



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración y Economía**

**Participación de Mercado de las ONGs de Salud en Competencia con el  
Gobierno Central**

**Andrea Carolina Miranda Figueroa**

**Magdalena Barreiro, PhD. Directora de Tesis**

Tesis de Grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciada en Marketing

Quito, diciembre de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración y Economía**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Participación de Mercado de las ONGs de salud, en Competencia con el  
Gobierno Central**

**Andrea Carolina Miranda Figueroa**

Magdalena Barreiro, PhD.  
Directora de Tesis

---

Paola Valencia, MBA.  
Coordinadora de Marketing

---

Thomas Gura, PhD.  
Decano del Colegio  
de Administración y Economía

---

Quito, diciembre de 2014

## © Derechos de autor

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Andrea Carolina Miranda Figueroa

C. I.: 1715547509

Fecha: Quito, diciembre de 2014

## **DEDICATORIA**

A mi familia y a todos aquellos que me apoyaron durante mis estudios universitarios.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la profesora Magdalena Barreiro por darme la oportunidad de ser parte del programa Innovation for Humanity y por su gran ayuda durante la realización de mi tesis.

Agradezco a Gloria Dávila y al Hospital Padre Carollo por acogernos en sus instalaciones y brindarnos el apoyo necesario para la realización de este proyecto.

## RESUMEN

En este trabajo se analizarán los retos y oportunidades que enfrentan las Organizaciones ecuatorianas sin Fines de Lucro del área de Salud. Todo esto, en el contexto de la visión del gobierno actual respecto a la provisión de este servicio y de las nuevas disposiciones que lo regulan. Para ello, se ha tomado como caso práctico de estudio al Hospital Padre Carollo, perteneciente a la fundación sin fines de lucro Tierra Nueva en Quito. Se establecerá la necesidad de la institución de encontrar nuevas vías de financiamiento, y las implicaciones de esto. De la misma manera, se identificarán debilidades del Hospital Padre Carollo que podrían convertirse en oportunidades de mejora con el fin de atraer clientes. Asimismo, se considerarán los cambios en la ley, por ejemplo, en relación a los nuevos requerimientos para las empresas en cuanto a medicina ocupacional. Por ello, se evaluará la capacidad del Hospital Padre Carollo para cubrir las nuevas necesidades del consumidor, y en consecuencia, tomar ventaja frente a la competencia.

## **ABSTRACT**

This thesis strives to analyze the challenges and opportunities that Non-governmental Organizations (NGOs) from the health area face in Ecuador. This is based on the context of the actual vision of the government in terms of the delivery of the service and its new regulations. Thereby, the case of Hospital Padre Carollo from NGO Tierra Nueva has been used as an example. It has been identified the need to find new ways of alternative financing, and its implications. Similarly, critical weaknesses have been recognized, in order to take advantage of possible improvement opportunities and get more clients. Likewise, changes on the law have been considered, for example, the new requirements for companies related to occupational health. Therefore, the ability of Hospital Padre Carollo to meet consumer's new needs has been evaluated, in the interest of finding ways to overcome competitors.



## TABLA DE CONTENIDO

1. Problema: .....	11
2. Antecedentes: .....	11
3. Puntos de acción:.....	14
4. Objetivos: .....	15
5. Marco Teórico: .....	16
5.1. Sistema Nacional de Salud del Ecuador: .....	16
5.2. IESS: .....	18
5.3. Deficiencias del Sistema:.....	18
5.4. Papel del Hospital Padre Carollo en el sistema de salud ecuatoriano: .....	20
6. Metodología: .....	21
7. Encuesta .....	22
7.1. Resultados de la encuesta: .....	22
8. Problemas y Recomendaciones al Hospital Padre Carollo: .....	30
8.1. Ventaja competitiva: .....	31
8.1.1. Recomendación: .....	31
8.2. Percepción del consumidor:.....	32
8.2.1. Recomendación: .....	32
8.3. Vías de financiamiento alternas:.....	33
8.3.1. Recomendación: .....	34
8.4. Manejo de costos: .....	34
8.4.1. Recomendación: .....	34
9. Conclusiones y recomendaciones generales: .....	35
Referencias: .....	37
Anexos .....	39

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1: Porcentaje de encuestados según tipo de seguro. ....	23
Gráfico 2: Grado de importancia vs. Grado de satisfacción brindado por HPC según las encuestas realizadas dentro del hospital. ....	25
Gráfico 3: Grado de importancia vs. Grado de satisfacción brindado por HPC según las encuestas realizadas en Quicentro Sur Mall. ....	27
Gráfico 4: Grado de importancia vs. Grado de satisfacción brindado por HPC según las encuestas realizadas en hospitales competidores. ....	29
Tabla 1: Resultados de las 100 encuestas realizadas dentro del Hospital Padre Carollo. ....	24
Tabla 2: Resultados de las 100 encuestas realizadas en Quicentro Sur Mall. ....	26
Tabla 3: Resultados de las 100 encuestas realizadas en hospitales competidores. ....	28

## **La problemática de financiamiento de Organizaciones sin Fines de Lucro en el área de Salud en el Ecuador, debido a la situación global y a la visión gubernamental. Un caso práctico de estudio: El Hospital Padre Carollo.**

### **1. Problema:**

El Hospital Padre Carollo, perteneciente a la fundación sin fines de lucro Tierra Nueva, surge en Quito para “brindar una solución efectiva a la carencia de servicios de salud en el sur de la ciudad con una oferta digna, solidaria, oportuna y a precios muy razonables” (Diario Hoy, 2010). Sin embargo, se ha visto afectado por ineficiencias del sistema de salud ecuatoriano, y la aparición de nuevos competidores con la introducción de la nueva Norma Técnica para Unidades Asistenciales Docentes del Consejo de Educación Superior y el Ministerio de Salud Pública.

### **2. Antecedentes:**

El Hospital Padre Carollo, pertenece a la fundación Tierra Nueva, la cual es una organización sin fines de lucro, fundada por el Padre Joseph Carollo, cuya misión es: “Brindar servicios de Protección, Educación y Salud, de calidad y calidez con un trato digno y oportuno a los grupos prioritarios, garantizando su buen vivir, a través de una gestión moderna, innovadora y comprometida con la espiritualidad de su fundador” (Fundación Tierra Nueva, n. f.). El Padre Carollo decide emprender esta labor en 1998 con el fin de satisfacer las

necesidades de salud de la población del Sur de Quito, una demanda que aún no había sido cubierta (Diario Hoy, 2010). El trabajo de la organización se divide en tres partes: cuidado de la salud, educación y protección social. En el área de educación, la fundación se encarga de establecer programas que incluyan a los padres de familia con el fin de implementar y reforzar los conocimientos de niños y jóvenes a partir del primer año de edad, hasta los 21 años. El programa de protección social ofrece capacitaciones para la población de escasos recursos acerca de cuidado de la salud, prevención, tratamiento y cuidado. El programa de cuidado de la salud está enfocado en brindar atención de primera calidad a las familias de ingresos bajos en el Sur de Quito. El Hospital Padre Carollo es la sede de estos esfuerzos y sigue un enfoque de costos bajos, al mismo tiempo que busca proveer calidad y atención eficiente para las necesidades de salud en distintas áreas y especialidades.

