



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**“PLAN GERENCIAL PARA EL POSICIONAMIENTO DEL HOSPITAL
BÁSICO PRIVADO VIRGEN DEL CISNE DE AMBATO”**

DOCENTE:

MBA. Galo Wenceslao Chávez Chimbo

AUTOR:

MD. Pérez Plaza Santiago Andrés

2023

I. RESUMEN

El manejo de una institución que brinda servicios de salud no es cosa sencilla; requiere de mucho esfuerzo, dedicación y estrategias que saque a flote las máximas capacidades de cada integrante de una casa de salud para brindar los mejores resultados en cuanto a la salud del paciente se refiere. En el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne, se cuenta con el talento humano y la infraestructura necesaria para brindar una adecuada atención en salud para cada paciente. No obstante, es necesario buscar la excelencia y la actualización constante. Esto no se está logrando debido a problemas de comunicación entre socios, quienes crearon la institución en un principio. Existen varios inconvenientes que pueden resumirse en los siguientes: poca colaboración y comprensión, que llevan a poca o nula inversión para la institución; esto se asocia también a poca actualización en cuanto a equipos e insumos médicos; las pocas o nulas estrategias de marketing bloquean el crecimiento de la institución, ya que no existe un reconocimiento por parte de la población. Pese a ello, la institución se ha mantenido en funcionamiento, pero sin el crecimiento que una institución de salud privada debe tener. El objetivo de generar una institución sólida y con amplio reconocimiento por la sociedad, se deberá ajustar a la realidad económica de la institución. La principal limitante es el factor económico. El diálogo, en sociedad con reglamentos internos, la planificación y la aplicación de estrategias de marketing brindarán las soluciones necesarias para alcanzar las metas de la institución.

Palabras clave: Marketing, Posicionamiento, Reglamento, Actualización, Economía.

II. ABSTRACT

Managing a health institution is not an easy task; it requires a lot of effort, dedication and strategies that bring out the maximum capacities of each member of a health home to provide the best results in terms of patient health. The Virgen del Cisne Private Basic Hospital has the human talent and the necessary infrastructure to provide adequate health care for each patient. However, this is not enough. It is necessary to seek excellence and constant updating. This is not being achieved due to communication problems between partners, who created the institution in the beginning. There are several drawbacks that can be summarized as follows: little collaboration and understanding, which lead to little or no investment for the institution; this is also associated with little updating in terms of medical equipment and supplies; the few or no marketing strategies block the growth of the institution, since there is no recognition by the population. However, this institution has remained in operation, but without the growth that a private health institution should have. The objective of generating a solid institution with wide recognition by society must be adjusted to the economic reality of the institution. The main limitation is the economic factor. Dialogue, in partnership with internal regulations, planning and application of marketing strategies will provide the necessary solutions to achieve the goals of the institution.

Keywords: Marketing, Positioning, Regulation, Update, Economy.

III. ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

I.	RESUMEN	1
II.	ABSTRACT	2
III.	ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	3
IV.	ÍNDICE DE TABLAS	5
V.	ÍNDICE DE FIGURAS	6
1.	INTRODUCCIÓN.....	7
	CAPÍTULO I	9
	ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	9
1.1.	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	9
1.2.	ESTRUCTURA FINANCIERA	10
1.3.	ESTRUCTURA OPERATIVA.....	11
1.4.	OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS.....	11
1.4.1.	OFERTA	11
1.4.2.	ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICO	13
1.5.	OFERTA DE SERVICIOS	13
1.6.	POBLACIÓN ATENDIDA.....	14
1.7.	DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA	15
2.	OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN	15
2.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.2.	ÁRBOL DE PROBLEMAS	18
2.3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.4.	OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN	21
2.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	21
2.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
2.5.	SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	21
	CAPÍTULO II	23
	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN.....	23
3.	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	24
3.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL	24
3.1.1.	MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO (PESTEL).....	24
3.1.2.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER).....	25
3.1.3.	ANÁLISIS FODA	27

3.1.4.	ESTRATEGIAS DE MEJORA (CAME)	29
3.1.5.	MATRIZ CAME CRUZADA CON DAFO	30
3.1.6.	CADENA DE VALOR	32
3.2.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	34
3.3.	GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA	34
3.4.	GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA	34
3.5.	GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL	34
CAPÍTULO III	35
4.	DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	35
4.1.	MISIÓN	35
4.2.	VISIÓN	35
4.3.	VALORES	35
4.4.	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	36
4.5.	PRINCIPIOS ÉTICOS	36
4.6.	POLÍTICAS	36
4.7.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	37
4.8.	ESTRATEGIAS POR EJECUTAR	37
CAPÍTULO IV	46
5.	EVALUACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN	46
5.1.	MONITOREO DEL PLAN	46
5.2.	EVALUACIÓN DEL PLAN	51
5.3.	LIMITACIONES	52
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
7.	GLOSARIO	54
8.	REFERENCIAS	55

IV. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Patologías más frecuentes y especialidades que las tratan	11
Tabla 2: Patologías frecuentes en hombres y especialidades que las tratan	11
Tabla 3: Patologías frecuentes en hombres y especialidades que las tratan	12
Tabla 4: Principales causas de muerte.	12
Tabla 5: Estructura del Hospital Básico Privado Virgen del Cisne	14
Tabla 6: Pacientes atendidos 2022.....	15
Tabla 7: Alternativas de Solución	22
Tabla 8: Análisis PESTEL.....	25
Tabla 9: Las fuerzas de Porter	27
Tabla 10: Análisis FODA.....	29
Tabla 11: Estrategias CAME.....	30
Tabla 12: Matriz CAME + DAFO	31
Tabla 13: Actividad 1 de Estrategia 1	38
Tabla 13: Actividad 2 de Estrategia 1	38
Tabla 14: Actividad 3 de Estrategia 1	39
Tabla 15: Actividad 1 de Estrategia 2	39
Tabla 16: Actividad 2 de Estrategia 2	40
Tabla 17: Actividad 3 de Estrategia 2	40
Tabla 18: Actividad 1 de Estrategia 3	41
Tabla 19: Actividad 2 de Estrategia 3	41
Tabla 20: Actividad 2 de Estrategia 3	42
Tabla 21: Actividad 1 de Estrategia 4	42
Tabla 22: Actividad 2 de Estrategia 4	43
Tabla 23: Actividad 3 de Estrategia 4	43
Tabla 24: Actividad 4 de Estrategia 4	43
Tabla 25: Actividad 5 de Estrategia 4	44
Tabla 26: Actividad 6 de Estrategia 4	44
Tabla 27: Actividad 7 de Estrategia 4	45
TABLA 28: Monitoreo del Plan	50
Tabla 29: Semaforización de Planificación	51

V. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del Hospital Básico Privado Virgen del Cisne	10
Figura 2: Localización Hospital Básico Privado Virgen del Cisne	13
Figura 3: Árbol de Problemas	19
Figura 4: Cadena de Valor	32

1. INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud define a la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (OMS, 2023). 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. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional (Constitución de la República del Ecuador, 2008). El Ministerio de Salud Pública del Ecuador es la Autoridad Sanitaria Nacional, encargada de articular la Red Pública Integral de Salud y Red privada Complementaria, homologar la tipología de establecimientos de salud por niveles de atención. Se dividirá en primer, segundo, tercer y cuarto nivel de atención, junto con atención prehospitalaria, y se complementa con el sistema nacional de atención de emergencia y el servicio de apoyo diagnóstico transversal. La RPIS se complementará con la Red Complementaria (Proveedores privados con o sin fines de lucro) (Ministerio de Salud Pública, 2018). En el segundo nivel de atención, dentro de su campo hospitalario (3er nivel), se encuentran los Hospitales Básicos. Los principios de la bioética son: Beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia, y su aplicación garantizará una asistencia adecuada al enfermo (Tapiero, 2001). El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne (HBPVC), es una institución privada que brinda servicios de salud, basándose en la ética, honradez y la humanidad. Fundada en marzo 2013, la casa de salud cuenta con servicios de Consulta Externa, Emergencia y Hospitalización. La preocupación por los costos de una estancia hospitalaria por patología clínica y/o quirúrgica, o simplemente, el costo de una consulta médica fue la motivación de la sociedad que conforma la institución. Se busca

repotenciar aquellos servicios ofrecidos en esta institución (Medicina Interna, Cirugía, Traumatología, Pediatría, Ginecología y Obstetricia), lo que quiere decir, mejorar equipos, infraestructura, capacidad resolutive y cantidad de pacientes.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

El concepto de Gestión Gerencial se entiende, por las funciones que se realizan para liderar, planificar y evaluar las políticas, con el objetivo de brindar soluciones técnicas y sistemáticas para la salud pública o privada. La salud necesita replantearse sus capacidades de respuesta a las demandas de los nuevos retos, que se manifiestan representando amenazas para la humanidad (EUROINNOVA, 2022).

1.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Se ha realizado el organigrama administrativo y financiero que rige en el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne, indicando las interacciones y orden jerárquico que contiene la Gerencia General, Financiera, Administrativa, entre otros. Según el Acuerdo Ministerial 1537, se pone a conocimiento de los usuarios, la misión y visión de la institución, y también, la estructura orgánica y puestos directivos (Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Salud Pública, 2012).

Misión HBPVC: El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne es una institución de salud, que brinda servicios médicos de calidad, con personal calificado y comprometido para satisfacer las necesidades de cada paciente que deposita su salud y confianza, aportando una labor humanitaria y al alcance de todos.

Visión HBPVC: Para el año 2028, el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne se constituirá en un referente en la atención en salud en el centro del país, considerándose la primera opción de cada persona que requiera atención médica, caracterizada por calidad, calidez y ética.

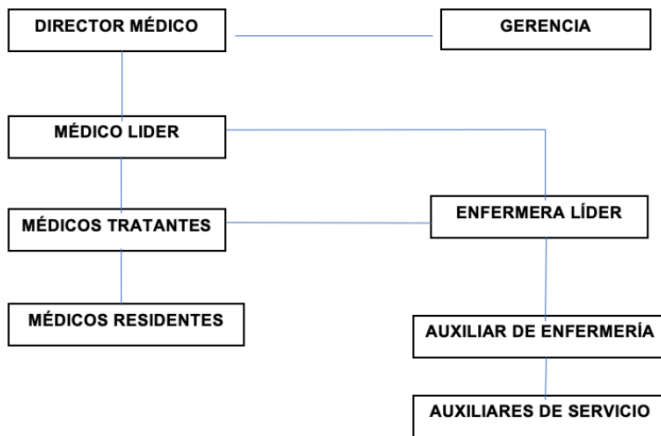


Figura 1: Organigrama del Hospital Básico Privado Virgen del Cisne

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

La institución asigna responsabilidades y cargos a cada miembro perteneciente a ella, con la finalidad de desarrollar un papel. El Hospital Básico Virgen del Cisne comprende una parte administrativa, financiera y operativa, lo que asignará los recursos disponibles para cubrir necesidades en lo que corresponde a salud, garantizando un acceso a salud digna y de calidad. Sus instalaciones se distribuyen en: Recepción, sala de espera, farmacia, sala de emergencias, 2 consultorios de medicina general, consultorio de Traumatología, consultorio de Ginecología y Obstetricia, área de Terapia Física, área de lavandería, cocina, Laboratorio Clínico, hospitalización (9 habitaciones) y área quirúrgica (2 quirófanos y 1 sala de partos). El direccionamiento estratégico tiene como responsable a la Gerencia.

