



FACULTAD DE POSGRADOS

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS EN EL ÁREA DE REHABILITACIÓN Y FISIOTERAPIA DE SPORTS MEDICAL CENTER. DM DE QUITO”.

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

Profesor Guía

Mgt. Susana Janneth Larrea Cabrera

Autora

Dra. María Fernanda Coro Elizalde

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

Susana Janneth Larrea Cabrera

Magister en Gestión Empresarial

C.I. 170957659-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía Mención Descentralización y Desarrollo Local

C.I. 170371408-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que el presente trabajo es original de mi autoría en el que se han citado las fuentes correspondientes para su ejecución, respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente.

Dra. María Fernanda Coro Elizalde

C.I. 0602931651

RESUMEN

El presente trabajo de investigación constituye un planteamiento de mejora para el fortalecimiento de la gestión interna de Área de rehabilitación del Centro de Medicina Física Sports Medical Center, Distrito metropolitano de Quito, con el fin de contribuir a la optimización de sus recursos, potenciando los procesos institucionales, mediante la detección de puntos críticos en las tareas habituales, con fines de control, seguimiento y perfeccionamiento continuo.

Desde una perspectiva general se planteó como línea base, la recolección y análisis de los datos arrojados de la práctica diaria para determinar la situación actual del Centro y sus procesos instaurados.

Al respecto, luego del levantamiento de los datos estadísticos de productividad (Análisis documental: Atención de grupos etários), se puede observar la creciente curva de incremento en atenciones frente a grupos etários que inicialmente no estaban contemplados dentro de la cartera de servicios del área de rehabilitación de Sports Medical Center y que en la actualidad responde a un número importante de clientes, entre los que cuentan niños/adolescentes y adultos mayores, grupos que requieren técnicas especiales establecidas por prescripción (caracteres de peso y talla) en el primer caso y manejo de comorbilidades en el segundo, con un porcentaje de 8.67% del total de atenciones para niños, adolescentes y jóvenes con edades oscilantes entre los 2 a 17 años y un porcentaje del 18.37% para adultos mayores desde los 65 hasta los 84 años.

Se observa de igual manera el incremento de las prescripciones y atención en pacientes de entre los 18 a 60 años, con un total del 72.96%, presentándose prevalencia en mujeres con un 53% frente a un 47% en hombres, del total de atenciones realizadas.

Por otro lado, y de acuerdo a la metodología propuesta, como dato significativo, al realizar la evaluación se obtuvo como resultado la insatisfacción del cliente interno (resultados de Grupo Focal) respecto a la falta de instrumentos

normativos y herramientas técnicas que permitan una atención integral y sistemática del cliente externo, regulación que respalde el ejercicio diario de las acciones institucionales frente a procesos de auditoria interna y externa

En tal sentido se propone la implementación de herramientas técnico/operativas, instauración de mecanismos de control y suministro de procesos de gestión que contribuyan al uso racional de los recursos institucionales, para lograr los objetivos y metas establecidas.

ABSTRACT

The present research was elaborated with the purpose of realizing an improvement approach for the strengthening of the management of internal processes in the rehabilitation area of the Center of Physical Medicine Sports Medical Center, Metropolitan District of Quito, in order that its implementation (In the medium term), contribute to the structural and management strengthening of the institutional human resource, allow for streamlining its usual processes, optimizing the use of existing resources and a positive impact on the external user's attention.

From a general perspective, the baseline was the collection and analysis of data from daily practice to determine the current situation of the Center and the critical points of the processes established.

Faced with productivity, of the statistical data collected (Documentary analysis: Care of age groups), we can observe the growing curve of increase of attentions to age groups that were initially not included in the service portfolio of the rehabilitation area of Sports Medical Center and currently responds to a significant number of clients, including those under the age of 18 and older adults, who require special techniques prescribed by prescription (characters of weight and size), in the first case and management Of comorbidities in the second, with a percentage of 8.67% of total care for children, adolescents and young people with oscillating ages between 2 to 17 years and a percentage of 18.37% for older adults from 60 to 84 years.

The increase in prescriptions and care in patients ranging from 18 to 60 years of age, with a total of 72.96%, was observed in women with 53%, compared to 47% in men, of the total Of attentions realized.

On the other hand, and according to the proposed methodology, as a significant data, the evaluation resulted in the internal customer dissatisfaction (results of the Focus Group) about the lack of normative instruments and technical tools

that allow an integral, Systematic and standardized service oriented to the fulfillment of a care with quality and warmth, in search of satisfying the needs of the clients, as well as the well being of the institutional human resources, observing the fulfillment of the programmed agenda and the working day of the technical personnel, regulation Which supports the daily exercise of institutional actions in relation to internal and external audit processes, which have a positive impact on the organization's perspective in the market.

In this sense, it is proposed the implementation of a multidisciplinary internal organization (Management Committee), which establishes the administrative, financial and technical / operational processes that contribute to the rational use of institutional resources, in order to achieve the established objectives and goals.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
CAPITULO I.....	4
1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema	9
1.2. Razones por las cuales se escogió el tema	14
1.3. Planteamiento del problema o situación a investigar	16
1.4. Pertinencia del tema a desarrollar	19
1.5. Metodología que se propone para la realización de la tesina.....	23
1.6. Resultados esperados.....	24
CAPÍTULO II	25
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA	25
2.1. Estudios similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	25
2.2. Revisión de la literatura académica y profesional pertinente.....	26
2.3. Marco Conceptual.....	30
2.3.1. Diagnóstico situacional de satisfacción del cliente interno y externo	33
2.3.1.1. Análisis documental	35
2.3.1.2. Resultados grupo focal realizado con el personal técnico de SMC	43

2.3.1.3. Resultados obtenidos de la encuesta realizada a clientes externos (pacientes) de Sports Medical Center.....	46
CAPÍTULO III	56
3. DESARROLLO DE PROPUESTAS PARA EL PLAN DE MEJORA	56
3.1. Matriz de estrategias.....	56
3.2. Desarrollo de la propuesta.....	58
3.3. Propuesta de planificación estratégica / Conformación de comité de gestión	65
3.3.1. Propuesta de Gestión de abastecimiento y adquisición de dispositivos médicos	67
3.3.2. Propuesta para el control de rotación de stock y fechas de vencimiento	71
Control de inventarios	72
CAPÍTULO IV	73
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
4.1. Conclusiones.....	73
4.2. Recomendaciones.....	74
REFERENCIAS	76
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Centros Clínico Quirúrgico Ambulatorio (Hospital del Día)</i>	12
Tabla 2: <i>Centros de Especialidades</i>	13
Tabla 3: <i>Hospitales Generales</i>	13
Tabla 4: <i>Hospitales de Tercer Nivel</i>	13
Tabla 5: <i>Directorio de establecimientos particulares de fisioterapia</i>	14
Tabla 6: <i>FODA de Sports Medical Center</i>	18
Tabla 7: <i>Carga global de trabajo</i>	19
Tabla 8: <i>Población ocupada, según grupos de edad</i>	20
Tabla 9: <i>Población que hace deporte por lo menos una vez al mes</i>	21
Tabla 10: <i>Patologías/Diagnósticos atendidos:</i>	36
Tabla 11: <i>Patologías relevantes a nivel general</i>	38
Tabla 12: <i>Matriz de estrategias</i>	57

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Causas del Problema - Área de Rehabilitación y Fisioterapia	8
<i>Figura 2:</i> Árbol de problemas	15
<i>Figura 3:</i> Símbolos de flujos de procesos	33
<i>Figura 4:</i> Patologías relevantes.....	39
<i>Figura 5:</i> Pacientes por Género	39
<i>Figura 6:</i> Estadísticas por grupos etáneos	40
<i>Figura 7:</i> Atenciones - Menores de edad.....	40
<i>Figura 8:</i> Atenciones - Adultos mayores.....	41
<i>Figura 9:</i> Atenciones - Población económicamente activa	41
<i>Figura 10:</i> Atenciones realizadas en SMC - Grupos prevalentes.....	42
<i>Figura 11:</i> Presencia de normativa - Personal técnico de SMC	43
<i>Figura 12:</i> Presencia de estándares de atención.	44
<i>Figura 13:</i> Necesidad de herramientas de gestión	45
<i>Figura 14:</i> Tiempo de atención en el servicio.....	46
<i>Figura 15:</i> Frecuencia de asistencia – Cliente externo.....	47
<i>Figura 16:</i> Grado de satisfacción General.....	48
<i>Figura 17:</i> Comparación del servicio con otros centros.....	49
<i>Figura 18:</i> Continuidad con los servicios	50
<i>Figura 19:</i> Recomendación del Servicio recibido	51
<i>Figura 20:</i> Nivel de satisfacción - Tiempo de espera.....	52
<i>Figura 21:</i> Nivel de satisfacción respecto a la atención	53
<i>Figura 22:</i> Nivel de satisfacción - Precio	54
<i>Figura 23:</i> Nivel de satisfacción – Cobertura de necesidades.....	55
<i>Figura 24:</i> Mapa de procesos.....	58
<i>Figura 25:</i> Flujograma del proceso general de Administración.....	60
<i>Figura 26:</i> Flujograma del proceso de gestión financiera.....	61
<i>Figura 27:</i> Flujograma del proceso de fisioterapia.....	62
<i>Figura 28:</i> Actividades Generales	63
<i>Figura 29:</i> Flujograma para masoterapia	63
<i>Figura 30:</i> Competencias / organigrama / flujos	64

INTRODUCCIÓN

El dolor es la primera causa por la cual los pacientes buscan recibir una atención médica y es la razón fundamental por la cual día con día la industria y la tecnología ofertan al mercado diferentes y variados productos para palearlo, recursos que al estar a disposición del personal calificado y colectividad en general, están sujetos en el primer caso al juicio del tratante y en el segundo caso a la diferencia de criterios, costos y/o experticia, propiciándose de esta forma el uso de una variedad de mecanismos de diagnóstico que difieren unos de otros aunque se requieran para un mismo fin, generando gastos innecesarios de mayor o menor escala, lo que contribuye a posteriori al desperdicio y pérdida de recursos.

Es así que el paciente que asiste a una valoración médica por dolor, desconoce si posee o no una patología base que genere o potencie su padecimiento por lo que busca atención médica en las diferentes instituciones de salud que a su juicio puedan combatirlo.

Razón por la cual, para normar los establecimientos sanitarios del país el Ministerio de Salud Pública del Ecuador como ente rector a nivel nacional, ha instituido legislaciones y reglamentos para regular el accionar de los Establecimientos de Salud, para satisfacer las necesidades de la población

El servicio de fisioterapia a nivel general, se encuentra contemplado en los servicios complementarios, dentro de la regulación del Ministerio de Salud Pública y su Manual del Modelo de Atención Integral de Salud – MAIS, bajo la categorización de Servicios de Apoyo Diagnóstico transversal a los Niveles de Atención y atendiendo a la clasificación del Establecimiento, se cuenta con: Centro de Rehabilitación Integral General – CRI-1 General, Centro de Rehabilitación Integral de mediana complejidad CRI-2 y Centro de Rehabilitación Integral de alta complejidad– CRI 3 (Ministerio de Salud Pública, 2016).

Por otro lado, de acuerdo a lo especificado en el Reglamento Sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a Vigilancia

y Control Sanitario (Acuerdo No. 00004712), los establecimientos de salud Clasificados como Centros de Rehabilitación Integral (CRI), tienen una clase de riesgo A.

De acuerdo a esta clasificación, Sports Medical Center es un Centro de Rehabilitación Integral (CRI), de riesgo A, creado con una visión inicial para el manejo de medicina física en deportistas de mediano y alto rendimiento, contando para ello con tratamientos específicos (para este grupo), pero que frente a la perspectiva actual, obedece igualmente a la atención de pacientes que acuden por la primera causa determinada como prioritaria en nuestro sistema de salud: El dolor y que obedece a la necesidad de una población que demanda de servicios asistenciales complementarios a los establecidos como regulares (hospitales públicos y privados) y que actualmente brinda su atención mediante el trabajo conjunto (en red) con instituciones de salud a nivel privado.

OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un plan de mejora y fortalecimiento para optimizar los procesos de gestión en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center. DM de Quito.

Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico situacional actual del Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center DM de Quito.
2. Proponer un modelo de gestión por procesos para Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center en el que se describan e identifiquen los procesos, responsabilidades y actividades de su personal de acuerdo a competencias técnicas.
3. Establecer las estrategias organizacionales que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que afectan al Instituto de manera general.

CAPITULO I

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Sports Medical Center es un centro especializado en Fisiatría, creado el 01 de noviembre del año 2015, cuenta con los permisos respectivos para su funcionamiento y Certificado emitido por la Dirección Provincial de Salud del Ministerio de Salud como órgano de control de la Autoridad Sanitaria Nacional.

Sports Medical Center está ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito (capital de la República del Ecuador), Parroquia Santa Prisca.

Altitud: 2.820 msnm

Clima: frío de montaña, con una temperatura media de 15 °C

Provincia de Pichincha:

Límites:

- Norte con Imbabura,
- Este con Napo
- Sur con Cotopaxi
- Oeste con Santo Domingo de los Tzáchilas

Misión:

Somos un centro de atención integral para el paciente que requiere rehabilitación física y deportiva que busca garantizar su pronta y óptima recuperación prestando servicios de excelencia.

Visión:

Ser el centro más completo de rehabilitación física integral y deportiva, en donde la calidad del servicio y los equipos de alta tecnología son la garantía de la satisfacción de nuestros usuarios.

Sports Medical Center dentro de su nómina de Recursos Humanos, cuenta con:

Personal:

- Médicos especializados en traumatología y ortopedia,
- fisioterapeutas,
- personal administrativo y
- personal de servicios.

Servicios / Áreas:

- Rehabilitación y Fisioterapia
- Medicina física y deportiva
- Masajes

Espacios:

- Sala de Espera
- Recepción
- Baño/vestidor
- Área 1 - Electro-estimulación
- Área 2 - Terapia Sensorial
- Área 3 - Rayo Láser

- Área 4 - Onda Corta / Magnetoterapia
- Área 5 - Consultorio
- Área 6 - Ejercicios físicos
- Área 7 - Ejercicios mecánicos
- Área 8 - Materiales y Dispositivos Médicos

Del total de atenciones de Sports Medical Center, el 50% corresponden al Área de Rehabilitación y Fisioterapia.

Particularidades del Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center:

- Atención de adultos jóvenes (población económicamente activa que requiere una agenda que debe ser cumplida para evitar absentismo laboral.
- Incorporación paulatina de nuevo personal
- Servicio que requiere recurso humano con formación académica y experticia integral, dada la diversidad de las prescripciones recibidas.
- Conocimiento y manejo de dispositivos médicos y tecno-vigilancia

Sports Medical Center al ser un establecimiento relativamente nuevo en el mercado de la salud, no cuenta con los instrumentos necesarios para la maximización del uso de sus recursos y se ve limitado ante una demanda que va en aumento, frente a una oferta de servicios limitada.

Las principales inconformidades recibidas por parte del cliente externo, se deben a la inobservancia de la agenda (tiempos de atención).

Entre los principales puntos críticos se encuentran:

- Falta de optimización del recurso humano (falta de entrenamiento y retroalimentación de los procesos que se llevan a cabo en el Área de

Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, lo que conlleva al retraso en las agendas programadas (para los pacientes) y por ende a la prolongación de los horarios establecidos para el personal técnico, administrativo y de servicios, con los consiguientes costos acarreados para la organización.

- Falta de organización en la bodega de dispositivos médicos utilizados en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, lo que no permite encontrar oportunamente los insumos requeridos por el paciente, tanto para su atención como para su expendio (de acuerdo al caso).
- Sobrecarga laboral para el personal con mayor experiencia y/o experticia dado que debe solventar los problemas del personal que se incorpora en la atención de rehabilitación.

Lo que se resume en el siguiente esquema:

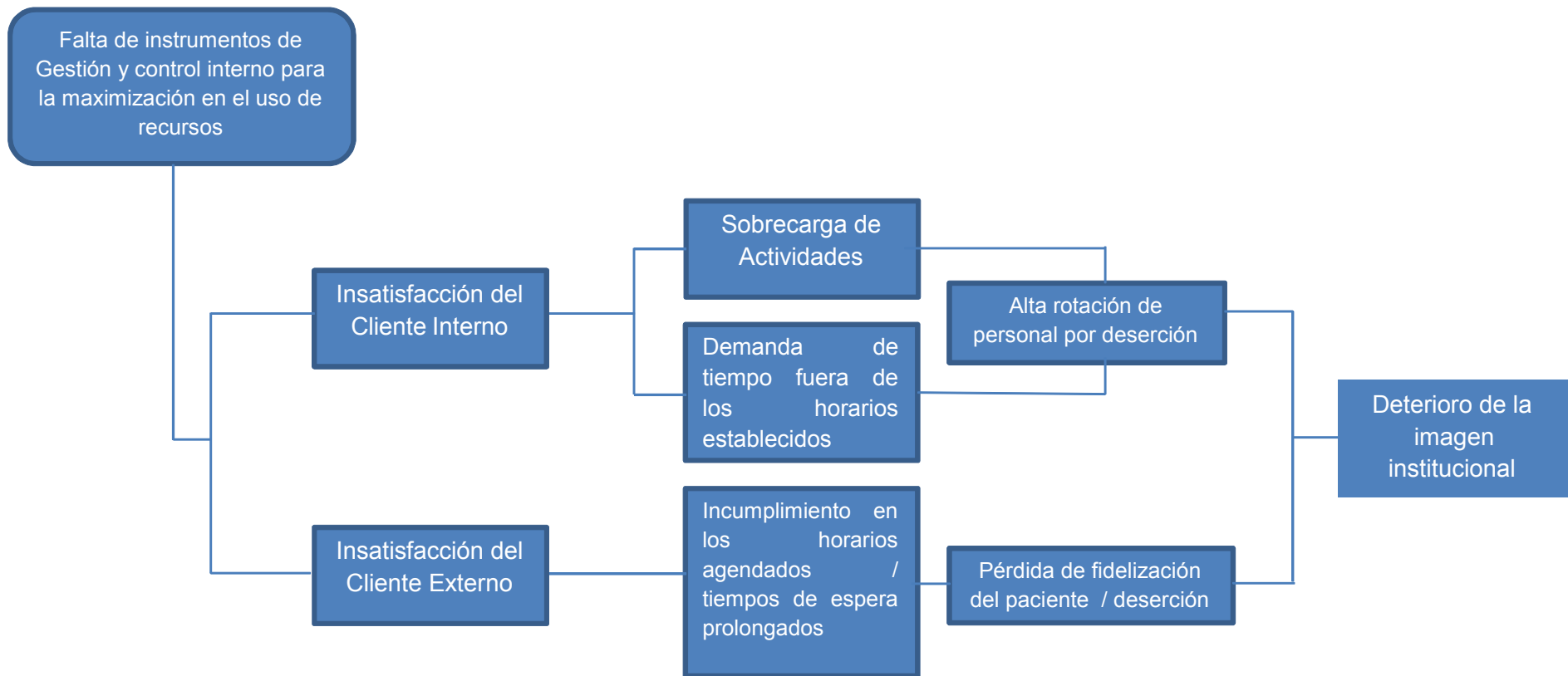


Figura 1: Causas del Problema. Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center.

1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

La fisioterapia / fisioterapia / medicina física, data de etapas ancestrales, es así que antes de Cristo, en lugares como Egipto, Grecia, Roma, entre otras, civilizaciones se atribuían a las enfermedades y dolencias a males que provenían de castigos de las deidades y otorgaban su curación a dones mágicos y omnipotentes.

Entre sus arcaicos métodos de fisioterapia se incluían técnicas de frío-calor/ calor-frío, incluidos en los tratamientos húmedos (agua-terapia), basados en estudios de morfología, antropología, Clínica y terapéutica de acuerdo a ideologías propias de la época con técnicas terapéuticas empíricas que mediante estudios en la actualidad han demostrado tener resultados eficaces sobre determinadas patologías (Vergara, 2010).

Es así que como especialidad médica que comenzó a gestarse en los Estados Unidos en la década de los 30', tratando trastornos neurológicos y músculoesqueléticos. Sin embargo, fue después de la 2ª Guerra Mundial, cuando millares de combatientes regresaron a su hogar con lesiones físicas muy serias (Bacco, 2012).

Actualmente las técnicas han mejorado y sus práctica se han incorporado a la medicina occidental y oriental para el alivio de diversas patologías, mediante variados métodos entre las que podemos contar:

- **Traumatología:** Para tratamiento de lesiones como contracturas, fracturas, desgarros musculares, esguinces, etc.
- **Medicina deportiva:** Entrenamiento, mejorar el potencial y la técnica del movimiento, ejercicios de rehabilitación del deportista, acondicionamiento físico, etc.
- **Reumatología:** Artrosis, artritis, pico de loro, afasia plantar, etc.
- **Neumología y cirugía torácica:** Bronquitis, asma, intervenciones cardíacas, afecciones respiratorias, etc.
- **Cirugía plástica:** Tras una liposucción, cirugía del tabique nasal, etc.
- **Cirugía general:** Para la preparación en preoperatorio y para recuperarse después en el postoperatorio.
- **Neurología:** Paliar los síntomas musculares de la parálisis cerebral infantil, recuperar movilidad tras una hemiplejía, los ejercicios de

rehabilitación benefician mucho al enlentecimiento de enfermedades degenerativas del sistema nervioso, etc.

