio clínico.

Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Al conocer a más profundidad esta problemática permanente que presenta el Centro, consideramos que es necesario un plan de gestión que permita la aplicación de un sistema integral de información. Este sistema permitirá a la población acceder a una plataforma virtual en la cual podrá ingresar a su perfil por medio de un usuario y contraseña, que será otorgado por la institución (MEDIMAGEN).



Al ingresar a su perfil, el sistema le permitirá al paciente agendar citas correspondientes a exámenes de imagenología y exámenes de laboratorio. Asimismo, existe una opción que permite al paciente revisar los resultados de los exámenes.

La plataforma permitirá que estos dos procesos administrativos, se realicen de manera eficaz y rápida, ya que el paciente no necesitará asistir presencialmente al Centro. Lo cual permitirá al Centro llevar un registro más organizado de citas, permitirá que los pacientes puedan reagendar sus citas con mayor facilidad y ayudará a que disminuya el ausentismo en los exámenes.

Es así que la plataforma no solo brinda la comodidad al paciente de revisar sus resultados, sino que el paciente podrá autorizar a su médico especialista (al brindarle su usuario y contraseña) poder revisar de manera virtual sus exámenes. Lo cual también ahorra tiempo en todo el proceso del tratamiento.

Así al ir desarrollando y capacitando a los usuarios internos y externos con este nuevo sistema integral de información, se automatizarán otros procesos administrativos para no solo ahorrar tiempo sino también mejorar la calidad de atención brindada al paciente.

PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 1 Matriz de evaluación de alternativas de solución

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de Gestión Gerencial para la implementación de un sistema de información en el Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN” MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</p>					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
<p>Dificultad para acceso a la información</p> <p>Información incompleta o errónea</p> <p>Procesos lentos e ineficientes</p>	<p>Sistema manual de procesos administrativos: agendamiento y cancelación de citas, revisión de resultados y seguimiento de exámenes.</p> <p>Registros manuales que son de difícil acceso y organización.</p>	<p>Confusión o pérdida de citas para los exámenes.</p> <p>Falta o pérdida de información del paciente</p> <p>Insatisfacción de pacientes por dificultad de acceso a sus resultados.</p>	<p>Disponer de un sistema integral de información que pueda ser usado tanto por los especialistas del Centro de Apoyo Diagnóstico como por los pacientes.</p>	<p>Implementar un sistema de información amigable que permita administrar y acceder a la información de los pacientes de manera rápida y eficaz.</p>	<p>Gerencia</p> <p>Gestión Administrativa</p>
<p>Notas: La problemática fue seleccionada y priorizada conforme análisis institucional.</p> <p>Elaboración: Jerves, M (2022)</p> <p>Fecha: Dic. 2022</p>					

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

Metodología

La presente investigación es de carácter cualitativo, a través del método de investigación observacional (descriptivo). La investigación cualitativa tiene con función la recolección y análisis de información para afinar las preguntas de investigación o resolver nuevas interrogantes que se vayan desarrollando a lo largo del proceso de interpretación. (Hernandez, Fernandez, & Batista, 2014)

Esta investigación tiene como objetivo generar un plan de gestión gerencial que permita no solo implementar un sistema de información, sino también mejorar los procesos y tiempos de las tareas administrativas, así como de la realización de exámenes; también busca brindar facilidades a los usuarios al poder acceder con facilidad al agendamiento y seguimiento de sus citas, así como los resultados de sus exámenes. Permitiendo al Centro mejorar el nivel de calidad en los servicios brindados al cliente.

Al ser esta una investigación de carácter cualitativo, la recopilación de datos se dio por medio de la utilización de entrevistas, las cuales se aplicaron a los profesionales que laboran en MEDIMAGEN. Las entrevistas fueron dirigidas al personal de administración (3), médicos radiólogos (5), técnicos radiólogos (3) y auxiliares de radiología (3). El contenido de la entrevista hace referencia a la valoración del desarrollo de tareas administrativas, desarrollo de los exámenes de imagen y entrega de resultados. (Anexo 1)

Aplicación de la Metodología

Posterior a la recolección de datos pudimos realizar el siguiente análisis de contenido basándonos en la información obtenida de las entrevistas:

El 64% de los profesionales entrevistados consideran que el proceso de agendamiento es poco preciso y lento, debido a que la información al tener que ser transcrita tiende a presentar insuficiencia de información o errores. Consideran necesario realizar una evaluación frente a esta situación para conocer los posibles errores que se están realizando dentro de este proceso administrativo.

Debido al aumento de la demanda que atiende MEDIMAGEN, existe una sobre saturación en los servicios de imagenología. El 71% de los entrevistados consideran que el no contar con procesos de agendamiento automatizado, los pacientes se ven obligados a asistir al centro para poder agendar sus citas y muchos de ellos asisten sin una cita previa, por ello a pesar de contar con el equipo técnico necesario existe sobresaturación en el servicio de imagenología.