1.2. ESTRUCTURA FINANCIERA

El hospital Básico Privado Virgen del Cisne cuenta con una importante cartera de servicios, prestados a la cantidad de pacientes que han ido depositando su confianza en el ámbito de la salud, durante los 10 años de operación de la institución.

La unidad se financia por los servicios prestados, sea Consulta Externa, Hospitalización y Quirófano. No se dispone de convenios con aseguradoras. No se dispone de convenios para otorgar servicios como prestador externo.

1.3. ESTRUCTURA OPERATIVA

Esta casa de salud consta del siguiente personal operativo: 9 médicos, 1 enfermera, 3 auxiliares de enfermería, 1 Bioquímica Farmacéutica, 1 laboratorista clínico, 1 auxiliar de Farmacia, 1 Fisioterapeuta, 4 conserjes, 2 empleadas de cocina y 1 de lavandería.

1.4. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

1.4.1. OFERTA

Oferta En la zona en la que se halla el Hospital Básico Virgen del Cisne, existen otras unidades de atención en salud, las cuales ofrecen servicios como consulta externa, emergencia, hospitalización, cirugía. Los servicios que la institución ofrece a la comunidad son: consulta externa, emergencias, hospitalización en lo que respecta a Medicina General, Pediatría, Cirugía, Traumatología, Ginecología y Obstetricia. Se cuenta además con el servicio de Laboratorio Clínico y Terapia Física. Se busca, además, satisfacer las necesidades de la población, respecto a sus patologías más prevalentes (SALUDSA, 2021). Entre las patologías más frecuentes, se puede citar las siguientes, acompañadas de la especialidad encargada de su correcta atención:

PATOLOGÍAS MÁS FRECUENTES EN HOMBRES Y MUJERES	
PATOLOGÍA	ESPECIALIDAD
Rinofaringitis aguda	Medicina General
Parasitosis intestinal	Medicina General
Amigdalitis Aguda	Medicina General/Pediatría
Faringitis Aguda	Medicina General/Pediatría
Gastroenteritis Aguda	Medicina General
Hipertensión Arterial Esencial	Medicina Interna

Tabla 1: Patologías más frecuentes y especialidades que las tratan

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

PATOLOGÍAS MÁS FRECUENTES EN HOMBRES	
PATOLOGÍA	ESPECIALIDAD
Bronquitis aguda	Medicina Interna
Amigdalitis Estreptocócica	Medicina General/Pediatría
Lumbago	Traumatología

Tabla 2: Patologías frecuentes en hombres y especialidades que las tratan

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

PATOLOGÍAS MÁS FRECUENTES EN MUJERES	
PATOLOGÍA	ESPECIALIDAD
Gastritis/Patología Gastrointestinal	Medicina Interna
Cefalea	Medicina General
Vaginosis/Vaginitis	Ginecología y Obstetricia

Tabla 3: Patologías frecuentes en hombres y especialidades que las tratan

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

No obstante, la apendicitis aguda es la primera causa de morbilidad en Ecuador (INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018). Ahora bien, las patologías más frecuentes no siempre son de alta complejidad, pero no se puede dejar de lado aquellas que representan una importante mortalidad (INEC, 2022).

PRINCIPALES CAUSAS DE MUERTE			
Patología	Número de fallecidos	%	Especialidad médica encargada
Covid-19 virus identificado (U071)	16610	15,8	Medicina Interna/Cuidados Intensivos
Enfermedades isquémicas del corazón	13002	12,4	Medicina Interna/Cuidados Intensivos
Diabetes Mellitus	5564	5,3	Medicina Interna/Endocrinología
Enfermedades Cerebrovasculares	5099	4,8	Medicina Interna/Neurología/Neurocirugía/Cuidados Intensivos
Influenza y Neumonía	4353	4,1	Medicina Interna/ Neumología/ Geriatria
COVID-19 virus no identificado	4264	4,1	Medicina Interna/Cuidados Intensivos
Enfermedades hipertensivas	4082	3,9	Medicina Interna/ Cardiología
Accidentes de transporte terrestre	3279	3,1	Traumatología y Ortopedia
Enfermedades del sistema urinario	2688	2,6%	Gineco-Obstetricia, Urología, Medicina Interna
Cirrosis y otras enfermedades del hígado	2481	2,4	Medicina Interna/ Gastroenterología

Tabla 4: Principales causas de muerte.

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés. Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

1.4.2. ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICO

El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Huachi Loreto, zona céntrica, en calles Corazón y Ayacucho, frente a la Academia Santa Marianita. Es un Hospital Básico Privado con fines de lucro.

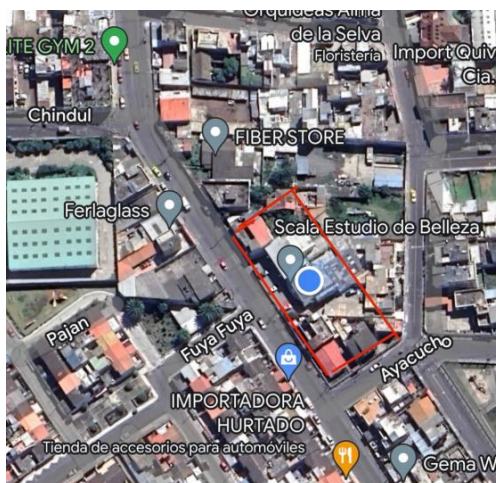


Figura 2: Localización Hospital Básico Privado Virgen del Cisne

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés.

1.5. OFERTA DE SERVICIOS

El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne ofrece a la población, los siguientes servicios:

- Medicina General
- Medicina Interna
- Cirugía
- Traumatología y Ortopedia
- Pediatría
- Ginecología y Obstetricia
- Terapia Física
- Laboratorio Clínico

Estas ramas se ofrecen dentro de lo que puede ser:

- Consulta Externa
- Emergencias/Urgencias
- Hospitalización

Respecto a infraestructura, las instalaciones del Hospital Básico Privado Virgen del Cisne, se conforman por un edificio de dos pisos, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Localización	Servicios
Primer Piso	Sala de Emergencias
	Consultorio Medicina General 1
	Consultorio Medicina General 2
	Consultorio Ginecología y Obstetricia
	Consultorio Traumatología y Ortopedia
	Farmacia
	Cocina
	Lavandería
	Recepción
	Estación de Enfermería
	Residencia Médica
	Residencia Enfermería
	Parqueadero
	Terapia Física
Administración	
Habitación 1,2,3, Habitaciones Pediatría	
Segundo Piso	Habitación 1,2,3,4 (Planta Alta)
	Quirófano
	Sala de Partos

Tabla 5: Estructura del Hospital Básico Privado Virgen del Cisne

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

La Emergencia se halla disponible las 24 horas del día, hallándose un médico y una enfermera de guardia, en donde se brinda la atención que se requiere.

1.6. POBLACIÓN ATENDIDA

El servicio de Consulta Externa brinda sus servicios a diario, de 07:00 a 19:00, y la atención de Emergencias, está disponible las 24 horas. Los procedimientos quirúrgicos están disponibles las 24 horas (cirugía programada y de emergencia). La población atendida comprende todos los grupos etarios, cada grupo con sus patologías más prevalentes.

Se atiende en promedio, 728 consultas mensuales y 8736 consultas anuales. Mensualmente, existen aproximadamente 20 hospitalizaciones (causa clínica o quirúrgica) y anualmente, 240.

PACIENTES ATENDIDOS		
GÉNERO	AÑO 2022	%
MASCULINO	3335	38,17%
FEMENINO	5401	61,83%

Tabla 6: Pacientes atendidos 2022

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

1.7. DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA

El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne, al momento, no cuenta con el servicio de Imagenología, motivo por el cual, se requiere que dichos exámenes solicitados se realicen en instituciones cercanas, en donde se realicen exámenes de imagen. En el caso de que el paciente hospitalizado requiera una valoración por imágenes, se brinda el acompañamiento y transporte para el paciente y familiar acompañante.

2. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La salud integral e intercultural demanda un modelo de sociedad y de organización horizontal y solidaria, cuya finalidad será la vida plena y armónica. El mercado, la medicina, los profesionales de la salud y su conocimiento son medios para realizar la vida en plenitud, y el actor fundamental es el individuo perteneciente a una comunidad o colectividad (Ávila, 2012). Al acceder a los servicios de salud, se debe cumplir con estándares internacionales, tales como: disponibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y calidad (WHO, 2022). Se dice también que, la salud no tiene costo y debe ser accesible a cualquier persona; no se halla condicionada a tener dinero o a la existencia de profesionales. La fragilidad de los sistemas de salud de Latinoamérica y el Caribe se puede asociar a subfinanciamiento, fragmentación y segmentación; existe un gasto público en salud inferior al acuerdo regional y un gasto en salud per cápita muy por debajo del de otras regiones (CEPAL-OPS, 2021). Sin embargo, no se puede negar que

la salud pública y privada se complementan en el Ecuador, existiendo incluso la Red Pública Integral de Salud y la Red Complementaria. La Salud en el sector privado puede ser accesible para todos, pese a las creencias que se encuentran predeterminadas sobre sus costos y los estatus sociales que tienen acceso a estos servicios. Una institución privada de salud con fines de lucro (en este caso, Hospital Básico Virgen del Cisne), debe brindar los servicios necesarios para una población determinada, y con esto, satisfacer las expectativas de los usuarios, brindando la mejor experiencia en la atención en salud, comprendiendo dentro de esto, desde la admisión, la consulta, los procedimientos, los exámenes complementarios, diagnósticos, tratamientos y seguimientos subsecuentes.

