

Fundamentos de Gerencia aplicados a salud (Parte I)

Villavicencio Caparó Ebingen^{1*}, Katherine Correa Carrera²

¹ *Departamento Académico de Odontología Social
Universidad Peruana Cayetano Heredia-Perú*

* evillavicencioc@ucacue.edu.ec

DOI: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i2.894>

Resumen

La gerencia es una disciplina que se aprende usualmente en el ejercicio de la ocupación, sin embargo a lo largo del último siglo se ha venido construyendo sus bases teóricas y conceptuales que se exploran en el presente artículo de contribución didáctica docente, el cual se presenta como el primero de una serie de tres artículos, el primero dedicado a los fundamentos de planificación de la gestión el segundo dedicado al mercadeo o marketing y el tercero a las estrategias financieras de las unidades de producción de salud.

Palabras clave: Gerencia, Planificación de Instituciones de Salud, Economía, Comercialización de los Servicios de Salud, Organización y Administración, Administración de los Servicios de Salud, Administración Hospitalaria, Gestión en Salud.

Summary

Management is a discipline that is usually learned in the exercise of the occupation, however throughout the last century has been building its theoretical and conceptual foundations that are explored in this article of educational contribution, which is presented as the first of a series of three articles, the first dedicated to the fundamentals of management planning, the second dedicated to marketing and the third to financial strategies of health production units.

Key words: Management, Health Facility Planning, Economics, Marketing of Health Services

1. Introducción

El presente artículo desarrolla los conceptos fundamentales de la Gerencia y del Marketing aplicados hacia los servicios de salud y en especial a los servicios de odontología.

El sistema de salud es el conjunto de esfuerzos organizados de la sociedad, para luchar contra las enfermedades (Ribadeneira, Fuentes, & Abi-Hanna, 2019) (Campos & Judith, 2017) (Villacrés & Mena, 2017) (Campos C. J., 2018) (Fuentes, 2017). En el caso de los países de Latinoamérica los sistemas de salud están organizados mediante el Modelo de Atención Integral de Salud más conocido por sus siglas como MAIS (Ragas & Vilcahuaman, 2014) a este modelo se le incorpora una nueva visión que es el enfoque basado en familia, comunidad e interculturalidad lo que lo convierte en MAIS-FCI (Dominguez-Bernita, Flores-Balseca, & Pacherrres-Seminario, 2017) (Quesada & Hernando, 2007). Este último agregado significa que la salud no es un proceso individual, sino que tiene la influencia de la familia como el núcleo social más íntimo en el que se desarrolla el individuo y la comunidad que le aporta las determinantes sociales (Ávila-Agüero, 2009)- que el individuo no puede cambiar- las cuales son en el momento actual el foco de atención de la OMS; OPS y de los ministerios de salud de los países para tratar de construir una sociedad saludable. Este modelo pone las normas básicas para la rectoría de los servicios de salud, por ese motivo el MAIS exige que la salud sea reconocida como un derecho en la constitución y que el ministerio de salud sea el ente máximo de reglamentación para los servicios públicos y privados (Cervantes & Domínguez, 1998) (Lugo & Ernesto, 2012).

El sector privado es una parte constitutiva del sistema de salud (Parra & Angel, 2018), y precisamente tiene espacio debido a que la alta demanda de servicios de salud ha sobrepasado la capacidad organizativa de los estados (Juana, 2006) (Aguilar C. M., 2008) para brindar este servicio de manera integral, con óptima calidad - incluyendo respuesta oportuna y de manera eficiente (Paneque, 2004). De tal manera que los estados se han preocupado con mayor énfasis por la promoción de la salud y la prevención de enfermedades (Vílchez & Gabriel, 2014) (Sanders, Labonté, Packer, & Schaay, 2012) (Cuba, Romero, & Domínguez, 2013) (Frazão & Marques, 2009) (lo que propone el MAIS) y las actividades recuperativas se han centralizado en establecimiento de salud de referencia a un segundo o tercer nivel de atención, centralizando esta demanda (Peña, Angarita, Zambrano, & Riaño-Casallas, 2014). En el caso de las actividades odontológicas, las que se ofertan de manera estándar en el primer nivel de atención de los servicios públicos de Latinoamérica son: Consultas odontológicas, Charlas preventivas, Aplicación de Flúor, Obturaciones dentales, Extracciones dentales. En casos muy puntuales en el segundo nivel de atención, se ofertan: Endodoncia, Tratamiento Periodontal, Cirugía bucal y máxilo facial; lo que deja un amplio abanico de tratamientos que no se ofrecen en el sector público y que el sector privado tendrá que ofrecer a la población con la finalidad de lograr la integralidad de la atención que es uno de los principios del MAIS. Dado que el estado no subvenciona estas actividades que se brindan en el sector privado, los odontólogos deben cubrir esos servicios con establecimientos de salud que sean autosostenibles y que se rigen bajo las normas del libre mercado y de la oferta y demanda.

