

# **Fisiología Organizacional**



## **POSICIONAMIENTO Y FUTURO DEL CENTRO CLÍNICO**

**“ESTUDIO INTEGRAL DE CAPACIDADES,  
COMPETITIVIDAD Y OPORTUNIDADES  
INSTITUCIONALES”**



*Dr. Túlio José Núñez Medina  
Centro Clínico: Dr. Marcial Ríos Morillo  
Noviembre 2025*

**MONOGRAFÍAS  
BIOÉTICA CLÍNICA**

Tulio José Núñez Medina



# **POSICIONAMIENTO Y FUTURO DEL CENTRO CLÍNICO**

Estudio Integral de Capacidades,  
Competitividad y Oportunidades  
Institucionales

**Monografías  
Bioética Clínica**

Mérida-Venezuela  
Noviembre 2025

**Autor:**

Dr. Tulio José Núñez Medina  
Cardiólogo clínico e intervencionista  
Bioética Clínica  
Instituto de Investigaciones Cardiovasculares  
Universidad de Los Andes  
Mérida, Venezuela

© 2025, Dr. Tulio José Núñez Medina. Todos los derechos reservados.

Primera edición digital.

Mérida, Venezuela – 2025.

Edición personal

**Aviso de responsabilidad:**

Esta monografía digital ha sido elaborada con fines académicos y de divulgación científica. La información contenida no sustituye el juicio clínico ni las guías internacionales actualizadas. Los autores no asumen responsabilidad por decisiones clínicas derivadas exclusivamente de este texto.

**Licencia de uso:**

Distribuida bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA), que permite su uso académico y no comercial, siempre que se reconozca la fuente y se compartan las obras derivadas bajo la misma licencia.

**Contacto:**

Dr. Tulio José Núñez Medina  
[tuliojose.nm@gmail.com]

---

## CONTENIDO

---

<i>Presentación</i> .....	<b>6</b>
<i>Resumen</i> .....	<b>7</b>
<i>Introducción</i> .....	<b>8</b>
<i>Metodología del Estudio</i> .....	<b>10</b>
<i>Contexto Epidemiológico del Estado Mérida</i> .....	<b>11</b>
<i>Contexto Político, Social y Económico en Mérida y Venezuela</i> .....	<b>12</b>
a) Contexto político e institucional.....	12
b) Contexto social.....	13
c) Contexto económico .....	13
<i>Análisis Comparativo por Dimensión</i> .....	<b>14</b>
<i>Servicios Médicos Ofrecidos</i> .....	14
<i>Tecnología e Infraestructura</i> .....	15
<i>Calidad del Servicio</i> .....	17
<i>Costos y Tarifas por Tipo de Servicio</i> .....	18
<i>Personal Médico y Administrativo</i> .....	19
<i>Acreditaciones y Certificaciones</i> .....	21
<i>Volumen de Pacientes Atendidos</i> .....	22
<i>Ubicación y Accesibilidad</i> .....	23
<i>Conclusiones Generales</i> .....	<b>24</b>
<i>Fortalezas del CCMRM</i> .....	24
<i>Comparación con otras instituciones</i> .....	25
<i>Desafíos y consideraciones</i> .....	26
<i>Recomendaciones</i> .....	<b>26</b>
<i>Fortalecer la propuesta de valor médico-asistencial</i> .....	26
<i>Inversión en tecnología y digitalización</i> .....	27
<i>Optimizar accesibilidad económica y cobertura</i> .....	27
<i>Gestión del talento humano</i> .....	27

---

<i>Posicionamiento institucional</i> .....	28
<i>Interpretación clave:</i> .....	28
<b>Indicadores de Innovación y Adaptación en el Sector Salud .....</b>	<b>29</b>
<i>Innovación Clínica y Portafolio de Servicios</i> .....	29
<i>Innovación en la Experiencia del Paciente</i> .....	30
<i>Innovación Financiera y Accesibilidad</i> .....	30
<i>Innovación en Talento Humano</i> .....	31
<i>Innovación en Gobernanza y Gestión Institucional</i> .....	31
<i>Síntesis</i> .....	31
<b>Anexos.....</b>	<b>32</b>
<i>Tabla 1 . Población con Capacidad de Acceso al Sistema Privado de Salud.</i>	33
<i>Tabla 2. Centros de Salud del Estado Mérida.....</i>	34
<i>Tabla 3. Comparación de Servicios Médicos .....</i>	35
<i>Tabla 4. Comparación de Tecnología, Infraestructura.....</i>	36
<i>Tabla 5 Comparación de Indicadores de Calidad del Servicio .....</i>	37
<i>Tabla 6. Comparación de Costos y Accesibilidad Económica.....</i>	38
<i>Tabla 7. Comparación del Talento Humano y Capacidad Operativa.....</i>	39
<i>Tabla 9. Comparación del Volumen de Pacientes y Demanda Asistencial....</i>	41
<i>Tabla 10. Comparación de Ubicación, Accesibilidad geográfica .....</i>	42

---

## PRESENTACIÓN

---

El presente documento titulado “Posicionamiento y Futuro del Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo: Análisis Estratégico para la Toma de Decisiones de la Junta Directiva 2026–2028” constituye una monografía técnica y gerencial elaborada con el propósito de dotar a la Asamblea de Accionistas y a la nueva Junta Directiva de una visión clara, comparada y fundamentada del desempeño actual del Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) dentro del ecosistema sanitario del estado Mérida.

En un contexto nacional marcado por transformaciones epidemiológicas, crisis estructural del sistema público de salud, cambios demográficos acelerados y profundas desigualdades socioeconómicas, se hace imprescindible contar con un diagnóstico preciso que permita orientar decisiones estratégicas para asegurar la sostenibilidad, competitividad y liderazgo institucional del Centro Clínico.