La creación de una institución privada de salud, requiere de una sociedad fuerte con bases sólidas que garanticen la creación de un servicio integral en beneficio de la población y los integrantes de dicha institución. Inicialmente, se debe elegir el modelo de negocio, mismo que será adaptado a sus necesidades, valores, y se generen los recursos esperados. La identificación del mercado será el siguiente paso a seguir, lo que servirá para conocer la competencia, y buscar hacer la diferencia que favorezca un correcto posicionamiento en el mercado. El siguiente paso será definir el servicio, pudiendo ser de acuerdo al primer, segundo, tercer nivel de atención en salud. A continuación, la ubicación será la siguiente decisión, misma que será de tipo estratégico; depende de factores que pueden favorecer o perjudicar en tiempo presente o futuro. Se tomará en cuenta la superficie, la distribución, la situación física y posibles modificaciones posteriores. El paso final comprenderá la compra de equipo y dotación personal; esto es, el equipo médico y hospitalario (Alfonso, 2019). El posicionamiento es sumamente importante, pues busca colocar en el mercado una marca que se distinga claramente de la competencia. Existe una importante obligación para pensar sobre las estrategias que se usan en hospitales para el desarrollo de su identidad corporativa; se tiene en cuenta, además, la existencia de las redes sociales y una mayor exposición mediática, sin mencionar que los usuarios son más exigentes y se incrementa el interés global por la prevención y promoción de la salud. Las estrategias de posicionamiento de una marca fomentan las relaciones continuas entre el paciente y el profesional de la salud. Las

instituciones de salud deben mantener una imagen positiva, por lo que debe existir la comprensión de los pacientes de los vínculos entre la imagen, calidad y satisfacción (Méndez, Reyes, & Mellado, 2021). Una herramienta que mide la calidad de los servicios prestados, es CALSERV: es una escala que mide las prestaciones del cliente sobre la calidad del servicio. Es un criterio cuantitativo, que mide la observación del cliente en cuanto a funcionamiento del servicio. Se ajustan a ciertas dimensiones de la calidad: Tangibilidad: es la parte visible, esto es, infraestructura, equipo, apariencia del personal de contacto. Responsabilidad: El deseo de servir de forma rápida y eficaz. Seguridad: Competencia y cortesía con el personal de servicio que infunde confianza en el cliente/paciente.

Empatía: Compromiso con el cliente. Deseo de comprender y encontrar la respuesta más adecuada. Se comprende el concepto de servucción, dentro de la producción de servicios de la salud (Priego, 2002). Conforme avanza el tiempo, lo hace también la tecnología. Esto incluye a las diversas formas de posicionamiento en el territorio que comprende el Hospital Básico Virgen del Cisne. Este aceleramiento en los avances de la tecnología para el sector salud, se vio acentuado desde la aparición de la pandemia por COVID-19. Las estrategias más frecuentes y conocidas que surgieron son: agendamiento de citas a través de aplicaciones o internet; intercambio de información sensible de salud de forma segura; seguimiento de pacientes a través de dispositivos; mejoras y actualizaciones en el diagnóstico, tratamiento y prevención de patologías. Se busca una mejor opinión del paciente, siempre y cuando se cumplan ciertas recomendaciones: Comunicación adecuada: Respeto, un lenguaje adaptado al conocimiento del paciente, escuchar activamente al paciente, y dedicar el tiempo necesario a cada quien. Transmitir conocimientos y demostrar experiencia: Aportar explicaciones y tratamientos prácticos para el paciente; recomendar información confiable y veraz. Demostrar compromiso hacia los pacientes: Mostrar accesibilidad y disposición para las necesidades de cada paciente; respetar las horas de atención acordadas. Brindar un excelente servicio: Se puede ofrecer alternativas de comunicación para comodidad de los

pacientes, y se debe también, brindar una consulta impecable que marque la diferencia (Activa, 2022).

2.2. ÁRBOL DE PROBLEMAS

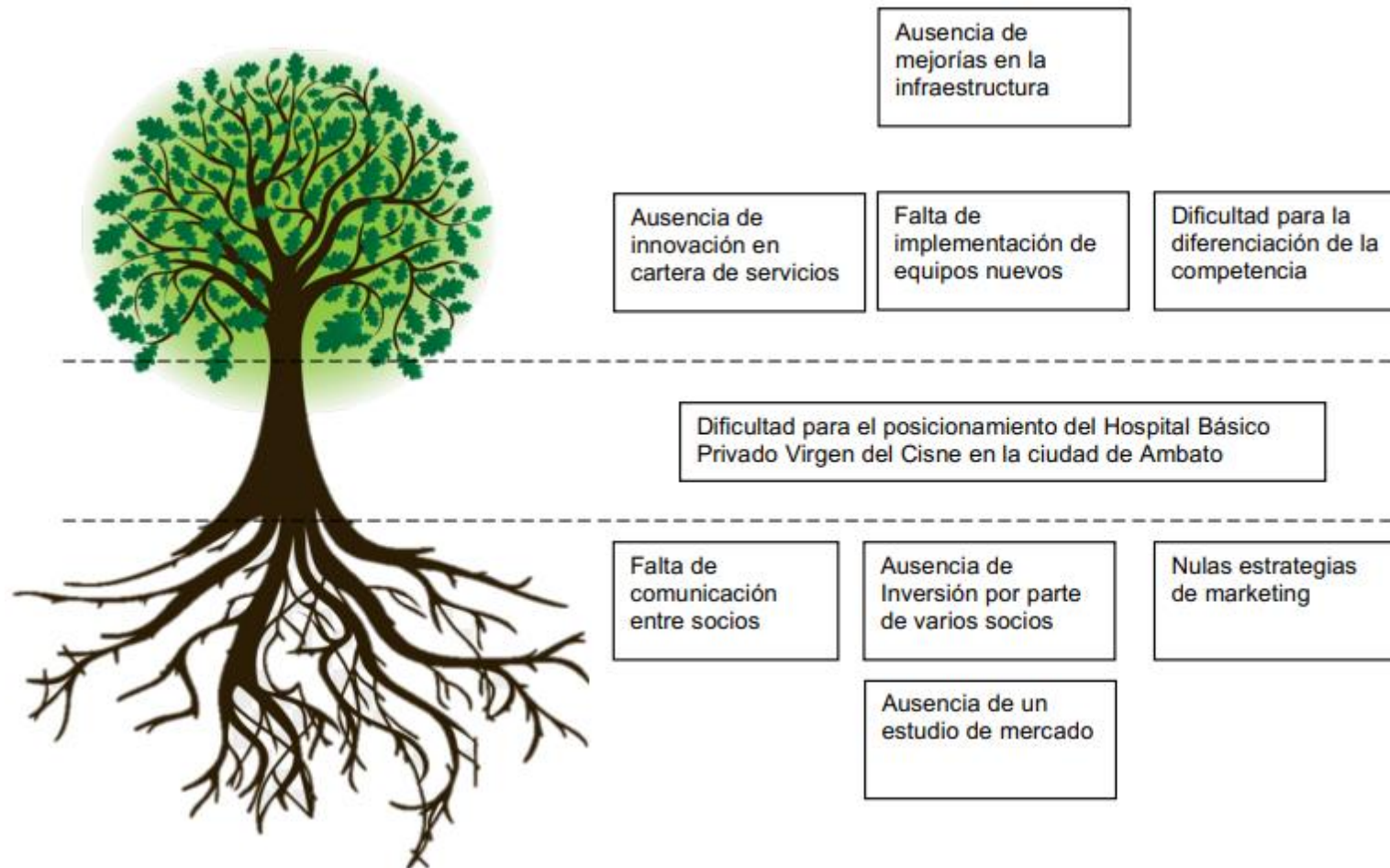


Figura 3: Árbol de Problemas

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La institución se crea como un Hospital Básico Privado con fines de lucro, la misma que se fundó con 9 socios. Actualmente, el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne cuenta con servicios de Consulta Externa, Emergencia, Hospitalización, Laboratorio Clínico y Terapia Física. Al considerarse un Hospital Básico, existen varias unidades de salud privada que pueden considerarse dentro de la competencia en la ciudad de Ambato: 13 hospitales básicos privados que ofertan la cartera de servicios propia de esta tipología. Se han definido también, los servicios ofertados por la institución, respecto a especialidades médicas, y son las principales: Medicina General, Medicina Interna, Pediatría, Cirugía, Traumatología, Ginecología y Obstetricia. Los equipos requeridos para brindar la atención correspondiente, han sido adquiridos en el momento de la creación de la institución, es decir, en marzo de 2013. Al dar un vistazo a la institución, buscando falencias, se pueden hacer ciertas observaciones: Existe una importante falta de comunicación entre los socios de la institución, misma que impide un diálogo adecuado sobre la problemática que pueda existir. Esto bloquea la conformación de una sociedad fuerte, sólida, que favorezca un ambiente adecuado para el trabajo en equipo que fortalezca el objetivo de brindar una atención integral a la población objetivo. Además, se bloquean los proyectos a corto, mediano y largo plazo que claramente beneficiarán a la institución, asociados y empleados. Las proyecciones para mejorar el servicio a los pacientes se acomodarán de acuerdo a lo que un Hospital Básico Privado con fines de lucro puede ofrecer. Al no seguir esta secuencia, también se verá afectada la cartera de servicios, misma que no podrá ampliarse para brindar la atención que los pacientes requieren para las determinadas patologías que pueden presentar. Lo ideal sería crear una cartera de servicios que haga la diferencia entre las otras instituciones que pertenecen a la competencia; esto es, brindar un servicio que resalte sobre las otras entidades. Dejar de buscar la constante innovación va a considerarse un grave error en la gestión institucional, pues se pueden evidenciar pérdidas importantes de clientela. Este punto débil se vuelve más peligroso para la institución, al no hacer énfasis en las distintas estrategias de marketing orientadas a los servicios de salud. Lo dicho previamente, constituye una cadena de factores que obligan a replantear

estrategias para fortalecer esta institución de salud. Su ubicación (Ambato, Sector El Recreo, Calles Corazón y Ayacucho), no constituye un impedimento para la llegada de los pacientes, pues es una localización concurrida y bien conocida por la población ambateña y de Tungurahua.

2.4. OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN

2.4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y ejecutar estrategias de Marketing Tradicional y Digital orientado a ofertar los servicios prestados por el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne, para obtener un posicionamiento importante en cuanto a casas de salud en Ambato.

2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.4.2.1.** Definir las estrategias de Marketing tradicionales y/o digitales que otorguen mejores resultados aplicados al sector de la salud privada.
- 2.4.2.2.** Destinar un presupuesto para invertir en estrategias de Marketing tradicional y/o digital para promocionar los servicios de salud del Hospital Básico Virgen del Cisne, acorde a las posibilidades económicas de la institución.
- 2.4.2.3.** Establecer una comparación entre los ingresos actuales y los posibles ingresos con la implementación de determinadas estrategias de marketing.
- 2.4.2.4.** Establecer normas internas que favorezcan la eliminación de inconvenientes entre socios de la institución de salud.