A Junio de 2010 el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) selló convenios con 116 clínicas y hospitales privados, con el fin de cubrir la demanda excedente de pacientes que requerían sus servicios. Esta iniciativa se tomó dado que la demanda subió tras poner a disposición de la ciudadanía un call center a través del cual se pueden pedir turnos para consultas médicas. “Con este servicio se abrieron 610.000 historias clínicas pero no se logró atender a todas pues 200.000 quedan fuera de la cobertura desde el 2009” (El Comercio, 2010). Por lo cual se estableció la posibilidad de que el paciente sea enviado por el IESS a una red de instituciones privadas entre las cuales figura el Hospital Padre Carollo, o utilice los servicios de las mismas en caso de emergencia para lo cual el IESS cubriría sus gastos directamente a la institución privada tras los respectivos trámites del paciente (El Comercio, 2010).

A partir de Marzo del 2013 el Hospital Padre Carollo ha sido administrado por Gloria Dávila, con la cual hemos mantenido contacto a lo largo de la investigación. La Gerente General Gloria Dávila, había considerado realizar esfuerzos de marketing enfocados en atraer a los consumidores del Sur de Quito que a su criterio no habían escuchado acerca del hospital, por lo cual tenía propuesto un plan de publicidad en prensa escrita que requería una inversión de \$4000 USD al mes.

Esta investigación nace a través del trabajo conjunto que se lleva a cabo entre la Universidad San Francisco de Quito y el Carey Business School de Johns Hopkins bajo el proyecto Innovation for Humanity. Dicho proyecto es coordinado por Magdalena Barreiro, PhD., profesora de finanzas de la USFQ y dirigido por Phillip Phan, PhD., decano de Carey Business School, y en él participan estudiantes del MBA del Carey Business School y estudiantes de pregrado del Colegio de Administración y Economía de la USFQ. Este proyecto tiene como objetivo colaborar con instituciones de economías emergentes que tengan impacto social. En nuestro caso, el grupo se conformaba de cuatro estudiantes del MBA: Nico Lei Bi, Fan Bai, Gokmen Bolayir y Varghese Abraham, que fueron asistidos por mi compañera Daniela Vásconez y yo, Andrea Miranda, estudiantes de Marketing del Colegio de Administración para el Desarrollo de la Universidad San Francisco de Quito. Anteriormente, los chicos del MBA habían mantenido comunicación continua con Gloria Dávila por cuatro meses. Más tarde, en Enero del 2014, llevamos a cabo este proyecto, con el fin de comprender la situación del Hospital Padre Carollo, y poder proponer algunas estrategias de solución del problema.

### **3. Puntos de acción:**

Las ineficiencias del sistema de salud ecuatoriano afectan al Hospital Padre Carollo directamente. Uno de los factores más importantes es el hecho de que de acuerdo a la nueva legislación publicada en 2008 el Sistema de Salud Pública es universal e incluye a todos los ciudadanos inclusive a amas de casa y niños, los cuales no proveen dinero a la base financiera del sistema de salud. Esto ha incrementado el retraso en el reembolso que provee el IESS y el Ministerio de Salud Pública del Ecuador a las instituciones privadas que apoyan a su sistema. Actualmente el Hospital, al buscar mantener sus bajos costos, se apoya en los ingresos provenientes de donaciones personales e institucionales y el reembolso que obtienen tras haber incurrido en gastos de pacientes afiliados. Sin embargo, éste último llega con un atraso de seis a 12 meses, por lo que el Hospital se ve forzado a buscar otras alternativas con el fin de mantener su liquidez y rentabilidad.

Otro problema que se presenta al tomar en cuenta el entorno del mercado en el cual opera el Hospital Padre Carollo, es la aparición de nuevos competidores. En el presente año 2014, el gobierno del presidente Rafael Correa se encuentra definiendo los últimos detalles para inaugurar dos nuevos hospitales en la ciudad de Quito, uno de ellos en Nueva Aurora al sur de Quito y el otro en Calderón, al norte.

“Allí se proveerá atención en emergencia ginecológica y obstétrica, hospitalización ginecológica y de patología obstétrica, entre otros Y dispondrá de servicios de apoyo como laboratorio clínico y patológico, ecografía y mamografía, con lo cual se cubrirá la atención de pacientes con complicaciones obstétricas y embarazo de alto riesgo. Contará con 40 cunas de neonatología y 170 camas” (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014).

En consecuencia, vemos que el hospital tendrá que buscar urgentemente ventaja competitiva con el fin de mantenerse frente a la nueva competencia que está por surgir.

Asimismo, es importante tomar en cuenta la introducción de la nueva Norma Técnica para Unidades Asistenciales Docentes del Consejo de Educación Superior y el Ministerio de Salud Pública. La misma, ha sido instaurada con el fin de formar profesionales de excelencia en el área de salud, basada en que: “Eventualmente todos los establecimientos en salud podrían ser potencialmente unidades asistenciales-docentes (UAD).” (ESPOCH, 2013). Todas las instituciones que prestan servicios de salud tienen la obligación de cumplir los parámetros e indicaciones expuestos en esta norma, por lo cual el Hospital Padre Carollo deberá invertir sus recursos para cumplir con los criterios mencionados en ella. Cabe mencionar que en este caso el hospital lleva una ventaja, ya que posee el espacio requerido para esta labor, a diferencia de otras instituciones que no lo tienen.

#### **4. Objetivos:**

Con los antecedentes expuestos, se establecieron los siguientes objetivos para el proyecto desarrollado bajo el programa Innovation for Humanity:

- Identificar y desarrollar una ventaja competitiva que asegure la conexión con el segmento de mercado objetivo, por sobre la competencia.
- Conocer la percepción del consumidor, con el fin de estar al tanto de sus gustos y preferencias, así como también, con el objetivo de recomendar cambios en el

servicio del Hospital y aumentar su capacidad de obtención y retención de consumidores.

- Buscar vías de financiamiento alternas para compensar las deficiencias mencionadas.

## **5. Marco Teórico:**

### **5.1. Sistema Nacional de Salud del Ecuador:**

El objetivo principal del Sistema Nacional de Salud del Ecuador es “mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho a la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionalmente sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes”. (Art 2, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, cit in. Flores, Castillo, 2012, p.6). El Sistema se encuentra regido por el Ministerio de Salud Pública, mismo que fue fundado en 1967 y cuya misión es:

“Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud.” (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, n. f.).

Asimismo, el Ministerio de Salud Pública actúa como agente regulador de las instituciones públicas, privadas y mixtas que participan en el Sistema Nacional de Salud, con el apoyo del Consejo Nacional de Salud o Conasa, fundado en 1980 (Flores, Castillo, 2012).



El Sistema de Salud Público del Ecuador se basa en los principios de universalidad, equidad, subsidiariedad, y eficiencia, además de la visión de que la salud es un derecho para todos los ciudadanos. (IESS, 2014). Del gasto total en salud, es decir, gasto público más gasto privado, el gasto público representó el 41% en el 2011 (Banco Mundial, 2011). En relación al PIB, en aquél mismo año representó el 1.7%, mientras que la constitución manda que sea el 2.7%. En el presente año, el gasto público en salud fue de 2% en relación al PIB, sin embargo la constitución manda que sea el 4% (Anexo1).