En el presente conjunto de artículos se va a describir, analizar y proponer las mejores estrategias gerenciales y de marketing para ofrecer servicios de salud bucal a la población, con un enfoque ético de negocio eficaz, de calidad y al servicio de la comunidad.

Estado del Arte

Gerencia

Gerenciar significa ejecutar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la empresa (Hernández, 2012), por lo tanto, un gerente tiene dos etapas del desarrollo de su trabajo, la primera consiste en lograr que la empresa no quiebre, por lo consiguiente tendrá que conocer las condiciones externas e internas de la empresa para que esta logre mantenerse operando, tendrá que tener muy claro cómo se hace la construcción de los costos de la empresa, la naturaleza de su mercado, analizar la competencia, conocer la tecnología que se está usando en su rubro, vincularse con los proveedores entre otros. Si toda esa información ya existe en la empresa entonces el gerente empieza desde una posición consolidada y se avoca a conseguir la estabilidad de la misma, si no existieran los documentos fundacionales de la empresa (plan de negocio, plan estratégico, plan de marketing, análisis de mercado) entonces el gerente asume el cargo de gestor, la diferencia entre la gestión y la gerencia radica en la posición consolidada de la empresa, una organización que recién se está formando necesita un gestor mientras que una que ya llegó a una posición consolidada (infraestructura administrativa) necesita un gerente. La segunda etapa del desarrollo de su trabajo es la de hacer crecer a la empresa, dado que ya se logró la estabilidad lo que corresponde es crecer para garantizar la supervivencia en el mercado, se debe tener en cuenta que la dinámica del mercado no es constante, entran nuevos actores (entre ellos competidores) también salen algunos actores, los clientes son cambiantes en sus preferencias, la población crece y con ella los mercados también crecen, las economías también sufren cambios sean estos crecimiento o decrecimiento, por ese motivo la empresa que ya logró su estabilidad deberá crecer a medida que crece la economía de su país, como una necesidad de supervivencia.

Existe un primer documento muy necesario para todo establecimiento de salud privado, el plan de negocio (Urzola, 2002), este debe ser la carta de navegación que ayuda al gerente a orquestar los esfuerzos de toda la organización con un solo objetivo, alcanzar la Visión de la empresa (declaración a futuro de la situación deseada de la empresa en un largo plazo) para lo cual se debe cumplir la Misión (lo que hacemos para ganar dinero, la actividad a la que nos dedicamos). (Urzola, 2002) y como reglas de juego tenemos los valores empresariales que se declaran al momento de constituir la empresa (Grossman, 2010) (Servitje, 2006). Estas tres declaraciones son las ideas rectoras, son los postulados que van a guiar todo el proceso de la gerencia.

Fuerzas Competitivas en la Empresa

Lo siguiente que tiene que conocer un gerente son las 5 fuerza competidoras respecto a su negocio propuestas por Michael Porter (Cristerna, Calderón, Ortiz, & Lara, 2013):