2.5. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	CRITERIOS DE SELECCION			
		Factibilidad técnica	Factibilidad económica	Factibilidad Política	Total
Dificultad para el posicionamiento y reconocimiento del Hospital Básico Privado Virgen del Cisne	Implementación de equipos con tecnología actual	1+2+2+3+1	1+1+2+2+2	1+2+2+1+2	25
	Planificar mejoras en la infraestructura	2+4+1+3+3	1+2+1+3+3	1+2+1+3+2	32
	Aplicar estrategias de marketing	5+4+4+3+4	3+2+2+3+3	3+2+2+2+4	46
	Amplificación de cartera de servicios en coordinación con sistemas de agendamiento	4+4+3+5+4	3+3+4+3+3	3+2+4+3+4	52
	Implementación de un reglamento aplicado a socios de la institución	5+5+4+5+4	5+5+5+5+5	3+2+3+3+4	63
	Ajuste de costos para consultas, emergencias, procedimientos	4+3+4+5+5	5+5+5+4+4	5+4+4+4+5	66

Tabla 7: Alternativas de Solución

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

Diagnosticar la gestión organizacional de una institución de salud viene a ser similar al diagnóstico de un ser humano, el objetivo principal de un profesional de la salud. Un hospital buscará reparar la salud, mediante un diagnóstico, tratamiento curativo o paliativo, readaptación física, mental, social, y la asistencia en casos de urgencias o emergencias. Un hospital participará en la prevención de la enfermedad, lo que abarca la vigilancia y control de grupos prioritarios, la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles, la lucha contra enfermedades transmisibles, la educación sanitaria y la higiene (Guevara, n.d.). Cabe mencionar también, la participación de un hospital en el campo de la docencia y la investigación. Todas estas importantes funciones no se pueden estancar en cierto nivel, sino que deben avanzar conforme siguen pasando los años, pues el área de la salud es muy fluctuante, y es preciso actualizarse constantemente; esto obliga a buscar todos aquellos factores que contribuyan a determinar una situación actual y exacta del Hospital Básico Privado Virgen del Cisne, con la finalidad de encontrar opciones que brinden mejorías en los servicios que la institución presta, y que cumplan con la misión, visión y los objetivos de la unidad operativa. Se requerirá de un estudio que se encargará de evaluar la situación estratégica actual de la institución, abarcando una visión a futuro. Se incluyen varios elementos que actúan de manera organizada, factores internos y externos que se conjugan para conformar estrategias de adaptación. Un diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la institución, así como el análisis interno para identificar fortalezas y debilidades. Se dice además que, se consideran dos grupos de factores: condiciones y capacidades competitivas.

Esto permitirá diseñar estrategias de maximización de oportunidades y minimización de amenazas (Bravo, Valenzuela, Ramos, & Tejada, 2019).

3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Los servicios ofrecidos por el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne, al estar en una ubicación importante y conocida de la ciudad de Ambato, tiene una participación importante en la prestación de servicios de salud. La relación mantenida con los pacientes, trabajadores, y profesionales con el personal administrativo es adecuada; no obstante, existen defectos de comunicación entre socios de la institución de salud. Esto puede alterar el desempeño de quienes conforman la casa de salud.

3.1.1. MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO (PESTEL)

POLÍTICO	El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne se rige a las exigencias para licenciamiento y permiso de funcionamiento, bajo la vigilancia de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS), correspondiente al ente rector, el Ministerio de Salud Pública.
ECONÓMICO	Se ha acentuado la crisis económica en los últimos años, y más aún, con la pandemia por COVID-19, lo cual repercute negativamente en la población, pues se hace más complicado el acceso a servicios privados de salud. EL Hospital Básico Privado Virgen del Cisne obtiene sus ingresos a través de los pacientes que acuden a recibir los servicios ofertados.
SOCIAL	La provincia de Tungurahua comprende nueve cantones, y su cabecera cantonal es la ciudad de Ambato, parroquia Huachi Loreto. Ha existido un crecimiento importante de la población, en la cual, un gran porcentaje asiste a la unidad operativa. Los grupos etarios que acuden son varios, con patologías propias de cada grupo. Se mantiene con la imagen de una institución que brinda servicios de salud de calidad, a precios razonables y que satisfacen las necesidades de cada paciente.

TECNOLÓGICO	Las tecnologías de información per se no proporcionan un valor agregado a la casa de salud. Pero, brinda una ventaja competitiva al generar avances importantes. Sin embargo, al momento no se ha adquirido nuevas tecnologías en la institución, lo cual es necesario para mantenerse actualizados y junto con los constantes avances de la salud y tecnología. Se debe implementar la historia clínica digital
ECOLÓGICO	En el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne, se tiene un adecuado manejo de desechos, además de contribución al medio ambiente y reducción de contaminación. No se han identificado factores de riesgo ambiental.
LEGAL	El artículo 2 de la Ley Orgánica de Salud indica que todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud se sujetarán a las disposiciones, reglamentos y normas establecidos por la autoridad sanitaria nacional (LOS, 2015). Esto no representa una amenaza para la institución de salud. Además, tal y como lo indica el artículo 7 de la Ley Orgánica de Salud, se realiza una historia clínica redactada en términos precisos, comprensibles y completos y, además, se garantiza la confidencialidad de su contenido.

Tabla 8: Análisis PESTEL

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

3.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER)

CRITERIO	ANÁLISIS
	El poder de negociación de los clientes es alto; los pacientes pueden beneficiarse de los servicios de salud en cualquier institución, recordando nuevamente el número de instituciones de salud pública y privadas que corresponden a la

Poder de Clientes	competencia de la institución; la cartera de servicios y el tarifario presentados a la ciudadanía, están establecidos, teniendo muy en cuenta a la salud del paciente, como el objetivo del Hospital Básico Virgen del Cisne.
Amenaza de nuevos competidores	Ha existido un aumento de unidades de salud que varían desde consultorios médicos, hasta hospitales básicos en la ciudad de Ambato, lo cual puede considerarse una importante amenaza, pues el número de usuarios del Hospital Básico Virgen del Cisne puede verse afectado. Al presentarse nuevas unidades que brinden servicios de salud, se genera la imperiosa necesidad de brindar servicios que resalten por sobre la competencia y, por ende, la preferencia de la clientela. Se necesita presentar estrategias para ser pioneros en determinado servicio de salud, o la institución de elección de usuarios que requieran servicios de salud.
Poder del Proveedor	El poder de negociación de los proveedores es importante; aun así, se busca lograr acuerdos estables y a largo plazo con los proveedores para cumplir con el objetivo de brindar atención de salud a los pacientes. Es necesario adquirir los recursos suficientes para evitar desabastecimientos y carencias durante la atención en salud. Se puede implementar progresivamente, nuevos proveedores para explorar el mercado.
Amenaza de productos sustitutos	La mayoría de las amenazas está constituida por las instituciones de salud privadas, con similares carteras de servicios. El sector público de salud no puede quedarse atrás, pues van a ofertar los servicios ofrecidos por la Institución de salud privada, y de manera gratuita. Aquí radica la importancia de buscar las estrategias para resaltar por sobre aquellos servicios que pueden sustituirse.
	El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne es una institución de salud de segundo nivel, mismo que se halla en la parroquia

<p>Rivalidad Competitiva</p>	<p>Huachi Loreto, calles Corazón y Ayacucho, ubicación que es conocida por las instituciones educativas cercanas, academias de belleza y el estadio Bellavista de Ambato. Sin embargo, pese a que no existe una institución de salud relativamente cercana, la rivalidad persiste mediante una constante lucha dada por la innovación y publicidad para llamar nuevos usuarios. Existen varios hospitales del mismo nivel de atención en la ciudad de Ambato, además de instituciones de mayor nivel de complejidad. Los servicios prestados por el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne se resumen en Consulta Externa, Emergencia, Hospitalización, Laboratorio Clínico y Terapia Física, mismos que en cuanto a costos, busca adaptarse a las posibilidades económicas de la población objetivo</p>
------------------------------	--

Tabla 9: Las fuerzas de Porter

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

3.1.3. ANÁLISIS FODA

3.1.3.1. Fortalezas

El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne, se caracteriza por contar con una combinación de personal experimentado (profesionales de planta) y profesionales jóvenes (quienes pueden aportar nuevas ideas), junto con el equipo de trabajo de la institución, mismos que brindan un buen trato al paciente durante la atención, con ética y honradez, más los costos accesibles para la población.

3.1.3.2. Oportunidades

Existe una mayor demanda insatisfecha por parte de las instituciones de salud pública y de la seguridad social, lo cual representa una importante oportunidad para llamar la atención de aquellos pacientes que requieran atención en salud; sin embargo, al requerir atención en salud, se entiende que representa un gasto significativo. Los costos elevados en la competencia en cualquiera de los servicios, en comparación con los establecidos en el Hospital Básico Privado

Virgen del Cisne, representan una importante oportunidad, pudiendo atraer pacientes que requieran atención de calidad, a costos razonables. Las atenciones brindadas, los diagnósticos y tratamientos se basan en avances constantes en conocimientos (educación continua).

3.1.3.3. Debilidades

El Hospital Básico Virgen del Cisne cuenta con una determinada cartera de servicios, pero no cuenta con determinadas especialidades y subespecialidades. En la institución, existen dificultades en la comunicación entre los accionistas que la conforman. Esto bloquea la inversión para cubrir los requerimientos y para la adquisición de recursos. Entre esto, resalta la falta de estrategias de marketing para dar a conocer los servicios que la institución ofrece.

3.1.3.4. Amenazas

La competencia cercana en distintos lugares de la ciudad y que, oferta servicios similares, constituye una importante amenaza. Esto muchas veces se acompaña de una competencia desleal y desprestigio. La crisis económica interviene en forma importante, pues hay un importante número de pacientes que no tienen las posibilidades para pagar una consulta médica y/o una hospitalización. Al igual que en muchas regiones del país, la inseguridad de la zona es importante y preocupante para quienes transitan.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal experimentado Buen trato al paciente Ética y honradez Costos accesibles para la población Combinación de experiencia (profesionales de planta) e ideas nuevas (profesionales jóvenes)	Mayor demanda insatisfecha en el sector público y seguridad social. Costos elevados en la competencia. Avances constantes en conocimiento (educación continua).
DEBILIDADES	AMENAZAS

Limitada capacidad resolutive	Competencia cercana
Problemas de comunicación entre accionistas	Competencia desleal
Recursos limitados	Crisis Económica Inseguridad
Falta de estrategias de Marketing	

Tabla 10: Análisis FODA

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

3.1.4. ESTRATEGIAS DE MEJORA (CAME)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	La experiencia del personal de la institución puede combinarse con el conocimiento e ideas nuevas de profesionales jóvenes, con la finalidad de cubrir la demanda insatisfecha que los usuarios pueden tener en su visita a otras unidades. A esto, se le suma una de las características propias de la institución: buen trato a los pacientes, junto con una atención ética y honrada.	La experiencia del personal de la institución puede combinarse con el conocimiento e ideas nuevas de profesionales jóvenes, con la finalidad de cubrir la demanda insatisfecha que los usuarios pueden tener en su visita a otras unidades. A esto, se le suma una de las características propias de la institución: buen trato a los pacientes, junto con una atención ética y honrada.
DEBILIDADES	Se requiere una adecuada comunicación entre socios, para planificar sistemas para la recaudación de recursos económicos, mismos que serán destinados a impulsar estrategias de marketing que den a conocer a la	Se busca que las estrategias de marketing aplicadas acorde a las posibilidades económicas, incrementar la clientela, demostrando las ventajas sobre la competencia cercana, e indicando las ventajas de esta

	población sobre la cartera de servicios que pueda cubrir la demanda insatisfecha de entidades públicas o seguridad social, pudiendo satisfacer necesidades a precios accesibles y de buena calidad.	casa de salud, dada la crisis económica presente.
--	---	---