- **Obstetricia:** Para la preparación al parto, recuperación postparto y luego ciertos ejercicios que benefician el control de esfínteres tras la incontinencia urinaria postparto.
- **Geriatría:** Los ejercicios de rehabilitación producen beneficios generales en la tonificación, motricidad y coordinación de las personas mayores, ayudando a mantener su autonomía el mayor tiempo posible. Así como palia síntomas de las enfermedades degenerativas osteomusculares, inmovilizaciones prolongadas por convalecencia, etc.
- **Técnicas originales de la fisioterapia:** Bobath, Kabat, Bgm, Dlm, etc.
- **Masoterapia:** Utiliza diversas técnicas de masaje, desde los conocimientos milenarios a modernas técnicas desarrolladas recientemente.
- **Cinesiterapia:** Es una técnica terapéutica que consiste en la movilización potenciadora de las zonas afectadas. Pueden ser pasivas, en las que el terapeuta mueve al paciente, o activas, donde él mismo realiza los movimientos.
- **Termoterapia:** Se aplica calor sobre la zona a tratar. Puede ser con luz infrarroja o compresas calientes o medios electrónicos.
- **Crioterapia:** Al contrario de la anterior, se utiliza el frío como medio terapéutico.
- **Hidroterapia:** En este caso el paciente se beneficia de los efectos sanadores del agua con masajes de chorros a presión, jacuzzis, aguas termales, etc.
- **Hidrocinesiterapia:** Combinación de la hidroterapia con la cinesiterapia, es decir, ejercicios en el medio acuático, pasivos y activos.
- **Talasoterapia:** Utiliza los beneficios de los ejercicios de rehabilitación en el ámbito marino, su clima, así como la alta cantidad de minerales y yodo, que son beneficiosos para el organismo en ese medio.
- **Electroterapia:** Aplicación de energía electromagnética al organismo con el fin de producir sobre él reacciones fisiológicas y biológicas.
- **Fototerapia:** Terapia mediante la aplicación de luz ultravioleta, infrarrojos y laser cada una con una función diferente (Sánchez, 2016).

Al respecto en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, para el tratamiento de las prescripciones recibidas se cuenta con:

- Electro-estimulación
- Terapia Sensorial
- Rayo Láser
- Onda Corta / Magnetoterapia
- Ejercicios físicos
- Ejercicios mecánicos

Respecto al ejercicio profesional de Centros privados, ambulatorios y de hospitalización, para el manejo del paciente existe la propuesta de articulación territorial de la Red Pública y complementaria de salud en Zonas, Distritos y Circuitos, obedeciendo a las redes y micro redes territoriales de salud, responde a la nueva organización territorial desconcentrada y descentralizada que se está implementando en el país, para la planificación territorial y la gestión de los servicios públicos, que establece 9 Zonas de planificación, 140 distritos y 1134 circuitos.

La organización territorial de la red de servicios de salud permite responder de manera adecuada a la realidad y necesidades de la población y activar los espacios de coordinación intersectorial y participación comunitaria en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Al respecto y de acuerdo a lo enunciado, existe la posibilidad de que Sports Medical Center de acuerdo a alianzas estratégicas establezca una conexión con establecimientos de salud para otorgar servicios complementarios de ser el caso por lo cual se analiza los posibles establecimientos a los cuales, de acuerdo a niveles de tensión se podría dar apoyo transversal (Ministerio de Salud Pública, 2016).

Dentro los Establecimientos de Salud con los cuales se puede plantear la mencionada posibilidad se encuentra el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (dado que nuestro principal cliente se encuentra afiliado), Instituto que dentro de su cartera de Servicios, de acuerdo a la Resolución N°. CD 509 (2015), clasifica a sus Establecimientos de Salud de acuerdo a su tipología y cartera de servicios, contando con

establecimientos que contemplan a la fisioterapia dentro de sus actividades, entre los cuales tenemos:

- Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio (Hospital del Día)
- Centros de Especialidad
- Hospitales Básicos
- Hospitales Generales
- Hospitales de Tercer nivel (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2015)

Tabla 1

Centros Clínico Quirúrgico Ambulatorio (Hospital del Día)

ZONA	PROVINCIA	TIPOLOGÍA HOMOLOGADA (SEGÚN PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO 2015 - 2016 EMITIDOS POR LA AUTORIDAD SANITARIA NACIONAL)
	PICHINCHA	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA - SANGOLQUÍ)
ZONA 9	QUITO	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA - CENTRAL QUITO)
	QUITO	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA - CHIMBACALLE)
	QUITO	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA - COTOCOLLAO)
	QUITO	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA - EL BATÁN)
	QUITO	CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO (HOSPITAL DEL DÍA - ELOY ALFARO)

Tomado de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - Resolución N°. CD 509 (2015)

Tabla 2:
Centros de Especialidades

PROVINCIA	TIPOLOGÍA HOMOLOGADA (SEGÚN PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO 2015 - 2016 EMITIDOS POR LA AUTORIDAD SANITARIA NACIONAL)
QUITO	CENTRO DE ESPECIALIDADES - LA ECUATORIANA
QUITO	CENTRO DE ESPECIALIDADES - SAN JUAN
QUITO	CENTRO DE ESPECIALIDADES - SUR OCCIDENTAL
QUITO	CENTRO DE ESPECIALIDADES - COMITÉ DEL PUEBLO

Tomado de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - Resolución N°. CD 509 (2015)

Tabla 3
Hospitales Generales

PROVINCIA	TIPOLOGÍA HOMOLOGADA (SEGÚN PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO 2015 - 2016 EMITIDOS POR LA AUTORIDAD SANITARIA NACIONAL)
QUITO	HOSPITAL GENERAL - SAN FRANCISCO

Tomado de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - Resolución N°. CD 509 (2015)

Tabla 4
Hospitales de Tercer Nivel

PROVINCIA	TIPOLOGÍA HOMOLOGADA (SEGÚN PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO 2015 - 2016 EMITIDOS POR LA AUTORIDAD SANITARIA NACIONAL)
QUITO	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES - CARLOS ANDRADE MARÍN

Tomado de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - Resolución N°. CD 509 (2015)

1.2. Razones por las cuales se escogió el tema

En el presente caso Sports Medical Center es un Establecimiento de Salud, que no está organizado por un modelo gerencial que permita su mejora continua, no cuenta con el establecimiento de procesos para la detección oportuna de puntos críticos, lo que sumado a que es un servicio en expansión, deja entrever una serie de falencias, lo que sumado a la competencia existente en el mercado exige una mejora continua y excelencia en los procesos instaurados para lograr una atención con calidad y calidez, frente a Instituciones que se han afianzado en el mercado de la salud para el tratamiento y manejo de fisioterapia, entre los que podemos contar:

Tabla 5

Directorio de establecimientos particulares de fisioterapia

DIRECTORIO ESTABLECIMIENTOS DE FISIOTERAPIA – QUITO		
ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN	SECTOR
• Fernando Alarcón Vergara	N31 - 138 y Av Marian de Jesús Primer piso	Norte
• Centro médico Rogozhin	José Padilla e Iñaquito	Norte
• Fisioterapia y rehabilitación	Edificio Cobo Bernal - Isla genovesa N42 y Thomas de Berlanga	Norte
• Kinective Fisioterapia Deportiva	Calle Inglaterra E3 - 74 y avenida República	Norte
• Medicentro EC	Veracruz N35 - 100 y avenida República	Norte
• Valeria Paladines	Citimed Piso 3 Cnsusltorio 303 Sector Hospital Metropolitano	Norte
• Nury Vargas	Centro Médico Meditropoli. Av. Mariana de Jesús y Occidental	Norte
• Centro de Traumatología y rehabilitación Integral	Clínica Panamericana	Sur
• Centro Médico Rotario	Medardo Silva OE5 - 221 Cumbaya	Valles

Tomado de Google Earth (2014)

En el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, se hace imprescindible la instauración de herramientas e instrumentos administrativos y técnico/operativos que permitan corregir los problemas que se suscitan en la práctica diaria, que se muestran en el siguiente árbol de problemas en el cual se evidencia los puntos críticos:

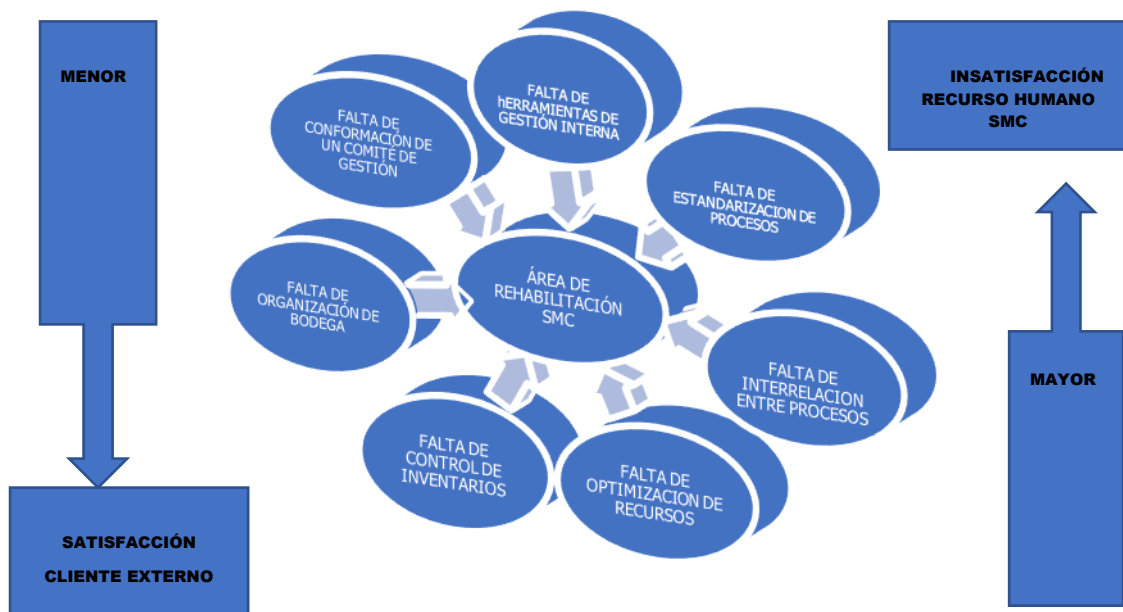


Figura 2: Árbol de problemas

Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Para manejar los problemas manifestados en las diferentes etapas de la atención:

- Cumplimiento en la atención de la agenda establecida
- Cumplimiento de jornada de trabajo
- Cumplimiento de actividades prescritas en cada proceso
- Atención al cliente externo (calidad y calidez).

1.3. Planteamiento del problema o situación a investigar

La presente propuesta constituye una oportunidad para mejorar los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización en general y para lograr un impacto positivo la imagen organizacional, además de trascender positivamente en la expansión del Instituto.

Se debe tomar en cuenta que las organizaciones que prestan servicios asistenciales debido a su naturaleza social y tecnológica, deben su accionar a cambios vertiginosos de mejora continua que garantice su permanencia en el mercado de bienes y servicios, mediante el uso de herramientas que permitan el análisis interno y externo del entorno institucional.

FODA Definición:

Una de las estrategias genéricas que permiten el mencionado análisis es la Matriz de Estrategias FODA, que analiza las ventajas competitivas propias de la empresa frente al medio en el que se desenvuelve.

Tiene como objetivo el análisis interno y externo de la organización para intervenir en los puntos sobre los que se tiene control y apoyarse en las oportunidades del entorno con el fin de reducir riesgos.

El análisis interno corresponde a los componentes F - D:

F = Fortalezas de la institución que dan un valor agregado a los servicios prestados.

D= Debilidades, respecto a los aspectos que no se posee, los que limita su autonomía.

El análisis externo corresponde a los componentes O - A:

O = Oportunidades del entorno en el que se maneja el negocio, ocasión en la cual las desventajas y/o debilidades de la competencia, favorecen a la solidez de su rival.

A= Amenazas, se refiere a los riesgo propios del mercado, sobre los que no se tiene injerencia pero que afectan directamente al negocio.

En conclusión la Matriz de Estrategias FODA, es una estrategia de competitividad que permite definir las acciones necesarias para el desarrollo de planes y programas enfocados a la mejora continua.

Es así que luego del manejo del presente instrumento se ha determinado generalidades, entre las que se cuentan

- El mercado de medicina física a nivel privado es relativamente nuevo y no se encuentra explotado en su 100%.
- Los costos que acarrea su instauración, mantenimiento y funcionabilidad es alto, lo que limita la excesiva competencia a nivel de instituciones privadas.
- Su funcionamiento de acuerdo a geo-referencia en el DM de Quito es limitada.
- De acuerdo al Manual del Modelo de Atención integral de Salud – MAIS, emitido por el Ministerio de Salud Pública como la máxima autoridad sanitaria nacional, existe la posibilidad de un manejo interinstitucional del paciente mediante convenios estratégicos (Barzallo, 2016).

Lo que puede resumirse en la siguiente matriz:

Tabla 6

FODA de Sports Medical Center

FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones propias y apropiadas para el efecto con posibilidad de adecuación y/o ampliación. 2. Personal con la formación técnica y científica para la atención personalizada de nuestros clientes. 3. Misión y visión enfocadas al servicio de la comunidad. 4. Adecuado clima laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rotación de personal 2. Falta de instrumentos que faciliten y optimicen los recursos de la empresa. 3. Falta de difusión de los servicios hacia la ciudadanía 4. Empresa de reciente creación sin la solidez necesaria para competir a nivel nacional e internacional. 5. Falta de liquidez para la adquisición inmediata de tecnología de punta para competir con el mercado nacional e internacional. 6. Falta de un modelo de gestión
OPORTUNIDADES: O	AMENAZAS: A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda de servicios terapéuticos. 2. Desarrollo de las Tecnologías empleadas en la fisioterapia 3. Se dificulta la entrada en el mercado de nuevos competidores. 4. Contar con la referencia y contra referencia de Establecimientos de Salud con mayor Solidez de la ciudad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rivalidad con la competencia existente 2. Atención gratuita de las instituciones públicas 3. Aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) debido a la inflación 4. Incremento del salario básico del país.

Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

1.4. Pertinencia del tema a desarrollar

Sports Medical Center actualmente atiende a un gran porcentaje de población económicamente activa, en patologías que hace unas décadas no eran consideradas en edades fluctuantes entre los 24 – 40 años, pero que en la actualidad dadas las condiciones de sedentarismo, malos hábitos de alimentación y horarios extendidos con la manipulación de herramientas tecnológicas en situaciones ergonómicas inadecuadas, conllevan al aumento de patologías conexas a enfermedades laborales.

Por lo cual analizando el curva de crecimiento de la población económicamente activa, se podrían plantear hipótesis acerca de la mayor demanda de servicios asistenciales de índole fisioterapéutico que existiría debido a los parámetros anteriormente descritos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

En tal virtud se observa el aumento de la carga laboral de acuerdo a datos INEC.

Tabla 7
Carga global de trabajo

CARGA GLOBAL DE TRABAJO		
HORAS PROMEDIO A LA SEMANA		
	Mujeres	Hombres
• Nacional	77:03	61:56
• Área Urbana	75:05	62:54
• Área Rural	82:58	60:11

Tomado de Encuesta del Uso del tiempo 2007 - INEC

Tabla 8

Población ocupada, según grupos de edad

POBLACIÓN OCUPADA, SEGÚN GRUPOS DE EDAD					
Grupos de edad	Mujeres		Hombres		% de mujeres en relación a los grupos de edad
	Número	%	Número	%	
Nacional					
10 a 17 años	77.417	3,0%	136.541	3,5%	36,2%
18 a 29 años	579.667	22,6%	962.435	24,5%	37,6%
30 a 39 años	574.873	22,4%	786.897	20,0%	42,2%
40 a 49 años	546.246	21,3%	744.775	18,9%	42,3%
50 a 64 años	586.762	22,9%	903.264	23,0%	39,4%
65 años y más	201.495	7,9%	398.457	10,1%	33,6%
Total	2.566.461	100,0%	3.932.369	100,0%	39,5%
Área urbana					
10 a 17 años	23.916	1,3%	44.389	1,8%	35,0%
18 a 29 años	430.997	24,0%	654.018	26,1%	39,7%
30 a 39 años	426.776	23,7%	558.507	22,3%	43,3%
40 a 49 años	400.730	22,3%	481.311	19,2%	45,4%
50 a 64 años	415.641	23,1%	587.652	23,5%	41,4%
65 años y más	99.271	5,5%	175.416	7,0%	36,1%
Total	1.797.332	100,0%	2.501.292	100,0%	41,8%
Área rural					
10 a 17 años	53.500	7,0%	92.152	6,4%	36,7%
18 a 29 años	148.670	19,3%	308.417	21,6%	32,5%
30 a 39 años	148.097	19,3%	228.390	16,0%	39,3%
40 a 49 años	145.516	18,9%	263.464	18,4%	35,6%
50 a 64 años	171.122	22,2%	315.613	22,1%	35,2%
65 años y más	102.224	13,3%	223.041	15,6%	31,4%
Total	769.129	100,0%	1.431.077	100,0%	35,0%

Tomado de INEC - Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU – Diciembre 2012 Población de 10 años y más

Por otro lado, tenemos las estadísticas de personas que reportan realizar ejercicio (personas de 12 años en adelante):

Tabla 9

Población que hace deporte por lo menos una vez al mes

POBLACIÓN QUE HACE DEPORTE POR LO MENOS UNA VEZ AL MES					
	Mujeres		Hombres		% de mujeres con relación que hace o no hace deporte
	Número	%	Número	%	
Total nacional					
Si	790.829	16,2%	2.232.480	47,7%	26,2%
No	4.092.716	83,8%	2.451.311	52,3%	62,5%
Total	4.883.545	100%	4.683.792	100%	51,0%
Área Urbana					
Si	595.228	18,3%	1.502.936	50,3%	28,4%
No	2.654.674	81,7%	1.485.963	49,7%	64,1%
Total	3.249.902	100%	2.988.899	100%	52,1%
Área rural					
Si	195.601	12,0%	729.545	43,0%	21,1%
No	1.438.042	88,0%	965.349	57,0%	59,8%
Total	1.633.643	100%	1.694.893	100%	49,1%

	Días promedio en el mes		Horas promedio en el día	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Área urbana	10,0	9,3	1,6	2,1
Área rural	7,2	9,1	1,6	2,0
Total	9,3	9,2	1,6	2,1

Tomado de INEC - Encuesta de Condiciones de Vida 2005 – 2006. Personas de 12 años y más

Al respecto los estudios clínicos evidencian que mantenerse en reposo y sedentarismo los cinco días de la semana y realizar ejercicios de mediano a gran impacto ocasionalmente y/o el fin de semana, desgasta las articulaciones, produce un sobreesfuerzo muscular y posibles desgarres, eventos que requieren el apoyo de medicina física para su recuperación.

Lo que se evidencia en las atenciones realizadas en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, cuya productividad cuenta con la gran

mayoría de las patologías atendidas en centros de salud de mayor complejidad a nivel público y privado:

Principales prescripciones atendidas en niños y jóvenes (de 2 a 14 años) en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center:

- a. Displasia de cadera
- b. Fractura monteggia
- c. Lumbago mecánico
- d. Luxación de rótula
- e. Fractura de radio distal
- f. Esguinces de diferente etiologías
- g. Lumbalgias de diferentes etiologías

Principales prescripciones atendidas adultos mayores (de 65 a 84 años) en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center:

- a. Espondiloartrosis
- b. Plastia manguito rotador
- c. Ruptura manguito rotador
- d. Artroscopia del LCP
- e. Fascitis plantar
- f. Tendinitis de manguito rotador
- g. Lumbago con ciática
- h. Gonartrosis bilateral
- i. Artroscopia de rodilla

Teniendo como principales prescripciones a nivel general la prevalencia de adultos jóvenes (de 18 a 40 años) en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center:

- a. Tendinitis
- b. Esguince
- c. Lumbago
- d. Fracturas de diferentes etiologías
- e. Artroscopia
- f. Gonartrosis
- g. Lumbalgia
- h. Discopatía
- i. Meniscopatía
- j. Distensión de diferentes etiologías

1.5. Metodología que se propone para la realización de la tesina

Al ser el presente un estudio cuasi-experimental se requerirá:

- Método Analítico
- Método inductivo
 - Diagnostico situacional:
 - a. Encuesta al cliente externo, para obtener información acerca de la satisfacción respecto a los servicios brindados en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center (pacientes).

b. Grupo focal con el personal técnico que labora en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sport Medical Center.

c. Análisis documental

1.6. Resultados esperados

a. Establecer los instrumentos requeridos para un adecuado modelo de gestión por procesos en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center. DM de Quito.

b. Definir los procesos que orienten el trabajo del equipo de funcionarios del Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center. DM de Quito.

c. Establecer indicadores claves a ser monitoreados.