Con respecto al acceso a historias clínicas e información del paciente, un 85% de los profesionales afirmó que existen inconvenientes para acceder a la información y antecedentes del paciente que se encuentran archivados de manera física en MEDIMAGEN, lo cual dificulta realizar los exámenes de manera rápida y precisa debido al tiempo que toma encontrar todos los archivos del paciente.

El resultado de exámenes se realiza de manera física, tanto para resultados de imagenología como de laboratorio clínico. El 64% de los profesionales considera que la entrega de resultado se realiza de manera efectiva y sin errores.

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

Gestión Gerencial de la Dirección

La autoridad máxima en el Centro es el Gerente General el cual tiene como función planificar, organizar y dirigir todo lo relacionado con la prestación de servicios de salud en las áreas correspondientes a administración, imagenología, laboratorio clínico y medicina ocupacional, etc. También le corresponde el establecer y controlar el cumplimiento de políticas internas del establecimiento, así como de supervisión de servicios.

Gestión Estratégica de Marketing

La gestión de marketing tiene como función la aplicación de técnicas y acciones que permitan promover los servicios que ofrece MEDIMAGEN, así como permitir la comunicación entre los pacientes y el Centro. Por ello, se destinó un profesional encargado del manejo de esta área, y, que se encarga de gestionar y monitorear tanto la página web oficial, así como las redes sociales.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La Dirección Administrativa por otra parte tiene como función la supervisión de presupuestos, de registros, de procesos de mantenimiento. Dentro de sus responsabilidades, además, está asegurar que se cumplan las normas, estrategias y objetivos determinados para cada área.

Mientras que la gestión de talento humano tiene como función seleccionar la contratación de personal eficaz y capacitado, garantizar la constante capacitación y formación del personal para incrementar sus capacidades y el desarrollo de un ambiente adecuado de trabajo.

Gestión Financiera

Los procesos financieros están, en su mayoría, monitoreados y manejados por el Departamento de Contabilidad; teniendo como responsable a una especialista en el campo de contabilidad y auditoría. Esto con el fin de poder contar con un registro minucioso con respecto a todas las actividades monetarias, evitando problemas con respecto a las finanzas e incluso con la ley.

También proporciona a la Gerencia y a los socios a tomar decisiones informadas sobre cómo realizar inversiones y manejar tanto activos como pasivos.

Gestión Operativa y Logística

Con respecto al manejo de la logística necesaria para poder desarrollar adecuadamente las funciones de este Centro, al igual que la adquisición de insumos, reactivos y materiales varios, se realiza mediante la toma de decisiones por parte del área administrativa y conjuntamente con el área financiera para que la compra de dichos bienes cumpla con las necesidades del Centro y que se encuentre dentro del presupuesto designado.

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

El Centro al ser una institución cuya prestación de servicios se centra en la realización de exámenes radiológicos y equipos con tecnología compleja y avanzada, tiene personal encargado de la gestión de los mismos. Los encargados tienen como función la evaluación y mantenimiento de las tecnologías de información, así como de los canales de comunicación usados dentro del Centro.

Estrategias de implementación para la mejora de la organización y sus procesos

Implementación de un sistema automatizado de información que permita optimizar los procesos administrativos. Capacitación de profesionales sobre el uso y mantenimiento del sistema de información.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Análisis del Entorno Social

Análisis PESTEL

Un análisis PESTEL segundo Amador-Mercado (2022) “es una herramienta utilizada en el ámbito de la planificación estratégica empresarial para analizar el entorno externo de una empresa o proyecto”. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una organización.

Cada una de estas categorías incluye factores específicos que pueden afectar a la empresa y ayudar a entender mejor los factores externos que pueden influir en sus operaciones y a desarrollar estrategias para hacer frente a estos.

- **Políticos:** leyes y regulaciones gubernamentales, políticas fiscales, estabilidad política, etc.
- **Económicos:** tasa de inflación, tasa de desempleo, cambios en los tipos de cambio, ciclo económico, etc.

- **Socioculturales:** demografía, cambios en los estilos de vida, valores culturales, actitudes, etc.
- **Tecnológicos:** innovaciones tecnológicas, cambios en la automatización, nuevos productos o procesos, etc.
- **Ambientales:** preocupaciones por el cambio climático, sostenibilidad, impacto ambiental, etc.
- **Legales:** leyes de protección de datos, regulaciones ambientales, normativas laborales, etc.

a. Factor político

MEDIMAGEN al ser un centro de apoyo diagnóstico privado se basa en las políticas y reglamentos establecidos por el Ministerio de Salud Pública, que permite el funcionamiento y desarrollo del mismo. Además de regirse por las políticas internas establecidas en la institución, las cuales determinan como se lleva a cabo el servicio y atención al cliente, medidas de seguridad radiológica, medidas de seguridad en el área de laboratorio, etc.

b. Factor social

El Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN, se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca perteneciente a la provincia del Azuay, que cuenta con un aproximado de 909.585 habitantes. Debido a esta tasa tan alta de población, los servicios públicos de salud no logran solventar las necesidades presentes en la comunidad.