Tabla 11: Estrategias CAME

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

3.1.5. MATRIZ CAME CRUZADA CON DAFO

MATRIZ CAME Y DAFO	OPORTUNIDADES -Mayor demanda insatisfecha en el sector público y seguridad social. -Costos elevados en la competencia. -Avances constantes en conocimiento (educación continua).	AMENAZAS -Competencia cercana -Competencia desleal -Crisis Económica -Inseguridad
FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
-Personal experimentado Buen trato al paciente -Ética y honradez -Costos accesibles para la población -Combinación de experiencia e ideas nuevas	La experiencia del personal de la institución puede combinarse con el conocimiento e ideas nuevas de profesionales jóvenes, con la finalidad de cubrir la demanda insatisfecha que los usuarios pueden tener en su visita a otras unidades.	El personal conformado entre profesionales experimentados junto con profesionales jóvenes en capacitación constante, busca la mayor acogida de pacientes, a quienes se les brindará la mejor atención en salud,

	A esto, se le suma una de las características propias de la institución: buen trato a los pacientes, junto con una atención ética y honrada.	eliminando la competencia desleal.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACION	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
-Limitada capacidad resolutive -Problemas de comunicación entre accionistas -Recursos limitados -Falta de estrategias de Marketing	Se requiere una adecuada comunicación entre socios, para planificar sistemas para la recaudación de recursos económicos, mismos que serán destinados a impulsar estrategias de marketing que den a conocer a la población sobre la cartera de servicios que pueda cubrir la demanda insatisfecha de entidades públicas o seguridad social, pudiendo satisfacer necesidades a precios accesibles y de buena calidad.	Se busca que las estrategias de marketing aplicadas acorde a las posibilidades económicas, incrementar la clientela, demostrando las ventajas sobre la competencia cercana, e indicando las ventajas de esta casa de salud, dada la crisis económica presente.

Tabla 12: Matriz CAME + DAFO

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

3.1.6. CADENA DE VALOR

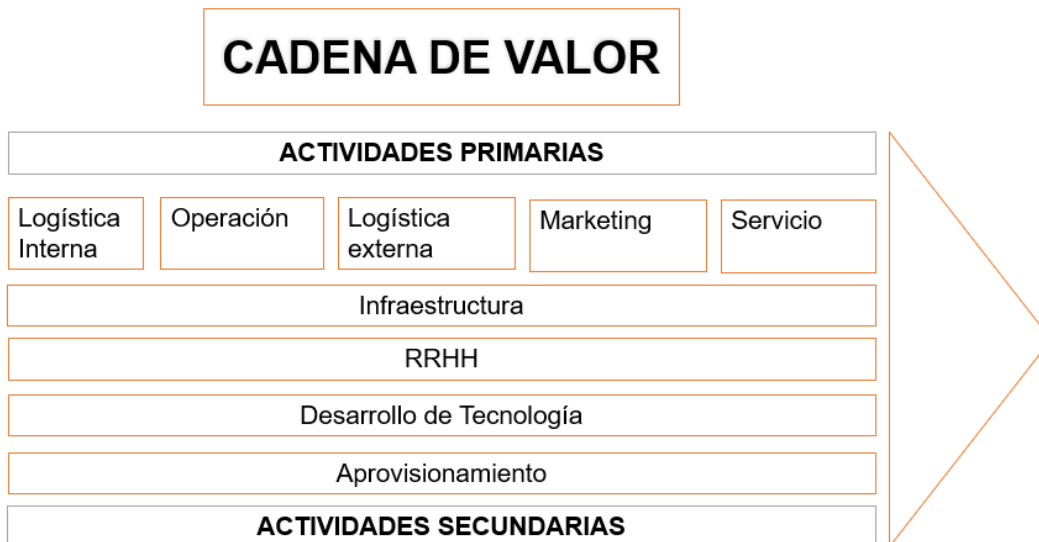


Figura 4: Cadena de Valor

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

3.1.6.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

3.1.6.1.1. Logística Interna

Cada paciente ingresa por la entrada al consultorio o sala de emergencia, donde se toman sus datos y signos vitales, y a continuación, la consulta médica respectiva, más lo que dicha atención acarrea. Es importante recalcar el énfasis en identificar correctamente a cada paciente, evitando confusiones. Para brindar una atención adecuada, se busca contar con los instrumentos, medicamentos e insumos necesarios para brindar una atención completa en salud. Operaciones: Luego de revisar los análisis del paciente, se descarta o confirma el diagnóstico, y se determina su resolución: ambulatoria, quirúrgica o de hospitalización.

3.1.6.1.2. Logística Externa

El paciente cancela los valores pertinentes de acuerdo a la atención brindada, junto con insumos o medicación que se pudo utilizar. Se realiza, además, seguimiento telefónico al paciente, y agendamiento de citas subsecuentes.

3.1.6.1.3. Servicio

Además de los servicios prestados por la institución, entre los cuales destaca la consulta externa, emergencias, hospitalización, entre otros, se encuentra el seguimiento de pacientes post consulta, o posterior a hospitalización por patología clínica o quirúrgica.

3.1.6.1.4. Marketing

Al momento, no se dispone de estrategias de Marketing para la institución de salud.

3.1.6.2. ACTIVIDADES DE SOPORTE

3.1.6.2.1. Infraestructura

El Hospital Básico privado Virgen del Cisne requiere de cambios en su infraestructura, incluyendo en esto, a un rediseño de paredes y pisos en la institución; la modernización de consultorios y quirófanos es también necesaria.

3.1.6.2.2. Recursos Humanos

Se dispone de personal médico, enfermería, auxiliares de enfermería, personal de laboratorio clínico, terapia física, auxiliares de servicio, quienes se encargarán de brindar la atención necesaria, en los servicios de consulta externa, emergencia y hospitalización.

3.1.6.2.3. Desarrollo de Tecnología

El Hospital Básico Virgen del Cisne requiere actualizar e implementar tecnología que logre satisfacer las necesidades de quienes requieren atención en salud, en consultorios, habitaciones de hospitalización y quirófanos. Se necesita de un sistema digital para gestión de historias clínicas y agendamiento de citas.

3.1.6.2.4. Aprovechamiento

Los insumos y medicación requeridos para los servicios ofertados son adquiridos por gerencia y por medio de proveedores de los mismos. Se realizan listas de requerimientos periódicamente.

3.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El Hospital Básico Virgen del Cisne requiere de un gerente general, mismo que puede trabajar en conjunto con talento humano y auditoría médica, para el desempeño adecuado de la institución.

3.3. GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

La gestión financiera del Hospital Básico Privado Virgen del Cisne se basa en una minuciosa planificación y organización de todas las operaciones contables, empleando los recursos de la casa de salud, distribuyéndolos adecuadamente, evitando pérdidas que afecten la estabilidad.

3.4. GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

En los últimos años, el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne no se ha actualizado en el campo de la tecnología; no se dispone de un sistema digital para registrar historias clínicas o agendamiento de citas médicas.

No existe una adecuada comunicación entre socios para buscar un adecuado plan estratégico de marketing; pese a ello, la institución ha podido ser conocida por la población de la ciudad de Ambato y la provincia de Tungurahua.

3.5. GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL

Se ha prestado atención médica a la población, basándose en principios de solidaridad, ética y honradez. Se brinda atención integral a cada paciente, empleando los recursos físicos y humanos disponibles, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos.

CAPÍTULO III

4. DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

La planeación estratégica implica el desarrollo de un ejercicio que busca realizar la formulación de estrategias y el planteamiento de objetivos, que son prioritarios, para generar un planteamiento de actividades a realizar, para lograr los objetivos que se han establecido. Se centra en aquella habilidad de observar y anticipar la visión de la empresa, respecto a desafíos y oportunidades futuras (Rubio, 2017). Una planeación estratégica es el proceso que buscará las estrategias para cumplir objetivos prioritarios para el desarrollo de una empresa.

4.1. MISIÓN

El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne es una institución de salud, que brinda servicios médicos de calidad, con personal calificado y comprometido para satisfacer las necesidades de cada paciente que deposita su salud y confianza, aportando una labor humanitaria y al alcance de todos.

4.2. VISIÓN

Para el año 2028, el Hospital Básico Privado Virgen del Cisne se constituirá en un referente en la atención en salud en el centro del país, considerándose la primera opción de cada persona que requiera atención médica, caracterizada por calidad, calidez y ética.

4.3. VALORES

- 4.3.1. **Respeto:** El trato adecuado a todo paciente que deposita su confianza en la institución, es un pilar fundamental para brindar atención en salud. Los derechos y la dignidad son sagrados.
- 4.3.2. **Ética:** Una actitud y manejo integral acorde a los principios de un profesional de la salud, es la característica que marca la diferencia en esta institución.
- 4.3.3. **Calidez:** Independientemente de la situación de cada paciente, se busca un trato cordial, amable y cálido con cada uno de ellos y sus familiares, generando un ambiente confiable y confortable.
- 4.3.4. **Confidencialidad:** Los datos entregados por cada usuario de los servicios de salud, son estrictamente confidenciales, y empleados

únicamente para el diagnóstico, tratamiento y seguimiento de cada paciente.

4.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Brindar servicios de salud de excelente calidad. Favorecer el acceso de la población a servicios de salud. Establecer una relación médico-paciente adecuada. Lograr un importante reconocimiento y prestigio a nivel de la ciudad de Ambato y provincia de Tungurahua. Mejorar la afluencia de pacientes que depositen su confianza en los servicios de salud ofertados. Fomentar la educación continua del personal de salud para aplicar diagnósticos y tratamientos actualizados y acertados. Establecer un ambiente laboral adecuado para desarrollar correctamente las actividades designadas.

4.5. PRINCIPIOS ÉTICOS

Aplicar siempre los cuatro principios de la bioética: Beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia. Brindar servicios de salud con transparencia, aplicando los tratamientos estrictamente necesarios para cada patología, con el objetivo de buscar la mejoría y pronta recuperación. Respetar los derechos de cada paciente, incluyendo en esto, su privacidad, dignidad, confidencialidad y autonomía. Informar con claridad y honestidad sobre la situación clínica de cada paciente, evitando errores de comunicación. Fomentar el buen trato a todas las personas, favoreciendo así una buena experiencia al usuario y un excelente ambiente laboral.

4.6. POLÍTICAS

- 4.6.1. **Calidad:** basarse en los estándares de calidad que garanticen los adecuados servicios de salud dirigidos a la población.
- 4.6.2. **Seguridad:** Buscar la calidad y seguridad en la atención de pacientes, en cuanto a diagnóstico, procedimientos diagnósticos y terapéuticos, y todo aquello que la condición clínica del paciente amerite.
- 4.6.3. **Privacidad:** Proteger la confidencialidad y privacidad de toda aquella información otorgada por el paciente.