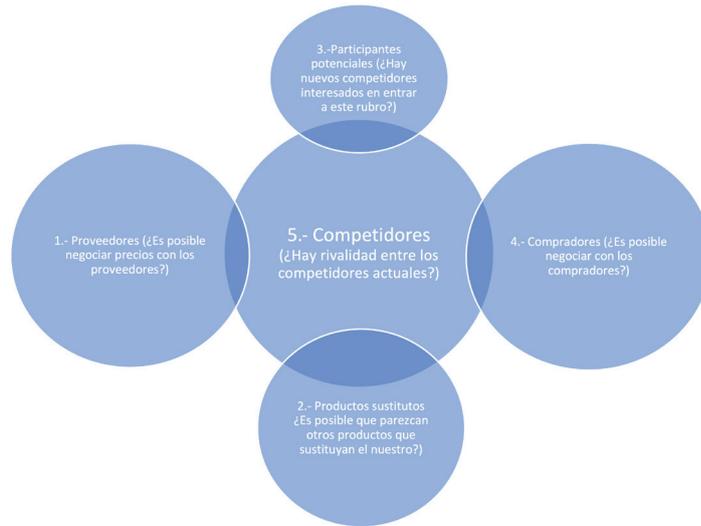


Figura 1 Fuerzas competitivas de Michael Porter

Nótese que los puntos 1 y 4 (eje horizontal), están ligados a la habilidad de negociación que tiene su empresa, lo que nos permite tener estrategias que nos aseguren posicionarnos firmemente en el mercado, a este eje Michael Porter le da más importancia. En cambio, los puntos 2; 3 y 5 (eje vertical) se refieren a actores del sector económico donde la empresa trabaja. Este escenario nos deja a merced de lo que suceda con otros actores y siempre es posible un nuevo equilibrio de fuerzas.

Este modelo ha sido criticado por no tomar en cuenta una fuerza importante que es el gobierno y sus leyes, pero tampoco los imprevistos que podrían suceder. Sin embargo, es un gran acercamiento para plantear las fuerzas que intervienen en la estabilidad de una empresa.

Cadena De Valor

Una segunda herramienta que todo gerente debe conocer es la cadena de valor (Quintero & Sánchez, 2014) de su negocio y sobre todo en las empresas que brindan servicios (Alonso, 2008) esta herramienta estratégica es muy importante. Este es un esquema en el que se interpreta a la empresa como la suma de actividades que toman una materia prima y la convierten mediante un conjunto de procesos en un bien o servicios vendible, en tal sentido hay actividades primarias y actividades de apoyo.

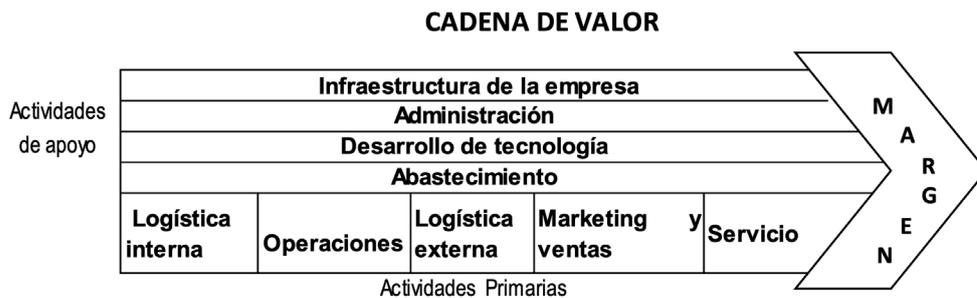


Figura 2 Cadena de valor

Son actividades primarias en el caso del consultorio dental:

- Logística interna. - Compra y recepción de materiales dentales del proveedor.
- Operaciones. - Realizar las actividades de atención odontológica.
- Logística externa. - Programación de citas a los pacientes.
- Marketing y ventas. - Actividades que incentivan la compra del producto o servicio dental (publicidad, seguros, ventas, convenios)
- Servicio. - La postventa del tratamiento dental, las citas de control.

Son actividades de apoyo:

- Abastecimiento. - Compra de insumos que permiten funcionar a la unidad dental y hacerle su respectivo mantenimiento.
- Desarrollo de tecnología. - En odontología lo conocemos como educación continua, estar al día con las nuevas técnicas de la profesión o inventar las suyas propias.
- Administración de recursos humanos. - Alguien debe reclutar al personal, hacerle la capacitación para el puesto de trabajo, controlar que haga las actividades y remunerar de acuerdo a su desempeño.
- Infraestructura de la empresa. - Contiene las siguientes tareas: administración, planeamiento, finanzas, contabilidad, asuntos legales y aseguramiento de la calidad.