Como vemos en el Anexo 2, dentro de las instituciones públicas participantes del Sistema Nacional de Salud tenemos: el Ministerio de Salud Pública mencionado anteriormente, El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. De la misma manera, existe la participación de instituciones privadas que comprenden: hospitales, fundaciones (ONGs), clínicas, consultorios, institutos, etc. Además de las ya mencionadas, también podemos encontrar instituciones mixtas con financiamiento público y privado, como la Junta de Beneficencia de Guayaquil y Solca, la cual es la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (Flores, Castillo, 2012).

Las instituciones privadas han pasado a convertirse en un soporte de las instituciones públicas, debido a que las públicas envían a los pacientes que no pueden atender a estas instituciones para que obtengan el servicio necesario. El IESS se encarga de cubrir los costos y reembolsar a las instituciones privadas el monto o diferencia de precios. (Diario Hoy, 2012).

## **5.2. IESS:**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social “se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social” (IESS, 2014). Los principales miembros del sistema asegurador ecuatoriano son los afiliados obligatorios y voluntarios, empleadores, y pensionistas. El IESS actualmente cuenta con 2’646,188 afiliados, de los cuales 2’237,182 son cotizantes (IESS: Estadísticas). Esta institución se encarga de asegurar a los ciudadanos ecuatorianos en 4 distintas categorías: seguro de salud individual y familiar, que cubre enfermedad y maternidad, seguro campesino que protege a la población del sector rural y pescador artesanal del Ecuador contra discapacidad, vejez, invalidez y así como también, brinda servicios de salud. Seguro de riesgos del trabajo, cuyo objetivo es proteger a los trabajadores dadas las condiciones de accidentes laborales y enfermedades profesionales. Por último, el seguro de pensiones, que cubre vejez, muerte, e invalidez, y beneficia a los asegurados y sus familiares.

## **5.3. Deficiencias del Sistema:**

La inestabilidad política del país ha sido causante de ineficiencias en el Sistema Nacional de Salud, puesto que, por ejemplo, han existido nueve Ministros de Salud entre el 2001 y 2005. Esto se debe a que la Constitución del Ecuador del 2008, indica que este puesto es de “libre nombramiento y remoción por el Jefe de Estado” (Flores, Castillo, 2012, p. 22). Esto afecta a la continuidad de los programas que se llevan a cabo y representa una debilidad para el Ministerio de Salud Pública, que dadas las circunstancias no puede actuar eficientemente como ente regulador (Flores, Castillo, 2012).

Con respecto al IESS, la falta de los fondos necesarios para servir a la población ecuatoriana proviene de ineficiencias relacionadas con el sistema en sí, como la inclusión de beneficiarios del seguro que no aportan financieramente al mismo, ya que, no perciben ingresos (amas de casa, niños, etc.). Otro factor importante es la evasión de contribuciones por parte de los empleadores, por ejemplo, cuando no reportan apropiadamente la cantidad de empleados o el monto del salario real que se le paga al empleado, simplemente con el fin de no alcanzar la base para la cual se dispone cotizar los pagos al IESS (Durán, 2008). Sin embargo, la eficiencia del IESS también se ve afectada por la inestabilidad política, dado que ha sido práctica de distintos gobiernos utilizar sus fondos de origen de los bolsillos de los ciudadanos, con fines de financiamiento fiscal, es por esto que:

“Por décadas, lo único que hemos escuchado del IESS en la prensa hace relación con vasos de corrupción, negociados, huelgas inmisericordes con las dolencias de sus afiliados, sindicatos con poder de gobierno, burocracia politizada, malos tratos a los pacientes, deficiente calidad de servicios, equipos abandonados en las aduanas, medicinas caducadas, equipos obsoletos sin uso, instalaciones deterioradas por falta de mantenimiento, nombramientos a dedo como cuotas de gobierno y otras circunstancias que lamentablemente constituyen el día a día del IESS” (Ab. Pedro X. Valverde R.- Divide y Reinaras... en el IESS, El Universo, Ag. 9/03, cit in. Avilés, 2012).

Cabe recalcar, que aunque el gobierno actual ha logrado disminuir la incidencia de estos casos, por medio de políticas y restricciones legales nuevas, como, por ejemplo, la eliminación de la tercerización laboral en Mayo del 2008 (Diariocrítico Ecuador, 2008), aún el sistema se ve afectado por la falta de liquidez puesto que el financiamiento fiscal a través de los fondos del IESS continua.

En la actualidad, el principal problema, según Leonardo Viteri en una entrevista para el Diario Hoy, es que se ha cometido un error importante al “empezar a hacer una oferta demagógica, populista, clientelar, de decir vengan a los hospitales, yo les curo, cuando lo

correcto en, salud pública, es disminuir la demanda” (Diario Hoy, 2012). Esto significa que, en lugar de actuar y tomar medidas en prevención de enfermedades y cuidado de la salud, como, por ejemplo, a través de educación, el gobierno actual ha decidido incentivar la demanda. “Hasta el año pasado, el Ministerio aumentó en más de 10 millones las consultas hechas, lo cual es una locura. Como padre de familia, se prefiere llevar a su hijo dos veces al año al médico que 10.” (Viteri cit. In. Diario Hoy, 2012).

#### **5.4. Papel del Hospital Padre Carollo en el sistema de salud ecuatoriano:**

Como se ha mencionado, el gobierno se encuentra realizando cambios para mejorar la situación de salud paulatinamente. Sin embargo, no lo hace en colaboración con las entidades privadas sin fines de lucro ni apoyándose en ellas para satisfacer una demanda que supera su propia capacidad de oferta. Por el contrario, compete con ellas sin tomar en cuenta recursos que podría aprovechar lo que amenaza la sostenibilidad de instituciones como el Hospital Padre Carollo que surgieron para satisfacer una necesidad, en este caso, en el Sur de Quito. María Gloria Barreiro, Directora General de DyA, una organización no gubernamental ecuatoriana que se enfoca en la erradicación del trabajo infantil y apoya en temas de salud y prevención ha proporcionado sus conocimientos y opinión con respecto al tema. Según María Gloria, servicios como los que brinda el Hospital Padre Carollo van perdiendo su carácter complementario en el sistema actual pues sus fuentes de financiamiento son bastante menores a las de otras ONGs como la Junta de Beneficencia de Guayaquil, que posee la lotería como fuente de financiamiento y por lo tanto tiene un modelo de negocio bastante fuerte y rentable, con el cual puede adaptarse mejor a las medidas del gobierno.

En consecuencia, en su opinión las ONGs como el Hospital Padre Carollo deberían buscar maneras de complementar la oferta pública y diferenciarse. Asimismo, deberían llegar a acuerdos claros con el Estado para mostrarse como su aliado y no como competidor. Al mismo tiempo recomienda que estas refuercen los servicios relacionados con prevención y problemáticas específicas como nutrición, hábitos saludables, motivación al paciente, etc. Además, identifica una oportunidad en la población de clase media, puesto que son personas que aún no se encuentran cómodas con ir a hospitales públicos por lo que iniciativas como la del Hospital Padre Carollo podrían analizar las opciones disponibles y considerar un cambio de segmento meta. (Entrevista realizada a María Gloria Barreiro, Mayo 6, 2014).