Por este motivo los centros privados buscan satisfacer estas necesidades. MEDIMAGEN buscar brindar exámenes de calidad, de manera eficiente y a precios accesibles, permitiendo

sobre todo a la población rural poder utilizar estos servicios y así poder encontrar el diagnóstico necesario para un adecuado tratamiento.

c. Factor económico

Existen 21 ramas de actividad económica dentro del Ecuador, y su contribución al Producto Interno Bruto alcanzó los 66 millones de dólares, lo cual indica una disminución del 7,8% en relación con el año 2019. Una de las principales razones de esta disminución, fue la pandemia por COVID-19 la cual no solo produjo una alteración en los sectores de salud sino en toda la economía mundial. (Ministerio de salud pública, 2021)

Debido a esta alteración en la economía, el gobierno tuvo que disminuir los recursos invertidos en el área de la salud, lo cual limita la calidad de atención, así como el acceso a exámenes y procedimientos. La población tiene que buscar acceder a servicios de salud de manera privada por lo cual los costos deben adaptarse a esta realidad económica, entendiendo a la salud como una necesidad persistente en la sociedad que debe ser atendida.

d. Factor tecnológico

Parte fundamental de un adecuado diagnóstico médico, así como de un tratamiento integral, es realizar los exámenes apropiados que nos brinden información precisa sobre la situación actual del paciente. MEDIMAGEN cuenta con un área de Imagenología, donde se ha priorizado el contar con equipos de última generación para brindar no solo una amplia categoría de exámenes diagnósticos sino también con una excelente calidad.

También en el área de laboratorio se busca siempre actualizar los equipos para obtener resultados precisos en el menor tiempo posible. Es en el área de administración donde muchos de los procesos y tareas se realizan de forma manual, siendo este un punto importante de análisis, ya

que, si consideramos que los equipos están en constante cambio y evolución, los programas y gestión administrativa deben encaminarse al mismo objetivo.

e. Factor ambiental

Al ser una institución de salud, se maneja a diario material y desechos biológicos contaminantes. El procesamiento y disposición final de los mismos se realiza por medio de una empresa recolectora especializada en este tipo de materiales. Así se cumple no solo con los requerimientos establecidos por las autoridades competentes sobre el manejo de dichos desechos sino también se evita que estos residuos sean desechados de manera equivocada pudiendo contaminar a personas y al ambiente.

f. Factor legal

La Constitución de la República en su Art. 32 establece que el Ecuador considera a la salud es un derecho que garantiza el Estado, teniendo por tanto la obligación de garantizar este derecho mediante la creación de políticas económicas, sociales y educativas; las cuales permitan el acceso permanente, eficaz y oportuno a todo tipo de programas de salud integral.

La Ley Orgánica de Salud en su Art. 4 determina al Ministerio de Salud Pública como la entidad encargada del control y cumplimiento de las funciones correspondientes a salud. Y es el Ministerio el que se encargará de los recursos, así como de resolver las problemáticas nacionales en salud.

El Ministerio controla tanto instituciones públicas y privadas en el cumplimiento de la normativa vigente. Incluso en el caso de Centros de Apoyo Diagnóstico, existen medidas de control y vigilancia que tiene que cumplirse para su adecuado funcionamiento.

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

El análisis modelo Porter según Torres (2019) “es una herramienta utilizada para evaluar la rentabilidad de una industria o mercado”. Se basa en cinco fuerzas que influyen en la competencia:

1. La rivalidad entre competidores existentes.
2. La amenaza de nuevos competidores.
3. La amenaza de productos o servicios sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los compradores.

Este análisis ayuda a entender mejor el entorno competitivo y a desarrollar estrategias empresariales efectivas.

Tabla 2

Las 5 Fuerzas de Porter

IDENTIFICACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
FACTORES				
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES
Existe el Hospital Regional el cual ofrece todos los exámenes de	Existen instituciones privadas sobre todo clínicas que buscan expandir sus servicios al	La creación de nuevas áreas de radiología en hospitales y clínicas de	Para aumentar la rentabilidad dentro de la compra de insumos	Un número bastante alto de la población, son pacientes que