Una vez que se tiene claro qué proceso se desarrolla en cada actividad, se puede estar en condiciones de realizar un costeo adecuado para saber cuánto nos cuesta empezar a operar.

Al momento de plantear el análisis de costos, existen dos tipos de actividades las generadoras de costo y las generadoras de valor. Cuando el gerente conoce adecuadamente su cadena de valor está en condiciones de plantear alguna de las tres estrategias genéricas que propone Michael Porter.

Estrategias genéricas

En base al análisis de la cadena de valor, el gerente puede plantear una de las estrategias genéricas (Dvoskin, 2004) (Figura 2), por ejemplo, si identifica que su ventaja estratégica es que los pacientes perciben al producto como exclusivo y de muy alta calidad, pues se puede adoptar la estrategia genérica de diferenciación que no se ocupa tanto de la estructura de costo, sino que se preocupa en fortalecer esa percepción en el cliente. En el caso de los servicios, la diferenciación que se espera es el trato al cliente, la cortesía, la oportunidad de atención y la asesoría al cliente para su compra. Un efecto importante de diferenciación se da con la publicidad que aporta un grado de influencia para que el comprador perciba a este como el mejor producto del mercado.

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	POSICIÓN DE COSTO BAJO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRIGIDO A TODO UN SECTOR ECONÓMICO	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
	DIRIGIDO SOLO A UN SEGMENTO EN PARTICULAR	ENFOQUE O DE ALTA SEGMENTACIÓN	

Figura 3 Estrategias genéricas de Michael Porter

Si por el contrario el producto es visto como el más barato del mercado, pues toca analizar la cadena de valor y mejorar cada vez la estructura de costos a fin de seguir siendo el líder de los precios más bajos del mercado. La economía de escala es uno de los conceptos que soporta a la estrategia de liderazgo en costos, pues el producir más y a menor precio genera un aprendizaje de la empresa que puede provenir de la eficiencia de la mano de obra, mejora en métodos de producción, rediseño de los productos, estandarización de productos, eficiencia de escala y sustitución de materiales.

Otra estrategia genérica es la de enfoque (Díaz, 2008), llamado también de alta segmentación, en este caso el gerente se ha dado cuenta que su producto o servicio atiende a un público muy específico o tiene un producto único en el mercado, en ese caso no necesita ser líder en costo, dado que no hay con quien comparar y tampoco se puede diferenciar porque es el único que atiende a ese mercado, en este caso se debe mantener el concepto de buen valor, es decir que el cliente sienta que se pago un precio justo por la calidad del producto que satisface su necesidad.

En el 2004 ha aparecido un libro denominado La estrategia del océano azul, de W. Chan Kim y Renée Mauborgne auspiciado por la Editorial Harvard Business Review, que antagónicamente a lo que propone Porter plantea que hay una cuarta estrategia que no tiene que ver con los costos ni con la diferenciación, ni con la segmentación, la han denominado la estrategia de crear un nuevo océano, es decir crear un nuevo mercado, ya sea reinventando el producto o trabajando sobre el mercado, entre las características que ellos han encontrado para esta estrategia, nos indica que no tiene que ver con la innovación tecnológica, se trata de crear un nuevo espacio de mercado que antes no existía, también se trata de hacer que la competencia sea irrelevante, por lo que hay que crear o capturar nueva demanda, romper el dilema valor/costo alineando toda la cadena de valor a que se logre algo que para Porter sería impensable diferenciación y bajo costo a la misma vez (Chan Kim & Mauborgne, 2004).

Análisis contable de la empresa

Diagnóstico empresarial se denomina al análisis económico financiero (Silbiger, 2014) que se realiza a la empresa, de este documento se podrá partir para realizar el plan estratégico y

posteriormente se realizará el plan operativo que es una fragmentación anual del mismo. En ese sentido es necesario que el gerente conozca la información contable de la empresa para poder controlar, evaluar y planificar las operaciones.