## **6. Metodología:**

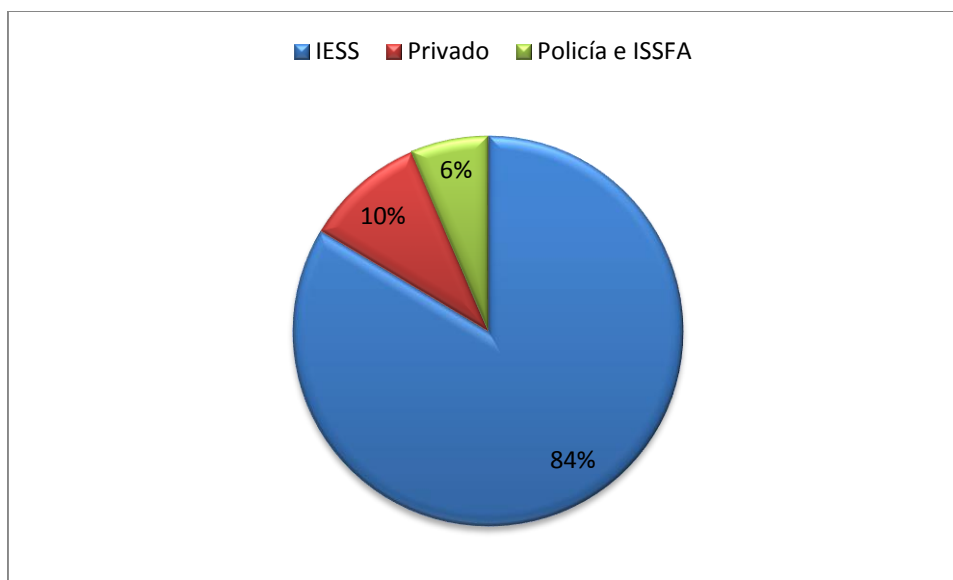
Con el fin de obtener información sobre las distintas actitudes y motivaciones del consumidor, así como también, con el objetivo de conocer las expectativas que tiene al momento de elegir un hospital en caso de requerir servicios de salud, se realizó una encuesta a 200 personas en cuatro lugares distintos. Se administró 100 dentro del Hospital Padre Carollo, mientras que otras 50 fueron realizadas por intercepción a consumidores en el Centro Comercial Quicentro Sur (localizado a 10 minutos del hospital). Además, se hicieron 50 adicionales a pacientes en las salas de espera del Hospital del Sur (público) y el Hospital San Bartolo (privado), los cuales son considerados competidores directos del Hospital Padre Carollo.

La encuesta (Anexo 3), fue realizada conjuntamente con la administración del Hospital Padre Carollo y un grupo de economistas contratados por Gloria Dávila; y consistió de tres partes: la primera, se enfocaba en obtener información demográfica del consumidor, es decir, sector de vivienda, género, edad, posesión de seguro médico, tipo de seguro y empleo. La segunda parte medía, a través de una Escala de Likert, la importancia que tienen para el paciente 12 factores que consideramos los más influyentes a la hora de elegir un hospital. Asimismo, se incluyó otra pregunta de estructura similar, dirigida a conocer el grado de satisfacción del consumidor para los mismos 12 factores, específicamente relacionada al Hospital Padre Carollo. Además, la tercera y última parte, incluyó preguntas abiertas para obtener comentarios generales y recomendaciones que podría tener el consumidor.

## **7. Encuesta**

### **7.1. Resultados de la encuesta:**

A partir de los datos demográficos obtenidos en la encuesta, se adquirió información importante para identificar a qué tipo de consumidores se ha dirigido la misma. En general, se sabe que el 82.8% de los encuestados viven en el Sur de Quito. Además, se conoce que el 65.6% de los consumidores que respondieron la encuesta son mujeres, mientras que el 34.4% son hombres. En cuanto a la edad, la mayoría de encuestados tenían menos de 45 años, conformando el 66.2%. Es importante mencionar también que, de los 100 encuestados fuera del Hospital Padre Carollo, es decir, Quicentro Sur y otros dos hospitales, solamente 16 no habían escuchado del Hospital Padre Carollo anteriormente. Asimismo, el 57.3% de encuestados dijo que tenía seguro médico. El Gráfico 1 muestra la división por tipo de seguro:

**Gráfico 1: Porcentaje de encuestados según tipo de seguro.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la segunda parte de las 200 encuestas realizadas. Se observan los 12 criterios evaluados y los puntajes obtenidos sobre 5 para cada uno. Para obtener estos puntajes se ha otorgado un valor de 1 a 5 a las respuestas, siendo 1 “No importante” o “No aplica” y 5 “Muy importante” o “Excelente” respectivamente en cada pregunta. En la columna central se presentan los promedios obtenidos en cuanto a importancia que tiene cada criterio para el paciente. Mientras que en la columna derecha, se identifican los promedios obtenidos, correspondientes a la satisfacción que percibe el paciente dependiendo de cada criterio, específicamente en relación a los servicios obtenidos en el Hospital Padre Carollo. La Tabla 1 muestra los resultados obtenidos en las 100 encuestas realizadas a las personas dentro de las instalaciones mismas del Hospital Padre Carollo.

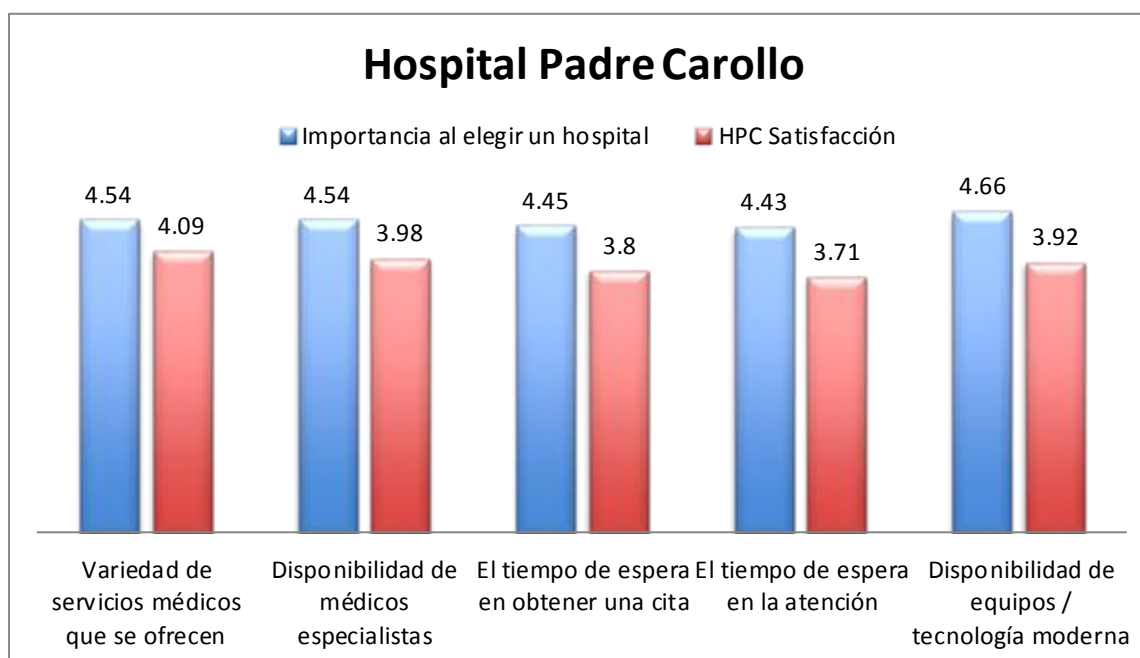
**Tabla 1: Resultados de las 100 encuestas realizadas dentro del Hospital Padre Carollo.**