Este estudio integra un modelo de benchmarking institucional, sustentado en una revisión sistemática de fuentes académicas, institucionales y operativas, con el fin de comparar la capacidad instalada, oferta de servicios, infraestructura tecnológica, calidad asistencial, costos, talento humano y accesibilidad del CCMRM frente a las principales clínicas y hospitales públicos del estado.

Los resultados permiten identificar con claridad las fortalezas actuales, las brechas críticas y las oportunidades de desarrollo que definirán el rumbo del Centro Clínico durante el próximo ciclo de gestión 2026–2028. Este análisis no solo describe el estado actual de la institución, sino que proporciona insumos confiables para la toma de decisiones, facilitando la formulación de proyectos prioritarios, inversiones estratégicas y políticas corporativas orientadas al crecimiento sostenible y la excelencia médica.

La presente monografía se pone a disposición de los accionistas como una herramienta de planificación, deliberación y gobierno institucional, reafirmando el compromiso histórico del Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo con una medicina de calidad, con sentido humano y con responsabilidad social ante la comunidad merideña.

---

## RESUMEN .

---

El presente estudio, “Posicionamiento y Futuro del Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo: Análisis Estratégico para la Toma de Decisiones de la Junta Directiva 2026–2028”, ofrece una evaluación integral del Centro Clínico en relación con el ecosistema sanitario del estado Mérida. A través de una revisión sistemática de fuentes académicas, institucionales y operativas, se compararon los servicios, capacidades y desempeño del CCMRM con las principales clínicas privadas y hospitales públicos de la región.

Los resultados evidencian que, aunque la mayor parte de las clínicas merideñas comparten una estructura operativa similar —emergencias, laboratorios, imagenología, quirófanos y consulta externa—, no existe un verdadero proceso de innovación institucional ni una adaptación clara a las necesidades actuales de salud de la población. La mayoría mantiene un modelo asistencial tradicional, con poca diferenciación y sin estrategias para enfrentar la transición epidemiológica hacia enfermedades crónicas, el envejecimiento poblacional y la reducción del poder adquisitivo.

En este contexto, el estudio identifica un conjunto de Indicadores Clave de Innovación y Adaptación (ICIA) necesarios para garantizar la competitividad del CCMRM en los próximos años. Entre ellos destacan: desarrollo de unidades clínicas especializadas en enfermedades crónicas, digitalización de procesos mediante historia clínica electrónica y telemedicina, mejoras en la experiencia del paciente, creación de planes financieros accesibles, fortalecimiento del talento humano y establecimiento de un sistema de gobernanza y calidad moderno basado en métricas de desempeño.

El análisis demuestra que el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo posee una posición competitiva sólida dentro del sector privado, con buena infraestructura, talento médico y servicios clave; sin embargo, su crecimiento futuro dependerá de su capacidad para innovar, diferenciarse y adaptarse al nuevo perfil epidemiológico y económico de la población merideña. Las recomendaciones finales ofrecen un marco estratégico para orientar la planificación institucional de la Junta Directiva 2026–2028, garantizando sostenibilidad, excelencia médica y liderazgo regional.

## INTRODUCCIÓN

---

El sistema de salud del estado Mérida atraviesa un periodo de profundas transformaciones marcado por una transición epidemiológica acelerada, un envejecimiento progresivo de la población y un incremento sostenido de las enfermedades crónicas no transmisibles, particularmente cardiovasculares, oncológicas, metabólicas y respiratorias. En paralelo, la crisis estructural del sector público, el deterioro de la infraestructura hospitalaria y la baja capacidad de pago de la población han generado un escenario de alta demanda asistencial, pero con profundas limitaciones para la continuidad y la calidad del cuidado.

En este contexto, las clínicas privadas cumplen un rol complementario esencial; sin embargo, el análisis comparativo realizado evidencia una realidad contundente: la mayoría de las instituciones sanitarias privadas de Mérida mantienen modelos operativos tradicionales, con servicios similares, baja diferenciación y escasa innovación clínica, tecnológica o gerencial. Aunque presentan estructuras básicas comunes —emergencias, quirófanos, imagenología y consultas especializadas—, no han evolucionado hacia modelos de atención adaptados a la epidemiología moderna, como el manejo integral de enfermedades crónicas, la digitalización de los procesos, la atención centrada en el paciente o la creación de mecanismos financieros que aumenten la accesibilidad.

Ante este panorama, el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) se encuentra en un punto decisivo. Su trayectoria de 48 años, su reputación consolidada y su capacidad instalada lo posicionan favorablemente dentro del sector privado regional; no obstante, su sostenibilidad futura dependerá de su capacidad para innovar, transformarse y responder de manera proactiva a los cambios demográficos, epidemiológicos y económicos de la población.

El presente estudio —una monografía basada en una revisión sistemática y un análisis de benchmarking institucional— tiene como objetivo comparar el desempeño del CCMRM frente a las principales clínicas y hospitales de Mérida, identificar brechas y oportunidades estratégicas, y proponer lineamientos de transformación para orientar la toma de decisiones de la Junta Directiva 2026–2028. El análisis incluye no solo servicios e infraestructura, sino también indicadores de innovación y adaptación, como digitalización,

accesibilidad financiera, experiencia del paciente, gestión del talento humano y modelos clínicos diferenciadores.

Esta introducción enmarca un diagnóstico estructurado que busca dotar a los accionistas y a la nueva Junta Directiva de una visión clara, objetiva y estratégica del lugar que ocupa el CCMRM en el ecosistema sanitario merideño, así como de los pasos necesarios para consolidarlo como un centro médico moderno, competitivo y orientado al futuro.