Por lo tanto, es importante responder a la siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué posee la empresa?
- 2.- ¿La empresa debe a alguien?
- 3.- ¿Cuánto cuesta desarrollar las actividades de la empresa?
- 4.- ¿Cómo consigue la empresa el dinero para poder autofinanciarse?

Y aunque el gerente no sea un experto en contabilidad debe conocer los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA) (Silbiger, 2014) y de igual forma deberá aprender a interpretar los estados financieros (EEFF) más relevantes:

a.- El balance: Es un documento contable que nos indica los activos propios de la empresa, los pasivos que se deben a terceros y la inversión que han hecho los socios.

ACTIVOS		PASIVOS	
EFFECTIVO	7500	DEUDA BANCOS	0
MATERIALES	2500	IMPUESTOS	0
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	0	SUELDOS	0
INSTRUMENTOS	20000	CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES)	0
EDIFICIO	0		
TOTAL	30000		
		CAPITAL SOCIOS	
		ACCIONES	30000
		GANANCIAS	0
		TOTAL	30000

b.- El estado de resultados: Es una hoja en la cual se registran las transacciones a lo largo de un período específico, contiene los datos de ingresos y gastos de un mes, por ejemplo. Contiene en su estructura, el margen bruto, beneficios operativos, beneficios antes de impuestos y beneficios netos.

c.- El estado de flujos de tesorería: Documento que ayuda a evitar los problemas de liquidez, responde a la pregunta Cuánto cuesta la inversión y cuánto dinero generará en un año. Estas preguntas están ligadas a: definir el valor de la inversión, calcular la magnitud de la utilidad, determinar el ritmo de logro de la utilidad, evaluar la incertidumbre de lograr esa utilidad y analizar si la utilidad justifica el tiempo de espera para lograrla. No confundir flujo de tesorería (largo plazo) con estado de resultados (corto plazo).

Administración

El siguiente punto por tratar para un gerente es aterrizar en el plano de la administración que tiene 4 tareas en las que debe empezar a pensar:

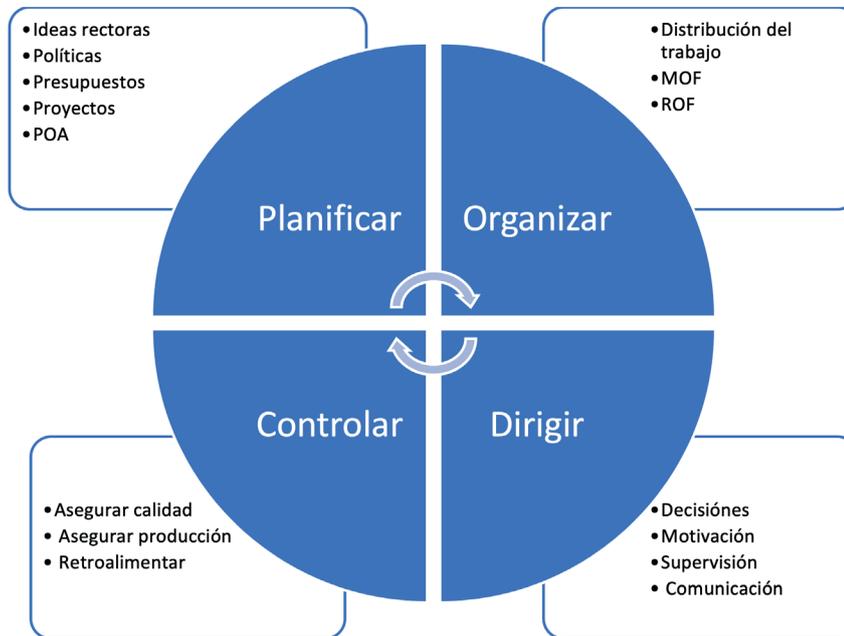


Figura 4 Tareas de la administración

En este momento queda clara la diferencia y los puntos de intersección entre el trabajo del gerente y del administrador, en algunas oportunidades es la misma persona en la empresa, usualmente esto sucede con el dueño del establecimiento de salud bucal.