<b>Hospital Padre Carollo</b>		
	<b>Importancia al elegir un hospital</b>	<b>HPC Satisfacción</b>
Variedad de servicios médicos que se ofrecen	4.54	4.09
Disponibilidad de médicos especialistas	4.54	3.98
El tiempo de espera para obtener una cita	4.45	3.8
El tiempo de espera en la atención	4.43	3.71
Disponibilidad de equipos / tecnología moderna	4.66	3.92
Amabilidad y cortesía del personal	4.63	4.23
Precio	3.89	3.51
Reputación del hospital	4.54	4.16
La limpieza y el confort del hospital	4.64	4.42
Experiencia Previa	4.16	4.05
Cercanía al hospital	4.18	4.13
Recomendación de los demás	4.16	4.13

Se pueden identificar los criterios más importantes para este grupo de encuestados, encontrándose en primer lugar la Disponibilidad de Equipos o Tecnología Moderna en el Hospital, seguido de la Limpieza y Confort del Hospital, y en tercer lugar, la Amabilidad y Cortesía del Personal. Sin embargo, en el Gráfico 2 se observan las diferencias más grandes entre lo que espera el paciente del hospital y el grado en el que el Hospital Padre Carollo satisface estas necesidades.



**Gráfico 2: Grado de importancia vs. Grado de satisfacción brindado por HPC según las encuestas realizadas dentro del hospital.**



Entre estos cinco criterios en los que la diferencia es mayor, tenemos como principal la Disponibilidad de Equipos o Tecnología Moderna, lo cual significa que, de acuerdo a la percepción de los pacientes encuestados dentro del Hospital Padre Carollo, este hospital no cumple con dicha necesidad, en un mayor grado que las otras expectativas que tiene el cliente. Esto, a pesar de que es el criterio más importante para el mismo. Otros criterios que requieren atención son el Tiempo de Espera en la Atención y el Tiempo de Espera en Obtener una Cita.

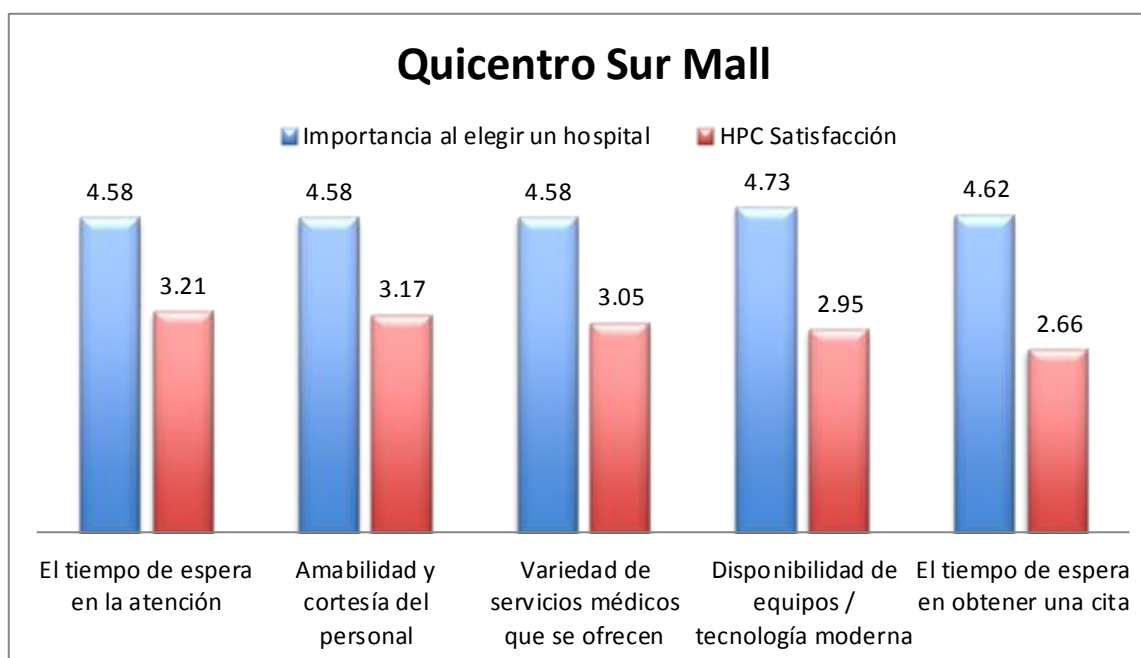
De la misma manera, la Tabla 2 muestra los puntajes obtenidos según las encuestas realizadas en el centro comercial Quicentro Sur:

**Tabla 2: Resultados de las 100 encuestas realizadas en Quicentro Sur Mall.**

<b>Quicentro Sur Mall</b>		
	<b>Importancia al elegir un hospital</b>	<b>HPC Satisfacción</b>
El tiempo de espera en la atención	4.58	3.21
Amabilidad y cortesía del personal	4.58	3.17
Variedad de servicios médicos que se ofrecen	4.58	3.05
Disponibilidad de equipos / tecnología moderna	4.73	2.95
El tiempo de espera para obtener una cita	4.62	2.66
Disponibilidad de médicos especialistas	4.6	3.25
Experiencia Previa	4.35	3.02
La limpieza y el confort del hospital	4.75	3.44
Reputación del hospital	4.48	3.55
Recomendación de los demás	4.23	3.45
Precio	3.68	3.45
Cercanía al hospital	4.04	3.85

Como criterios más importantes para el consumidor en el grupo encuestado se identifican, la Limpieza y el Confort del Hospital, seguido de la Disponibilidad de Equipos o Tecnología Moderna. Asimismo, el Tiempo de Espera para Obtener una Cita y la Disponibilidad de Médicos Especialistas, poseen un alto grado de importancia para el consumidor. Del mismo modo, se muestra en el gráfico 3 las variaciones más grandes entre importancia y satisfacción:

**Gráfico 3: Grado de importancia vs. Grado de satisfacción brindado por HPC según las encuestas realizadas en Quicentro Sur Mall.**



En este caso se observan diferencias más altas, especialmente en el criterio de Tiempo de Espera para Obtener una Cita, y en Disponibilidad de Equipos o Tecnología Moderna. Esto significa que el consumidor le da gran importancia a estos criterios, sin embargo, el Hospital Padre Carollo no llega a satisfacer sus exigencias en dichos componentes. Otros criterios que se debe tomar en cuenta en este grupo encuestado son: Variedad de Servicios Médicos que se Ofrecen, Amabilidad y Cortesía del Personal y Tiempo de Espera en la atención, en ese mismo orden.