<p>imagenología, así como de laboratorio.</p> <p>Por otro lado, existen clínicas del sector privado, que, si bien ofrecen servicios de radiología y laboratorio, no cuentan con todos los exámenes radiológicos que se ofertan en MEDIMAGEN y sus precios son elevados.</p>	<p>colocar un área de imagenología y laboratorio.</p> <p>A pesar de ello, hay que considerar que la compra y acceso a equipos de imagenología y laboratorio son limitados debido a sus altos costos, pero en el caso de realizarlo es considerado un negocio rentable ya que, con el desarrollo de la salud, también se ha ido desarrollando la demanda de exámenes complementarios (tanto de imagenología como laboratorio)</p>	<p>Cuenca, trae consigo no solo la disminución de los clientes de MEDIMAGEN, sino la compra de nuevos y mejores equipos de imagenología.</p>	<p>(placas, medio de contraste, etc.) y para evitar la dependencia hacia un solo proveedor, se tendrán siempre varias opciones de compra.</p> <p>Debido a esta persistente necesidad de exámenes radiológicos y exámenes de laboratorio, se debe considerar el proponer asociaciones con otros centros de Cuenca.</p>	<p>viven en zonas rurales y tiene limitaciones económicas.</p> <p>En el caso de que exista alguna limitación económica o personal, se pide a la Gerencia que cree medidas para facilitar el pago de los exámenes o en el caso necesario que se haga un descuento.</p>
<p><i>Elaboración propia</i></p>				

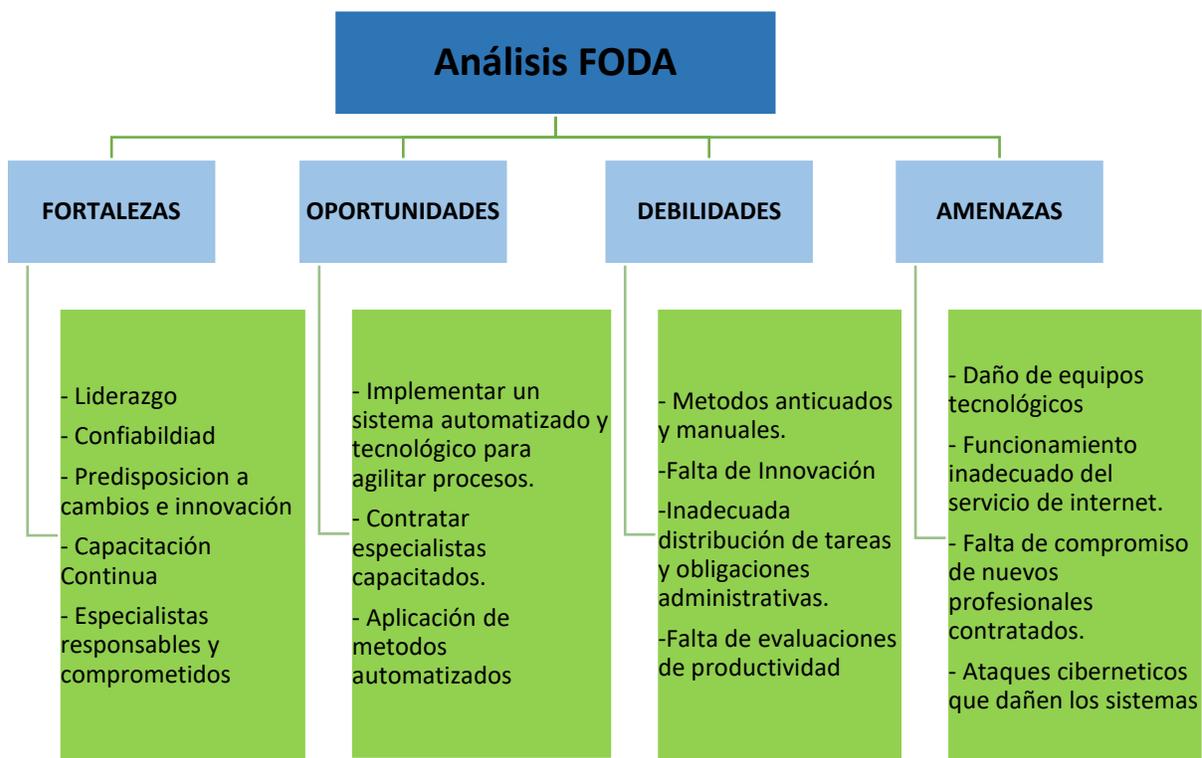
Análisis FODA

El análisis FODA (DAFO o SWOT) según autores como Huerta (2020) “es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, producto o proyecto”

En este análisis, se identifican y analizan las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la empresa (se pueden controlar) y las oportunidades y amenazas fuera de esta (fuera del control). El objetivo del análisis FODA es utilizar la información obtenida para desarrollar maniobras y planes de acción donde la empresa logre aprovechar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Figura 2