Para este nivel de avance el administrador o gerente ya debe tener un análisis económico de su empresa y determinar el punto de equilibrio o la meta anual que se quiere lograr (objetivo empresarial), eso va a permitir hacer un documento que se llama el Plan Operativo Anual (POA) (Muñoz-Chávez, Palma-Avellán, & Zambrano-Macías, 2017), que es el primer paso de la función planificar la cual consiste en tomar decisiones anticipadamente a la ejecución de los procesos con el propósito de lograr el objetivo empresarial, para lo cual se realiza un listado de actividades a realizar, la calendarización de su ejecución, el costo de cada actividad y el responsable de la ejecución.

Luego seguirá la función de organizar, para lo cual el gerente tendrá que disponer de un documento denominado Manual de Organización y Funciones (MOF) (Aguilar & Rafael, 2008) (Orozco & Castillo, 2018); si no existe deberá crearlo, este escrito detalla los puestos de trabajo de la organización, el perfil que se debe tener para ese puesto, las funciones que se cumplen en cada uno de ellos, la línea de mando y de supervisión. Para que estas labores se cumplan de manera adecuada sin lugar a interpretación y para sancionar los incumplimientos de las funciones se necesita de otro documento llamando Reglamento de Organización y Funciones (ROF) (Segovia, 1998). Si ambos escritos ya existieran en la empresa entonces la labor del administrador será de comunicar a los trabajadores el contenido de estos escritos y velar por su cumplimiento. Una herramienta muy útil para esta función es el organigrama, que consiste en un gráfico que representa todas las secciones de la empresa, pueden ser

realizados de manera vertical, horizontal, mixto o circular deben además informar de la jerarquía en la organización (de arriba abajo, de izquierda a derecha o del centro a la periferia respectivamente).

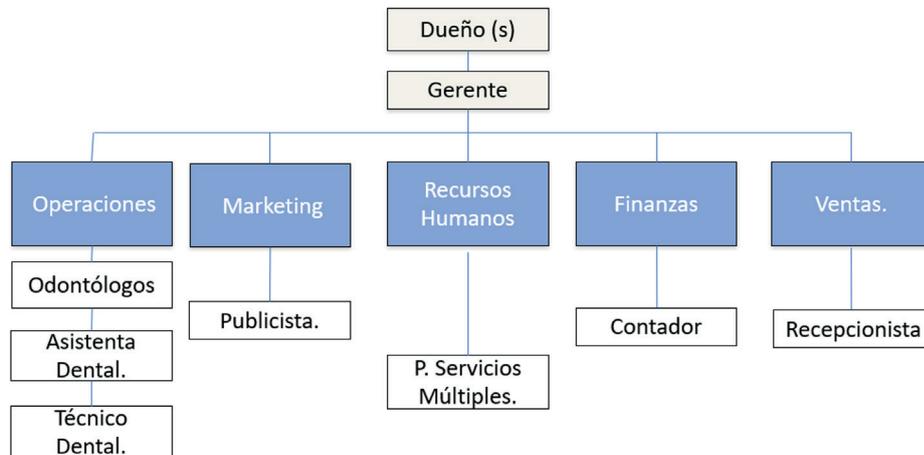


Figura 5 Ejemplo de organigrama

A continuación, aparece la función de dirigir (Labourdette & Scaricabarozzi, 2010) que consiste en persuadir a las personas para que de manera voluntaria y con gran motivación colaboren con el logro del objetivo empresarial, en este momento es que cobra sentido el liderazgo del gerente, que es un capítulo aparte en la formación de este (y que merece un texto completo en esta serie de artículos académicos), pues ser jefe es diferente a ser líder. En las organizaciones existe la autoridad formal, que está definida por el MOF; sin embargo, no siempre esta autoridad es el líder de la organización, un buen gerente tiene que ser líder y tener la autoridad legal y legítima. En breve según Peter Drucker (Mata, 2006) las características de un buen líder son: Fija objetivos, Motiva y comunica, Establece el patrón de comparación del desempeño, Ayuda en el desarrollo de la gente y Es un organizador nato. En ese sentido la supervisión que hace un líder no es para encontrar el error o los culpables, es para enmendar errores y para asegurarse que se cumplan las tareas con los estándares de calidad que él espera de la organización y en el tiempo previsto (Parra J. I., 2012) que tiene que ver con la siguiente función de la administración.