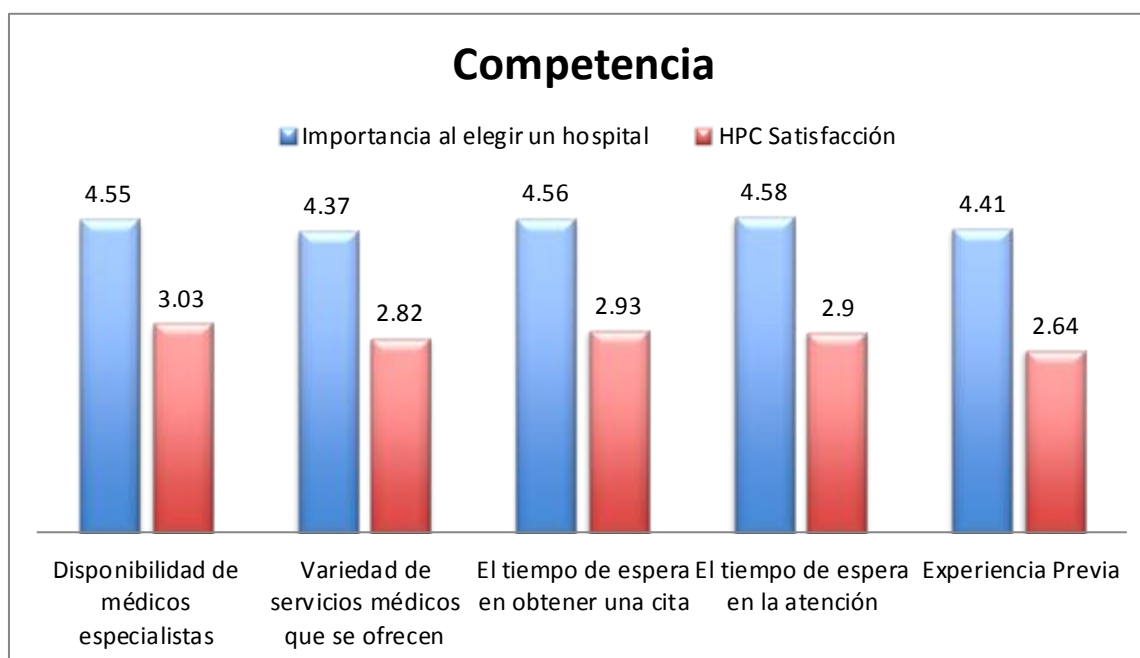
Por último, en la tabla 3 se muestran los resultados y puntajes obtenidos gracias a las encuestas realizadas en los hospitales competidores (Hospital San Bartolo y Hospital del Sur):

**Tabla 3: Resultados de las 100 encuestas realizadas en hospitales competidores.**

<b>Competencia</b>		
	<b>Importancia al elegir un hospital</b>	<b>HPC Satisfacción</b>
Disponibilidad de médicos especialistas	4.55	3.03
Variedad de servicios médicos que se ofrecen	4.37	2.82
El tiempo de espera para obtener una cita	4.56	2.93
El tiempo de espera en la atención	4.58	2.9
Experiencia Previa	4.41	2.64
Disponibilidad de equipos / tecnología moderna	4.31	2.89
Amabilidad y cortesía del personal	4.63	3.34
Precio	4.14	2.86
Reputación del hospital	4.28	3.07
Recomendación de los demás	3.96	2.86
La limpieza y el confort del hospital	4.67	3.77
Cercanía al hospital	4.1	3.22

Se pueden identificar los 3 criterios más importantes: Limpieza y Confort del Hospital, Amabilidad y Cortesía del Personal, y Tiempo de Espera en la Atención. Es importante resaltar que existen otros 2 criterios que no se quedan muy por debajo de estos, como: Tiempo de Espera para Obtener una Cita y Disponibilidad de Médicos Especialistas. En consecuencia, se presenta el gráfico 4 de variaciones entre importancia y satisfacción:

**Gráfico 4: Grado de importancia vs. Grado de satisfacción brindado por HPC según las encuestas realizadas en hospitales competidores.**



En este caso, la diferencia más grande la presenta el criterio de Experiencia Previa, lo cual significa que el paciente valora en un grado alto la experiencia que ha tenido anteriormente al requerir los servicios del hospital. A pesar de que, Experiencia Previa no es el criterio que influye más al momento de elegir el hospital, podemos ver que el consumidor no demuestra un grado alto de satisfacción en su experiencia pasada, específicamente con los servicios del Hospital Padre Carollo. Otras variaciones importantes se presentan en Tiempo de Espera en la Atención, Tiempo de Espera para Obtener una Cita, Variedad de Servicios Médicos que se Ofrecen y Disponibilidad de Médicos Especialistas. Esto es importante, puesto que muestra las debilidades del Hospital Padre Carollo y posiblemente la razón por la cual los encuestados de este grupo han elegido a la competencia.

## **7.2. Conclusiones de la encuesta:**

Después de analizar los resultados de la encuesta, se pueden identificar las debilidades del Hospital Padre Carollo, con respecto a las necesidades de su consumidor meta. En general, se conoce ahora que las áreas que requieren de una mejora más urgente son el Tiempo de Espera para Obtener una Cita, y el Tiempo de Espera en la Atención. La Disponibilidad de Equipos y Tecnología Moderna aparece como un factor de mejora urgente, sin embargo, se debe tomar en cuenta que el paciente podría no tener conocimiento suficiente sobre el equipo médico y los adelantos tecnológicos disponibles en la industria de la Salud. A pesar de todo, es claro que éste es un factor altamente influyente.

## **8. Problemas y Recomendaciones al Hospital Padre Carollo:**

Las continuas reuniones con el personal administrativo y doctores del Hospital Padre Carollo, conjuntamente con los resultados obtenidos en las encuestas, nos proporcionaron retroalimentación e información importante para comprender la situación del hospital, simultáneamente con los factores económicos, políticos, financieros, etc., que le afectan. Por esta razón, durante el trabajo con los estudiantes del MBA de la Universidad de Johns Hopkins, hemos identificado y desarrollado posibles soluciones y recomendaciones que podrían aportar a la mejora y refuerzo de las distintas áreas que comprende la administración del hospital.

## **8.1. Ventaja competitiva:**

La Legislación Laboral del Ecuador exige a todos los empleadores proporcionar Salud Ocupacional a sus empleados. Específicamente, los cambios realizados en el 2011 a la mencionada legislación establecen que los empleados deben realizarse un chequeo antes de ser contratados, después, deben hacerse uno cada año, y por último, deben tener un chequeo médico al momento en el que termina su contrato de trabajo.

### **8.1.1. Recomendación:**

Estos cambios representan una gran oportunidad para el Hospital Padre Carollo, debido a que es el único hospital en el Sur de Quito que ya tiene implementada ésta entre sus actividades, y provee los servicios adecuados de imagen y laboratorio. Además de representar una ventaja competitiva, los servicios de salud ocupacional representan un ingreso para el hospital, que no requiere de la efectividad del gobierno, y por lo tanto, dada la situación, aumenta el flujo de efectivo y provee más seguridad.