Este estudio considera ocho dimensiones clave:

- 1.** Servicios médicos ofrecidos (Portafolio clínico, especialidades, capacidad resolutiva)
- 2.** Tecnología e infraestructura (Equipos, áreas críticas, soporte operativo, modernización)
- 3.** Calidad del servicio (Experiencia del paciente, procesos, seguridad, tiempos de espera)
- 4.** Costos y tarifas (Accesibilidad económica, convenios, modelos de pago)
- 5.** Personal médico y administrativo (Dotación, competencias, estabilidad laboral, formación)
- 6.** Acreditaciones y certificaciones (Licencias, estándares de calidad, avales académicos)
- 7.** Volumen de pacientes atendidos (Flujo de consulta, emergencias, hospitalización, quirófanos)
- 8.** Ubicación y accesibilidad (Movilidad urbana, estacionamiento, cobertura, entorno)
- 9.** Innovación y adaptación institucional (nueva dimensión clave) (Digitalización, unidades clínicas de futuro, accesibilidad financiera, talento, gobernanza moderna)

El enfoque del informe es comparativo y descriptivo, utilizando información pública disponible, fuentes institucionales, perfiles oficiales, observatorios de salud y reseñas académicas. La información se estructura con base en tablas y análisis cualitativo para facilitar la comprensión de las diferencias entre centros.

Este diagnóstico busca servir como herramienta de planificación para la Agenda Gran Impulso CCMRM 2026–2028, contribuyendo a definir líneas estratégicas que permitan al Centro Clínico consolidar su liderazgo, mejorar su competitividad y ampliar su capacidad de respuesta frente a las necesidades de salud de la población merideña.

## METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Este estudio se desarrolló mediante una revisión sistemática aplicada al benchmarking, con el objetivo de evaluar de manera rigurosa y transparente el posicionamiento del Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) frente a las principales instituciones de salud del estado Mérida. El proceso metodológico se estructuró en tres fases: búsqueda exhaustiva de información, selección crítica de fuentes y análisis comparativo.

La pregunta central de investigación fue:

¿Cómo se compara el CCMRM con los centros de salud públicos y privados de Mérida en términos de servicios, infraestructura, calidad, costos, personal, acreditaciones, volumen asistencial y accesibilidad?

La recolección de información se realizó mediante un sistema de búsqueda híbrido, combinando bases de datos científicas, fuentes institucionales y recursos abiertos de internet. Se efectuaron búsquedas estructuradas en PubMed, SciELO, LILACS y Google Scholar, utilizando términos clave sobre servicios clínicos, capacidad hospitalaria, infraestructura sanitaria y epidemiología venezolana (2017–2025). Paralelamente, se ejecutaron búsquedas avanzadas en Google y Bing mediante operadores booleanos (AND, OR, “ ”, intitle:, site:gov.ve, filetype:pdf), que permitieron identificar documentos oficiales del MPPS, la Encuesta Nacional de Hospitales, la OPS/OMS, el INE, así como información publicada por clínicas privadas, hospitales públicos, asociaciones de seguros y redes sociales institucionales verificadas.

Se aplicaron criterios de inclusión que abarcaron únicamente instituciones con infraestructura hospitalaria real (emergencias, quirófanos, hospitalización, unidades de UCI o servicios especializados), excluyendo consultorios, centros ambulatorios pequeños y entidades sin información verificable. La información recolectada fue organizada en matrices de comparación por di-

mensiones: servicios, tecnología, calidad, costos, personal, acreditaciones, volumen y accesibilidad.

Finalmente, se realizó un análisis mixto que integró triangulación de datos, contraste entre múltiples fuentes y síntesis narrativa para identificar patrones, brechas y oportunidades. Esta metodología permite presentar un benchmarking robusto, coherente y replicable, alineado con la necesidad de planificación estratégica del CCMRM para el período 2026–2028.

---

## CONTEXTO EPIDEMIOLÓGICO DEL ESTADO MÉRIDA

---

El estado Mérida, al igual que el resto del país, atraviesa una transición epidemiológica y demográfica significativa que está redefiniendo las prioridades del sistema de salud. Mientras persisten enfermedades transmisibles asociadas a condiciones socioeconómicas precarias, el perfil epidemiológico actual muestra un incremento sostenido de las enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) como principal causa de morbimortalidad.

Entre las condiciones más prevalentes se destacan:

1. Enfermedades cardiovasculares (hipertensión, infartos, insuficiencia cardíaca), que representan la primera causa de muerte en adultos.
2. Cáncer, con crecimiento notable en casos de mama, cuello uterino, próstata, colon y pulmón, sin una red oncológica sólida que garantice detección oportuna y tratamiento integral.
3. Enfermedades respiratorias crónicas, como EPOC y asma, asociadas a factores ambientales, tabaquismo y exposición a biomasa.
4. Diabetes mellitus y enfermedad renal crónica, que generan alta carga asistencial y requieren atención continua y multidisciplinaria.
5. Aumento de casos de accidentes cerebrovasculares, demencias y otras condiciones crónicas asociadas al envejecimiento.

Este panorama se da en un contexto de transición demográfica, caracterizado por:

1. Envejecimiento progresivo de la población, con crecimiento del segmento de adultos mayores (60+ años).
2. Disminución de la natalidad y migración de jóvenes, lo que altera la pirámide poblacional y presiona la demanda de servicios de salud a largo plazo.

Frente a este escenario, se hace evidente la necesidad de transformar el modelo de atención sanitaria, superando los enfoques centrados en enfermedades agudas y hospitalización, hacia sistemas más integrales, preventivos y orientados a:

1. La gestión continua de enfermedades crónicas.
2. El acompañamiento familiar y comunitario.
3. La coordinación entre niveles de atención (ambulatorio, especializado, hospitalario).
4. La incorporación de tecnologías diagnósticas, monitoreo domiciliario y atención interdisciplinaria.

En este contexto, el benchmarking del Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo frente a otras instituciones adquiere un valor estratégico: permite identificar capacidades actuales y brechas para responder a los desafíos sanitarios emergentes en el estado Mérida y planificar un modelo asistencial adaptado a las realidades del presente y del futuro.