4.6.4. **Atención:** Asegurar un trato respetuoso y empático a cada paciente; se debe brindar la información más clara posible sobre la condición del paciente.

4.6.5. **Comunicación:** Se debe entablar una comunicación adecuada entre cada uno de los miembros involucrados en el área de salud y los usuarios de estos servicios; esto, con la finalidad de generar una información clara y sin lugar a malentendidos.

4.7. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para mejorar la calidad de la atención en el área de salud, no basta con emplear nuevas tecnologías dedicadas a este campo y capacitación constante del personal, sino también una gestión administrativa, con el objetivo de maximizar el uso de recursos (Suástegui, Ramírez, & Ibarra, 2011). La gestión administrativa hospitalaria enfrenta importantes retos, haciendo énfasis en factores internos y externos a los servicios hospitalarios. La satisfacción del paciente va a contribuir en resultados individuales y colectivos, pues funciona como un indicador de calidad de la prestación de servicios de salud, según gestiones administrativas (Coloma Espinoza, Fajardo, & Vásquez, 2019).

4.8. ESTRATEGIAS POR EJECUTAR

4.8.1. **ESTRATEGIA 1:** Garantizar la calidad y efectividad de servicios de Salud adecuados a la población general.

4.8.1.1. **Actividad 1:** Favorecer una adecuada prestación de servicios de salud a los usuarios.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Designar personal capacitado y responsable para la vigilancia de prestación de servicios de salud	Personal aprobado mediante evaluación previa	Acta de personal asignado para el cargo; Informe ejecutivo de socialización	100%	Dentro del primer año, se espera mejorar el conocimiento del personal respecto a cada proceso de servicios de salud, desde el ingreso de cada paciente hasta su salida.
Implementar técnicas de Evaluación de servicios	Técnicas o herramientas de evaluación de prestación de servicios de salud satisfactorios. Relación médico-paciente.	Actas de entrega de turno. Actas de evaluación de calidad y productividad	100%	Dentro del primer año, se busca estructurar cada herramienta de evaluación de los servicios prestados a los usuarios de salud, conociendo sus necesidades y requerimientos.

Tabla 13: Actividad 1 de Estrategia 1

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.1.2. Actividad 2: Fortalecer la gestión institucional a través de herramientas de evaluación de calidad de los servicios de salud.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Elaboración de formatos fijos para el llenado adecuado de historias clínicas	Conformación de comité de calidad de Historias clínicas, con personal capacitado.	Acta de conformación de comité de Historias Clínicas. Informe ejecutivo de resoluciones del Comité de Calidad	100%	Dentro del primer año, se busca establecer un formato único y ordenado de historias clínicas que eviten la confusión y pérdida de datos de cada paciente.
Elaboración de encuestas de satisfacción orientadas a los usuarios	Elaboración de un documento competo y comprensible para los usuarios de los servicios de salud, y su percepción sobre la calidad de los mismos.	Acta de socialización de documento de encuesta de satisfacción destinadas al usuario de los servicios de salud	100%	Dentro del primer año, se busca identificar errores vistos desde el punto de vista de los usuarios, lo cual favorecerá la propuesta de mejoras para los servicios ofertados. Se escuchan sugerencias para mejorar como institución, y evitar falencias en el futuro.

Tabla 13: Actividad 2 de Estrategia 1

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.1.3. Actividad 3: Análisis de la productividad del servicio

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Implementar medidores de productividad de los servicios de salud	Establecimiento de estrategias que analicen e informen sobre metas cumplidas y trazadas	Número de pacientes atendidos al día o a la semana. Tiempo por cada paciente.	50%	Dentro del primer año, se busca la Identificación y conocimiento del número de pacientes tratados a diario o de forma semanal. Conocimiento de patologías más prevalentes atendidas en la institución.
Implementación de sistemas para Historia Clínica Digital	Recursos tecnológicos implementados para el manejo de historias clínicas.	Software para registro de Historias Clínicas digitales, disponible en ordenadores o dispositivos móviles	50%	Dentro de un año, se espera el dominio de tecnologías destinadas al registro de historias clínicas digitales en los servicios de emergencia, consulta externa y hospitalización

Tabla 14: Actividad 3 de Estrategia 1

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.2. ESTRATEGIA 2: Mejorar el ambiente laboral de la institución, incluyendo al personal administrativo y personal de salud.

4.8.2.1. Actividad 1: Mejorar el ambiente laboral correspondiente al área administrativa y al personal operativo.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Elaboración de Manual de Funciones y Protocolos dirigidos a Socios/Accionistas y personal en general	Elaboración de un Manual de Funciones y Protocolos que determinan claramente la función de cada persona que conforma la institución.	Acta de socialización del Manual de Funciones y Protocolos. Evaluación posterior a socialización sobre manual de funciones y protocolos	100%	Al primer año, se espera el conocimiento de la función de cada integrante de la unidad operativa, lo que promueve un mayor desenvolvimiento institucional, evitando errores que retrasen o alteren las actividades diarias en general y

Tabla 15: Actividad 1 de Estrategia 2

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.2.2. Actividad 2: Empatizar con el área operativa, comprender sus necesidades y brindar el apoyo requerido.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Charla y socialización con el personal administrativo sobre situaciones varias	Empatía y acogida a las quejas y sugerencias de los miembros del personal operativo de la unidad, en busca de hallar mejorías en los servicios de salud.	Acta de socialización y recepción de quejas y sugerencias en los servicios ofertados por la unidad de salud. Informe ejecutivo sobre quejas y sugerencias receptadas	100%	Dentro del primer año, se busca entablar una relación empática entre administración y personal operativo, lo que generará una relación de confianza y mejor ambiente laboral.

Tabla 16: Actividad 2 de Estrategia 2

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.2.3. **Actividad 3:** Elaborar un Reglamento orientado a Socios y accionistas de la institución de salud.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Elaboración de un reglamento dirigido a socios y accionistas de la institución	Respeto al reglamento establecido específicamente para socios y accionistas de la institución, a través de lo cual, disminuye la tendencia a conflictos internos que representen decisiones erróneas	Acta de socialización y recepción de quejas y sugerencias en los servicios ofertados por la unidad de salud. Informe ejecutivo sobre quejas y sugerencias receptadas	100%	Dentro del primer año, se busca estructurar una relación adecuada entre socios y accionistas, favoreciendo la toma de decisiones más acertadas para la institución y por ende, el crecimiento de la misma.

Tabla 17: Actividad 3 de Estrategia 2

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.3. **ESTRATEGIA 3:** Brindar a la sociedad, servicios de salud actualizados y basados en evidencia científica.

4.8.3.1. **Actividad 1:** Fomentar la educación continua y capacitaciones del personal de salud.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Educación continua de personal médico	Atención médica en base a evidencia científica	Asignación de presupuesto para capacitaciones (Cursos, congresos, entre otros). Certificados aprobatorios de cada congreso o curso.	50%	Dentro del primer año, se busca brindar una atención en salud basada en el conocimiento científico más reciente, mismo que cuenta con evidencias y se logra un beneficio importante para cada paciente.

Tabla 18: Actividad 1 de Estrategia 3

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.3.2. Actividad 2: Evaluación constante de los temas más importantes e indispensables respecto al área de salud.

Planificar conferencias acerca de los temas de mayor importancia en el campo de la salud	Atención a los pacientes respecto a las últimas normas, en conjunto con atención médica basada en evidencia	Actas de conferencias sobre distintos temas relacionados con salud. Informe Ejecutivo de socialización y participación del personal. Evaluación y prerrequisito a cada miembro de la institución de salud.	100%	Dentro del primer año, se ofrecerá a cada paciente, desde el ingreso a la casa de salud, una atención segura y reforzada por conocimientos científicos por parte de cada integrante de la institución.
Socialización de Guías de Práctica Clínica	Atención y protocolos acorde a guías establecidas por el Ministerio de Salud Pública	Actas de conferencias sobre temas incluidos en las Guías de Práctica Clínica del Ministerio de Salud Pública. Informe Ejecutivo de socialización y participación del personal. Evaluación y prerrequisito a cada miembro de la institución de salud.	100%	Dentro del primer año, se obtendrá el conocimiento y dominio de los temas comprendidos en las guías de práctica clínica del Ministerio de Salud Pública, favoreciendo la atención a cada paciente.

Tabla 19: Actividad 2 de Estrategia 3

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.3.3. Actividad 3: Discusión de casos clínicos

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Discusión de casos clínicos (pacientes que han sido hospitalizados en la institución)	Discusión entre profesionales de la salud, acerca de casos clínicos (pacientes que se encuentran hospitalizados), en busca de llegar a un tratamiento ideal y la actualización de conocimientos sobre patologías determinadas	Acta de discusión de casos clínicos propios de la institución.	100%	Dentro del primer año, se busca generar una atención en salud que incluya al personal y motive a la investigación y búsqueda de información actualizada sobre patologías definidas, de acuerdo a los casos que se puedan presentar.

Tabla 20: Actividad 2 de Estrategia 3

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.4. **ESTRATEGIA 4:** Gestión de Marketing acorde a capacidades de la Institución.

4.8.4.1. **Actividad 1:** Creación de área de marketing para la institución.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Asignación de personal para gestión de Marketing	Selección de personal idóneo para el manejo de las estrategias de marketing requeridas	Acta de conformación de área de marketing.	100%	Dentro del primer año, se establecerá un área encargada de marketing, que buscará las estrategias más adecuadas y que se acomoden a la realidad económica de la institución.
Plantear un presupuesto designado a las estrategias de marketing	Elección y ejecución de estrategias de marketing que se ajustan a las posibilidades económicas de la institución	Aprobación de presupuestos designados a las estrategias de marketing	50%	Dentro del primer año, se busca ejecutar estrategias de marketing con resultados positivos, a través de un presupuesto que se ajuste a las posibilidades económicas de la institución.

Tabla 21: Actividad 1 de Estrategia 4

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.4.2. **Actividad 2:** Creación de Objetivos SMART de la institución.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Elaboración de objetivos SMART para la institución de salud	Objetivos SMART trazados y objetivos SMART alcanzados	Informe ejecutivo sobre planteamiento de objetivos SMART (Específicos, medibles, alcanzables relevantes y temporales)	100%	Dentro del primer año, el área encargada de marketing establecerá objetivos SMART y buscará el cumplimiento de los mismos, favoreciendo el crecimiento de la institución con las estrategias de Marketing establecidas.

Tabla 22: Actividad 2 de Estrategia 4

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.4.3. Actividad 3: Elaboración de un Estudio de Mercado.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Establecimiento de público objetivo	Identificación de público objetivo requerido y atendido	Informe ejecutivo sobre la identificación del público objetivo	50%	Dentro del primer año, los servicios de salud estarán orientados a las necesidades del público objetivo.
Enfoque en resultados de público objetivo	Planificación de estrategias de marketing orientadas al público objetivo	Informe ejecutivo sobre estrategias de marketing acorde a público objetivo	50%	Dentro del primer año, los servicios de salud serán ofertados acorde a los requerimientos de la población objetivo identificada en la investigación.