En las reuniones que llevamos a cabo con el personal administrativo del hospital, el director de salud ocupacional expresó su convicción de que el Hospital Padre Carollo posee la capacidad y el potencial de desarrollar sus esfuerzos en dicha área. No obstante, reconoce que existe un problema de mercadeo, puesto que el hospital ya posee contratos con 20 compañías, en donde establece un modelo de precio diferenciado, en el cual ofrece descuento para las pequeñas y medianas empresas, mientras que le cobra el precio normal a las grandes. A pesar de esto, solamente dos de esas compañías envían a sus empleados a realizarse chequeos en el Hospital Padre Carollo. Es importante mencionar que las deficiencias identificadas a través de la encuesta realizada pueden ser causa de este fenómeno.

## **8.2. Percepción del consumidor:**

La percepción del consumidor es el factor más influyente para el desempeño del Hospital Padre Carollo, y como se vio a lo largo de toda la investigación, es la fuente de varias otras ineficiencias encontradas y mencionadas anteriormente. El Tiempo de Espera para Obtener una Cita, y el Tiempo de Espera en la Atención son factores que notoriamente presentan deficiencias en este hospital según las encuestas. Detrás de éstos, pueden encontrarse otros problemas como lo es la falta de personal, pero planteamos la existencia de soluciones menos costosas y de gran efecto. Otros factores que necesitan notoria mejora fueron la Disponibilidad de Equipos y Tecnología Moderna y la Disponibilidad de Médicos Especialistas.

### **8.2.1. Recomendación:**

Es crucial mejorar la experiencia del paciente durante el tiempo de espera. Esto se puede lograr reubicando las televisiones que se encuentran en distintas áreas ejecutivas del hospital, en el área de espera de los pacientes. De la misma manera, se puede proporcionar servicio de WiFi para dicha área, y bebidas como té y café, con el fin de que el paciente se sienta más cómodo en el lugar, mientras espera. Es importante mencionar que estas opciones no son costosas, puesto que los televisores ya están disponibles y no están siendo utilizados directamente para los pacientes, mientras que el WiFi ya está activado en el hospital, pero los routers no están ubicados correctamente o cerca del área de espera.

Con respecto a la Disponibilidad de Equipos y Tecnología Moderna y la Disponibilidad de Médicos Especialistas, es necesario informar a la gente y captar su atención frente a los recursos tecnológicos y equipos disponibles en el hospital, así como también,



resaltar las capacidades y experiencia de los doctores y sus especialidades. Para esto, se recomienda rediseñar los materiales utilizados para las actividades de marketing (flyers, trípticos, etc.), por un costo aproximado de \$500 dólares, con el objetivo de cambiar la percepción del consumidor en relación a este tema. El punto crucial de esta recomendación es tratar de darle humanidad a la relación doctor-paciente, es decir, lograr que el paciente se sienta más cómodo si sabe que su salud está en manos de alguien que considera conocido o algo familiar. Por otra parte, no se debe olvidar que la continua evaluación de los servicios que se ofrecen y la medición de la satisfacción del consumidor, es importante para poder crear estrategias competitivas, en base a los gustos y actitudes del consumidor. Igualmente, es trascendental para la capacidad de la empresa de conseguir o retener clientes.

### **8.3. Vías de financiamiento alternas:**

Hemos reconocido una oportunidad muy grande en una alianza entre el Hospital Padre Carollo y el Hospital de los Valles, dado que el segundo está creciendo rápidamente y no posee el espacio requerido. El Hospital de los Valles está ubicado en Cumbayá y alberga a varios alumnos de la carrera de medicina de la Universidad San Francisco de Quito, que realizan sus prácticas en sus instalaciones. Sin embargo, la falta de espacio es un limitante muy grande para su crecimiento. Por otra parte, el Hospital Padre Carollo tiene el espacio suficiente para desarrollar prácticas, pero tiene problemas para retener a los residentes luego de que estos completan las mismas.

### **8.3.1. Recomendación:**

Por las razones anteriormente expuestas se considera que una alianza entre los dos hospitales podría ser beneficiosa para ambas partes, ya que así el Hospital de los Valles tendría el espacio necesario y el Hospital Padre Carollo podría cumplir con las Normas de las Unidades Asistenciales Docentes de las que se habló con anterioridad.

### **8.4. Manejo de costos:**

Durante nuestra visita al hospital observamos que la institución aún no posee un sistema de identificación de costos adecuado, por lo que esto podría traer consecuencias perjudiciales, como errores al establecer los precios de los servicios ofrecidos. Al tener claros los costos, el hospital podría realizar pronósticos sobre sus ingresos futuros y formar una estrategia competitiva acorde a los mismos.

#### **8.4.1. Recomendación:**

Se debe establecer una estructura de administración de costos adecuada en la cual estén disponibles los costos de cada procedimiento y recursos requeridos para realizar los mismos. Especialmente nos referimos a la identificación de costos, de la mano de la estimación de precios, con lo cual el Hospital Padre Carollo podría realizar negociaciones más justas y atractivas para consumidores o aliados. Por ejemplo, podría ofrecer descuentos especiales a las compañías aseguradoras, con el fin de que éstas elijan al Hospital Padre Carollo como su hospital preferido, y refieran a sus pacientes al mismo.

## **9. Conclusiones y recomendaciones generales:**

Con respecto a la situación de las ONGs del Sistema de Salud Ecuatoriano, podemos ver que es complicado para éstas mantenerse a flote en el contexto actual si no desarrollan estrategias para mostrar sus ventajas como instituciones complementarias del estado en la provisión de servicios sociales.

A pesar de que las mismas surgieron para llenar un vacío dejado por el sistema público, actualmente las distintas medidas que ha tomado el gobierno sugieren que intenta solventar dichas ineficiencias por sí solo. Por lo tanto, esto lleva a cuestionar la posibilidad de haber establecido una alianza más beneficiosa, puesto que podría haber sido más eficiente que el gobierno cofinancie iniciativas como las del Hospital Padre Carollo para extender los servicios faltantes, en lugar de competir directamente con instituciones sin fines de lucro, quizá a un mayor costo de inversión.

El sector público y las instituciones privadas podrían beneficiarse mutuamente y servir a la población de manera adecuada, si es que ambas partes fortalecen sus alianzas y aprovechan las estructuras y los recursos de la otra. Sin embargo, mientras esto no suceda, se recomienda al Hospital Padre Carollo tomar ventaja de las reformas del gobierno en cuanto a Salud Ocupacional, y así mismo, prestar atención a cambios similares que pudiesen representar oportunidades de expansión con respecto a servicios nuevos que requiera el consumidor. De igual forma, se aconseja mejorar la relación con el paciente, aprovechando los recursos disponibles tanto en personal, equipo médico y espacio. Además, se sugiere establecer alianzas mutuamente beneficiosas con instituciones del área de salud, en el caso de que existieran intereses y necesidades que pudiesen ser cubiertos por la otra institución, como

es el caso del Hospital de los Valles. Por último, se incita a mejorar la estructura administrativa interna del hospital, comenzando por el establecimiento de un mecanismo adecuado de identificación de costos; así se podrían marcar precios justos y convenientes que permitieran crear descuentos o paquetes especiales atractivos para aliados poderosos como las compañías aseguradoras.