---

## **CONTEXTO POLÍTICO, SOCIAL Y ECONÓMICO EN MÉRIDA Y VENEZUELA**

---

El desempeño del sistema sanitario merideño está fuertemente condicionado por el entorno político, social y económico nacional. Durante la última década, Venezuela ha atravesado un proceso de inestabilidad institucional, reducción del financiamiento público, hiperinflación, migración masiva y deterioro de los sistemas esenciales—agua, electricidad, transporte, infraestructura hospitalaria—que ha impactado de manera directa sobre la prestación de servicios de salud.

### **a) Contexto político e institucional**

Venezuela mantiene un sistema político centralizado, con alta dependencia del Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS) y limitadas capacidades de gestión regional.

La red de hospitales públicos, especialmente los de alta complejidad como el IAHULA, ha sufrido desinversión crónica en infraestructura, insumos y equipamiento.

La formación universitaria y hospitalaria ha sido afectada por:

déficit presupuestario sostenido,

renuncias masivas de profesores,

migración de médicos especialistas y residentes,

reducción de cupos y cierres temporales de postgrados.

### **b) Contexto social**

Entre 2015–2023, Venezuela experimentó una de las mayores crisis migratorias de Latinoamérica: más de 7 millones de personas emigraron, incluyendo un porcentaje considerable de personal médico y de enfermería.

En Mérida, esta migración modificó la estructura social y demográfica, dejando:

1. Un aumento relativo de adultos mayores,
2. reducción del ingreso promedio por hogar,
3. debilitamiento del capital humano técnico y profesional.

Una parte significativa de la población depende del sector público en salud por no poseer seguro ni ingresos suficientes para costear atención privada.

### **c) Contexto económico**

Aunque la hiperinflación se moderó, la economía venezolana continúa marcada por:

1. Dolarización de facto,
2. Altos niveles de desigualdad,

3. Salarios públicos extremadamente bajos,
4. Predominio del mercado privado en servicios esenciales, incluyendo el sector salud.

• En el estado Mérida:

1. El salario promedio público sanitario es insuficiente para cubrir necesidades básicas.
2. Las clínicas privadas fijan precios en dólares, lo que restringe el acceso de gran parte de la población.

---

## ANÁLISIS COMPARATIVO POR DIMENSIÓN

---

### Servicios Médicos Ofrecidos

Esta sección compara los servicios médicos disponibles en el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) frente a los principales centros asistenciales del estado Mérida. El análisis abarca las especialidades médicas, atención de emergencias, áreas quirúrgicas, hospitalización, unidades de cuidados intensivos (UCI), maternidad, neonatología y servicios de diagnóstico.

• Descripción del Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo

El CCMRM opera como una clínica privada integral, con servicios continuos en:

- Emergencia 24 horas
- Hospitalización
- Quirófanos (3 salas quirúrgicas)
- Unidad de Cuidados Intensivos (UCI Adultos y Coronaria)
- Unidad de Neonatología

- Maternidad y obstetricia
- Consultas en más de 20 especialidades
- Laboratorio clínico y banco de sangre
- Servicio de imágenes: rayos X, ecografía, tomografía

Su infraestructura permite resolver casos médicos y quirúrgicos de mediana y alta complejidad, lo que lo convierte en una de las clínicas más completas del estado.

#### • Observaciones clave

- El CCMRM ofrece una cartera completa de servicios hospitalarios, superando en algunos aspectos a otras clínicas privadas (ej. neonatología, UCI coronaria, banco de sangre propio).
- El IAHULA, por ser hospital tipo IV, posee la mayor complejidad y cantidad de especialidades médicas, incluyendo servicios de medicina nuclear, radioterapia, y trasplantes, no disponibles en el sector privado.
- Clínicas como Santa Fe y Clínico del Valle se especializan en áreas clave (ej. obstetricia o cardiología intervencionista) pero con menor capacidad instalada.
- Centros como Clínica Albarregas y Clínica Mérida operan con perfil ambulatorio o de baja complejidad.
- Algunas clínicas subcontratan servicios como resonancia magnética o banco de sangre.

### Tecnología e Infraestructura

Esta sección evalúa la infraestructura física, tecnológica y los recursos biomédicos disponibles en el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CC-MRM), en contraste con las principales clínicas y hospitales del estado Mérida. Se consideran aspectos como equipamiento médico, condiciones edili-

cias, sistemas digitales, respaldo energético y áreas especializadas.

• 3Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo

El CCMRM cuenta con:

- Edificio de 7 niveles con distribución funcional por áreas médicas y administrativas.
- 3 quirófanos equipados con tecnología de última generación, incluyendo lámparas quirúrgicas LED, equipos de laparoscopia, monitores multiparámetros y máquinas de anestesia modernas.
- Sala de tomografía computarizada (TAC), servicio de rayos X digital y ultrasonido.
- Laboratorio clínico automatizado y banco de sangre propio.
- Unidad de cuidados intensivos con sistemas de ventilación, monitoreo y soporte vital.
- Dos plantas eléctricas de gran capacidad que garantizan autonomía durante cortes eléctricos.
- Sistemas de videovigilancia, red informática y sistemas de gestión digital para admisión y registros clínicos.
- Estacionamiento con capacidad para más de 70 vehículos.

Su infraestructura se encuentra en buen estado de mantenimiento, y su tecnología es suficiente para resolver casos de mediana y alta complejidad con confiabilidad operativa.

• Observaciones clave

1. El IAHULA cuenta con la infraestructura tecnológica más completa en papel, incluyendo equipos de medicina nuclear y radioterapia. Sin embargo, su funcionalidad real está limitada por deterioro, fallas de mantenimiento y falta de repuestos.

2. El Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo y Santa Fe lideran el

sector privado en cuanto a quirófanos modernos, monitoreo y soporte eléctrico confiable.

3. El Hospital Clínico del Valle destaca por su unidad de hemodinamia, tecnología poco común en el sector privado regional.

4. En clínicas más pequeñas, los recursos tecnológicos son más limitados y, en muchos casos, dependen de servicios tercerizados para estudios complejos.