Finalmente, las acciones de control son un conjunto de actividades que tienen la función de garantizar la producción y la calidad de la misma, se realiza mediante comparación del producto con el estándar que se ha pre-establecido, si se lograra encontrar algún tipo de desviación, mediante esta función se deberá corregir error que nos aleja del logro del objetivo empresarial y garantizar que no se repita esa desviación. De tal manera que las acciones de control son de dos tipos las preventivas y las correctivas. La retroalimentación que se da mediante esta función crea un conjunto de conocimientos que se llaman inteligencia empresarial (Rusek, 2014), que significa aprender de los datos del pasado y de los errores para mejorar el desempeño futuro.

Bibliografía

- Aguilar, C. M. (2008). Atención primaria de salud. Alma Ata otra vez y la experiencia de Chile. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <https://biblat.unam.mx/es/revista/cuadernos-medico-sociales-santiago/articulo/atencion-primaria-de-salud-alma-ata-otra-vez-y-la-experiencia-de-chile>
- Aguilar, C., & Rafael, B. (2008). Importancia del manual de organización en la empresa. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28286/1/cabrera-aguilar.pdf>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Recuperado el 16 de 10 de 2020, de http://palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Ávila-Agüero, M. L. (2009). Hacia una nueva Salud Pública: determinantes de la Salud. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <https://scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci-arttext&pid=s0001-60022009000200002>
- Campos, C. J. (2018). Evolución del sistema de salud de Ecuador. Buenas prácticas y desafíos en su construcción en la última década 2005-2014. *Anales de la Facultad de Medicina*, 78(4), 452-460. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <http://scielo.org.pe/scielo.php?script=sci-arttext&pid=s1025-55832017000400015>
- Campos, C., & Judith, C. (2017). Evolución del sistema de salud de ecuador. Buenas prácticas y desafíos en su construcción en la última década 2005-2014. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/167145>
- Cervantes, M. L., & Domínguez, J. R. (1998). Acerca de las funciones esenciales de la salud pública. *Salud Publica De Mexico*, 40(6), 467-468. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <https://scielosp.org/article/spm/1998.v40n6/467-468>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (Octubre de 2004). La estrategia del océano azul. *Harvard Business Review*.
- Cristerna, D. E., Calderón, M. F., Ortiz, I. C., & Lara, J. L. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*(24), 67-97. Recuperado el 16 de 10 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4195320.pdf>
- Cuba, M., Romero, Z., & Domínguez, R. O. (2013). Medicina familiar en el Perú: camino a la consolidación como disciplina científica. *Medwave*, 13(01). Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <https://medwave.cl/link.cgi/medwave/enfoques/saludfamiliar/5589>
- Díaz, R. L. (2008). Análisis de la estrategia de enfoques y especialización de Porter para la creación de una MPyME. Recuperado el 16 de 10 de 2020, de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/39011>
- Dominguez-Bernita, E. I., Flores-Balseca, C. H., & Pacherras-Seminario, S. F. (2017). Modelo de atención integral de salud familiar, comunitario e intercultural. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 921-935. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6325896.pdf>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing Teoría y Experiencia* (Primera ed.). Bs.As.: Granica.
- Frazão, P., & Marques, D. (2009). Efectividad del programa de agentes comunitarios en la promoción de la salud bucal. *Revista De Saude Publica*, 43(3), 463-471. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de http://scielo.br/pdf/rsp/v43n3/en_85.pdf