Análisis FODA de la institución



Elaboración propia

Cadena de Valor de la organización

Figura 3

Cadena de Valor de la Organización



Elaboración propia

Planificación Estratégica

a. Misión

En MEDIMAGEN brindamos servicios especializados de imágenes, Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional, confiables, oportunos y confidenciales. Contribuimos a la definición del diagnóstico clínico y aportamos al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

b. Visión

MEDIMAGEN será reconocido por la calidez de su servicio, la calidad y confiabilidad de sus resultados. Seremos una institución sólida y en constante crecimiento, disponiendo de servicios complementarios, tecnología de punta y personal actualizado científicamente, manteniendo relaciones de mutuo beneficio con la comunidad médica y las instituciones públicas y privadas.

c. Valores

- Respeto
- Inclusión
- Vocación del Servicio
- Compromiso
- Integridad
- Justicia
- Lealtad

d. Objetivos Institucionales

- Cumplir requerimientos del cliente
- Entregar servicios con altos estándares
- Establecer ambientes de trabajo dignos y saludable.
- Cumplir con los requisitos técnicos legales vigentes
- Lograr la mejora continua de los sistemas de gestión

e. Políticas

Política de Calidad

En MEDIMAGEN existe un compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, a través de la prestación de servicios de apoyo diagnóstico y salud ocupacional humanizados, oportunos, confiables y confidenciales. Nuestra actividad científica está sustentada en el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, tecnología de punta, profesionales competentes y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Estratégica Administrativa y Financiera

Estrategia:

- Fomentar el desarrollo organizacional al automatizar servicios brindados a los usuarios.

Actividad 1:

- Determinar los componentes necesarios y viables para la toma de decisiones administrativas.

Tabla 3 Actividad 1 - Gestión Administrativa y Financiera

Actividad	Tareas	% tarea aporta a la actividad	Indicador de Cumplimiento	Meta	Medio de verificación

Determinar los componentes necesarios y viables para la toma de decisiones administrativas.	Determinar las características y alcances del sistema.	30%	Descripción de las características principales y alcances generales del sistema.	100%	Informe donde se determina de manera global características y alcances para la estructuración del sistema.
	Definir aplicabilidad del sistema por parte de terceros expertos en la materia	40%	Informe sobre aplicabilidad y recomendaciones.		Acta de reunión.
	Identificar aplicabilidad y posibles problemas para la estructuración y desarrollo del sistema de información.	30%	Análisis FODA		Reporte de resultados y conclusiones.

Actividad 2:

- Determinar costos de contratación y diseño de servicios.

Tabla 4 Actividad 2- Gestión Administrativa y Financiera

Actividad	Tareas	% tarea aporta a la actividad	Indicador de Cumplimiento	Meta	Medio de verificación
Determinar costos de contratación y diseño de servicios.	Evaluar el presupuesto requerido para el diseño y aplicación del sistema operativo.	100%	Proformas de costos para diseño y aplicación del sistema.	100%	Informe sobre análisis de proformas y costos.

Gestión Recursos Humanos

Estrategia:

- Vinculación dentro del área de trabajo de profesionales en el campo del sistema informático.

Actividad 1:

- Contratación y capacitación de personal especializado.

Tabla 5 Actividad 1- Gestión Recursos Humanos

Actividad	Tareas	% tarea aporta a la actividad	Indicador de cumplimiento	Meta	Medio de Verificación
Contratación de personal especializado y capacitación de personal.	Realizar la contratación de personal formado y capacitado para	70%	Proceso de selección llevado a cabo por el área de recursos humanos.	100%	Informe de análisis de hojas de vida, selección y vinculación del

	manejo y monitoreo del sistema informático.				especialista idóneo para la labor.
	Capacitación sobre uso y manejo del sistema informático.	30%	Registro de asistencia a capacitaciones.		Evaluación de conocimientos y manejo de sistema de información.

Gestión Legal

Estrategia:

- Promover la seguridad y confidencialidad.

Actividad 1:

- Crear políticas de confidencialidad y manejo de información personal.

Tabla 6 Actividad 1- Gestión Legal

Actividad	Tareas	% tarea aporta a la actividad	Indicador de Cumplimiento	Meta	Medio de verificación
Crear políticas de confidencialidad y manejo de	Definir reglamento con respecto a protección y uso adecuado de información privada.	40%	Acta de reglamento	100%	Estatuto y políticas de protección de información.

información personal.	Capacitar al personal acerca de las políticas de protección de información.	60%	Registro de asistencia		Evaluación sobre estatuto y políticas de protección.
-----------------------	---	-----	------------------------	--	--

Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Estrategia:

- Garantizar el adecuado desarrollo del sistema informático.

Actividad 1:

- Determinar requerimientos y necesidades para el desarrollo y aplicación del sistema informático.

Tabla 7 Actividad 1- Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Actividad	Tareas	% tarea aporta a la actividad	Indicador de Cumplimiento	Meta	Medio de verificación
Determinar requerimientos y necesidades para el desarrollo y aplicación del sistema informático.	Identificar el hardware necesario para la aplicación del sistema informático.	50%	Reporte de revisión de especificaciones técnicas.	100%	Informe y resultados de especificaciones del equipo seleccionado.
	Identificar sistemas de almacenamiento	50%	Propuesta de sistemas de almacenamiento de información.		Informe y selección de sistema de almacenamiento.

	y manejo de información.				
--	--------------------------	--	--	--	--

Actividad 2:

- Estructuración de sistema de información.