## Referencias:

- Avilés, E., (2012). Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Enciclopedia del Ecuador. Obtenido el (Marzo 27, del 2014) de: <http://www.encyclopediadelecuador.com/temasOpt.php?Ind=1092&Let=>
- Banco Mundial, (2011) Gasto en salud, sector público (% del gasto total en salud). Obtenido de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.PUBL>
- Diario Hoy, (2010). Hospital del Padre Carollo supera las expectativas. Obtenido el (Abril 10, del 2014) de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/hospital-del-padre-carollo-supera-las-expectativas-431559.html>
- Diario Hoy, (2012). Salud Pública, en crisis por política estatal. Obtenido el (Marzo 27, del 2014) de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/salud-publica-en-crisis-politica-estatal-535461.html>
- Diariocrítico Ecuador, (2008). Ecuador elimina tercerización laboral y subcontratación. Obtenido el (Abril 10, del 2014) de: <http://ecuador.diariocritico.com/2008/Mayo/noticias/73632/ecuador-elimina-la-tercerizacion-laboral-y-subcontratacion.html>
- Durán, F., (2008). Diagnóstico del sistema de seguridad social del Ecuador. Oficina Internacional del Trabajo. Oficina Subregional del OIT para los países Andinos Bolivia-Colombia-Ecuador-Perú-Venezuela. Obtenido el (Marzo 27, del 2014) de: <http://www.social-protection.org/gimi/gess/ShowRessource.action;jsessionid=7b23496eed4ee2cfb2aec3ff8e74ff97e03c436b8c9438a254e6a9008e2cd66.e3aTbhuLbNmSe34MchaRah8SbNn0?ressource.ressourceId=6093>
- El Comercio, (2010). El IESS Mantiene Convenios con 116 Clínicas y Hospitales Privados. Recuperado el (Octubre 28, 2014) de: <http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/iess-mantiene-convenios-116-clinicas.html>
- Entrevista realizada a María Gloria Barreiro, (Mayo 6, 2014). Lugar: Oficinas de DyA, Jipijapa, Quito-Ecuador.
- ESPOCH, (2013). *Norma Técnica para Unidades Asistenciales Docentes del Consejo de Educación Superior y el Ministerio de Salud Pública*. Archivo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado el (Enero 15, 2014) de: [http://www.espoch.edu.ec/Descargas/noticias/Norma\\_para\\_UAD\\_ZONA\\_2\\_Y\\_3\\_44e70.pdf](http://www.espoch.edu.ec/Descargas/noticias/Norma_para_UAD_ZONA_2_Y_3_44e70.pdf)

Flores, M., Castillo, A., (2012). Esfera Pública N.º 4. Grupo FARO. Obtenido el (Marzo 27, del 2014) de: <http://grupofaro.org/node/634>

Fundación Tierra Nueva, (n. f.). Misión. Obtenido el (Abril 10, del 2014) de: <http://www.fundaciontierranueva.org.ec/index.php/nosmenu/mision>

IESS, (2014) Quiénes somos. <http://www.iess.gob.ec/es/web/guest/institucion>

IESS: Estadísticas, (2013) <http://www.iess.gob.ec/en/web/guest/estadisticas>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador, (n. f.). El Ministerio. Obtenido el (Marzo 27, del 2014) de: <http://www.salud.gob.ec/el-ministerio/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador, (2014). Dos nuevos hospitales para Quito en 2014. Obtenido el (Abril 10, del 2014) de: <http://www.salud.gob.ec/dos-nuevos-hospitales-para-quito-en-2014/>

Observatorio Fiscal. (2014). Boletín de Transparencia Fiscal No.99 Noviembre 2014. Obtenido el (Diciembre 11, del 2014) de: <http://www.observatoriofiscal.org/seccion-exclusiva/boletin-de-transparencia-fiscal/2702-boletin-de-transparencia-fiscal-no-99-noviembre-2014.html>

## Anexos

### Anexo 1: Subsistemas del Sistema Nacional de Salud del Ecuador:

PROFORMA PRESUPUESTO 2015. SOSTENER AVANCES SOCIALES			
Gasto en Salud País	Asignación		Según Constitución
	\$Millones	%PIB	% PIB
2008	880	1.4	
2009	922	1.5	1.9
2010	1,153	1.7	2.4
2011	1,307	1.7	2.7
2012	1,678	2.0	3.2
2013	2,008	2.1	3.7
2014	2,056	2.0	4.0
2015	2,874	2.6	4.0

Fuente: Observatorio Fiscal. (2014). Boletín de Transparencia Fiscal No.99 Noviembre 2014.

## Anexo 2: Subsistemas del Sistema Nacional de Salud del Ecuador:



*Fuente: MSP, 2011. Elaboración: Grupo FARO*

Fuente: Flores, M., Castillo, A., (2012). Esfera Pública N.º 4. Grupo FARO.



## Anexo 3: Encuesta

### Encuesta de mercadeo de atención médica

Con el fin de mejorar la atención de la salud disponible en Quito, hemos creado la siguiente encuesta. Por favor ayúdenos a completarla.

1. ¿En qué sector vive usted? \_\_\_\_\_

2. Sexo:  Hombre /  Mujer

3. Edad:

Menor a 12

12-17

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65-74

75 o más

**4. ¿Tiene usted seguro?**

- Si
- No
- No lo sé

**5. En caso afirmativo, ¿qué tipo de seguro?**

- Seguridad Social (IESS)
- Ministerio de Salud
- SOAT
- ISSFA
- Policía
- Privado

**6. Situación laboral:**

- Empleado con salario
- Ama de casa

Autónomo

Informal/ Desempleado

Jubilado

Estudiante

Militar / Policía

**7. ¿Qué tan importante para usted son los siguientes aspectos a la hora de elegir un hospital?**

	No importante	Algo importante	Neutral	Importante	Muy importante
1. Precio					
2. El tiempo de espera en el hospital					
3. Experiencia pasada del hospital					
4. La limpieza y el confort del					

hospital					
5. Disponibilidad de médicos tratantes.					
6. Disponibilidad de equipos / tecnología moderna					
7. Número de servicios médicos que se ofrecen					
8. Cercanía al hospital					
9. Reputación del hospital					
10. Amabilidad y cortesía del personal					
11. Recomendación de los demás					

**8. ¿Has oído hablar Hospital Padre Carollo, Un Canto a la Vida ( HUCV)?**

Si

No

**9. En caso afirmativo, ¿cómo calificaría los siguientes aspectos del Hospital Padre Carollo?**

	No aplica	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1. Precio					
2. El tiempo de espera en el hospital					
3. Experiencia del pasado en el hospital					
4. La limpieza y el confort del hospital					
5. Disponibilidad de staff médico					
6. Disponibilidad de equipos / tecnología moderna					
7. Número de servicios médicos que se ofrecen					
8. La conveniencia de la ubicación del hospital					
9. Reputación del hospital					
10. Amabilidad y cortesía del personal					
11. Recomendación de los demás					

**10. Por favor escriba cualquier otro comentario que tenga acerca del Hospital Padre Carollo:**