- Fuentes, R. C. (2017). El Sistema Nacional de Salud de Ecuador: Estudiarlo para mejorarlo. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/118/pdf>
- García, R. G. (2009). Creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector salud en Colombia. Recuperado el 16 de 10 de 2020, de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3855
- Grossman, F. B. (2010). Los principios de la responsabilidad social empresarial. *Economía Informa*(263), 100-106. Recuperado el 15 de 10 de 2020, de <http://economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf>
- Hernández, M. (2012). Gerencia de proyectos y el Gerente de Proyectos. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de [http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/2213/1/gerencia de proyectos y el gerente de proyectos.pdf](http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/10584/2213/1/gerencia_de_proyectos_y_el_gerente_de_proyectos.pdf)
- Juana, J.-S. (2006). Recursos humanos para la salud, tema central en el informe de la OMS 2006. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <http://medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2006/eim062a.pdf>
- Labourdette, S., & Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de http://scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1851-88932010000100001
- Lugo, P., & Ernesto, J. (2012). Sistemas de Salud en América Latina: entre aciertos y desaciertos. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <http://redalyc.org/resumen.oa?id=73722545012>
- Mata, J. R. (2006). Management y liderazgo en Peter Drucker. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1369203>
- Muñoz-Chávez, R. E., Palma-Avellán, A. M., & Zambrano-Macías, C. E. (2017). Plan operativo anual en los procesos de contratación pública. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 102-120. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889755>
- Orozco, C. Y., & Castillo, F. A. (2018). Organización y Métodos : Manual de Funciones en el Sector Público. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <http://repositorio.unan.edu.ni/8152>
- Paneque, R. E. (2004). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios: Una mirada actual. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0864-34662004000100004
- Parra, A., & Angel, S. (2018). Modelo estratégico y de negocio de las redes integrales de Prestadores de Servicios de Salud. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de [https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/751/1/ardila parra, sol angel - 2018.pdf](https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/751/1/ardila%20parra,%20sol%20angel%20-2018.pdf)
- Parra, J. I. (2012). El liderazgo y la gerencia. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-universidad-eafit/articulo/el-liderazgo-y-la-gerencia>
- Peña, C. P., Angarita, J. U., Zambrano, M. I., & Riaño-Casallas, M. I. (2014). Atención primaria en salud de los trabajadores en Latinoamérica: Revisión Temática. *Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, 12(1), 81-92. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5599374>
- Quesada, R. P., & Hernando, M. Á. (2007). Tema II: Concepto de salud: su evolución histórica y cultural. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de http://ocw.innova.uned.es/ocwuniversia/educacion_para_la_salud/formacion-en-promocion-y-educacion-para-la-salud/tema_2
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2014). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico // *The Value Chain: A Strategic Thought Tool*. *Telos*, 1(16), 377-389. Recuperado el 16 de 10 de 2020, de <http://redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

- Ragas, R. V., & Vilcahuaman, J. (2014). Modelos de atención de salud en el Perú. Contextos e influencias. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <http://upch.edu.pe/vrinve/dugic/revistas/index.php/reh/article/view/47>
- Ribadeneira, G. M., Fuentes, R. C., & Abi-Hanna, G. J. (2019). Análisis del Sistema de Salud del Ecuador. *Medicina-buenos Aires*, 19(4), 193-204. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-medicina/index.php/ucsg-medicina/article/view/1080>
- Rusek, R. (2014). Inteligencia Empresarial, Big Data y gestión de la información urbana para Ciudad Inteligente. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <http://revistas.um.es/gesinfo/article/view/207751>
- Sanders, D., Labonté, R., Packer, C., & Schaay, N. (2012). Dimensiones comunitarias de la Atención Primaria Integral en Salud. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <http://scielo.br/pdf/sdeb/v36n94/a18v36n94.pdf>
- Segovia, J. D. (1998). A propósito de al elaboración y redacción del ROF. Recuperado el 17 de 10 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=167857>
- Servitje, R. (2006). Los valores de la empresa desde la visión del fundador. Recuperado el 15 de 10 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1393430>
- Silbiger, S. (2014). *MBA en 10 días* (Primera ed.). Bogotá-Colombia: Penguin Random House Group Editorial SAS.
- Urzola, A. V. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 93-108. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232002000100005
- Vílchez, S., & Gabriel, J. (2014). La atención primaria de la salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 30(2), 171-172. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de http://scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1726-46342013000200001
- Villacrés, T., & Mena, A. C. (2017). Mecanismos de pago y gestión de recursos financieros para la consolidación del Sistema de Salud de Ecuador. *Revista Panamericana De Salud Publica-pan American Journal of Public Health*, 41, 1. Recuperado el 27 de 9 de 2020, de <http://iris.paho.org/xmlui/handle/123456789/34056>

Recibido: 5 de febrero de 2021

Aceptado: 19 de febrero de 2021