Tabla 8 Actividad 2 - Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Actividad	Tareas	% tarea aporta a la actividad	Indicador de Cumplimiento	Meta	Medio de verificación
Estructuración de sistema de información.	Configurar la interfaz del sistema informático.	25%	Ficha técnica de especificaciones de interfaz.	100%	Informe de estado preliminar del sistema.
	Vincular con el sistema de almacenamiento de información.	35%	Reporte de vinculación de almacenamiento.		Visualización de datos dentro del sistema.
	Integrar los distintos servicios (agendamiento y cancelación de citas, revisión de resultados e informes)	25%	Ficha técnica de integración y funcionamiento de servicios.		Visualización y aplicación de servicios dentro del sistema.
	Verificar el manejo del sistema de información.	15%	Reporte de revisión del funcionamiento del sistema.		Informe del estado de funcionamiento y

					desarrollo del sistema.
--	--	--	--	--	-------------------------

Gestión de Marketing

Estrategia:

- Fomentar el uso del sistema de información por parte de los usuarios.

Actividad 1:

- Dar a conocer el sistema informativo y promocionar sus servicios.

Tabla 9 Actividad 1 - Gestión de Marketing

Actividad	Tareas	% tarea aporta a la actividad	Indicador de Cumplimiento	Meta	Medio de verificación
Dar a conocer el sistema informativo y promocionar sus servicios.	Publicitar el sistema informático a través de medios digitales.	60%	Imágenes publicitarias.	100%	Publicaciones en redes sociales y página web.
	Analizar aceptación de clientes con respecto al uso del sistema de información.	40%	Encuestas de satisfacción.		Informe de opiniones y sugerencias por parte de usuarios.

Gestión Operativa y Abastecimiento.

ESTRATEGIA:

- Fomentar la adecuada aplicación del sistema informático.

Actividad 1:

- Verificar el funcionamiento y errores del sistema.

Tabla 10 Actividad 1- Gestión Operativa y Abastecimiento.

Actividad	Tareas	% tarea aporta a la actividad	Indicador de Cumplimiento	Meta	Medio de verificación
Verificar el funcionamiento y errores del sistema.	Aplicar pruebas sobre el desarrollo y funcionamiento del sistema.	40%	Reporte de funcionamiento.	100%	Informe sobre funcionamiento y errores de desarrollo del sistema informático.
	Analizar errores y posibles problemas.	30%	Reporte de errores.		Informe acerca de errores y mecanismos de solución.
	Medición de uso e interacción de usuarios con el sistema informático.	30%	Reporte de interacciones.		Informe estadístico sobre interacción de usuarios.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVISTAS

Tabla 11 Cronograma de actividades previstas

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACIÓN											
Gestor	Actividad	Tareas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión Estratégica Administrativa y Financiera	Determinar los componentes necesarios y viables para la toma de decisiones administrativas.	Determinar las características y alcances del sistema.	x	x										
		Definir aplicabilidad del sistema por parte de terceros expertos en la materia.		x										
		Identificar aplicabilidad y posibles problemas para la conformación y desarrollo del sistema de información.		x	x									
	Determinar costos de contratación y diseño de servicios.	Evaluar el presupuesto requerido para el diseño y aplicación del sistema operativo.	x	x										
Gestión Recursos Humanos	Contratación de personal especializado y capacitación de personal.	Realizar la contratación de personal adecuado para manejo y monitoreo del sistema informático.		x	x									

		Capacitación sobre uso y manejo del sistema informático.		x	x									
Gestión Legal	Crear políticas de confidencialidad y manejo de información personal.	Definir reglamento con respecto a protección y uso adecuado de información privada.	x	x										
		Capacitar al personal acerca de las políticas de protección de información.		x										
Gestor	Actividad	Tareas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones	Determinar requerimientos y necesidades para el desarrollo y aplicación del sistema informático.	Identificar el hardware necesario para la aplicación del sistema informático.	x	x										
		Identificar sistemas de almacenamiento y manejo de información.		x	x									
	Estructuración de sistema de información.	Configurar la interfaz del sistema informático.		x										
		Vincular con sistema de almacenamiento de información.		x	x									

		Integrar los distintos servicios (agendamiento y cancelación de citas, revisión de resultados e informes)			x	x								
		Verificar el manejo del sistema de información.		x	x									
Gestión de marketing	Dar a conocer el sistema informativo y promocionar sus servicios.	Publicitar el sistema informático a través de medios digitales.	x	x										
		Analizar aceptación de clientes con respecto al uso del sistema de información.	x	x										
Gestión operativa y Abastecimiento.	Verificar el funcionamiento y errores del sistema.	Aplicar pruebas sobre el desarrollo y funcionamiento del sistema.		x	x									
		Analizar errores y posibles problemas.	x	x										
		Medición de uso e interacción de usuarios con el sistema informático.	x	x										