## Calidad del Servicio

Esta sección compara la calidad percibida y operativa del servicio entre el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) y las principales clínicas y hospitales del estado Mérida. Se evalúan aspectos como satisfacción del paciente, tiempos de espera, condiciones de atención, trato al usuario y eficiencia en la resolución de casos clínicos.

- Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo

- Atención personalizada y continua, con tiempos de espera bajos tanto en consulta como en emergencias.
- Ambiente confortable y climatizado, con habitaciones privadas, higiene constante y atención administrativa eficiente.
- Disponibilidad de especialistas por cita y en emergencias, lo que reduce demoras y permite continuidad en la atención.
- Manejo oportuno de casos quirúrgicos y agudos gracias a quirófanos operativos, disponibilidad de laboratorio 24h y UCI.
- Evaluaciones de calidad internas y atención a aseguradoras, que implican cumplimiento de protocolos clínicos mínimos.
- Durante la pandemia, adaptó su infraestructura para atención respiratoria, lo que evidenció capacidad de respuesta institucional.

- Observaciones clave

- El CCMRM mantiene altos estándares de calidad percibida, gra-

cias a su enfoque personalizado, infraestructura moderna y procesos organizados.

- El IAHULA posee alta capacidad técnica, pero sufre deterioro estructural y escasez de insumos, lo que afecta la experiencia del paciente y la eficacia asistencial.
- Las clínicas como Santa Fe y Clínico del Valle ofrecen buen trato y confort, aunque con menor capacidad instalada.
- El déficit de personal y recursos en el sector público reduce la calidad operativa a pesar del profesionalismo médico.
- En las clínicas privadas, la calidad del servicio suele ser directamente proporcional a la capacidad de pago o cobertura del paciente.

### Costos y Tarifas por Tipo de Servicio

Esta sección analiza y compara los costos que enfrentan los pacientes para acceder a servicios médicos en el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) en relación con otras clínicas privadas y hospitales públicos del estado Mérida. Se consideran consultas, estudios, hospitalización, cirugías y el rol de aseguradoras.

#### • 3Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo

- Modelo privado con tarifas por servicio. Los pacientes pagan directamente o a través de seguros de salud.
  - a. Tarifas estimadas:
  - b. Consulta especializada: entre 20 y 40 USD.
  - c. Tomografía (TAC): desde 70 USD.
  - d. Cirugías ambulatorias: a partir de 500 USD (dependiendo del tipo).

- e. Hospitalización en habitación privada: entre 100 y 200 USD por día.
- f. o Cesárea o parto: puede oscilar entre 1.500 y 3.000 USD.
- El CCMRM acepta cartas aval de aseguradoras nacionales y ofrece planes de financiamiento en cuotas a través de plataformas como Cashea.
- Para emergencias, laboratorios o imágenes, el pago inmediato o la garantía del seguro son requeridos para activar el servicio.
- Consideraciones clave
  - Las clínicas privadas requieren pago directo o seguro médico para cubrir los costos. La mayoría de la población sin seguro no puede acceder a estos servicios sin dificultad financiera.
  - El IAHULA y los hospitales públicos no cobran por atención médica, pero enfrentan escasez de insumos y solicitan al paciente que los consiga por su cuenta, lo que genera costos ocultos (medicamentos, materiales quirúrgicos, etc.).
  - La atención en clínicas privadas es más oportuna, pero con un costo significativo. En contraste, los hospitales públicos ofrecen gratuidad con mayores tiempos de espera y riesgos de diferimiento.
  - Algunas clínicas como el CCMRM han comenzado a ofrecer financiamiento, lo que mejora la accesibilidad en ciertos casos.

## Personal Médico y Administrativo

Esta sección compara la disponibilidad, formación y distribución del personal médico, de enfermería y administrativo en el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) y en otras clínicas y hospitales del estado Mérida.

- Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo

- Cuenta con un equipo multidisciplinario de especialistas, muchos de los cuales también ejercen en el Hospital Universitario o en docencia.
- Estimaciones indican una plantilla de 50 a 100 médicos asociados, con cobertura de más de 20 especialidades.
- Personal de enfermería, laboratorio, imagenología y técnicos operativos las 24 horas.
- Staff administrativo capacitado en gestión hospitalaria, atención al paciente, facturación, seguros y soporte digital.
- Se promueve la formación continua, el trabajo en equipo y protocolos internos de atención.

- 3Observaciones clave

- El IAHULA tiene la plantilla más numerosa, pero gravemente afectada por el éxodo de profesionales. Sufre déficit crónico de enfermeros, técnicos y personal de limpieza.
- El CCMRM y las clínicas privadas mantienen personal estable gracias a mejores condiciones laborales y compensaciones en divisas.
- Muchos médicos de las clínicas privadas son profesores universitarios o egresados de postgrados del IAHULA, lo que asegura alto nivel de formación.
- Las clínicas privadas manejan ratios personal/paciente más favorables, permitiendo una atención más personalizada.
- El modelo de guardia es distinto: en clínicas privadas suele haber guardia localizada (médico acude cuando es llamado), mientras que en hospitales como el IAHULA hay médicos y residentes

de guardia in situ.

## Acreditaciones y Certificaciones

Esta sección presenta el estado de acreditación formal, certificaciones institucionales y afiliaciones gremiales del Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) frente a otros centros de salud en el estado Mérida.

- **Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo**

- Registrado legalmente bajo el RIF J-07000333-2, con permiso sanitario vigente para operar como clínica privada.
- Cuenta con licencias de funcionamiento emitidas por entes regionales y nacionales de salud.
- Aceptado como proveedor de aseguradoras nacionales, lo que implica cumplir estándares operativos mínimos y controles administrativos.
- Aunque no posee certificaciones internacionales como ISO 9001 o Joint Commission, sí evidencia buena reputación sostenida por 48 años de trayectoria, lo que indica cumplimiento y vigilancia sanitaria constante.
- No hay registro público de acreditaciones específicas en gestión de calidad, pero su estabilidad operativa y fidelización de usuarios lo posicionan como un centro confiable del sector privado.