Tabla 23: Actividad 3 de Estrategia 4

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.4.4. Actividad 4: Diferenciación de la marca respecto a los competidores

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Definición de la marca	Creación y elección de logotipo	Acta de socialización y elección de logotipo característico de la institución	100%	Dentro del primer año, se creará un logotipo que caracterice a la institución
Definición de Unique Selling Proposition	Creación de propuesta de valor orientada a los servicios de salud	Acta de socialización de propuesta de valor creada.	100%	Dentro del primer año, se tendrá una propuesta de valor que identifique a la marca, acercándose a la población que requiere de atención médica

Tabla 24: Actividad 4 de Estrategia 4

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.4.5. Actividad 5: Identificación de Buyer Persona.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Segmentación de Mercado	Segmentación de mercado realizada en base al aspecto conductual, geográfica, demográfica, psicográfica	Elaboración de listado de usuarios por tipo de segmentación	100%	En un año, se prevé contar con una segmentación de mercado importante que facilite la aplicación de estrategias diferenciadas.
Determinación de Stakeholders	Stakeholders esperados e identificados	Elaboración de lista de stakeholders	100%	Dentro del primer año, se busca conocer stakeholders, consolidando estrategias de desarrollo.

Tabla 25: Actividad 5 de Estrategia 4

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.4.6. Actividad 6: Desarrollo de página web de la institución.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Diseño de página web- blog informativo acerca de servicios ofertados	Blog de contenido informativo sobre los servicios ofertados en la institución.	Informe ejecutivo sobre contenido informativo incluido en página web (Servicios, procedimientos, entre otros)	100%	Dentro del primer año, se creará una página web que indique cada servicio ofertado por la institución de salud.
Creación de Landing Page	Aclaración de dudas y contestación a inquietudes de los usuarios	Informe ejecutivo acerca de creación y contenido de landing page	100%	Dentro del primer año, se plantea contar con una landing page, que ayudará compartir información de salud con los usuarios

Tabla 26: Actividad 6 de Estrategia 4

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

4.8.4.7. Actividad 7: Planificación de Inbound Marketing.

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Inbound Marketing para Facebook	Publicidad compartida en red social	Fotografías, vídeos, publicaciones acerca de cartera de servicios ofrecidos por la institución; contenido informativo acerca de salud.	100%	Dentro del primer año, se plantea contar con una página en Facebook que permita a la población, acceder a información acerca de los servicios ofertados por la institución, además de, incrementar el número de personas que conocen la existencia de la unidad.
Inbound Marketing para Instagram	Publicidad compartida en red social	Fotografías, vídeos, publicaciones acerca de cartera de servicios ofrecidos por la institución; contenido informativo acerca de salud.	100%	Dentro del primer año, se plantea contar con una página en Instagram que permita a la población, acceder a información acerca de los servicios ofertados por la institución, además de, incrementar el número de personas que conocen la existencia de la unidad.

Tabla 27: Actividad 7 de Estrategia 4

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

CAPÍTULO IV

5. EVALUACIÓN DE PLAN DE GESTIÓN

Un modelo de evaluación de la gestión es importante para conocer la situación real de una empresa, y contribuye al logro de los objetivos que se han propuesto, la agilidad en la toma de decisiones y solución temprana de problemas (Montilla, 2004). La evaluación es un proceso a través del cual, se busca obtener un juicio de valor de un objeto, actividad, proceso o resultados. Se hace énfasis en cualidades, ventajas y debilidades de aquello que se está evaluando. Esto favorece la obtención de datos fiables para la futura toma de decisiones que involucran el desarrollo de una institución. La evaluación requiere plantearse los fines reales perseguidos. La evaluación se basa en la toma de datos sobre resultados, mismos que, permitirán llegar a conclusiones que redunden en las mejorías institucionales (Castillo, 2005).

5.1. MONITOREO DEL PLAN

MONITOREO EVALUACIÓN			MONITOREO				RESPONSABLE
ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Favorecer una adecuada prestación de servicios de salud a los usuarios	Designar personal capacitado y responsable para vigilancia de prestación de servicios de salud				X	Director General
		Implementar técnicas de Evaluación de servicios				X	Director General
	Fortalecer la gestión institucional a través de herramientas de evaluación de calidad de los servicios de salud	Elaboración de formatos fijos para el llenado adecuado de historias clínicas				X	Director Operativo
		Elaboración de encuestas de satisfacción orientadas a los usuarios	X				Director Operativo
	Análisis de la productividad del servicio	Implementar medidores de productividad de los servicios de salud				X	Director Operativo
		Implementación de sistemas para Historia Clínica Digital				X	Director General Director Operativo
	Mejorar el ambiente laboral correspondiente al área	Elaboración de Manual de Funciones y Protocolos				X	Director Operativo

GESTIÓN POLÍTICA SOCIAL	Y	administrativa y al personal operativo.	dirigidos a Socios/Accionistas y personal en general					Director General Líder Hospitalización
		Empatizar con el área operativa, comprender sus necesidades y brindar el apoyo requerido	Charla y socialización con el personal administrativo sobre situaciones varias	X				Director Operativo Director General Líder Hospitalización
		Elaborar un Reglamento orientado a Socios y accionistas de la institución de salud	Elaboración de un reglamento dirigido a socios y accionistas de la institución				X	Director Operativo Director General
		Fomentar la educación continua y capacitaciones del personal de salud.	Educación continua de personal médico			X		Director Operativo Director General Líder Hospitalización
		Evaluación constante de los temas más importantes e indispensables respecto al área de salud.	Planificar conferencias acerca de los temas de mayor importancia en el campo de la salud		X			Director Operativo Líder Hospitalización
			Socialización de Guías de Práctica Clínica		X			Director Operativo

							Líder Hospitalización
	Discusión de Casos Clínicos	Discusión de casos clínicos (pacientes que han sido hospitalizados en la institución)	X				Director Operativo Líder Hospitalización
GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA	Creación de área de marketing para la institución	Asignación de personal para gestión de Marketing				X	Director General
		Plantear un presupuesto designado a las estrategias de marketing				X	Director Financiero Personal Marketing
	Creación de Objetivos SMART de la institución	Elaboración de objetivos SMART para la institución de salud				X	Personal Marketing
	Elaboración de un Estudio de Mercado	Establecimiento de público objetivo				X	Personal Marketing
		Enfoque en resultados de público objetivo				X	Personal Marketing
	Diferenciación de la marca respecto a los competidores	Definición de la marca				X	Personal Marketing Personal Operativo

		Definición de Unique Selling Proposition				X	Personal Marketing Operativo
	Identificación de Buyer Persona	Segmentación de Mercado				X	Personal Marketing
		Determinación de Stakeholders				X	Personal Marketing
	Desarrollo de página web de la institución	Diseño de página web- blog informativo acerca de servicios ofertados				X	Personal Marketing
		Creación de Landing Page				X	Personal Marketing
	Planificación de Inbound Marketing	Inbound Marketing para Facebook				X	Personal Marketing
		Inbound Marketing para Instagram				X	Personal Marketing

TABLA 28: Monitoreo del Plan

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

5.2. EVALUACIÓN DEL PLAN

La evaluación, según la norma ISO 11.620, es la estimación de la eficacia, eficiencia, utilidad y relevancia de un servicio o instalación. Se debe recordar que, la eficacia es la medida del grado de cumplimiento de los objetivos. La eficiencia es la medida de la utilización de recursos necesarios para conseguir un objetivo. Los objetivos de una evaluación son: proporcionar el mejor servicio de manera eficaz y eficiente, y examinar el cumplimiento de los programas de actuación y planificar el futuro del servicio. Los métodos de evaluación pueden ser subjetivos y objetivos: La evaluación subjetiva se basa en opiniones de usuarios. La evaluación objetiva busca mejorar un servicio, por lo que se trata de una evaluación analítica y diagnóstica. El uso de criterios objetivos puede generar resultados cuantificables (Castillo, 2005). Un indicador es la expresión empleada para describir actividades en términos cualitativos y cuantitativos. Existen distintos tipos de indicadores, y los más destacados son los de rendimiento (números, símbolos o letras, derivados de estadísticas y datos). Es importante evaluar las estrategias aplicadas, puesto que, se logra la identificación de la situación actual de la unidad; se podrá verificar los objetivos logrados durante períodos determinados. Para ello, se ha tomado en cuenta aspectos como: indicadores de actividad, medios de verificación, responsables de la actividad y plazo de cumplimiento. Para poder hacer un seguimiento y realizar la evaluación adecuada, se debe establecer los parámetros de semaforización que identificarán el cumplimiento del indicador. Los parámetros de semaforización se dan según el sentido del indicador respecto a la meta (CONEVAL, 2010).

SEMÁFORO	CRITERIO
	Cumplimiento menor al 50%
	Cumplimiento de 50-90%
	Cumplimiento mayor al 90%

Tabla 29: Semaforización de Planificación

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

Debido a los cumplimientos hallados dentro del período de evaluación, y según los objetivos que se han trazado, se realizarán las acciones correctivas correspondientes para alcanzar finalmente las metas propuestas. Esto se realizará a la mitad y al final del período establecido.

El personal designado para cada tarea será quien tome acciones según las circunstancias. Entre las acciones preventivas que se pueden realizar, se van a citar: la preparación de todo aquello necesario para llevar a cabo las actividades. Es preciso también, manejar una planificación periódica para el desarrollo de las actividades. Para corregir los errores cometidos y que se reflejan en los resultados, se podrán realizar reuniones con el personal involucrado en las tareas asignadas, buscando las medidas correspondientes.

5.3. LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones que se pueden encontrar al momento de ejecutar un Plan de Gestión Gerencial en el año 2024, se destaca principalmente, el factor económico. Los ingresos dependen bastante de la situación económica de la población; esto es, la capacidad de costear servicios de salud privada. Es también muy importante, buscar las correcciones más importantes para incrementar la acogida de pacientes, desde las más simples hasta las más complejas. La acogida de pacientes favorecerá un crecimiento económico, puesto que, la cantidad reducida de pacientes que ocupan servicios como hospitalización o cirugía reduce en gran medida los ingresos económicos, retrasando así, la implementación de nuevos equipos y servicios.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

6.1.1. El Hospital Básico Privado Virgen del Cisne es una institución de salud ubicada en la ciudad de Ambato, misma que cuenta con servicios de Consulta Externa, Emergencia y Hospitalización, los cuales están disponibles las 24 horas del día.

6.1.2. Es fundamental implementar estrategias de Marketing que aporten al incremento del reconocimiento de la institución de salud, y se logre amplificar la cartera de servicios disponibles; de este modo, el número

de pacientes atendidos y que conocen los servicios y su calidad, empezará a incrementar.