Planificación Financiera del Plan de Gestión Gerencial

Tabla 12 Planificación Financiera del Plan de Gestión Gerencial

Talento Humano	Descripción	Horas/mes	Meses requeridos	Total horas plan	Valor/hora	Total
Comité de Implementación		10	4	60	15	900
	Director Administrativo	10	4	60	10	600
	Contadora	8	4	55	5	275
		10	4	60	5	300
Otros de apoyo	Abogado	4	1	10	8	80
	Analista	8	3	8	5	40
	Tecnología	7	1	1000	20	20000
	Analista Marketing	8	1	12	5	60
Materiales	Descripción	Cantidad/mes	Meses requeridos	Total plan	Valor unitario	Total
Material de oficina	Hojas de papel	500	4	2500	0.01	25
	bond	10	4	50	0.35	17,50
		10	4	50	0.20	10
Insumo de Oficina	Toner de oficina	1	4	4	60	240

Equipamiento	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Equipo de computo	Laptop	1	1000	1000
Equipo de computo	Impresora	1	200	200
Mueble de Oficina	Escritorio	1	200	200
Otros		Cantidad	Valor unitario	Total
Imprevistos		1	500	500
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL				\$24.447,50

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Además de la planificación e implementación de estrategias y actividades, es importante realizar un seguimiento de las mismas, así como de sus resultados. Por lo tanto, es necesario estructurar un proceso de evaluación y monitoreo adecuado que permita no solo conocer como se está desarrollando el plan de gestión sino también los errores que pueden irse dando durante el mismo.

Esto proceso de evaluación y monitoreo se dará a lo largo de los 4 meses de aplicación del plan y se efectuará una vez al mes; el cual estará a cargo del área de Gerencia.

Para este proceso utilizaremos la siguiente herramienta:

Tabla 13

Semáforo de Cumplimiento de objetivos

COLOR	INTERPRETACION
	Objetivos no alcanzados (0%- 50%) Medidas correctivas
	Objetivos cumplidos parcialmente (51%-70%) Medidas preventivas
	Objetivos cumplidos (71%-100%) Medidas de seguimiento

Elaboración propia

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

A lo largo del desarrollo del plan de gestión gerencial, podemos encontrar limitaciones que pueden depender por factores políticos, económicos, social, etc.:

Tiempo: Software no lo suficientemente desarrollado para cumplir con todas las tareas administrativas necesarias debido a falta en su evolución y desarrollo de la tecnología.

Alcance: La resistencia y dificultad de los usuarios, en especial de adultos mayores para acceder a herramientas digitales.

Costo: Limitaciones financieras, ya que siempre debe existir un análisis del costo-beneficio. Dificultando la inversión de presupuestos altos.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La propuesta del Plan de Gestión Gerencial para la implementación de un sistema de información en el Centro de Apoyo Diagnóstico MEDIMAGEN, está enfocado en ser una herramienta que proporcione una administración más eficaz y organizada para permitir una mayor comodidad al momento de la interacción con los pacientes, brindándoles facilidades con lo referente al agendamiento o cancelación de citas al igual que el obtener sus resultados de manera virtual.

Se realizó la propuesta de la implementación de este modelo de gestión mediante un desarrollo por etapas que durarían en promedio 4 meses para que pudiese ser desarrollada de manera eficaz, teniendo en cuenta un periodo de desarrollo, de prueba y de promoción del mismo a través de medios digitales, todo esto centrado en una guía normalizada de procesos respecto del

manejo de la información siempre precautelando tanto la seguridad como la comodidad del usuario, principalmente este último aspecto se tomó en cuenta para evitar la incomodidad de los pacientes en administraciones pasadas cuya organización se basaba en un modelo arcaico el cual dificultaba el adecuado desarrollo del mismo.

Se realizó un análisis estructural acerca de las falencias de la gestión administrativa con respecto al Centro de Apoyo Diagnóstico, principalmente se encontraron dificultades relacionadas con el agendamiento y cancelación de citas, ya que se basaba en un mecanismo donde el paciente se debía acercar a las instalaciones del mismo para solicitar cita o cancelarla; igualmente los resultados de los diagnósticos seguían siendo entregados de manera física lo que suele ser dificultoso el mantenerlos en óptimas condiciones para llevarlos donde el especialista, todo lo cual evidenciaba una desorganización y problemática con pacientes que solían extraviar sus resultados.

Esta propuesta fue planteada con la finalidad de resolver la desorganización Administrativa, todo enfocado en la comodidad del usuario, dando como resultado un desempeño más eficaz y organizado, al estar todo registrado digitalmente se proporciona un registro más detallado y una mejora en la calidad de la atención.