- **3Observaciones clave**

- Ninguna clínica de Mérida cuenta con certificación internacional activa (como Joint Commission), debido al contexto económico nacional y el alto costo de estas acreditaciones.
- El IAHULA destaca por su acreditación académica como hospital universitario y centro formador de posgrados médicos avalados por la Universidad de Los Andes (ULA).

- Las clínicas privadas, incluido el CCMRM, centran su validación en el cumplimiento de requisitos sanitarios nacionales y en su inclusión en redes aseguradoras, que actúan como filtro de calidad asistencial.
- Las afiliaciones gremiales como la Asociación Venezolana de Clínicas y Hospitales (AVCH) no están confirmadas públicamente, pero muchas instituciones privadas forman parte de estas redes sectoriales.

### **Volumen de Pacientes Atendidos**

Esta sección compara el flujo de atención de pacientes en el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) con otras instituciones del estado Mérida, considerando consultas, emergencias, hospitalizaciones y cirugías. Se analizan estimaciones aproximadas debido a la escasa publicación de estadísticas oficiales.

#### • Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo

- Atiende aproximadamente entre 100 y 200 pacientes diarios, incluyendo consultas, estudios, emergencias y hospitalización.
- Estimación mensual: entre 3.000 y 6.000 pacientes.
- La actividad quirúrgica se concentra en 3 quirófanos, con capacidad para realizar múltiples intervenciones al día (programadas y de emergencia).
- Posee una ocupación hospitalaria promedio moderada, con camas distribuidas en áreas de cirugía, medicina interna, obstetricia y cuidados intensivos.
- La consulta externa especializada es una de sus principales fuentes de volumen, con especialistas de alta demanda en áreas como cardiología, ginecología y cirugía general.

- **Observaciones clave**

- El IAHULA concentra el mayor volumen de pacientes del estado, incluyendo atención regional y referida desde otros estados, con cifras de impacto masivo.
- El CCMRM maneja un volumen intermedio-alto para una clínica privada, sostenido por su estructura quirúrgica, servicios de emergencia y diversidad de especialidades.
- Clínicas como Santa Fe y Clínico del Valle muestran una demanda estable y creciente, en función de su posicionamiento en áreas específicas (obstetricia, cardiología).
- Las clínicas más pequeñas operan con flujos ambulatorios reducidos, con foco en consultas, estudios o procedimientos menores.
- En el sector privado, el volumen se ve directamente influido por la capacidad de pago y cobertura de seguros de los pacientes.

## **Ubicación y Accesibilidad**

Esta sección analiza la localización geográfica de los principales centros de salud del estado Mérida, su conexión con el sistema de transporte, disponibilidad de estacionamiento y accesibilidad para pacientes urbanos y foráneos.

- **Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo**

- Dirección: Final de calle Tulipán, Av. Urdaneta, sector El Llano, ciudad de Mérida.
- Ubicación céntrica y estratégica, cercana a zonas residenciales, otras clínicas, farmacias y vías principales.
- De fácil acceso a través de transporte público (busetas, taxis) y vehículo particular.
- Cuenta con estacionamiento privado para más de 70 vehículos.

- Por su localización urbana, atiende mayoritariamente a pacientes de Mérida ciudad y municipios cercanos, aunque también recibe personas de otras regiones del estado con capacidad de traslado o seguro privado.
- 3Observaciones clave
  - El CCMRM goza de una ubicación céntrica con alta conectividad urbana, lo que facilita el acceso para pacientes ambulatorios, emergencias y cirugías programadas.
  - El IAHULA, pese a estar también en Mérida ciudad, funciona como nodo regional, recibiendo derivaciones de zonas rurales, pueblos de montaña y estados vecinos.
  - Clínicas como Santa Fe y Clínico del Valle están en sectores de fácil ingreso vehicular, pero con menor capacidad de estacionamiento.
  - El Hospital General de El Vigía se posiciona estratégicamente como punto de atención para el eje panamericano y poblaciones fronterizas, mejorando el acceso desde municipios alejados.

---

## . CONCLUSIONES GENERALES

---

El estudio de benchmarking revela que el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) ocupa una posición destacada dentro del sistema de salud privado del estado Mérida, siendo una de las clínicas con mayor capacidad instalada, diversidad de servicios y nivel tecnológico.

A continuación, se sintetizan los principales hallazgos por eje evaluado:

### **Fortalezas del CCMRM**

1. Cobertura médica integral: Ofrece más de 20 especialidades, UCI, neonatología, emergencia 24h, laboratorio, quirófanos y diagnóstico por imagen en un solo complejo.

- Infraestructura moderna y funcional: Edificio bien mantenido, 3 quirófanos operativos, planta eléctrica, banco de sangre propio y estacionamiento privado.
- Alta calidad de atención: Trato personalizado, tiempos de espera bajos, continuidad en la atención y buena reputación comunitaria.
- Personal altamente calificado: Especialistas reconocidos, muchos con vínculo docente y experiencia hospitalaria.
- Ubicación estratégica: Céntrica, con acceso por transporte público o vehículo, en zona de fácil conectividad.
- Alianzas con aseguradoras: Permite a pacientes con HCM acceder a servicios costosos mediante cartas aval.

### Comparación con otras instituciones

- En relación con clínicas privadas como Santa Fe y Clínico del Valle, el CCMRM ofrece mayor capacidad operativa (más quirófanos, mayor amplitud de servicios), aunque con precios comparables.
- En contraste con el Hospital Universitario de Los Andes (IAHULA):
  - a. El IAHULA tiene mayor complejidad potencial y volumen de atención, pero sufre limitaciones severas por falta de recursos, deterioro físico y déficit de personal.
  - b. El CCMRM supera al IAHULA en eficiencia operativa, confiabilidad tecnológica y experiencia del paciente, aunque no puede igualar su cobertura ni realizar procedimientos hiperespecializados como trasplantes o radioterapia.
- Las clínicas medianas y pequeñas de Mérida cumplen un rol ambulatorio o complementario, con menor capacidad instalada y

enfoque en áreas puntuales.