- 6.1.3. Es necesario dar a conocer el nombre de la Institución en lo que más se emplea en esta época: redes sociales. El uso de redes sociales en cuanto a estrategias de marketing brindará el reconocimiento necesario para incrementar la afluencia de pacientes y el crecimiento de la institución.
- 6.1.4. La actualización en temas científicos, respecto a métodos diagnósticos y terapéuticos de las patologías más frecuentes, ofrecerá a la población, la confianza de saber que están recibiendo un tratamiento efectivo para sus enfermedades.
- 6.1.5. El trabajo basado en el diálogo acertado, cordial y razonable, junto con el mejoramiento del ambiente laboral, favorece la aparición de ideas respecto a la ampliación en reconocimiento y capacidad resolutive de una institución de salud.

6.2. RECOMENDACIONES

- 6.2.1. El ambiente laboral debe mejorar continuamente, pues entre todas las personas puede existir varias diferencias, lo cual es completamente normal en la naturaleza humana; no obstante, esto se vuelve un problema, cuando trasciende la barrera de lo normal, y afecta al desarrollo de la institución.
- 6.2.2. El Marketing y el uso en general de tecnologías no es un lujo, es una necesidad en un mundo invadido por la tecnología y los avances continuos. Se debe emplear y mejorar las estrategias de Marketing más productivas y con resultados beneficiosos.
- 6.2.3. Los avances en cuanto a manejos clínico-quirúrgicos de las distintas patologías y más aún, de aquellas más prevalentes, deben ser analizados constantemente y aplicados, pues la salud y sus formas de manejo, no son constantes.

7. GLOSARIO

Calidad de servicios de salud: Es la atención centrada en usuarios, familias o comunidades, con óptimo nivel de seguridad, efectividad, eficiencia y acceso equitativo.

Estudio de Mercado: Conjunto de acciones realizadas por organizaciones comerciales, mismas que buscan obtener información sobre el estado actual del mercado. Se busca conocer el nicho a conquistar y su rentabilidad.

Landing Page: Aquella página a la que un usuario llega tras pulsar en un enlace o botón guía, portal o banner que se halla situado en otra página web, red social u otra.

Objetivos SMART: Acrónimo de Specific (específico), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Relevant (Relevante), Timely (A tiempo). Son condiciones que deben cumplir aquellos objetivos de una empresa para considerarse inteligentes y eficaces.

Inbound Marketing: Método que combina estrategias de marketing y publicidad no intrusivas, y que busca contactar con un usuario de principio a fin en su experiencia.

Buyer Persona: Representación semificticia del cliente ideal en un negocio. Se usan datos sociodemográficos e información sobre aspectos como la personalidad, conducta online y profesional.

Debriefing: Proceso llevado a cabo en forma de reunión, al terminar un proyecto o evento. A través de esto, se evalúa las estrategias planteadas y acciones ejecutadas, para analizar las áreas de mejora o de información.

8. REFERENCIAS

Lucio, R., Villacrés, N., & Henríquez, R. (06 de 06 de 2011). Sistema de Salud en Ecuador. Salud Pública de México, 53(2).

OMS. (2023). Organización Mundial de la Salud. Recuperado el 01 de 03 de 2023, de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador (20 ed.). Montecristi, Ecuador.

Ministerio de Salud Pública. (2018). Manual del Modelo de Atención Integral de Salud-MAIS. Quito, Pichincha, Ecuador: MSP.

EUROINNOVA. (08 de 04 de 2022). Gerencia de Salud. Recuperado el 02 de 03 de 2023, de EUROINNOVA: <https://www.euroinnova.ec/blog/gerencia-de-salud>

Ministerio de Salud Pública. (25 de 09 de 2012). Ministerio de Salud Pública. Recuperado el 02 de 03 de 2023, de Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales:

<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/ESTATUTO-GESTION-ORGANIZACIONES-HOSPITALES-RO-339-25-09-2012.pdf>

SALUDSA. (10 de 08 de 2021). Salud SA. Recuperado el 03 de 03 de 2023, de Las enfermedades más comunes en el Ecuador: <https://blog.saludsa.com/10-enfermedades-mas-comunes-en-el-ecuador>

INEC. (09 de 2022). Estadísticas Vitales. Registro Estadístico de Defunciones Generales de 2021.

INEC. (15 de 06 de 2018). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 02 de 03 de 2023, de La apendicitis aguda, primera causa de morbilidad en el Ecuador:

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/la-apendicitis-aguda-primera-causa-de-morbilidad-en-el-ecuador/>

Tapiero, A. (2001). Humanidades Médicas- Los principios bioéticos: ¿se aplican en la situación de enfermedad terminal? *Anales de Medicina Interna*, 18(12)

Méndez, A., Reyes, E., & Mellado, J. (2021). EVALUACIÓN DEL POSICIONAMIENTO E IMAGEN: CASO DE LOS HOSPITALES PRIVADOS EN SALTILLO, COAHUILA. *Redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4578/457868593012/>

OMS. (2022). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Salud y derechos humanos: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/human-rights-and-health#:~:text=Disponibilidad%3A%20se%20deber%C3%A1%20contar%20con,deben%20ser%20accesibles%20a%20todos.>

Priego. (1995). *Marketing en Salud Lectura Principal*. *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/524485512/Marketing-en-Salud-Lectura-Principal>

Guevara, J. (s.f.). *Hospital y Salud Pública*. Recuperado el 23 de 03 de 2023, de BINASS.SA:

<https://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/cupula/v5n8/art3.pdf>

Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Redalyc.org, 24(88). Herrera, R., & Baquero, B. (s.f.). EL MAYOR PORTAL DE GERENCIA.COM. Recuperado el 24 de 03 de 2023, de Las 5 fuerzas de Porter:

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf)

LOS. (2015). Ley Orgánica de Salud. Quito.

Rubio, M. (2017). Eje 1. Planeación Estratégica.

Suástegui, C., Ramírez, B., & Ibarra, C. (10 de 2011). La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Coloma Espinoza, Fajardo , L., & Vásquez, C. (Diciembre de 2019). Gestión administrativa y satisfacción de pacientes en una unidad médica de primer nivel, Ecuador. Boletín de Malariología y Salud Ambiental, LIX.

Montilla, O. (Septiembre de 2004). MODELO PARA EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SUBSECTOR DE COSMÉTICOS . Estudios Gerenciales, 20(92).

Castillo, L. (2005). Evaluación, calidad y gestión de calidad total en Documentación. Recuperado el 20 de 04 de 2023, de Biblioteconomía: <https://www.uv.es/macass/T10.pdf>

CONEVAL. (Junio de 2010). Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos. CONEVA

9. ANEXOS

9.1. Tabla de Presupuestos

Área de Gestión	Actividad	Responsable	Detalle	Total
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Favorecer una adecuada prestación de servicios de salud a los usuarios	Director General	Designación de personal capacitado y estrategias para garantizar la prestación de servicios de salud. \$120	\$120
	Fortalecer la gestión institucional a través de herramientas de evaluación de calidad de los servicios de salud	Director Operativo	Elaboración de documentación válida para llenado correcto de historias clínicas, y satisfacción del paciente. \$40	\$40
	Análisis de la productividad del servicio	Director General Director Operativo	Implementar metodologías para evaluar la productividad, de la mano con implementación de sistemas digitales para historias clínicas \$400	\$400
GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL	Mejorar el ambiente laboral correspondiente al área administrativa y al personal operativo.	Director General Director Operativo	Elaboración de Manuales dirigidos a las funciones correspondientes a cada miembro de la institución \$30	\$30
	Empatizar con el área operativa, comprender sus necesidades y brindar el apoyo requerido	Director General Director Operativo	Socialización con personal, acerca de problemáticas que afecten el	\$20

			desempeño de cada uno, y por ende, la institución. \$20	
	Elaborar un Reglamento orientado a Socios y accionistas de la institución de salud	Director General Director Operativo	Elaboración de un reglamento que mejore el ambiente laboral específico para accionistas/socios de la institución \$25	\$25
	Fomentar la educación continua y capacitaciones del personal de salud.	Director General Director Operativo Líder Hospitalización	Buscar la educación continua de cada miembro de la institución de salud \$500	\$500
	Evaluación constante de los temas más importantes e indispensables respecto al área de salud.	Director Operativo Líder Hospitalización	Planificación de conferencias y evaluaciones sobre temas importantes y frecuentes respecto a patologías \$20	\$20
	Discusión de Casos Clínicos	Director Operativo Líder Hospitalización	Discusión de casos clínicos propios de la institución \$20	\$20
GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA	Creación de área de marketing para la institución	Director general Director Financiero Personal Marketing	Asignación de personal orientado a Marketing \$100	\$100
	Creación de Objetivos SMART de la institución	Personal Marketing	Elaboración de objetivos SMART acorde a la realidad de la institución \$40	\$40
	Elaboración de un Estudio de Mercado	Personal Marketing	Establecimiento de un público objetivo \$40	\$40

	Diferenciación de la marca respecto a los competidores	Personal Marketing Personal Operativo	Definición de marca que haga la diferencia con la competencia \$40	\$40
	Identificación de Buyer Persona	Personal Marketing	Segmentación de Mercado y Stakeholders \$40	\$40
	Desarrollo de página web de la institución	Personal Marketing	Creación de Página web con servicios ofertados \$2500	\$2500
	Planificación de Inbound Marketing	Personal Marketing	Inbound Marketing para redes sociales \$350	\$350
TOTAL PRESUPUESTO				\$4285

Anexo 1: Presupuesto del Plan Gerencial

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés

CRONOGRAMA				MESES											
ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Favorecer una adecuada prestación de servicios de salud a los usuarios	Director General	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Fortalecer la gestión institucional a través de herramientas de evaluación de calidad de los servicios de salud	Director Operativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Análisis de la productividad del servicio	Director General Director Operativo						X						X	
GESTIÓN POLÍTICA SOCIAL	Y Mejorar el ambiente laboral correspondiente al área administrativa y al personal operativo. Empatizar con el área operativa, comprender sus	Director General Director Operativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Director General Director Operativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

	necesidades y brindar el apoyo requerido													
	Elaborar un Reglamento orientado a Socios y accionistas de la institución de salud	Director General Director Operativo	X	X										
	Fomentar la educación continua y capacitaciones del personal de salud.	Director General Director Operativo Líder Hospitalización	X		X		X		X		X		X	
	Evaluación constante de los temas más importantes e indispensables respecto al área de salud.	Director Operativo Líder Hospitalización		X		X		X		X		X		X
	Discusión de Casos Clínicos	Director Operativo Líder Hospitalización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA	Creación de área de marketing para la institución	Director general Director Financiero Personal Marketing	X											
	Creación de Objetivos SMART de la institución	Personal Marketing	X											
	Elaboración de un Estudio de Mercado	Personal Marketing	X	X										
	Diferenciación de la marca respecto a los competidores	Personal Marketing Personal Operativo	X											
	Identificación de Buyer Persona	Personal Marketing	X	X										
	Desarrollo de página web de la institución	Personal Marketing	X	X										
	Planificación de Inbound Marketing	Personal Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Anexo 1: Cronograma

Fuente: Pérez Plaza Santiago Andrés