CAPÍTULO II

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA

2.1. Estudios similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Actualmente Sports Medical Center, no cuenta con estudios similares al propuesto, modelos que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente, por lo tanto en la actualidad no se cuenta con herramientas de gestión que permitan mejorar la atención al cliente optimizando recursos y tiempo.

No obstante, al respecto la OMS/OPS en su Metodología de Gestión Productiva de los Servicios de Salud - Introducción y Generalidades (2010). Organización Panamericana de la Salud.

En este ejemplar de la Organización Mundial de la Salud establece de manera clara la importancia y los retos de la gestión en los Establecimientos de Salud, observando su incidencia en el Sistema de Salud y ejemplarizando los actuales modelos vs los modelos que hace poco se visualizaban como exitosos y equivalentes a una modernización que ha entrado en desuso. Tiene una visión de cobertura y exclusividad dentro de los niveles de atención además que orienta los procesos hacia una subordinación hacia los órganos de control establecidos. Bordea situaciones referentes a la falencia existente en la capacidad gerencial de los establecimientos de salud que inciden directamente en problemas relacionados a la eficiencia y eficacia de la atención prestada y se enfoca en alcanzar los objetivos para mejorar la productividad, mediante herramientas que aporten a mejorar su desempeño de acuerdo a la cartera de servicios correspondiente, promoviendo la capacitación del personal humano a nivel general y principalmente gerencial para resolver los problemas de la gestión actual, mediante la toma de decisiones asertivas (Organización Panamericana de la Salud, 2010).

Por lo cual se evidencia la importancia de contar con un sistema de gestión interna en cada institución, independientemente de su naturaleza, dado que

norma, rige y dirige el actuar de la misma y su personal se enfoca en el cumplimiento de las metas propuestas por la misma mediante actividades y procesos estandarizados, mismos que deben ser adecuados para la realidad y necesidad de cada empresa para cumplir sus objetivos.

Sports Medical Center, requiere de los retos de la gestión descritos por la Organización Panamericana de la Salud para la identificación de variables e indicadores que atiendan las metas gerenciales institucionales y necesidades de la población.

El mejoramiento de la eficiencia de los Sistemas de Salud, Públicos y Privados, permite desarrollar redes de Salud basados en una articulación con el conjunto de Servicios de Salud.

En el marco conceptual y estratégico de una red integrada se requerirá contar con cuatro ámbitos de acción:

- Organización y Gestión interna
- Políticas y estrategias para la Gestión de los Sistemas de apoyo Clínico, Administrativo y Logístico
- Gestión integrada de Recursos Humanos para garantizar suficiencia, competencia y que los trabajadores de la salud se sientan valorados por sus organizaciones
- Sistemas de información integrados que vincule a todos los miembros de la red y la generación y consolidación de una cultura de gestión basada en resultados como garantía de la rendición de cuentas y la transparencia.

2.2. Revisión de la literatura académica y profesional pertinente

Se observa lo descrito respecto a Costos de Servicios de Salud. Ministerio de Seguridad Social. Supersalud. (2008). Despacho del Ministro Rad 24459. 2010. Fol 1 Ane 1, en este ejemplar se vinculan los servicios de salud de la Red Pública de Salud con la Red Complementaria y privada del sector salud, dado

que en la Constitución del Ecuador la Salud es un derecho y la gratuidad, aún por facturación a prestadores externos (Ministerio de Seguridad Social, 2008).

Se aborda este tema en la presente propuesta en virtud de que las instituciones privadas, constituyen en nuestro país la Red complementaria en el Sistema de Salud, mismas que pueden estar sujetas a convenios con estamentos gubernamentales para satisfacer las necesidades de la población y que en la actualidad, dado el ritmo de vida sedentario y frente a una gran demanda de terapias físicas y ocupacionales se puede recurrir a la prestación de servicios de Sports Medical Center para instituciones como Ministerio de Salud Pública y/o Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tomando en cuenta el costeo de Producción por Servicios y la Estimación de los Costos Estándar de Procedimientos Médicos, de acuerdo a la normativa legal vigente en la cual se establecen tarifas por procedimientos, que entre otros regulan la facturación y costos de los procedimientos médicos en servicios tanto públicos como privados. En este mecanismo, de acuerdo a definiciones y metodologías se estima el costo estándar (costos directos e indirectos) de la totalidad de las atenciones que engloba recursos humanos, procedimientos, medicamentos, materiales e insumos, instrumental y lencería, depreciación de bienes muebles, e infraestructura, entre otros para estandarizar el costo de las atenciones médicas.

Es importante el tema tratado en el presente, dado que se refiere a la ética profesional, frente a un mercado imperfecto en donde existe asimetría de información, en donde se debería priorizar la salud frente a los demás bienes, tomando en cuenta la necesidad integral del paciente, tanto en enfermedades crónicas, como agudas y mortales, independientemente de la idiosincrasia de la población, pero en la actualidad bajo una concepción de que el tiempo es dinero, nuestros servicios de salud se basan en un dato de productividad y aún así, se evidencia un importante porcentaje de nuestra población que no tiene acceso a ninguno de los servicios médicos establecidos en la Red Pública Integral de Salud y/o Red Complementaria, sin herramientas para su posible diagnóstico (Malán, 2014).

Parámetro importante, que de acuerdo al cumplimiento de convenios estratégicos con la Red Pública Integral de Salud, todo establecimiento de salud debe conocer, para otorgar las diferentes prestaciones de salud a los afiliados, de acuerdo a la incapacidad que se presente, además de las consideraciones de la prevención de los riesgos del trabajo en los que se realiza el análisis y proyección de la problemática de las salud ocupacional en Ecuador que conlleve al paciente a requerir el servicio de medicina física o rehabilitación.

Por otro lado y en virtud de la metodología propuesta, de acuerdo a lo descrito por Jazmine Escobar y Francys Ivonne Grupos Focales Bonilla – Jiménez, se define a los grupos focales como una técnica de recolección de datos (entrevista grupal semi-estructurada), que aborda un tema específico (propuesto por el investigador), cuyo propósito principal es el de hacer surgir por parte de los participantes actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones que no serían fáciles de lograr con otros métodos y cuyos resultados comparados con la entrevista individual, nos permiten obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo (Escobar & Bonilla, 2009).

Además se observa lo señalado en el Manual del Modelo de Atención Integral de Salud – MAIS. Ministerio de salud pública del Ecuador. Subsecretaría Nacional de Gobernanza de la Salud Pública. Dirección Nacional de Articulación y Manejo del Sistema Nacional de Salud y de la Red Pública. Quito 2013, en donde se estipulan los componentes de organización niveles de atención del Sistema nacional de Salud, entre los que se indican:

- Establecimientos de Salud de Primer Nivel
- Establecimientos de Salud de Segundo Nivel
- Establecimientos de Salud de Tercer Nivel
- Establecimientos de Salud de Cuarto Nivel (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013)

Homologación que rige para todo el sector salud del país, mismos que se complementan con el Servicio de apoyo diagnóstico transversal a todos los niveles de atención, basados en los mandatos constitucionales.

En tal virtud podemos observar que Sports Medical Center se ajusta a lo descrito en el Manual del Modelo de Atención Integral de Salud - MAIS, dado que constituye un componente de provisión de servicios y de organización que debe contar con un componente de gestión ya que tiene contacto directo con la comunidad y sus determinantes de salud, principalmente conductuales y biológicos, tales como: Hábitos, costumbres, creencias, actitudes y comportamientos, dentro del primero y Genes, edad, género, nutrición, inmunidad y vigor, en el segundo caso, etc, donde:

El componente de provisión de servicios y de organización, se da a nivel individual, familiar y comunitario ofreciendo servicios integrados e integrales de salud garantizando la continuidad de la atención que responde a las necesidades de la población.

Las actividades realizadas en Sports Medical Center están en estricto cumplimiento al Modelo de atención establecido por la máxima autoridad dentro de los escenarios de atención enfocados en el MAIS:

- Promoción
- Prevención
- Curación
- Rehabilitación, cuidados paliativos, integración social.

Respecto a lo enunciado en el Manual de Procesos y Procedimientos Administrativos y Asistenciales del Hospital Integrado Sabana de Torres, donde el autor indica que se emplea un modelo de modernización institucional que parte de un diagnóstico acerca de clientes internos y externos apoyados en entrevistas y grupos focales que incluyen a las autoridades y personal administrativo y asistencial de los que se obtienen los indicadores para proponer un manual de procesos que perita establecer los correctivos

necesarios, tomando en cuenta los siguientes pasos (Duque, Gómez, & Osorio, 2009):

Descripción del problema en el que se describan las limitantes que posee la organización que no le permite la competitividad en el mercado que le permita prestar mejores y mayores servicios a costos competitivos.

Delimitación del Problema, análisis del problema en tiempo y espacio que nos ayuda a esclarecer a donde queremos llegar y el período que nos tomará alcanzar nuestros objetivos.

2.3. Marco Conceptual

En todo centro de salud de atención especializada, ambulatoria y de hospitalización, conviene manejar los siguientes conceptos:

Salud:

Estado de bienestar integral tanto físico como mental, en el que el individuo no presenta indicios de enfermedad (Ministerio de Salud Pública, 2009).

Trabajo:

Labor cotidiana a la que un individuo dedica una jornada de tiempo establecida por ley, en la cual realiza una actividad específica a él encomendada, con el fin de recibir una retribución económica (Instituto ecuatoriano de Seguridad Social, 2016).

Ambiente de trabajo:

Contexto en el cual se desarrollan las actividades cotidianas de un individuo durante su jornada de trabajo y que puede influir positiva o negativamente tanto en su rendimiento como en su salud (Ministerio de Salud Pública, 2015).

Riesgo:

Posibilidad de ocurrencia de sufrir un siniestro a la que se encuentra expuesto un individuo (Ministerio de Salud Pública, 2013).

Factor de riesgo:

Causal o elemento presente en el lugar de trabajo y que puede dañar la salud de un individuo.

Incidente:

Evento que al ocurrir puede dañar a una o más personas, es un cuasi accidente, como un tropezón, sin daño a quien lo sufre y/o a terceros.

Accidente de trabajo:

Evento nocivo que repercute directamente en la salud del talento humano que debido a las actividades realizadas en su labor y/o lugar de trabajo se ve afectado en menor o mayor nivel (Duque, Gómez, & Osorio, 2009).

Enfermedad profesional:

Dolencia que afecta en el equilibrio de la salud física y/o mental del recurso humano de una organización, debido a las actividades realizadas en su labor cotidiana o adquirida en su lugar de trabajo.

A diferencia de décadas anteriores, no solo responden a traumas y/o eventos inesperados, sino a desordenes progresivos que obedecen al estilo de vida actual.

Salud ocupacional:

Actividad que se basa en un conjunto de normas y pautas respecto a las acciones de los recursos humanos con el fin de lograr su bienestar integral durante la realización de sus labores cotidianas y/o en su lugar de trabajo (Malán, 2014).

Proceso:

Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, para transformar los resultados obtenidos y lograr un producto que satisfaga a una o más necesidades.

Entre las características de un proceso que se pueden mencionar se encuentran las siguientes:

- Transforma las entradas en salidas por medio de mecanismos y recursos que agreguen valor al proceso, dado que tienen una visión social.
- Su finalidad se basa en un resultado dinámico en el tiempo.

Recursos:

Elemento indispensable para la ejecución de un proceso.

Tarea:

Acción y/ o actividad concreta consignada al recursos humano de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y competencias con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteadas por la organización.

Diagramas de flujo:

Simbología de carácter visual que cumple con el objetivo de facilitar la comprensión gráfica de un proceso instituido, para facilitar su cumplimiento.

En un diagrama de flujo se esquematiza las etapas del proceso, detallando cada componente y su interacción con las tareas y recursos existentes con el fin de establecer los puntos críticos (determinación oportuna de errores puntuales del personal o del proceso en sí), para conseguir una mejora continua.

En general son utilizados como herramientas de tipo sensorial, que abarca figuras, entre las que podemos señalar las siguientes:

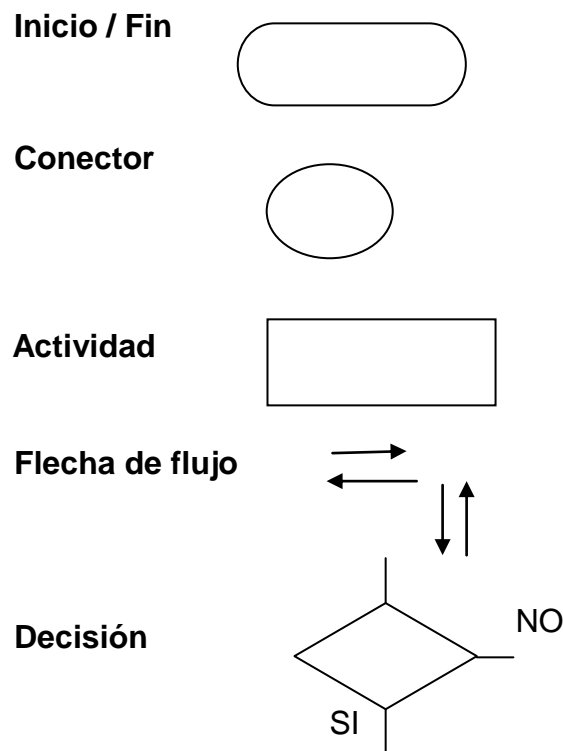


Figura 3: Símbolos de flujos de procesos
Tomado de: Varela (2010)

2.3.1. Diagnóstico situacional de satisfacción del cliente interno y externo

De acuerdo a la metodología propuesta para el diagnóstico situacional se aplicó una encuesta, mediante un cuestionario de 10 preguntas, dirigidas y aplicadas al cliente externo en un Universo de 80 participantes.

Por otra parte, con el personal técnico operativo de Sports Medical Center, se aplicó la metodología de Grupo Focal.

Grupo focal

Al respecto se llevó a cabo las respectivas reuniones con el grupo focal que estuvo conformado por miembros del personal técnico, administrativo y de servicios de Sports Medical Center, quienes de manera libre y voluntaria apoyaron y colaboraron en esta actividad y son quienes mantienen contacto directo con el paciente que acude a recibir nuestros servicios, para lo cual se realizaron las actividades que se detallan a continuación:

Se definió la constitución del grupo, mismo que fue integrado por

1. Médico 1
2. Médico 2
3. Fisioterapista 1
4. Personal Administrativo 1
5. Personal de servicios 1
6. Moderador

TEMA: Análisis de una propuesta de mejora asistencial en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Determinar la necesidad de contar con una herramienta guía de gestión interna en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center.

PROCEDIMIENTO

Se estableció con un tiempo pertinente (4 semanas) los preparativos requeridos, tales como:

- Establecimiento de los posibles participantes (universo)
- Sondeo de la posibilidad e interés de participar de los posibles integrantes
- Establecimiento del lugar de la reunión y los materiales e insumos necesarios para establecer un ambiente amigable y neutral para todos los participantes.
- Diseño del cuestionario
- Establecimiento del moderador
- Invitación a los participantes comprometidos

ACTIVIDADES

El día de la reunión se estableció 3 etapas:

- Bienvenida e inducción al tema a los participantes
- Se llevó a cabo el debate y se moderó la reunión de tal manera que no exista ni discusión ni controversia, acerca de los puntos críticos que inciden en la imagen que proyecta nuestro centro, tales como: tiempos de espera prolongados por parte del cliente y motivos de las quejas más frecuentes por parte de nuestros usuarios.
- Se dio el cierre de la reunión agradeciendo la asistencia de los participantes e indicando que los datos serán utilizados con fines de investigación y estadística del tema planteado.

Con los resultados arrojados por la metodología aplicada y luego de un exhaustivo y claro diagnóstico interno y externo del Centro, podremos establecer herramientas para un mejoramiento continuo (KAIZEN) orientado a la satisfacción tanto del cliente interno como externo, fundamentados en una atención integral, de calidad con calidez.

2.3.1.1. Análisis documental

Sports Medical Center, dentro de su nómina de Recursos Humanos, cuenta con:

- Personal técnico:
 - Médicos especialistas en traumatología/ortopedia y
 - Fisioterapeutas
- Personal Administrativo:
 - Recepcionista y
 - Secretaria
- Personal de servicios:
 - Limpieza,
 - Mensajería y
 - Servicios varios

Personal de seguridad

Infraestructura/áreas:

- Sala de Espera
- Recepción
- Baño/vestidor
- Área 1 - Electro-estimulación
- Área 2 - Terapia Sensorial
- Área 3 - Rayo Láser
- Área 4 - Onda Corta / Magnetoterapia
- Área 5 - Consultorio
- Área 6 - Ejercicios físicos
- Área 7 - Ejercicios mecánicos
- Área 8 - Materiales y Dispositivos Médicos

La información estadística levantada en la presente investigación, corresponde a datos de producción anual, concernientes al período diciembre de 2015 - noviembre de 2016.

Tabla 10

Patologías/Diagnósticos atendidos:

Ítem	Prescripción	Casos por año	Porcentaje equivalente (%)
1	Artroscopia	96	4,08
2	Artrosis	12	0,51
3	Bursectomia	12	0,51
4	Bursitis	24	1,02
5	Cervicalgia	48	2,04
6	Cevicodorsalgia	12	0,51
7	dedo en gatillo	12	0,51
8	Desgarro	12	0,51
9	Discopatía	84	3,57
10	Displacia	12	0,51
11	Distención	60	2,55
12	Dolor	24	1,02

Ítem	Prescripción	Casos por año	Porcentaje equivalente (%)
13	Dorsalgia	24	1,02
14	Entesitis	48	2,04
15	Epicondilitis	36	1,53
16	Escoliosis	24	1,02
17	Esguince	168	7,14
18	Espondilitis	12	0,51
19	Espondiloartrosis	48	2,04
20	Espondilosis	12	0,51
21	fascitis	24	1,02
22	Femoro Pateral	12	0,51
23	Fractura	108	4,59
24	Gonartrosis	96	4,08
25	Hernia	24	1,02
26	Hiperpresión	24	1,02
27	Inestabilidad	36	1,53
28	Inflamación	24	1,02
29	Lesión	96	4,08
30	Lumbago	132	5,61
31	Lumbalgia	96	4,08
32	Lumbociatica	24	1,02
33	Luxación	36	1,53
34	Luxación recidivante	12	0,51
35	manguito rotador	36	1,53
36	Meniscopatia	72	3,06
37	Neuropraxia	12	0,51
38	Osteocondritis	48	2,04
39	Periostitis	12	0,51
40	Pincer	12	0,51
41	Plastía	36	1,53
42	Polimiositis	12	0,51
43	Protación	24	1,02
44	Prótesis	48	2,04
45	Pseudoartrosis	12	0,51
46	Pseudotomia	12	0,51
47	Quiste óseo	12	0,51
48	Raquiostenosis	24	1,02

Ítem	Prescripción	Casos por año	Porcentaje equivalente (%)
49	Remodelamiento	12	0,51
50	Ruptura	48	2,04
51	Síndrome cervical	48	2,04
52	Síndrome femoro-patelar	36	1,53
53	Síndrome meniscal	36	1,53
54	Síndrome Manguito rotador	24	1,02
55	Síndrome Túnel carpiano	12	0,51
56	Sinovitis	12	0,51
57	Tendinitis	180	7,65
58	Tendinopatía	12	0,51
59	Tenosinovitis	12	0,51
60	Trauma	12	0,51
61	Hallux Valgus	12	0,51
TOTAL		2352	100%

Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Patologías/Diagnósticos relevantes

Tabla 11

Patologías relevantes a nivel general

Ítem	Prescripción	# casos/mes	Porcentaje equivalente (%)de un total de 2352 prescripciones)
1	Tendinitis	15	7,70%
2	Esguince	14	7,10%
3	Lumbago	11	5,60%
4	Fractura	9	4,60%
5	Artroscopia	8	4,10%
6	Gonartrosis	8	4,10%
7	Lumbalgia	8	4,10%
8	Discopatía	7	3,60%
9	Meniscopatia	6	3,10%
10	Distensión	5	2,60%
Total acumulado		91	46,40%

Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

PRINCIPALES INCIDENCIAS

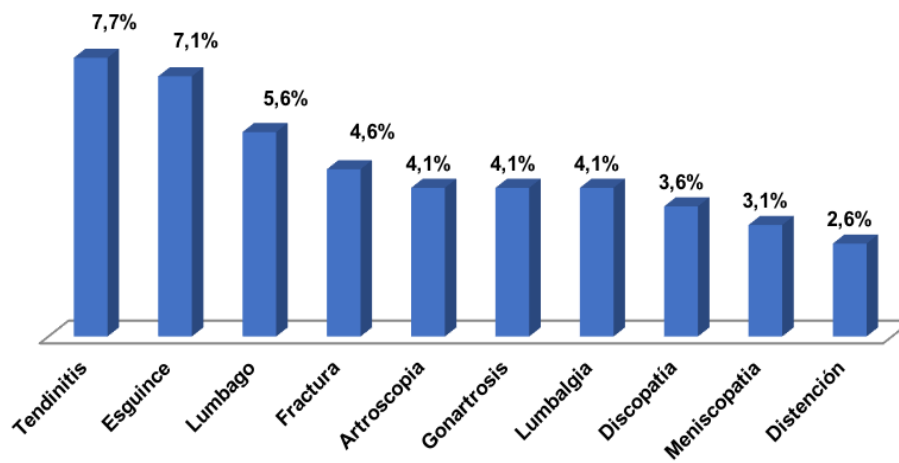


Figura 4. Patologías relevantes

Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ESTADÍSTICAS POR GÉNERO

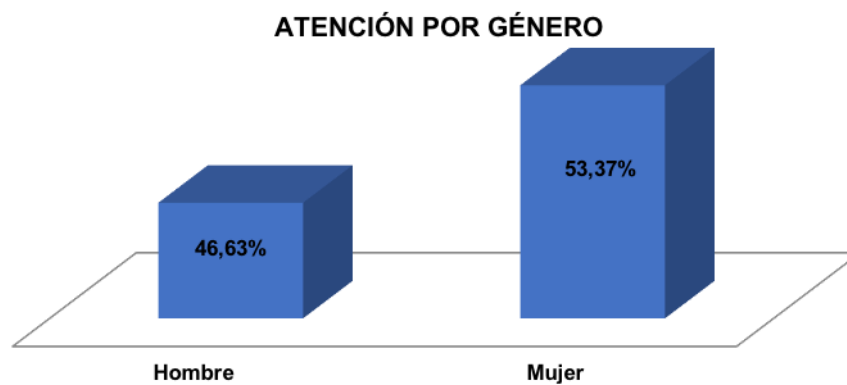


Figura 5. Pacientes por Género

Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ESTADÍSTICAS POR GRUPOS ETÁRIOS 2015

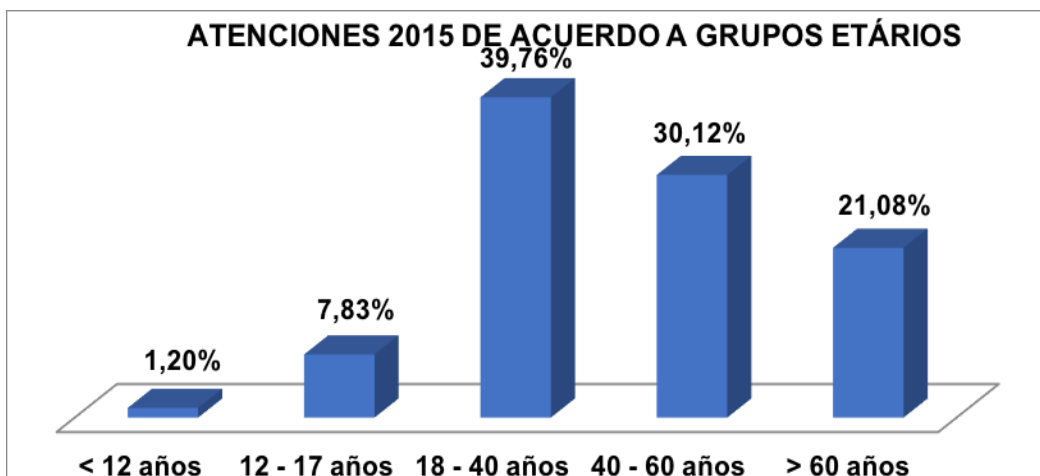


Figura 6. Estadísticas por grupos etários
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Sports Medical Center actualmente atiende a pacientes desde los 2 años a los 84 años, teniendo un porcentaje mayoritario de atención a población económicamente activa (adultos jóvenes), como se detalla a continuación:

PATOLOGÍAS/PRESCRIPCIONES

Principales patologías en menores de edad (de 2 a 17 años)



Figura 7. Atenciones realizadas en menores de edad/estudiantes
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Atenciones realizadas en población de adultos mayores (de 60 años en adelante)



Figura 8: Atenciones realizadas en población de adultos mayores
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Atenciones realizadas en población económicamente activa (desde los 18 años hasta los 60 años)

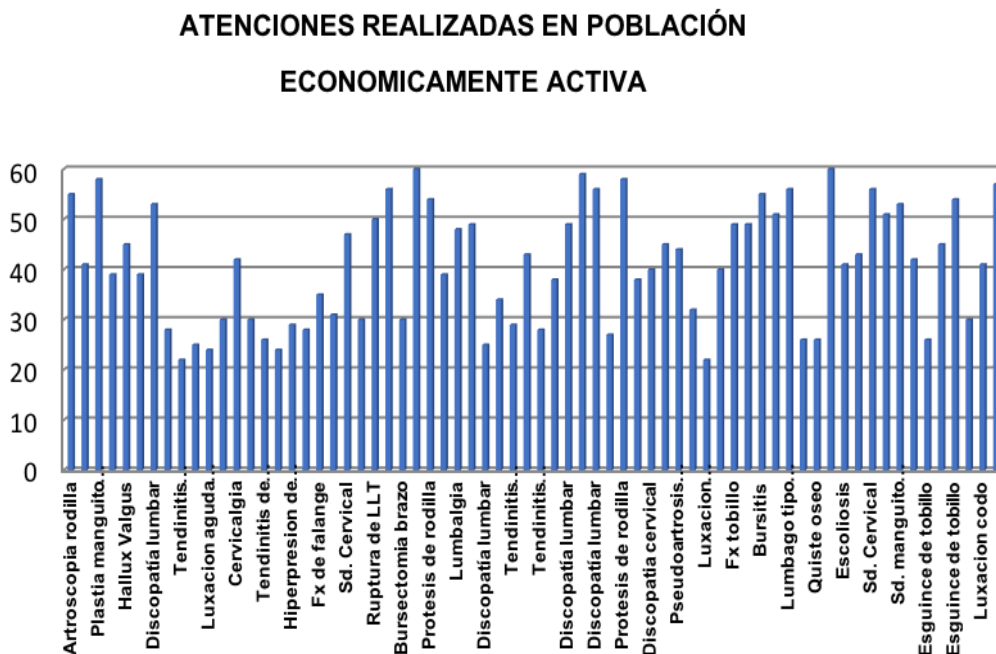


Figura 9: atenciones realizadas en población económicamente activa
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Atenciones de acuerdo a prevalencias

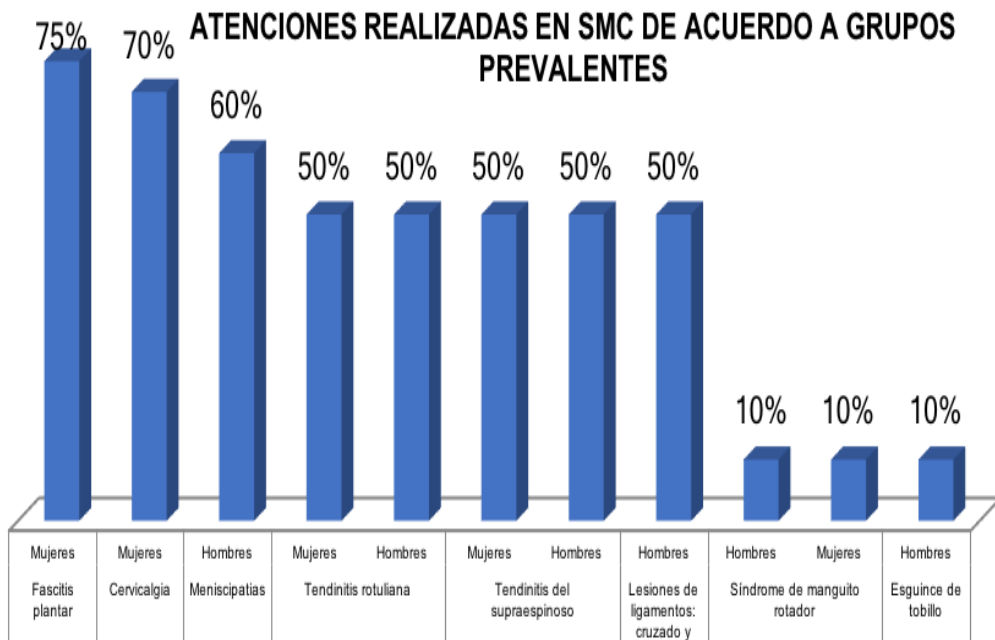


Figura 10: Atenciones realizadas en SMC de acuerdo a grupos prevalentes
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

2.3.1.2. Resultados grupo focal realizado con el personal técnico de SMC

Universo: 5 miembros activos del centro (voz y voto)

1 moderador (tesista con voz, sin voto)

PREGUNTA 1

¿Considera Ud. que Sports Medical Center cuenta con herramientas suficientes que normen el diario accionar de su personal técnico?

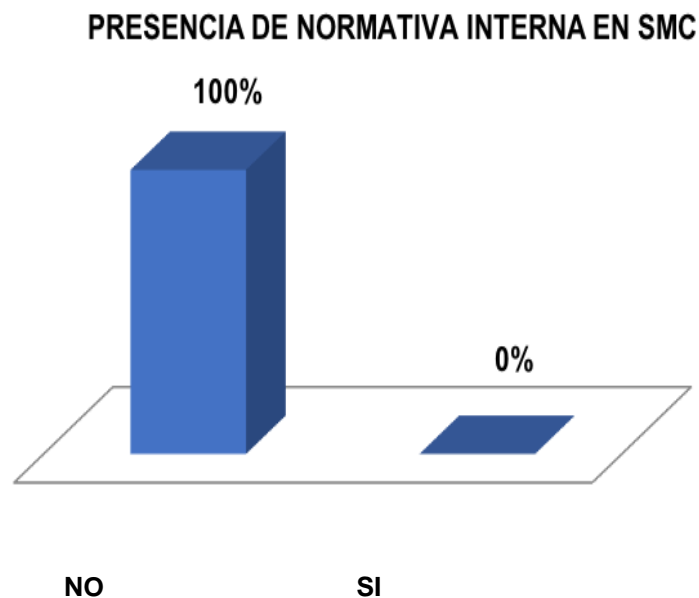


Figura 11. Presencia de normativa para guía del personal técnico de SMC Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

El personal del Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, luego de las charlas llevadas a cabo en la presente investigación, está consciente de la necesidad apremiante de contar con herramientas de gestión interna y encuentran insuficiente el hecho de actuar sin un respaldo técnico que los guíe y/o retroalimente principalmente en el caso de personal nuevo, frente a procesos de auditoría interna o externa.

PREGUNTA 2:

¿Considera Ud. que Sports Medical Center en su servicio de rehabilitación cuenta con un estándar de atención en lo referente a tiempos y/o procedimientos para cada patología?

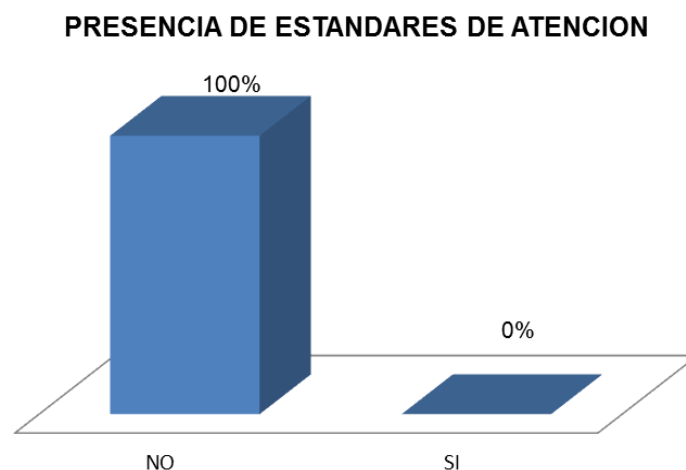


Figura 12. Presencia de estándares de atención.
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

Luego de conocer las necesidades reflejadas en los resultados arrojados de las encuestas realizadas a los clientes externos del Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, respecto a los tiempos de atención y espera, el personal interno coincide en que el tiempo empleado en cada paciente no se ajusta a un estándar de atención sino que obedecen a factores personales del recurso humano, entre los que podemos contar: experiencia, pericia y/o resultados obtenidos aisladamente.

PREGUNTA 3:

¿Considera Ud. importante contar con herramientas de gestión en el servicio de rehabilitación de Sports Medical Center, que guíen y/o retroalimenten el accionar de su personal?

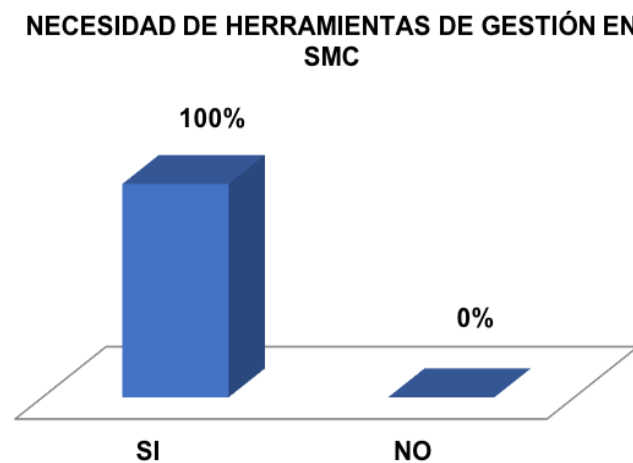


Figura 13. Necesidad de herramientas de gestión
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

El personal técnico y administrativo del Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, en el presente proceso de investigación, acompañamiento y capacitación respecto a procesos de gestión interna, en la actualidad tiene plena conciencia de la importancia de contar con herramientas de apoyo que permitan mejorar la atención asistencial de nuestro cliente externo y optimizar el accionar de su personal interno, lo que se refleja en la percepción y aceptación global del instituto.

2.3.1.3. Resultados obtenidos de la encuesta realizada a clientes externos (pacientes) de Sports Medical Center

Universo: 80 participantes

PREGUNTA 1:

¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de rehabilitación de Sports Medical Center?

RESULTADOS

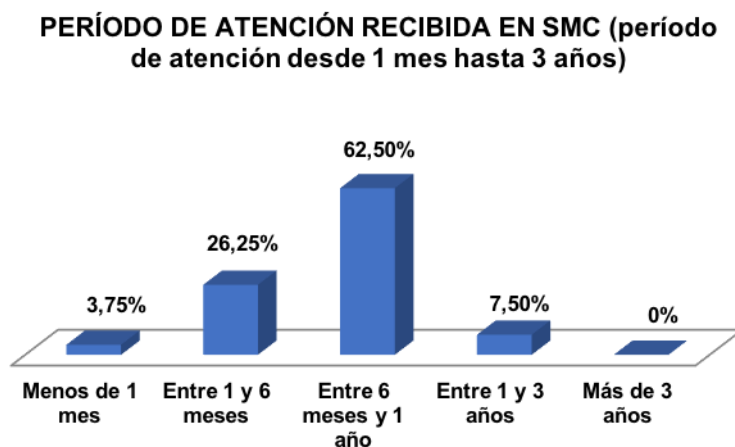


Figura 14. Tiempo recibiendo los servicios del Centro Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

Se puede observar que los tratamientos recibidos se dan por tiempos prolongados, observándose que la mayoría de pacientes asisten al Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center en períodos que oscilan entre los 6 meses y 1 año, por lo cual se plantea procesos con calidad y calidez, lo que sumado la asistencia regular del cliente externo, garantiza su fidelización y el empoderamiento del centro en el mercado.

PREGUNTA 2

¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de rehabilitación de Sports Medical Center?

RESULTADOS

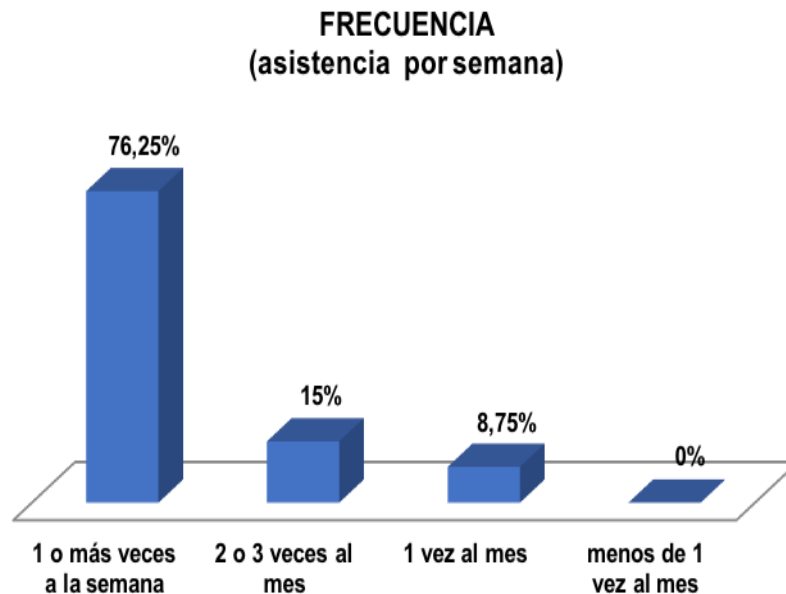


Figura 15: Frecuencia con la que el cliente externo asiste al Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center.

Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

Se observa una asistencia regular por parte del cliente externo a recibir los servicios prestados en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center en lo que se refiere al tiempo entre una sesión a otra por lo que se requiere realizar el seguimiento correspondiente para determinar el tiempo promedio óptimo de tratamiento en el que se obtienen resultados favorables y las técnicas en él aplicadas de acuerdo a la patología.

PREGUNTA 3

¿Frente a los servicios recibidos a nivel general cuál es su nivel de satisfacción?

RESULTADOS

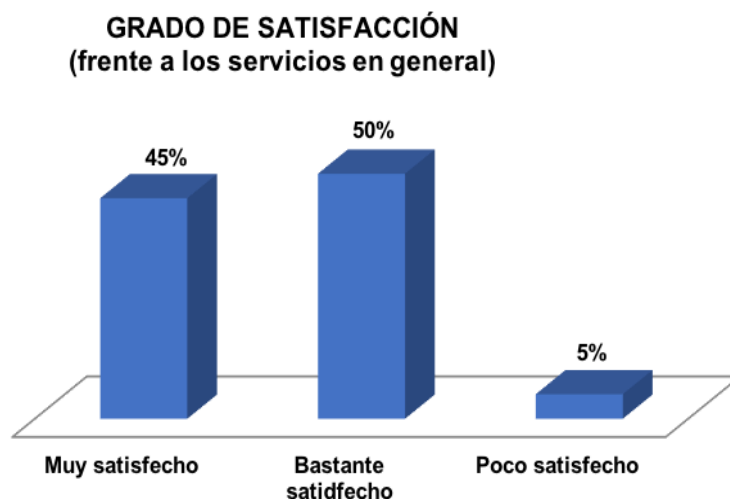


Figura 16. Grado de satisfacción General
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia Sports Medical Center

ANÁLISIS

La percepción de los clientes está dentro de los parámetros de aceptabilidad, luego de recibir la atención en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center.

Los niveles de satisfacción oscilan de Muy Satisfecho a Bastante Satisfecho. Pero se debe determinar los factores que inciden en la insatisfacción del 5% restante, para mejorar oportunamente los procesos que no permiten la posterior fidelización de este grupo y evitar que pueda aumentar a un mayor porcentaje.

PREGUNTA 4

¿En comparación con otras alternativas, cuál es su percepción respecto al servicio de rehabilitación de Sports Medical Center?

RESULTADOS

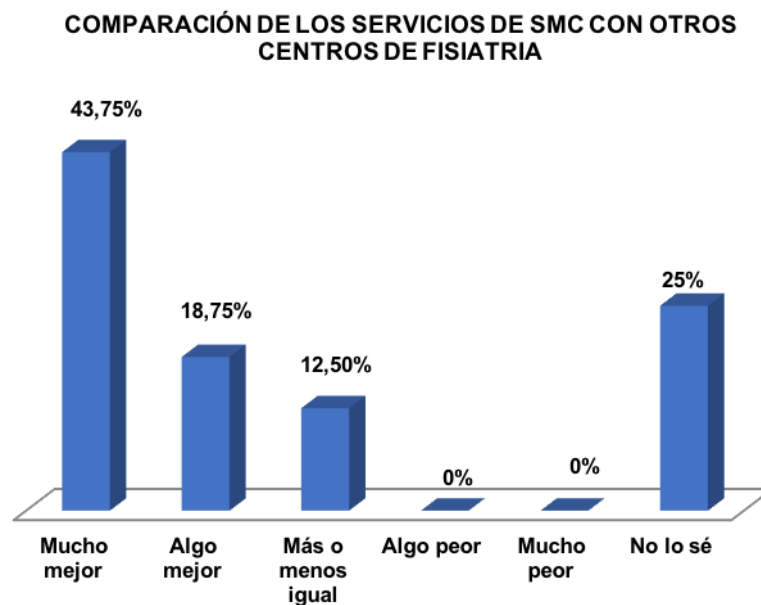


Figura 17. Comparación del servicio con otros centros
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

El nivel de competitividad del servicio prestado en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, frente a otros establecimientos similares cuenta con una buena aceptación por parte del cliente externo.