## Desafíos y consideraciones

1. Accesibilidad económica: Aunque el CCMRM ofrece servicios de alta calidad, sus costos limitan el acceso a pacientes sin seguro médico. Esto puede restringir el crecimiento sostenido de su base de usuarios.
2. Demanda creciente de especialidades complejas: La migración del sistema público a lo privado podría generar presión sobre áreas como oncología, cuidados intensivos y procedimientos de alta tecnología, en los que el CCMRM aún tiene capacidad limitada.
3. Retención de talento: La competencia entre clínicas por personal calificado sigue siendo un reto en un contexto de migración profesional.

---

## RECOMENDACIONES

---

Con base en los hallazgos del estudio comparativo, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas para fortalecer la posición del Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo (CCMRM) y contribuir al desarrollo de su Agenda Gran Impulso 2026–2028:

### Fortalecer la propuesta de valor médico-asistencial

- Ampliar servicios de alta complejidad en áreas como oncología, hemodinamia, neurología intervencionista o cuidados intensivos especializados, para atraer casos actualmente referidos al sector público o a otras regiones.
- Consolidar subespecialidades pediátricas y geriátricas, aprovechando la demanda insatisfecha en estos segmentos.
- Fortalecer la atención integral materno-perinatal, integrando consultas prenatales, labor de parto, neonatología y puericultura

como un modelo continuo de cuidado.

## 5Inversión en tecnología y digitalización

- Adquirir nuevos equipos para diagnóstico de alta precisión, como resonancia magnética propia, mamografía digital 3D y videoendoscopía.
- Modernizar sistemas de historia clínica electrónica, interoperabilidad de laboratorios e imagenología, y agendamiento en línea para mejorar la experiencia del paciente.
- Implementar una plataforma digital de atención prehospitalaria, con teleorientación y reserva de citas virtuales.

## Optimizar accesibilidad económica y cobertura

- Diseñar planes de salud prepagados o membresías de bajo costo, dirigidos a pacientes sin seguro.
- Fortalecer convenios con más aseguradoras nacionales y regionales.
- Explorar alianzas con instituciones públicas o multilaterales para atención subsidiada de casos especiales (ej. oncológicos, pediátricos).

## Gestión del talento humano

- Consolidar un plan de fidelización de personal médico y de enfermería, con estímulos financieros, formación continua y condiciones laborales diferenciadas.
- Invertir en programas de capacitación permanente en bioseguridad, atención humanizada, tecnologías médicas y liderazgo.
- Generar espacios académicos propios: alianzas docentes con la Universidad de Los Andes (ULA) para pasantías clínicas, inves-

tigación y formación en servicio.

## Posicionamiento institucional

- Fortalecer la marca institucional como centro médico de referencia en los Andes venezolanos, mediante campañas de información, presencia digital, testimonios y relaciones interinstitucionales.
- Participar activamente en asociaciones gremiales nacionales (AVCH, colegios médicos) y congresos de salud.
- Publicar indicadores de calidad y logros asistenciales, fomentando la transparencia y la confianza comunitaria.

## Interpretación clave:

En Mérida, solo 1 de cada 10 habitantes puede pagar con relativa estabilidad servicios del sector privado, mientras que el 90% restante depende parcial o totalmente del sector público, que se encuentra sobrecargado y deteriorado.

- Implicaciones para el CCMRM y el ecosistema de salud
  - La baja penetración de seguros limita el flujo de pacientes privados y obliga a las clínicas a diversificar servicios, alianzas y modelos de pago.
  - La transición epidemiológica (más enfermedades crónicas y envejecimiento) requerirá:
    - a. modelos de atención continua (seguimiento de riesgo, clínicas de crónicos, prevención),
    - b. mayor oferta de diagnóstico temprano y control de comorbilidades,
    - c. o programas de salud accesibles para población sin segu-

ro.

- La crisis pública incrementa la demanda de clínicas privadas para urgencias y estudios, pero no necesariamente la capacidad de pago.
- El CCMRM se posiciona como un actor clave para:
  - a. Desarrollar modelos mixtos de atención,
  - b. Fortalecer alianzas público-privadas,
  - c. Crear programas de bajo costo o membresías de salud.

---

## INDICADORES DE INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN EN EL SECTOR SALUD

---

El análisis comparativo realizado evidencia que, aunque las clínicas del estado Mérida ofrecen estructuras y servicios similares —emergencia, laboratorio, quirófanos, imagenología y consultas especializadas—, existe una ausencia marcada de innovación institucional y una limitada capacidad de adaptación a las nuevas demandas epidemiológicas y demográficas de la población. Por ello, se incorpora a este estudio un conjunto de Indicadores Clave de Innovación y Adaptación (ICIA) que permiten evaluar el grado de modernización, diferenciación y competitividad real de un centro de salud en el contexto venezolano.

Estos indicadores representan los elementos que actualmente definen a una institución médica de vanguardia y constituyen las dimensiones estratégicas que el Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo debe considerar para fortalecer su posicionamiento en la región.

### Innovación Clínica y Portafolio de Servicios

- Desarrollo de unidades especializadas para enfermedades crónicas: cardiometabólicas, cardio-oncología, dolor crónico, fragili-

dad y envejecimiento.

- Implementación de clínicas de riesgo (hipertensión, diabetes, ERC, obesidad).
- Expansión hacia servicios de alta complejidad: hemodinamia, resonancia magnética propia, oncología integral.
- Protocolos clínicos estandarizados basados en guías internacionales.

#### • b) Innovación Tecnológica y Digitalización

- Historia clínica electrónica integral e interoperable.
- Sistemas de agendamiento online, telemedicina y telemonitoreo.
- Integración automática de laboratorio e imagenología en plataformas seguras.
- Herramientas digitales para seguimiento de pacientes crónicos.