Las estrategias para este plan estuvieron centradas en una mejora en lo referente a la recolección de la información, así también como su manejo y el cuidado de no difusión de datos privados; también, un punto en el cual éste se enfocó fue en las capacitaciones que permitieron un mayor acercamiento y conocimiento relativo al sistema por parte del personal para lograr una mayor organización, eficacia y calidad.

Con lo referente al análisis financiero, se concluyó que esta propuesta estaría dentro del rango presupuestal del Centro, resultando en un beneficio para este tanto a corto como a largo plazo.

Recomendaciones

Previo a la implementación de cualquier propuesta de gestión se debe conocer a detalle el estado de la organización que se desea mejorar, pues debe estar enfocado en analizar las falencias, errores y debilidades, para no caer en los mismos y precautelar el desarrollo eficaz de la administración cumpliendo la normativa vigente al igual que los valores organizacionales.

Los planes de gestión gerencial requieren una permanente revisión durante todo el proceso de su implementación, a través de un seguimiento y monitoreo permanente del cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Cualquier plan de gestión gerencial deberá ser realizado junto a un análisis financiero que demuestre de viabilidad del mismo y coste beneficio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), 1-2.
- Castillo, J. L. (2021). *El sistema de salud en Ecuador*.
- Determinantes Ambientales de Salud - OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud*. (2022). 10 de marzo de 2023, de <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-ambientales-salud>
- Ecuador Saludable, Voy por tí – Base Legal – Ministerio de Salud Pública*. (2022). 10 de marzo de 2023, de <https://www.salud.gob.ec/base-legal/>
- en Roberto Hernández Sampieri, M. C., Fernández Collado, C., Pilar Baptista Lucio, D., & de la Luz Casas Pérez, M. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*.
- Gerencia de hospitales e instituciones de salud - Francisco Álvarez Heredia, Enriqueta Faizal GeaGea - Google Libros*. (2013). 10 de marzo de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/udla/70411>
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok.
- INICIO | medimagen*. (2022). 10 de marzo de 2023, de <https://www.medimaguencia-ecuador.com/>
- LEY ORGANICA DE SALUD*. (2015). 10 de marzo de 2023, de www.lexis.com.ec
- Ministerial, A. (2015). *TIPOLOGIA PARA HOMOLOGAR ESTABLECIMIENTOS DE SALUD POR NIVELES*. 10 de marzo de 2023, de www.lexis.com.ec
- PANORAMA NACIONAL DE SALUD DE LOS TRABAJADORES Encuesta de Condiciones de*. (2021).
- Promedio, E. (2001). *¿CUÁNTOS SOMOS Y CUÁNTO HEMOS CRECIDO?*
- Situacional, D., & De Trabajo, M. (2013). *INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL ANÁLISIS SITUACIONAL INTEGRAL DE SALUD*. Torres Arriaga, M. G. (2019). Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA			
Cédula:			
Edad:			
Formación académica:			
Sexo:			
Área Administrativa	SI	NO	TAL VEZ
¿Considera usted que el agendamiento de citas es ágil?			
¿Considera usted que existe un adecuado sistema de seguimiento de citas?			
¿Considera usted que el ingreso de pacientes es ágil?			
¿Considera usted que existe un fácil acceso a las historias clínicas de los pacientes?			
¿Puede seguir con facilidad el proceso de atención del paciente que ingresa al Centro?			
¿Considera usted que los registros de resultados e informes son de fácil acceso?			
¿Considera usted que existen errores recurrentes en resultados de exámenes?			

¿Considera usted que puede existir un deterioro o pérdida de historias clínicas y resultados?			
¿Considera usted que existen sobrecarga en servicios de imagen?			
Área de Imagenología			
¿Considera usted que la estructura de agendamiento es efectiva?			
¿Considera usted que puede acceder con facilidad al registro de agendamiento?			
¿Considera usted que los pacientes llegan a la cita a la hora establecida y siguiendo los requisitos propios de cada examen?			
¿Considera usted que existe fácil acceso a las historias clínicas de los pacientes?			
¿Considera usted que puede acceder con facilidad a los exámenes realizados previamente por el paciente en el Centro?			
¿Considera usted que la entrega de exámenes y resultados se realiza de manera ágil y sin errores?			
¿Considera usted que existe sobrecarga de pacientes en los servicios de imagen presentes en el centro?			

<p>¿Considera usted que es necesario evaluar el nivel de funcionamiento y efectividad del proceso de agendamiento?</p>			
<p>¿Considera usted que es necesario evaluar el nivel de funcionamiento y efectividad del proceso elaboración y organización historias clínicas?</p>			
<p>¿Considera usted que es necesario evaluar el nivel de funcionamiento y efectividad del proceso entrega de resultados?</p>			