La comparación favorable frente a otros Centros de Salud que ofertan servicios similares suma un 62.50%.

Los criterios de un servicio de igualdad o falta de conocimiento de centros similares suman un 37.5% lo que representa un oportunidad de fidelizar a esta población.

PREGUNTA 5

¿En caso de requerir nuevamente apoyo fisioterapéutico, continuaría Usted utilizando nuestro servicio?

RESULTADOS

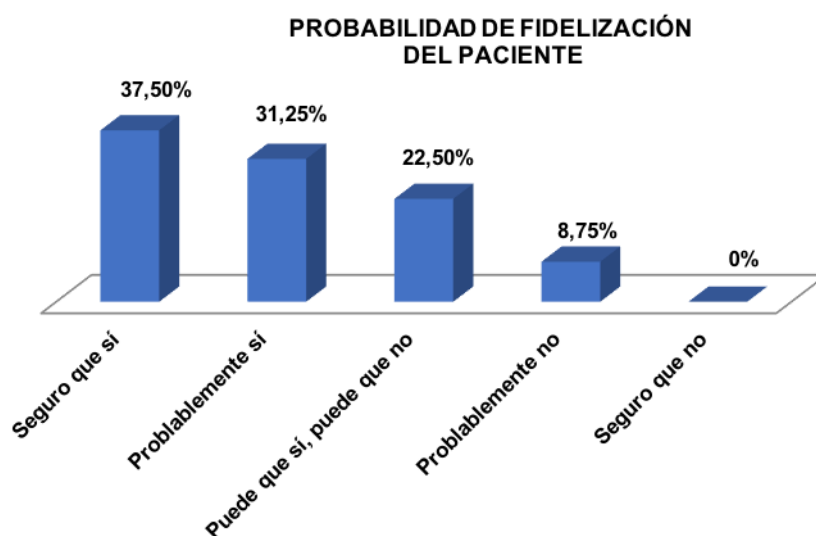


Figura 18: Continuidad con los servicios

Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

El mayor porcentaje (68.75%), corresponde a clientes externos que expresan abiertamente una satisfacción global frente a la atención recibida, mientras que un 22.5% demuestra inseguridad al respecto y un 8.75% demuestra una negativa, por lo cual es importante establecer si la mencionada negativa se debe a factores de índole técnico y/o económico.

Por lo cual se debería trabajar con este grupo específicamente mejorando los procesos que presentan su mayor grado de insatisfacción.

PREGUNTA 6

¿Recomendaría Usted nuestros servicios?

RESULTADOS

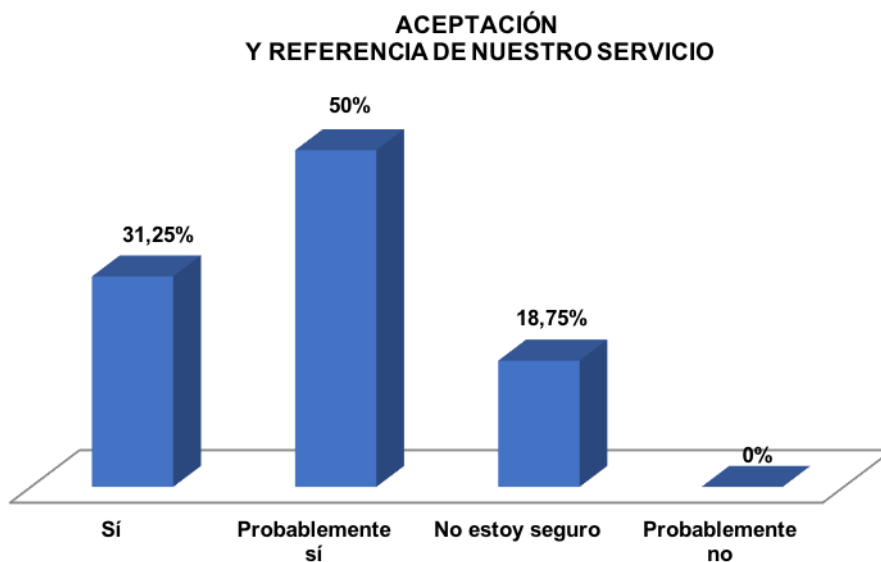


Figura 19. Recomendación del Servicio recibido
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

La aceptación y referencia de los servicios brindados en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, tienen un porcentaje favorable (81.25%).

Pero el 18.75% restante demuestra inseguridad al respecto por lo que se debería trabajar con este grupo específicamente mejorando los procesos que presentan su mayor grado de insatisfacción.

PREGUNTA 7

¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los tiempos de espera?

RESULTADOS

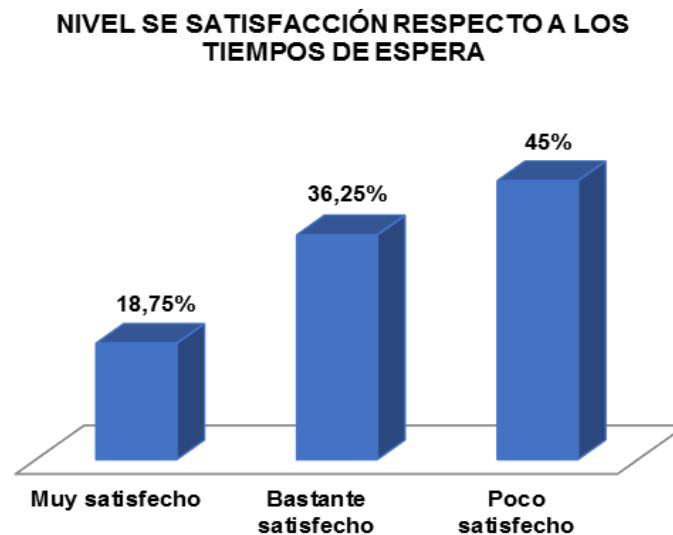


Figura 20. Nivel de satisfacción con respecto a los tiempos de esperas
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

La demora en la atención es la que reporta mayor inconformismo en nuestro cliente externo, producto de la falta de personal y/o procesos estandarizados para optimizar tiempo y recursos.

El personal técnico del Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center se plantea estandarizar los procedimientos empleados y tiempos de atención en el manejo de las patologías tanto en las consultas diarias como en el tratamiento global del tratamiento, observando las particularidades puntuales y casos especiales (comorbilidades), respetando los principios de equidad e igualdad, al respecto.

PREGUNTA 8

¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la atención recibida?

RESULTADOS

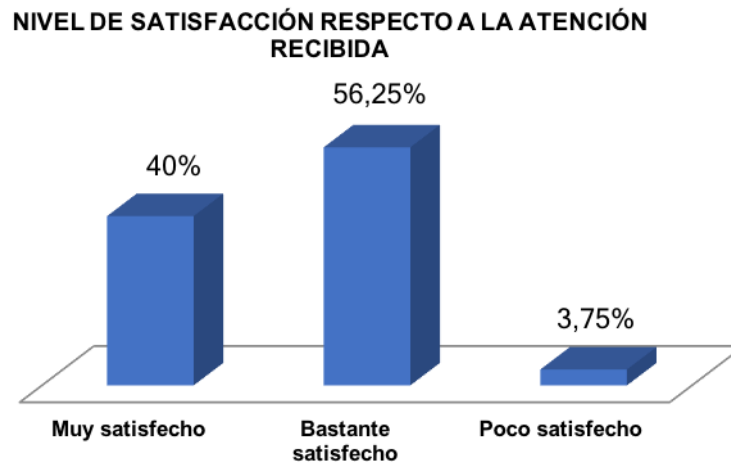


Figura 21. Nivel de satisfacción respecto a la atención recibida como cliente Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

La percepción de la mejora en la condición por la cual el cliente externo acude al Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, es buena.

El paciente presenta y refiere una mejoría notable de su condición inicial por la cual asistió la Centro (40%).

El paciente refiere una mejoría de su condición inicial por la cual asistió la Centro (56.25%).

El paciente no refiere una mejoría notable de su condición inicial por la cual asistió la Centro (3.75%).

PREGUNTA 9

¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al precio?

RESULTADOS

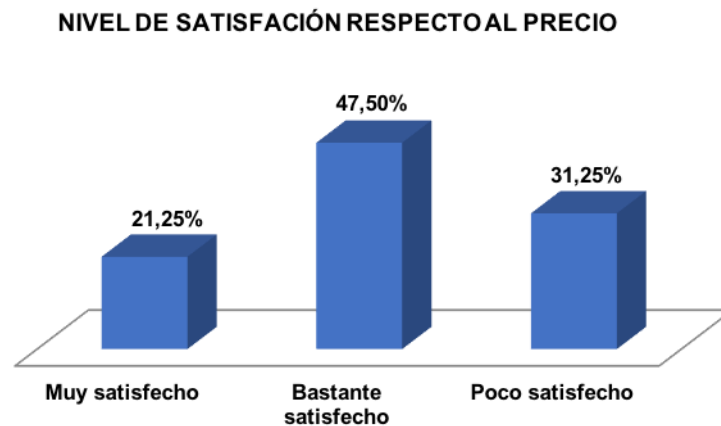


Figura 22. Nivel de satisfacción referente al precio
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

La percepción del cliente externo que acude a recibir los servicios en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center respecto a las tarifas establecidas son consideradas como aceptables dentro del mercado de servicios similares.

El 21.25% expresa abiertamente una gran satisfacción respecto a los precios referidos para la atención recibida.

El 47.50% expresa estar de acuerdo con los precios referidos para la atención recibida.

El 31.25% indica estar poco satisfecho, frente a los precios referidos para la atención referida, en el seguimiento se determina que la mencionada población tubo una experiencia previa en el sector público en donde la cobertura es total (los precios pueden llegar a cero, dependiendo de la atención).

PREGUNTA 10

¿El Servicio recibido en el servicio de rehabilitación cubre sus necesidades y expectativas?

RESULTADOS

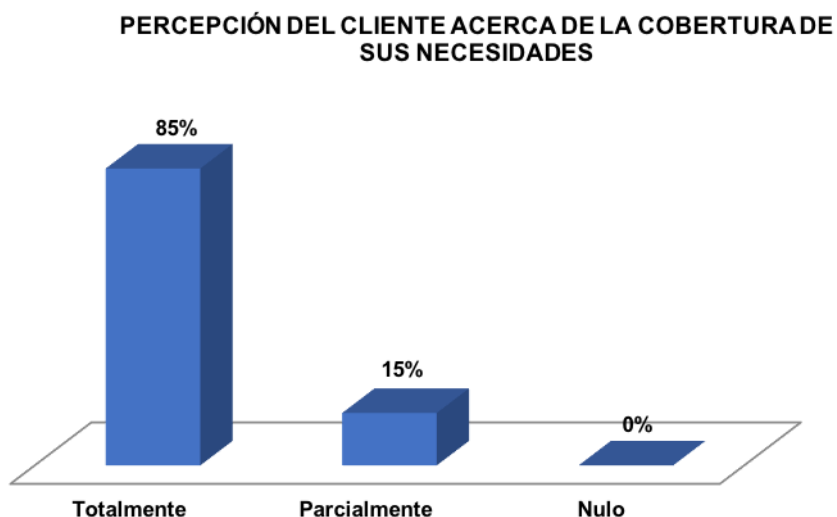


Figura 23. El servicio recibido cubre y atiende sus necesidades
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

ANÁLISIS

La percepción del cliente externo, acerca de la mejoría frente a su condición inicial al finalizar el tratamiento del Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, tiene un buen nivel de aceptación.

El 85% de los encuestados refiere una total aceptación a los servicios recibidos.

El 15% refiere una aceptación parcial respecto a la cobertura de sus necesidades

CAPÍTULO III

3. DESARROLLO DE PROPUESTAS PARA EL PLAN DE MEJORA

3.1. Matriz de estrategias

La matriz de estrategias es una herramienta importante que ayuda al equipo de gestión a crear cuatro tipos de estrategias:

- Estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades):
Se utilizan las fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades externas
- Estrategia DO (Debilidades – Oportunidades):
Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategia FA (Fortalezas – Amenazas)
Usan las fortalezas de una organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas
- Estrategia DA (Debilidades – Amenazas)
Son tácticas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas

A continuación, se propone la matriz de estrategias como parte del mejoramiento de la organización.

Tabla 12
Matriz de estrategias

<p>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</p>	<p>FORTALEZAS: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones propias y apropiadas para el efecto con posibilidad de adecuación y/o ampliación. 2. Personal con la formación técnica y científica para la atención personalizada de nuestros clientes. 3. Misión y visión enfocadas al servicio de la comunidad 4. Adecuado clima laboral. 	<p>DEBILIDADES: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rotación de personal 2. Falta de instrumentos que faciliten y optimicen los recursos de la empresa. 3. Falta de difusión de nuestros servicios hacia la ciudadanía 4. Empresa de reciente creación sin la solidez e infraestructura necesaria para competir a nivel nacional e internacional. 5. Falta de liquidez para la adquisición inmediata de tecnología de punta para competir con el mercado nacional e internacional. 6. Falta de un modelo de gestión
<p>OPORTUNIDADES: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda de servicios terapéutico. 2. Desarrollo de las Tecnologías empleadas en la fisioterapia 3. Se dificulta la entrada en el mercado de nuevos competidores. 4. Contar con la referencia y contra referencia con uno de los Establecimientos de Salud con mayor Solidez de la ciudad (Clínica de Especialidades Pichincha) 	<p>ESTRATEGIAS: FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar los servicios terapéuticos 2. Potenciar las alianzas con entidades de salud que den referencias del centro. 3. Expandir los servicios hacia otras localidades. 	<p>ESTRATEGIAS: DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes de capacitación y formación para los nuevos trabajadores. 2. Implementar políticas de control de los costos y de los gastos. 3. Establecer un plan de marketing para los próximos 3 años. 4. Fortalecer los canales de comunicación externa 5. Levantar los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos
<p>AMENAZAS: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rivalidad con la competencia existente 2. Atención gratuita de las instituciones públicas 3. Aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) debido a la inflación 4. Incremento del salario básico del país en un 121 %. 	<p>ESTRATEGIAS: FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la gestión del conocimiento del personal 2. Iniciar programas de evaluación de competencias para retener el personal con experiencia. 	<p>ESTRATEGIAS: DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar programas de retención y bienestar social para los trabajadores. 2. Fortalecer y crear espacios para generar ideas y planes de acción 3. Diseñar la matriz de competencias de los cargos

3.2. Desarrollo de la propuesta

En toda institución, independientemente de su naturaleza, es importante contar con una herramienta que operativice sus procesos, que describa, dirija, coordine, evalúe, retroalimente y guíe la ejecución de las acciones de su personal para lograr procesos estandarizados más ágiles y eficientes, necesarios en toda actividad gerencial para el control oportuno de los puntos críticos en las actividades diarias, con el fin de lograr procesos enfocados a una atención con calidad y calidez para el cliente interno como externo.

A continuación, se propone el mapa de proceso para el desarrollo de las actividades en las que se intervenga como base fundamental la planificación estratégica y al recurso humano se le asignen responsabilidades de acuerdo a competencias técnico – operativas.

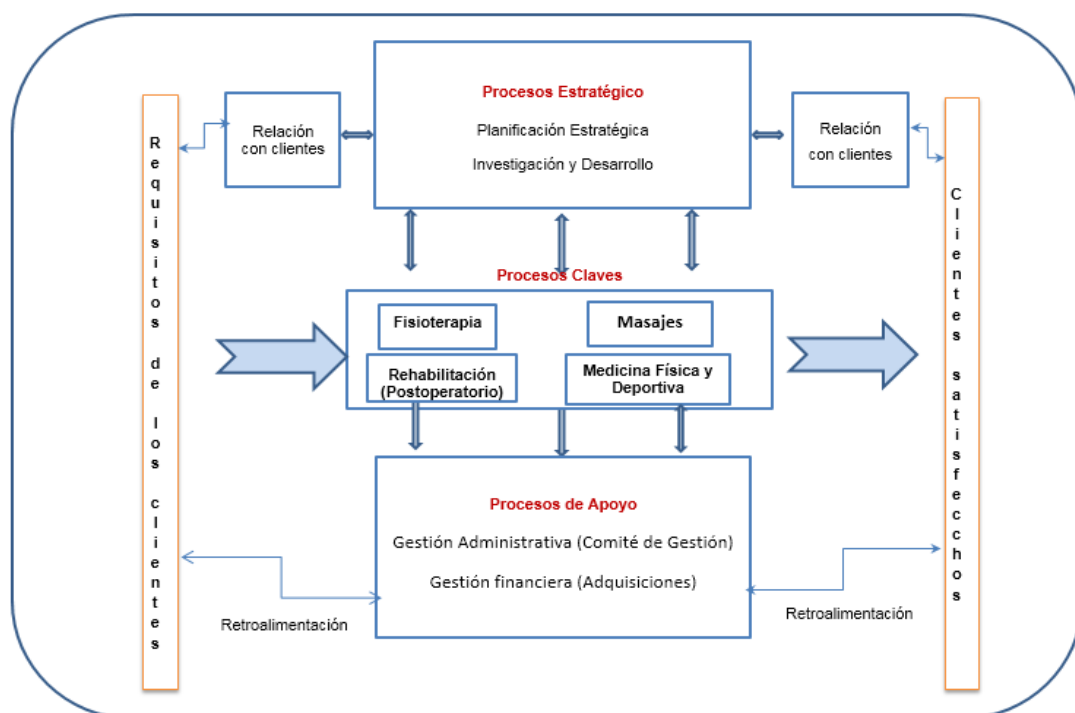


Figura 24. Mapa de procesos
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Posteriormente se procedió a elaborar los flujogramas de procesos para en centro objeto de estudio. Como se muestra en la figura 28 en el proceso

general de administración intervienen el supervisor, el personal encargado de los servicios generales y el comité de Gestión.

El supervisor se encargará de realizar el control de personal y elaborar e informar al comité de gestión la información de los recursos humanos, mientras que el área de servicios generales mantendrá las instalaciones en óptimas condiciones para ofrecer los servicios con la calidad requerida. Por su parte el comité de gestión tendrá la función de actualizar y establecer las estrategias empresariales para alcanzar la eficiencia requerida en la institución.

El proceso de Gestión financiera, el cual se muestra en la figura 29, interviene el contador y la gerencia general.

El contador Se encargará de mantener los estados de cuentas actualizadas, realizar el registro diario de las operaciones contables, realizar balances de comprobación, rendir cuentas ante organismos legales y gubernamentales y emitirá la información correspondiente a la gerencia para su posterior análisis y toma de decisiones.

Con respecto al proceso de fisioterapia, como se muestra en la figura 30, todos los procedimientos requieren la aplicación de compresa química para relajar, desinflamar y reducir el dolor del músculo. A continuación, se detalla el procedimiento general aplicado

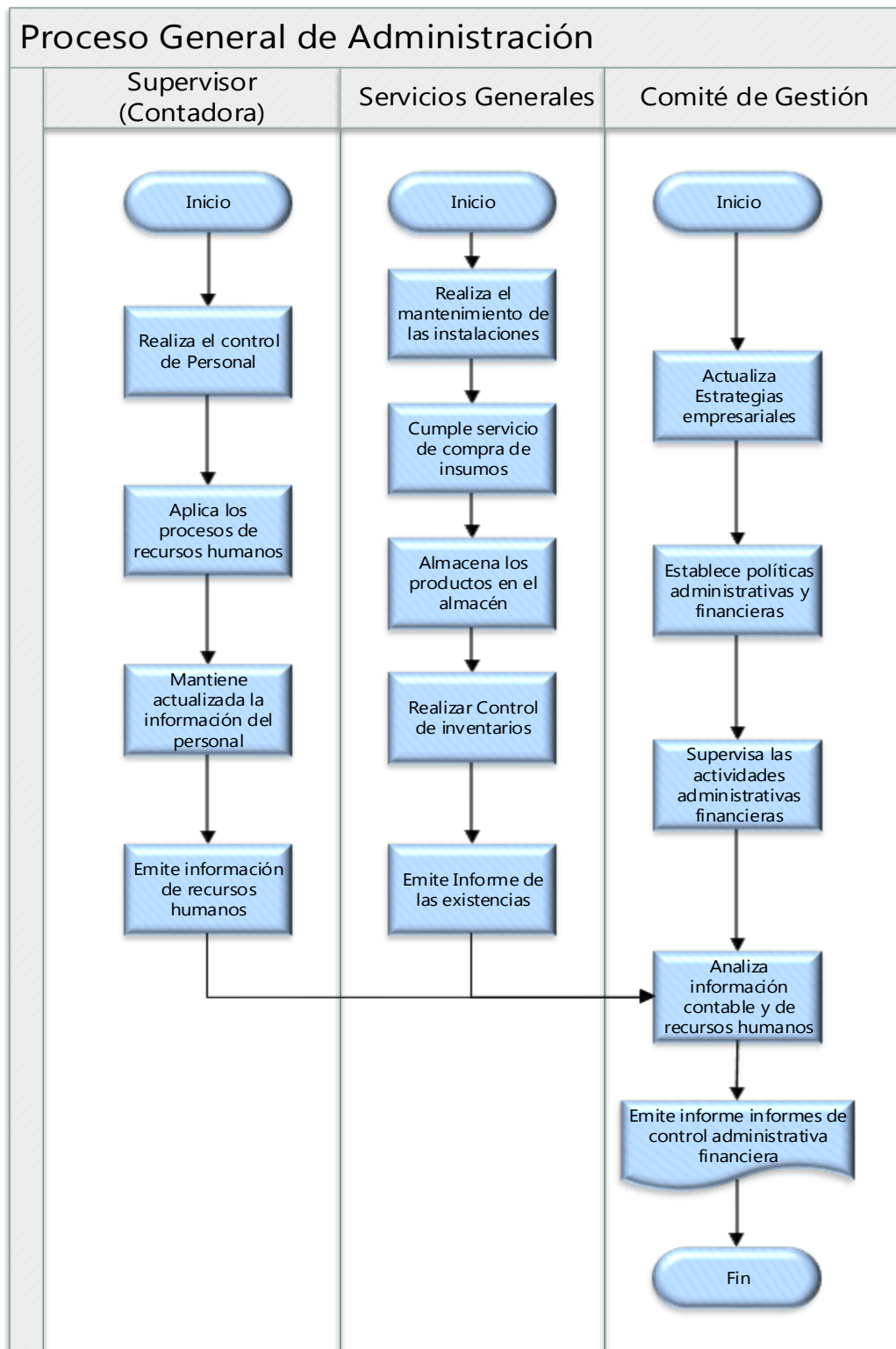


Figura 25. Flujograma del proceso general de Administración
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

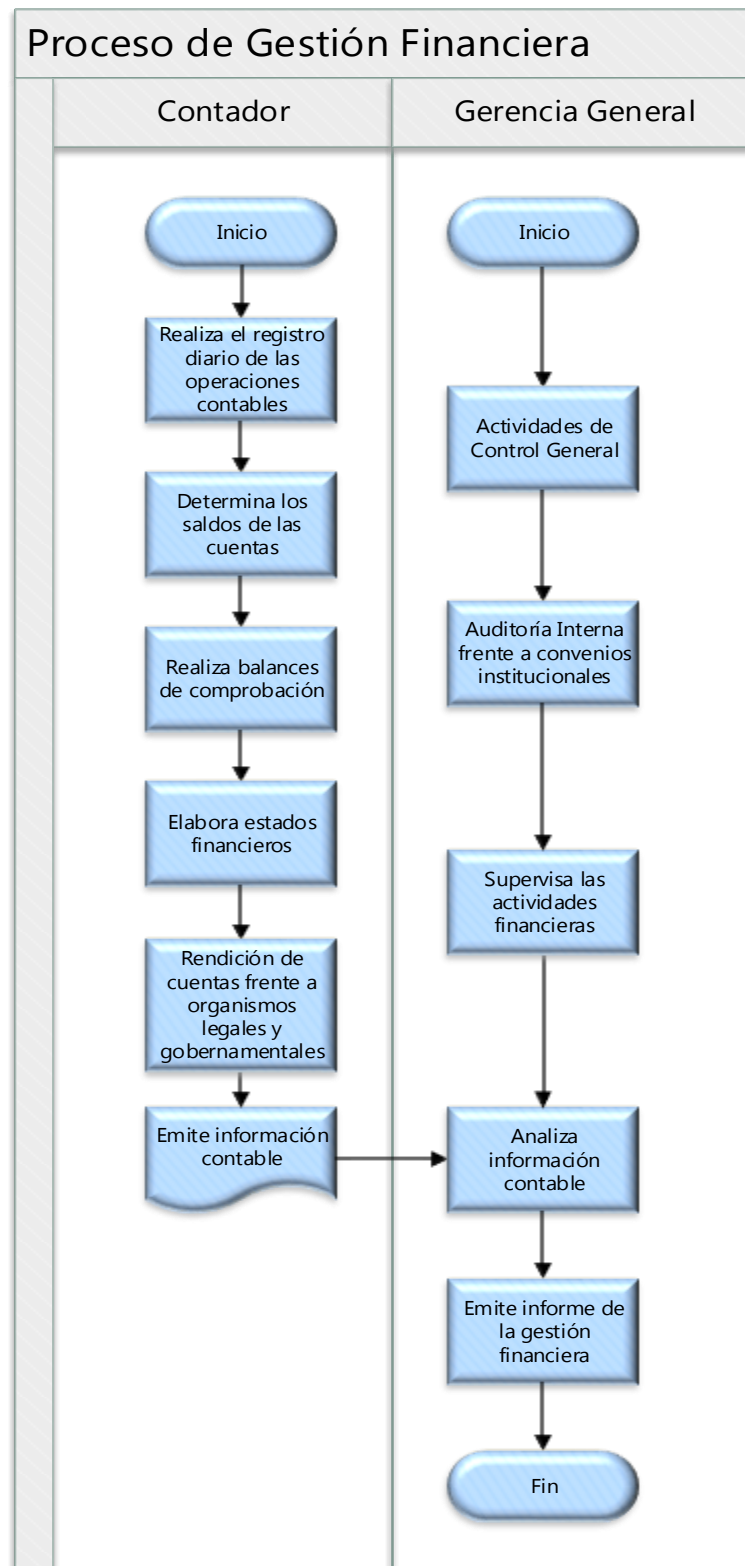


Figura 26. Flujograma del proceso de gestión financiera
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

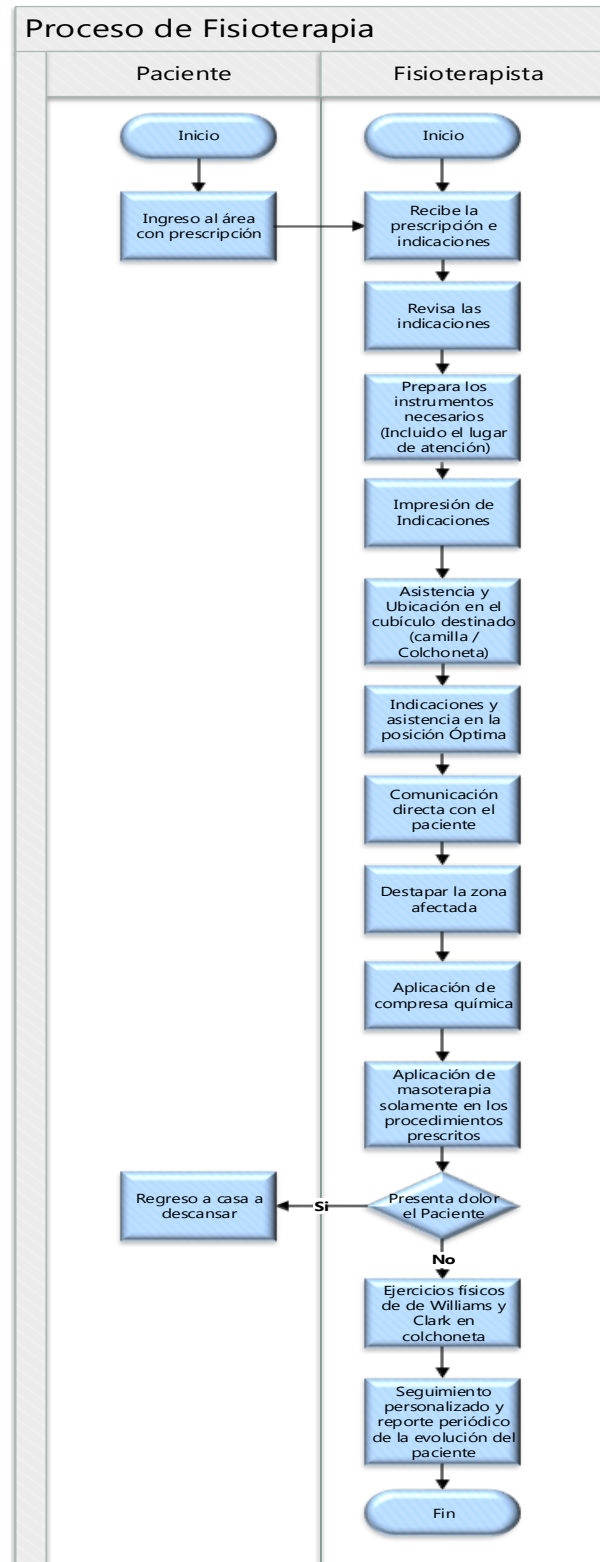


Figura 27. Flujograma del proceso de fisioterapia
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

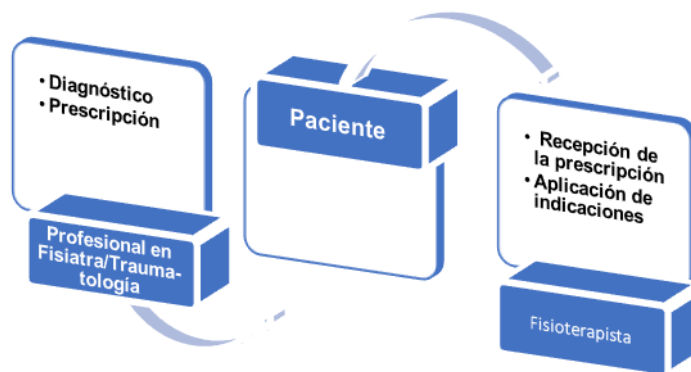


Figura 28. Actividades Generales
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

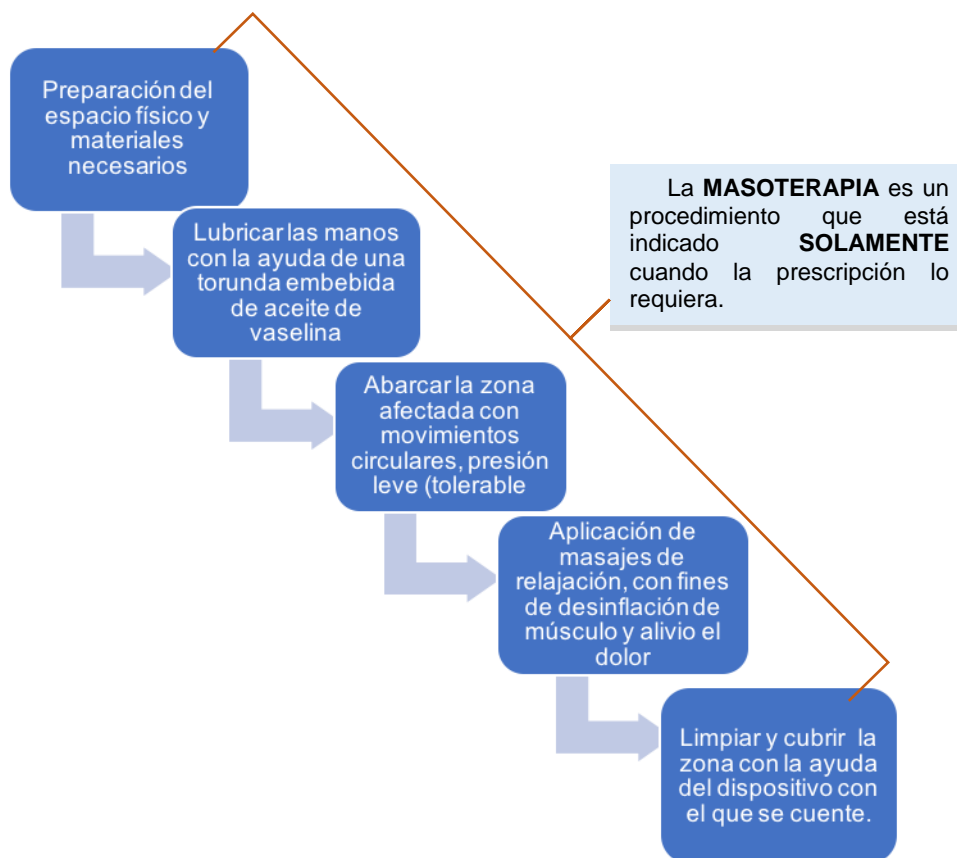


Figura 29. Flujograma para masoterapia
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Organigrama / Flujos

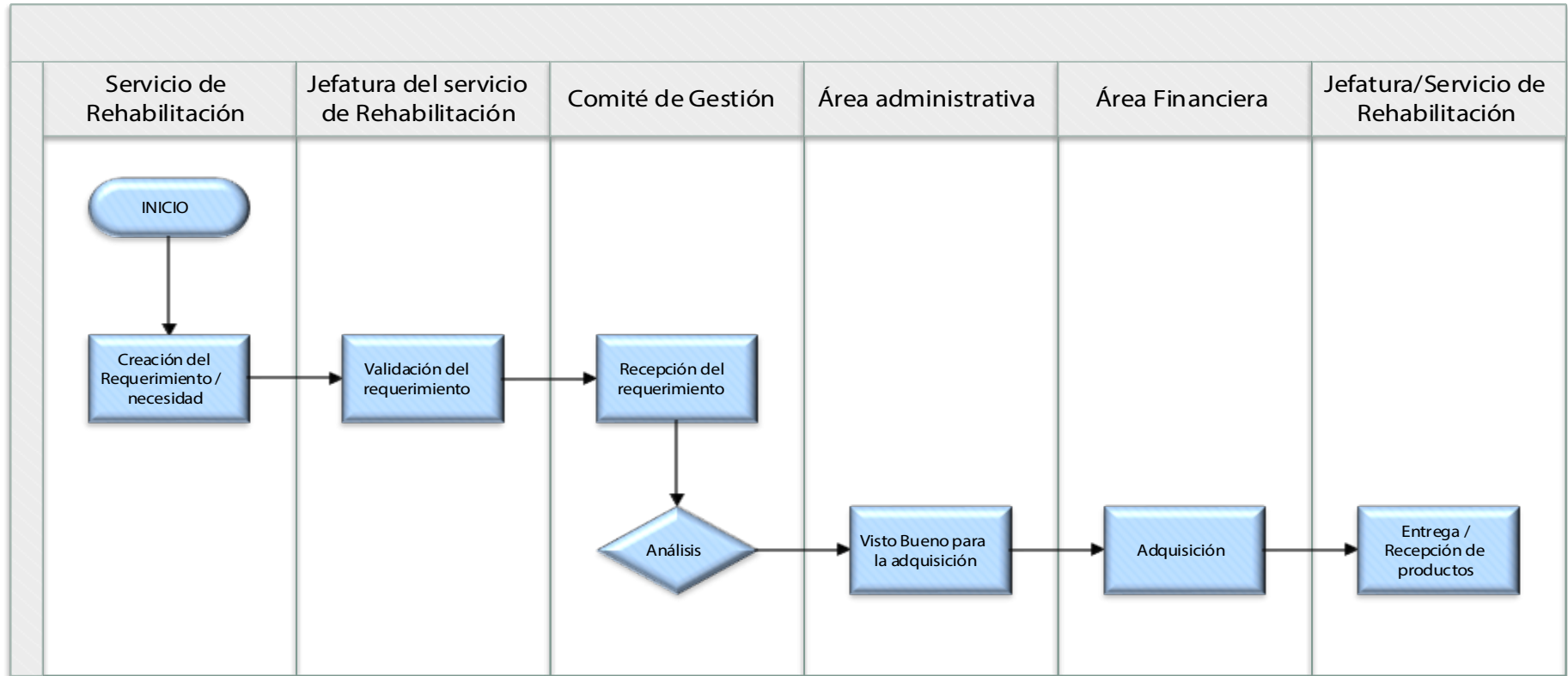


Figura 30. Competencias / organigrama / flujos
Tomado de Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

3.3. Propuesta de planificación estratégica / Conformación de comité de gestión

Objetivos

Fortalecer la gestión Técnico – programática: Conformación del Comité de Gestión Institucional, mediante la inclusión y comunicación directa de un equipo multidisciplinario para analizar y dar soluciones oportunas a problemas presentados en las actividades regulares de la organización.

Responsabilidades

- Cumplir y hacer cumplir, la legislación legal y operativa que rige el Centro de Rehabilitación Sports Medical Center.
- Análisis y evaluación de la programación anual de adquisición de los dispositivos médicos requeridos por SMC de acuerdo a consumo histórico, y perfil epidemiológico, obedeciendo a los indicadores establecidos.
- Tabular los indicadores correspondientes a los procesos que conforman la cadena de suministro y atención al cliente.

Acciones

- El Comité de Gestión estará integrado por un técnico de cada especialidad como representante de su componente, mismo que será designado por la máxima autoridad del centro, quien presidirá las reuniones y en la cual se elegirá las diferentes dignidades tales como el secretario (a), mismo que será responsable de las actas de las resoluciones que se tomen en su seno y que serán de estricto cumplimiento de manera obligatoria para todo el personal que labora en la institución.
- Dado que es un Comité permanente deberá contar con la

reglamentación de sus acciones, mismas que respondan a la visión, misión, objetivos y metas institucionales.

- Asesoramiento de las acciones a realizarse de acuerdo a las resoluciones emitidas y normas institucionales.

Responsabilidades

Periodicidad de las reuniones:

Los miembros que conforman el Comité de Gestión Institucional se deberá reunir de manera periódica 1 vez por mes para realizar el análisis y seguimiento de los procesos instituidos en el Centro de manera ordinaria y cada vez que se requiera debido a procesos aislados, de manera extraordinaria para solventarlos.

De las Invitaciones

Para que se lleven a cabo las reuniones se deberá realizar la notificación de manera oficial, en donde conste el orden del día en donde se hará constar las firmas de conocimiento del evento de cada uno de los integrantes tanto para reuniones ordinarias como extraordinarias, en el primer caso con un tiempo de 5 días anteriores a la reunión y de 2 días en el caso de reuniones extraordinarias, actividad que está a cargo del secretario (a) del Comité, las actas deberán ser compiladas para su respectivo archivo.

Orden del día:

Se tomará en cuenta los puntos a tratar en el próximo Comité, actividad que será elaborada por el Secretario (a) del Comité, obedeciendo a las propuestas de los demás miembros, indicados con anterioridad, procedimiento que se seguirá tanto para reuniones ordinarias como extraordinarias, se deberá evitar tratar puntos improvisados, a menos que sean de suma importancia para la institución y para lo cual se contará con la aprobación de todos los miembros del Comité o la mayoría de los mismos.

Del Quórum

Se deberá contar con todos los miembros del Comité o en su defecto cuando se cuente con la absoluta mayoría, de lo contrario la reunión se desplazará una hora después y se dará inicio con los asistentes que se encuentran presentes y las resoluciones tomadas serán de estricto cumplimiento como su hubiere sido adoptado por todos los miembros del Comité.

De las resoluciones:

Las resoluciones que se tomen en el Comité de Gestión además de contar con el carácter de obligatorio, contarán con un cronograma que contenga los tiempos para su realización, mismo que será elaborado por el Secretario (a) del Comité, para seguimiento de la consecución de los objetivos y metas planteadas.

De los insumos:

- Registro de las estadísticas de las atenciones realizadas
- Registro de las estadísticas de las principales patologías atendidas
- Estudios de patrones de comportamiento de las enfermedades prevalentes
- Revisión de Guías de Práctica Clínica – GPC (oficiales) y demás información científica, de acuerdo a las patologías atendidas en SMC, para establecer los procedimientos y dispositivos médicos utilizados con fines de adopción de procesos para el mejoramiento continuo.

3.3.1. Propuesta de Gestión de abastecimiento y adquisición de dispositivos médicos

El proceso de evaluación, programación, selección y adquisición de dispositivos médicos, responde a un cambio dinámico que obedece a los cambios vertiginosos de la tecnología en salud, que demanda la participación interdisciplinaria del grupo de profesionales que intervienen en

el manejo del paciente y los materiales que se requieran.

Objetivos

- Compromiso institucional (partida presupuestaria destinada para la adquisición) que garantice la accesibilidad de la adquisición de dispositivos médicos (evitar la ruptura de stock)
- Participación activa del Comité de Gestión Institucional referente a la evaluación, programación, selección y adquisición de dispositivos médicos (fortalecimiento de acciones de regulación y uso racional de recursos).

Indicadores de trabajo

- Número de dispositivos médicos planificados / número de ítems adquiridos
- Cantidad de meses sin ruptura de stock (anual) / 12 meses
- Cantidad total de dispositivos médicos adquiridos sin falla / número total de dispositivos médicos adquiridos.

Actividades

- Participación activa del Comité de Gestión en el proceso de evaluación, programación, selección y adquisición de dispositivos médicos.
- Promover la educación continua basada en la investigación, dado que la tecnificación en lo que se refiere a dispositivos médicos es muy cambiante.

De la programación

El cálculo se realizará para el período de un año o el periodo de tiempo que sea establecido por consenso.

- Por datos históricos (rotación y consumo)
- De acuerdo a patologías prevalentes (principales atenciones)
- De acuerdo a grupos etáneos atendidos (de acuerdo a la prevalencia - edad de los pacientes atendidos)
- Por consumo ajustado (comparación con otros centros similares)
- De acuerdo a la capacidad de embodegaje (y/o almacenamiento)
- De acuerdo al presupuesto asignado (priorización)

De la adquisición**Acciones**

El comité de deberá realizar el análisis de la oportunidad de las adquisiciones en lo que se refiere al precio, calidad y plazos de espera para

la entrega de las adquisiciones realizadas, garantizando la calidad de los productos y el uso de los recursos disponibles para este fin, asegurando un rubro extra para la realización de las adquisiciones, tomando en cuenta la naturaleza de las compras, mismas que pueden ser.

- Planificadas (compra regular)
- Extraordinarias (compras emergentes)
- Incumplimiento en las entregas por causales de fuerza mayor

De la aprobación o rechazo

Acciones

El personal administrativo y operativo estará en la capacidad (de acuerdo a sus competencias) de aprobar o rechazar uno o más productos de uno o más lotes que se consideren técnica o administrativamente defectuosos.

En el primer caso por falta de la documentación legal habilitante para su ingreso y en el caso técnico por presentar fallas en el producto.

En un según escenario por fallas y/o defectos en la evidentes en el producto.

Y en los dos casos se sugiere el manejo de los términos de referencia – TDR, para garantizar la calidad de los productos.

Se sugiere calificar a los proveedores de acuerdo a parámetros de calidad del producto, precio, entrega y repuesta a los problemas y de acuerdo a su capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas y tiempos establecidos.

Del almacenamiento**Acciones**

Se deberá cumplir con las Buenas Prácticas de Almacenamiento – BPA, de acuerdo a las especificaciones establecidas por el fabricante para garantizar la calidad del producto, mismo que puede ser afectado por condiciones extremas de:

- Temperatura
- Humedad
- Exposición directa a la luz
- Presencia de plagas y/o suciedad en el área de almacenamiento

Presencia de productos insecticidas y/o corrosivos en contacto directo con el producto almacenado

3.3.2. Propuesta para el control de rotación de stock y fechas de vencimiento

ACCIONES

Se deberá observar estrictamente la fecha de vencimiento de los productos almacenados, existen técnicas tales como:

Semaforización: Apoyo de técnicas de colorimetría en el rotulado de los productos presentes en el área de almacenamiento con colores que son colocados en los productos de acuerdo a su fecha de expiración, así:



El color verde nos indica que el producto tiene una vida útil igual o mayor a 1 año



El color amarillo en la rotulación del producto nos indica que su vida útil es de 6 meses



El color rojo nos indica que el producto tiene una fecha de caducidad próxima.

Utilización de técnicas de almacenamiento **FEFO**: se almacena en primer lugar (en el lugar de despacho) todos los productos con fecha próxima de caducidad, obedeciendo a las siglas:

F = First

E = Expiry

F = First

O = Out

El que primero expira, primero sale

Control de inventarios

ACCIONES

El personal designado deberá mantener un control periódico de las existencias almacenadas mediante el contaje y observación de novedades que serán reportadas oportunamente (ANEXO 2), para el canje de los materiales de ser el caso existen técnicas de registro para mantener el control de las existencias, entre las que tenemos:

El inventario se realizará de acuerdo a las necesidades institucionales, al respecto se sugiere:

- Contaje diario de los ítems con mayor rotación
- Contaje de los ítems sin rotación
- Contaje de los ítems más costosos.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Las debilidades que se presentan en los procesos instituidos en Sports Medical Center obedecen a que, desde su creación se prescindió de un modelo de gestión basado en una actividad gerencial que genere y/o instaure el uso de herramientas técnico operativas que permitan la instauración de procesos coherentes, con el fin de lograr una atención con calidad y calidez para el cliente interno como externo, lo que se refleja en el criterio técnico expuesto en la metodología utilizada (Grupo focal), en el cual el 100% de los clientes internos involucrados en el proceso de investigación concuerdan en la necesidad de contar con una normativa interna que garantice una estándar de atención con calidad y calidez y que los respalde frente a procesos de auditoria interna y externa.
- La toma de decisiones en Sports Medical Center es unidireccional con una visión limitada de los problemas cotidianos y necesidades reales de la organización, dado que no se cuenta con un Comité de Gestión multidisciplinario en el que el personal técnico tenga voz y voto para exponer la problemática y proponer soluciones (como ejemplo tenemos que el 45% del cliente externo manifiesta insatisfacción respecto al los tiempos de espera, problemática a la que el personal técnico hace frente dando soluciones parciales).
- En la actualidad no se ha realizado la gestión de calificación de proveedores para garantizar la oportuna provisión de dispositivos médicos ni los mecanismos de control que avalen la calidad de los mismos, tomando en cuenta que los usuarios encuestados mayoritariamente (76.25% utilizan el servicio una o mas veces por semana y requieren del uso de dispositivos médicos de calidad).
- Una de las limitantes es que los directivos de la organización no cuentan con una formación y/o conocimientos de gestión empresarial, de tal

manera que los procesos internos se llevan a cabo de forma empírica sin una planificación estratégica que permita visualizar consideraciones técnicas de organización y programación.

- La falta de convocatoria es otra de las debilidades en la organización, dado que las reuniones entre accionistas son escasas.
- El Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center pese a ser el de mayor afluencia y productividad, no cuenta con instrumentos que describan las actividades, responsabilidades y competencias de su recurso humano y permitan a su vez identificar puntos críticos (necesidad de retroalimentación en un 100% - Grupo focal).
- En la actualidad en el Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center no se manejan indicadores clave de seguimiento y monitoreo que permitan la mejora continua de los procesos instaurados, que garanticen la fidelización del cliente externo (37.5%) y recomendación de los servicios prestados (50%).

4.2. Recomendaciones

- Instauración de un Comité de Gestión institucional en el que se analicen los parámetros técnicos/administrativos que contribuyan al cumplimiento de las metas de la organización en pos del bienestar del cliente externo e interno y favorezcan a la estabilidad y permanencia del Centro en el mercado de servicios.
- Estandarización/optimización de técnicas y tiempos de atención de los pacientes del Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center, de acuerdo a los horarios establecidos (agenda), observando la oportunidad (priorización) de pacientes, mediante diagramas de flujo, organigramas y estandarización de formatos y actividades.
- Implementar Procesos que se interactúen entre sí, observando el componente social (procedimientos análogos al comportamiento humano), tomando en cuenta procesos estratégicos de investigación y desarrollo.

Transformar las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo, a través de la Matriz de Estrategias Estrategia FO (Fortalezas – Oportunidades), Estrategia DO (Debilidades – Oportunidades), Estrategia FA (Fortalezas – Amenazas), Estrategia DA (Debilidades – Amenazas)

- Establecer un diseño metodológico en el que se establezca la matriz de involucrados (Organigrama / Flujos por competencias).
- Establecer el lugar adecuado y correcto para el almacenamiento de los dispositivos médicos existentes en Sports Medical Center atendiendo a la reglamentación (Buenas Práctica de Almacenamiento – BPA).
- Control y reporte de procesos para establecimiento de estadísticas y seguimiento (calificación de proveedores, control de inventarios por FEFO).

REFERENCIAS

- Bacco, J. L. (2012). *Medicina física y rehabilitación (fisiatría)*. Chile: Universidad de Chile.
- Barzallo, J. (25 de 06 de 2016). *Prezi.com*. Obtenido de Matriz de estrategias: https://prezi.com/yldggeps_xdf/matriz-de-estrategias/?webgl=0
- Duque, M. I., Gómez, L. F., & Osorio, J. A. (2009). Análisis de los sistemas de costos utilizados en las entidades del sector salud en Colombia y su utilidad para la toma de decisiones. *Revista del Instituto Internacional de Costo*, 23-35.
- Escobar, J., & Bonilla, F. (2009). Grupos Focales: una guía conceptual metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, Vol. 9 N°. 1. 51-67.
- Google Earth. (2014). *Directorio Médico Quito*. Obtenido de Directorio Médico: <http://www.directoriomedicoquito.com/fisioterapeutas%20quito.htm>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2015). *Resolución N°. CD 509*. Quito, Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Instituto ecuatoriano de Seguridad Social. (2016). *Guía de Gestión Farmacéutica del Servicio de Farmacia (Protocolos de Actuación Hospital Dr. Carlos Andrade Marín)*. Quito, Ecuador: IESS.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo de población y Vivienda*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Malán, R. (julio de 2014). *Medicina Ocupacional en Ecuador*. Obtenido de Conceptos básicos de salud ocupacional: <https://medicinaocupacionalecuador.wordpress.com/2009/09/07/conceptos-basicos-de-salud-ocupacional/>.
- Ministerio de Salud Pública. (2009). *Metodología para la estimación de costos estándar en los establecimientos de salud. Resolución Ministerial*.

Expediente No. 07-089187-001. 2009. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.

Ministerio de Salud Pública. (2013). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública. Acuerdo Ministerial No. 00001034, publicado en Registro Oficial No. 279. Ecuador: Ministerio de Salud Pública.*

Ministerio de Salud Pública. (2015). *Acuerdo Ministerial No. 00002599: Reglamento de aplicación para el proceso de incorporación de las Unidades de Atención Pre hospitalario de Transporte y Soporte Vital, al Servicio Integrado de Seguridad ECU-911, en situaciones de emergencia de salud . Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.*

Ministerio de Salud Pública. (2016). *Manual del modelo de atención integral de salud - MAIS. Quito, Ecuador: Dirección nacional de políticas y modelamiento del sistema nacional de salud.*

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2013). *Manual del Modelo de Atención Integral de SALud- MAIS. Quito: MSP.*

Ministerio de Seguridad Social. (2008). *Costos de Servicios de Salud. Ministerio de Seguridad Social. Supersalud. Quito, Ecuador: Ministerio de Seguridad Social.*

Organización Panamericana de la Salud. (2010). *Metodología de gestión productiva de los servicios de salud. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud.*

Sánchez, J. J. (22 de abril de 2016). *En buenas manos. Obtenido de Técnica y ejercicios de rehabilitación de la fisioterapia:* <http://www.enbuenasmanos.com/ejercicios-de-rehabilitacion>

Varela, G. (2010). *Símbolo del Diagrama de Flujo. Chile: McG-Hill.*

Vergara, L. (2010). Desarrollo de la medicina física y rehabilitación como especialidad médica. *Revista Hospital Clínico Universidad de Chile*, 281-288.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario aplicado al cliente externo de SMC con el fin de medir su grado de satisfacción frente a la atención recibida

1.- Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la presente investigación.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

1 ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?

- Menos de un mes
- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

2 ¿Con qué frecuencia utiliza nuestro servicio?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

2.- Satisfacción general

3 ¿Cuál es su grado de satisfacción en general?

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho

4 En comparación con otras alternativas nuestro servicio? Es:

- Mucho mejor
- Algo Mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

3.- Intención de uso y recomendación

5 ¿Continuaría Usted con nuestro servicio?

- Seguro que sí

- Probablemente sí
- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

6 ¿Recomendaría Usted nuestro servicio?

- Sí
- Probablemente sí
- No estoy seguro
- Probablemente no

4.- Satisfacción atributo

7 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio respecto a tiempos de espera?

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho

8 ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la atención al cliente?

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho

9. *Cuál es su nivel de satisfacción respecto al precio?*

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho

5.- Valoración del servicio

10. ¿El servicio cubre y atiende mis necesidades?

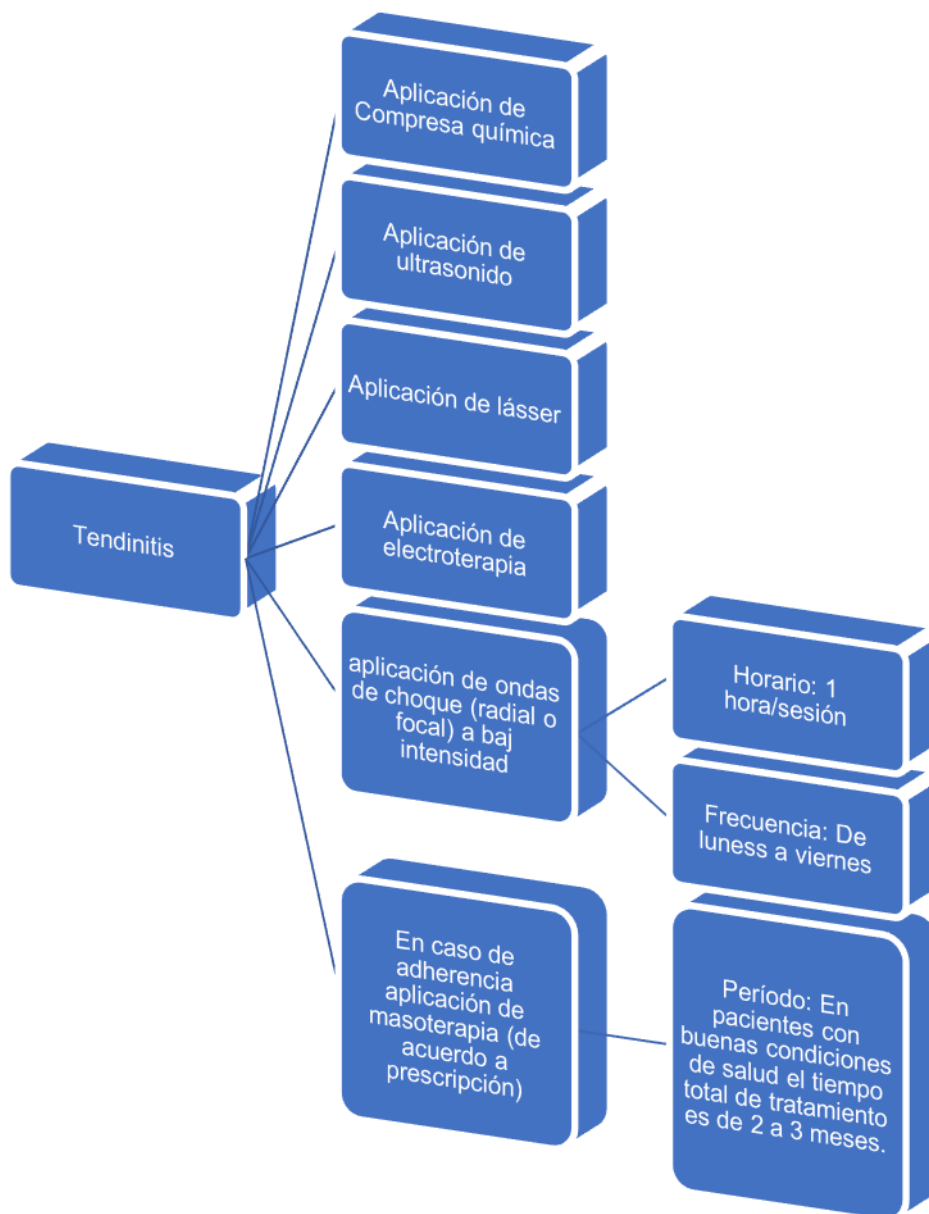
- Totalmente
- Parcialmente
- Nulo

**La encuesta ha finalizado.
Gracias por su colaboración**

Anexo 2: Formato de novedades para control de inventario

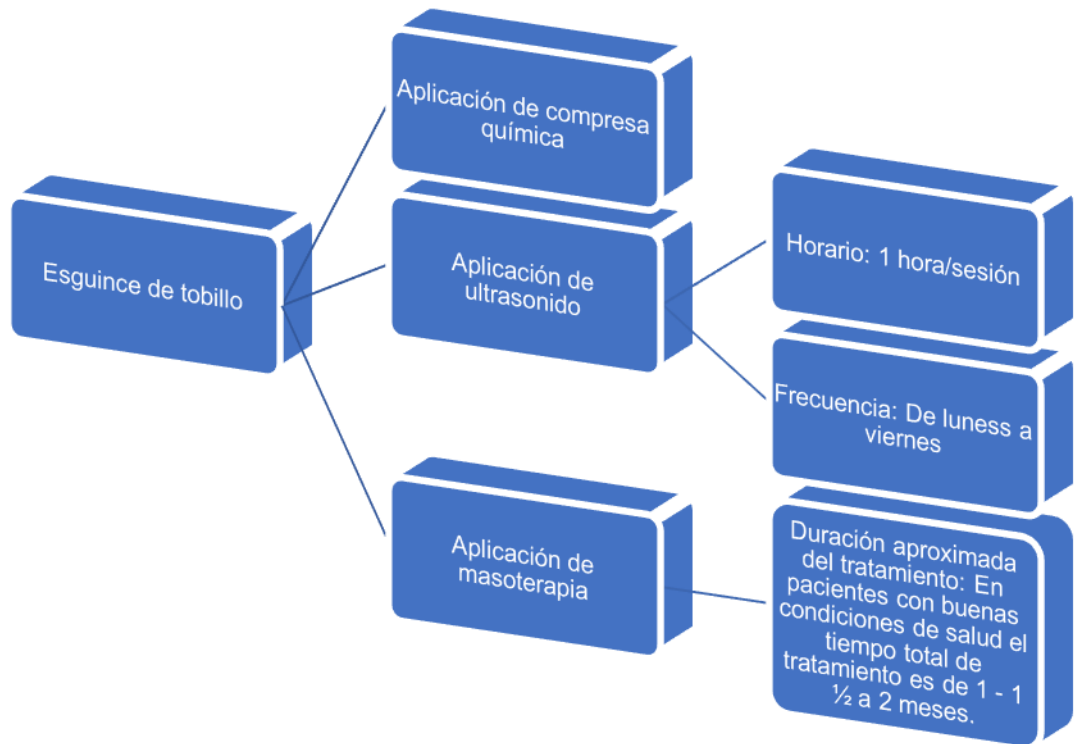
FECHA			HORA	
DISPOSITIVO MÉDICO	LOTE	FECHA DE EXPIRACIÓN	CANTIDAD	OBSERVACIÓN
DETALLE:				
NOMBRE DEL RESPONSABLE				FIRMA

Anexo 3: Actividades en prescripciones habituales (10 prevalencias)



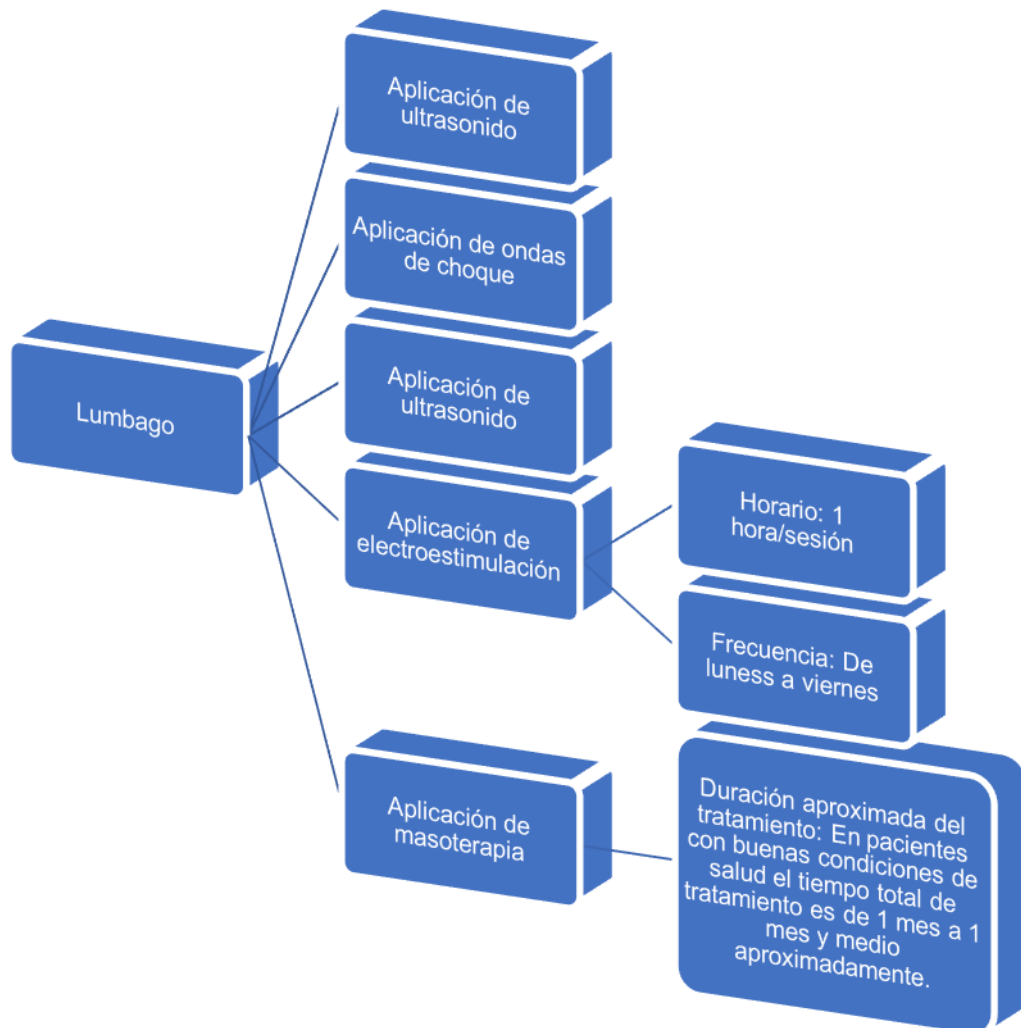
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Anexo 4: Procedimiento regular - Esguince de tobillo



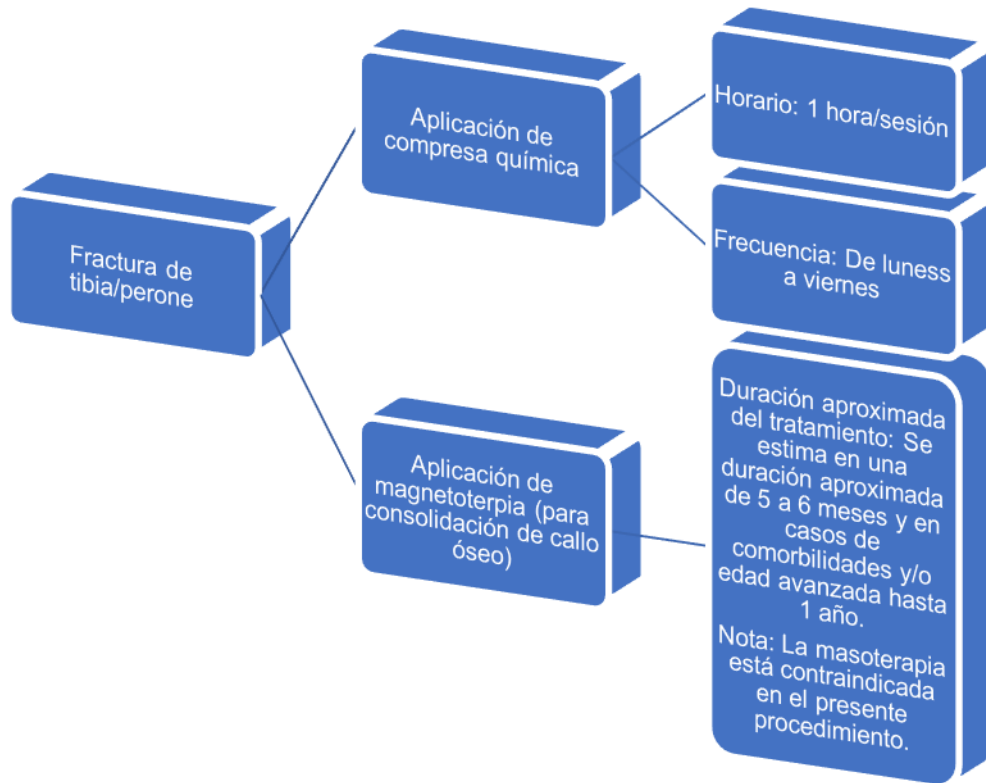
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Anexo 5: Procedimiento regular - Lumbago



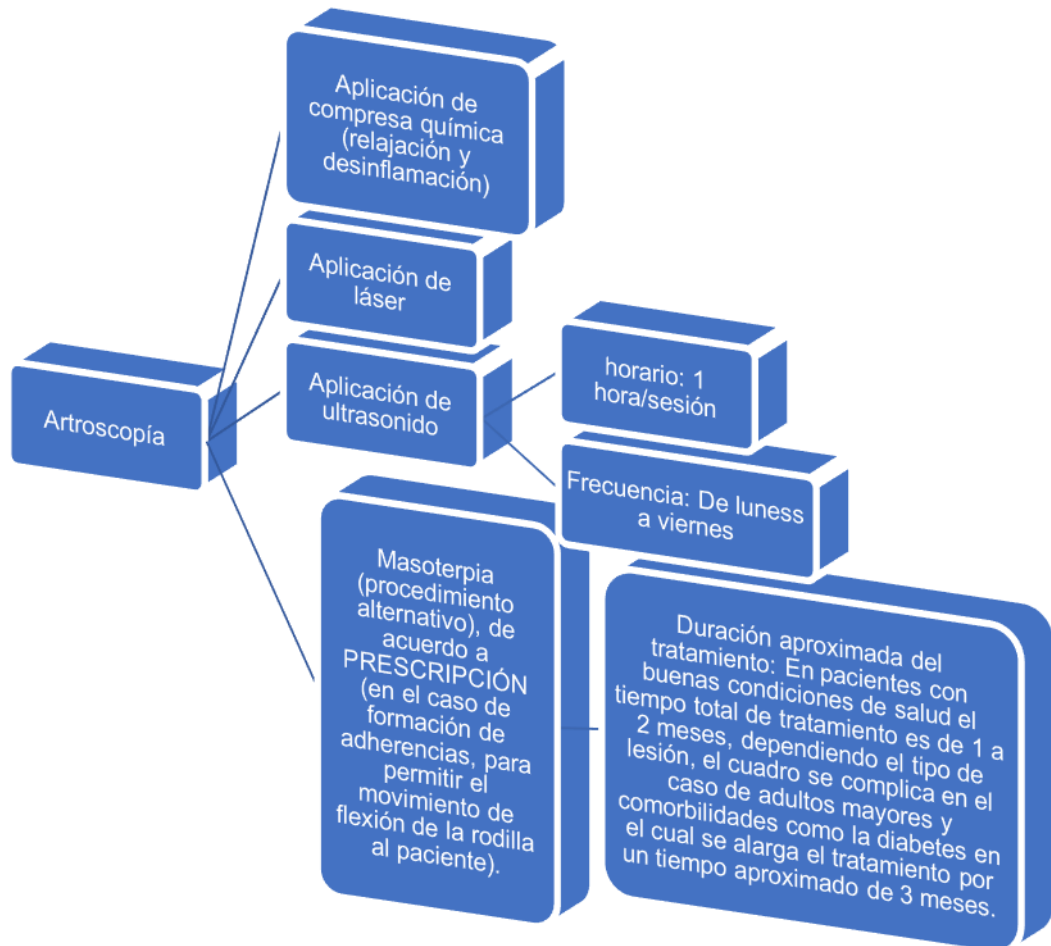
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Anexo 6: Procedimiento regular – Fractura de tibia/perone



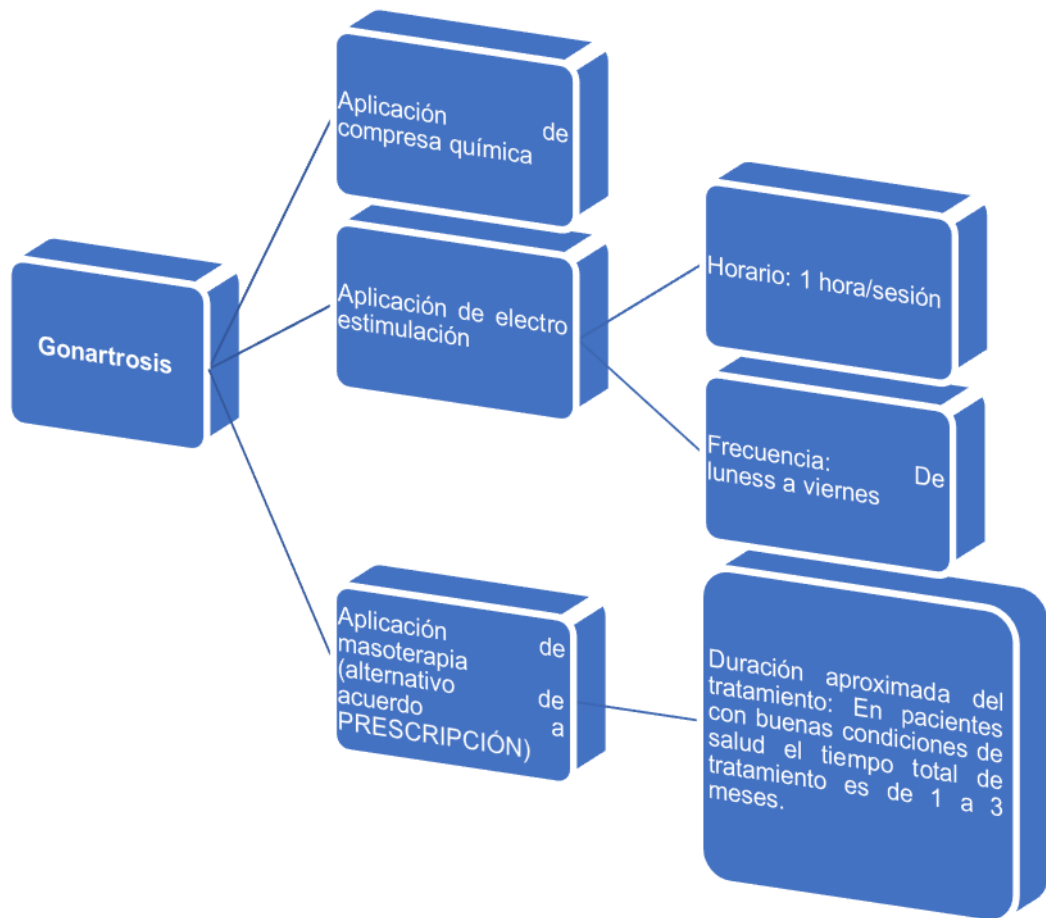
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Anexo 7: Procedimiento regular - Artroscopía



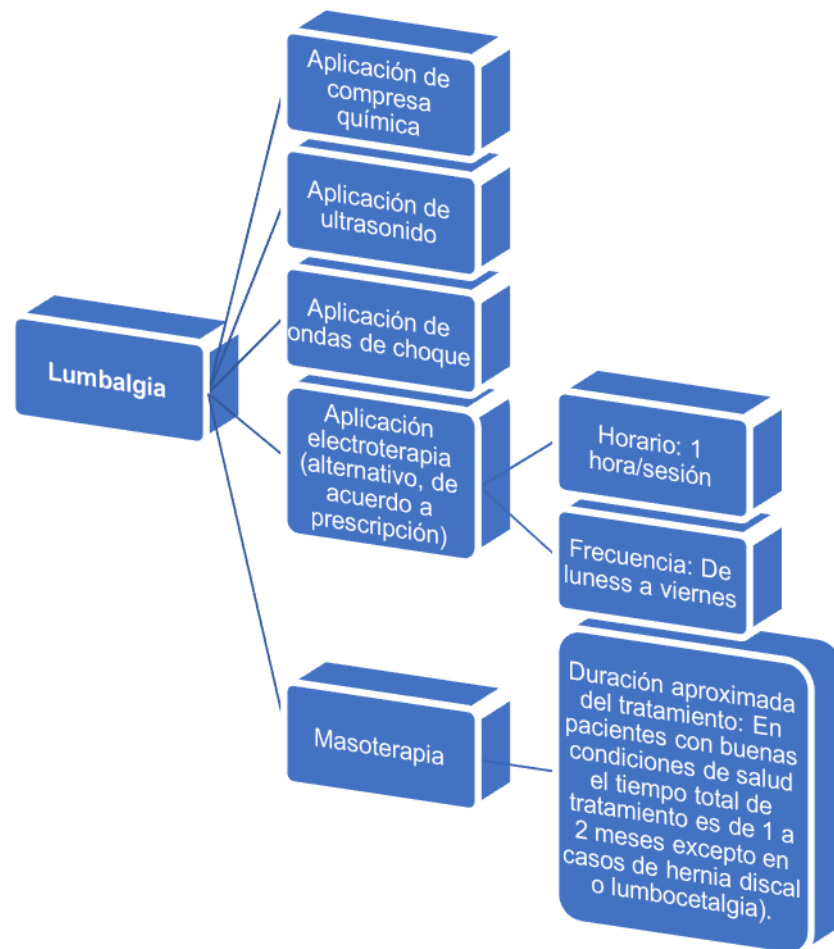
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Anexo 8: Procedimiento regular - Gonartrosis



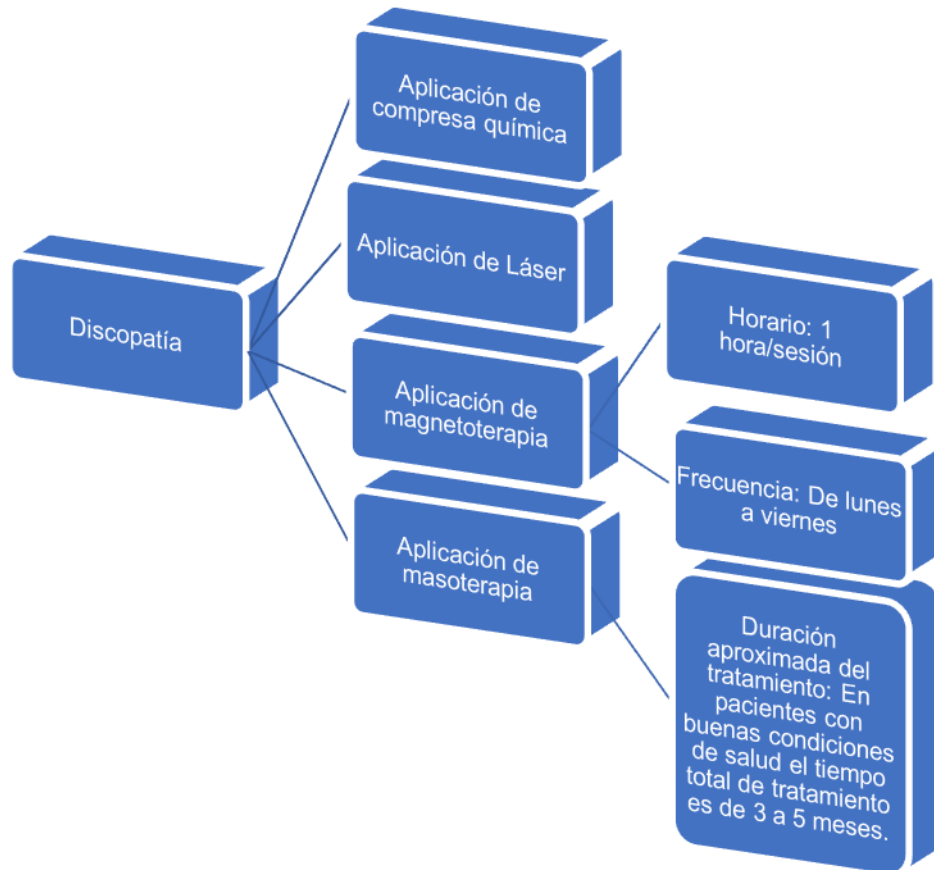
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Anexo 9: Procedimiento regular - Lumbalgia



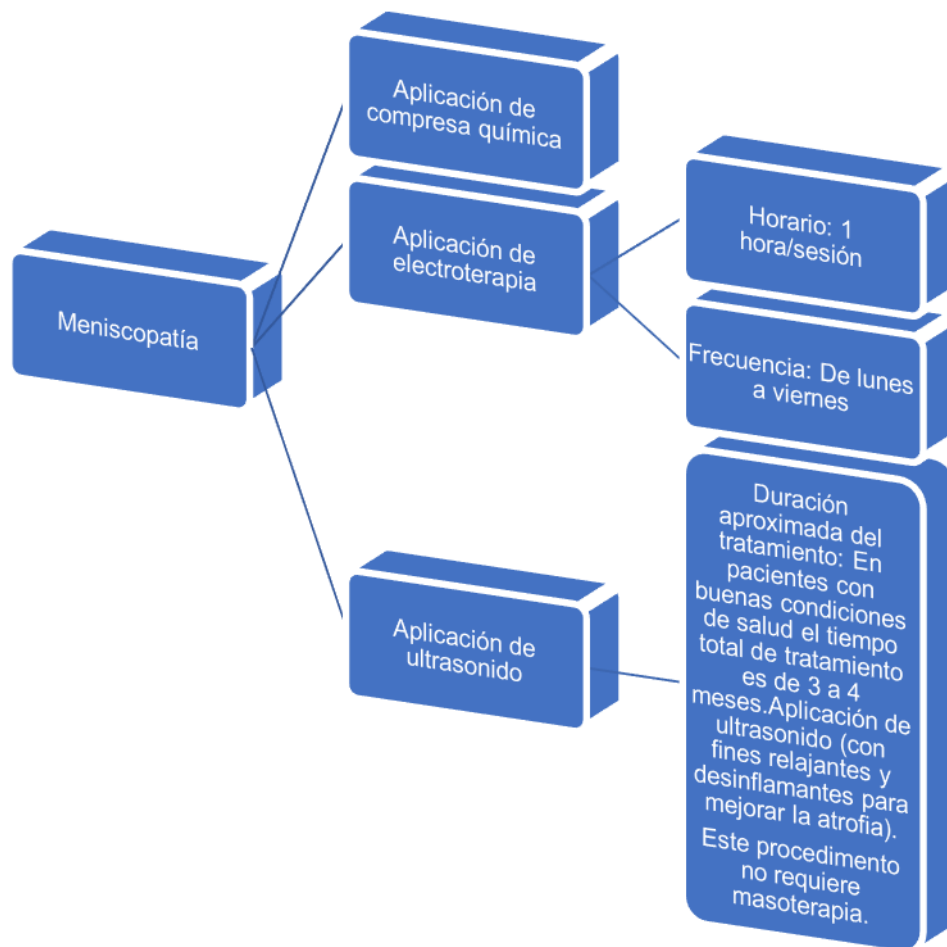
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Anexo 10: Procedimiento regular – Discopatía



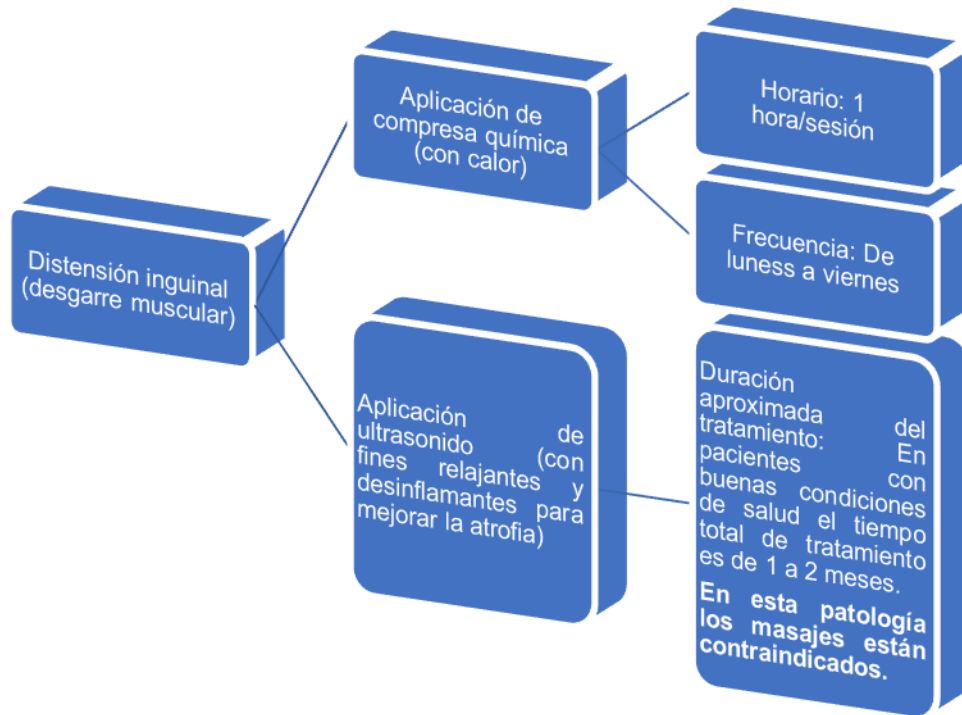
Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Anexo 11: Procedimiento regular - Meniscopatía



Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center

Anexo 12: Procedimiento regular - Distensión inguinal (desgarre muscular)



Tomado de: Área de Rehabilitación y Fisioterapia de Sports Medical Center