#### Innovación en la Experiencia del Paciente

- Modelos de atención centrados en el paciente (patient-centered care).
- Tiempos de espera monitoreados y publicados.
- Servicios de navegación y acompañamiento del paciente.
- Encuestas estandarizadas de satisfacción y trazabilidad de procesos.

#### Innovación Financiera y Accesibilidad

- Planes de salud prepagada o membresías para pacientes sin seguro.

- Alianzas corporativas con empresas, instituciones y universidades.
- Financiamiento directo o con terceros (Cashea, créditos internos).
- Paquetes clínicos de bajo costo para enfermedades crónicas.

### **Innovación en Talento Humano**

- Programas continuos de formación, recertificación interna y desarrollo profesional.
- Evaluación por competencias y desempeño.
- Captación de especialistas emergentes y fortalecimiento de equipos críticos.
- Cultura organizacional basada en liderazgo clínico y trabajo interdisciplinario.

### **Innovación en Gobernanza y Gestión Institucional**

- Plan estratégico institucional actualizado (2026–2028).
- Comités permanentes de calidad, seguridad del paciente y bioética.
- Publicación de indicadores de desempeño asistencial y financiero.
- Auditoría interna de procesos y gobierno clínico moderno.

### **Síntesis**

La aplicación de estos indicadores demuestra que la innovación no depende exclusivamente de adquirir nuevos equipos, sino de transformar el modelo de atención, la experiencia del paciente, la gestión institucional y la sostenibilidad financiera.

Incorporar estos elementos permitirá al CCMRM diferenciarse en un entorno donde la mayoría de las clínicas mantienen esquemas tradicionales sin innovación significativa.

---

## ANEXOS

---

**Tabla 1 . Población con Capacidad de Acceso al Sistema Privado de Salud**

Distribución de la Población según Capacidad de Acceso al Sistema Privado de Salud en Mérida		
Grupo poblacional	Proporción estimada	Capacidad de acceso a clínicas privadas
5–8%	Seguro privado	Acceso pleno con carta aval
10–15%	Pago directo en divisas	Acceso parcial (consultas, estudios, cirugías menores)
70–80%	Sin seguro, ingresos bajos	Acceso limitado o nulo al sector privado
5%	Vulnerabilidad extrema	Acceso solo al sistema público o ayuda comunitaria

**Tabla 2. Centros de Salud del Estado Mérida**

Tabla 2. Centros de Salud del Estado Mérida: Clasificación por Tipo, Gestión, Ubicación y Complejidad				
Nombre del Centro	Tipo	Ubicación	Gestión	Nivel de Complejidad
Centro Clínico Dr. Marcial Ríos Morillo	Clínica privada	Av. Urdaneta, Mérida	Privado	Alta (quirófanos, UCI, neonatología)
Hospital Universitario de Los Andes (IAHULA)	Hospital público	Campo de Oro, Mérida	Público (Gob. y ULA)	Máxima (hospital tipo IV universitario)
Policlínica Santa Fe	Clínica privada	Av. 2 Obispo Lora, Mérida	Privado	Media-Alta (quirófanos, maternidad)
Hospital Clínico del Valle C.A.	Clínica privada	Av. Gonzalo Picón, Mérida	Privado	Alta (enfocado en cardiología)
Hospital Clínico de Mérida C.A.	Clínica privada	Zona norte de Mérida (Urb. Santa Juana)	Privado	Media (consulta y cirugía)
Clínica Mérida	Clínica privada	Av. Las Américas, Mérida	Privado	Media (consulta, laboratorio, eco)
Clínica Albarregas	Clínica privada	Santa Ana, Mérida	Privado	Baja-Media (ambulatorio, imagenología)
CAMIULA (Centro Asistencial de la ULA)	Ambulatorio universitario	La Hechicera, Mérida	ULA	Baja (para comunidad universitaria)

**Tabla 3. Comparación de Servicios Médicos**

Comparación de Servicios Médicos entre Clínicas y Hospitales del Estado Mérida							
Servicio / Área	CCMRM	IAHULA	Santa Fe	Clínico del Valle	Clínico de Mérida	Clínica Mérida	Clínica Albarregas
Emergencia 24h	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Consultas especializadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Quirófanos	3	16*	2	≥2	1-2	1	1 (ambulatorio)
Hospitalización	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Limitado
Unidad de Cuidados Intensivos	Adultos, Coronaria	Adultos, Pediátrica, Neonatal	Adultos ( posible neonatal)	Adultos	Adultos	No reportado	No
Maternidad / Obstetricia	Sí	Sí	Sí	No reportado	No reportado	No confirmado	No
Neonatología	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
Banco de sangre	Sí	Sí	Sí	No	No confirmado	No	No
Imagenología básica (Rx, USG)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Tomografía	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No confirmado	No
Resonancia magnética	No propio	Sí	No	No	Possible convenio	No	No
Laboratorio clínico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**Tabla 4. Comparación de Tecnología, Infraestructura**

Comparación de Tecnología, Infraestructura y Sistemas entre Centros de Salud del Estado Mérida					
Centro de Salud	Tecnología de Imágenes	Quirófanos y Equipos	UCI y Monitoreo	Digitalización / Sistemas	Respaldo Eléctrico / Infraestructura
CCMRM	Rayos X digital, USG, TAC	3 quirófanos modernos	UCI adultos, coronaria	Historia clínica y facturación digital	2 plantas eléctricas, edificio moderno
IAHULA	Rx, USG, TAC, RMN, radioterapia, medicina nuclear	16 quirófanos instalados (pocos operativos)	UCI adultos, pediátrica y neonatal	Parcial, con limitaciones	Amplia infraestructura pero deteriorada
Santa Fe	Rx, USG, TAC	2 quirófanos con tecnología avanzada	UCI adultos ( posible neonatal)	Digital parcial (consultas/laboratorio)	Planta eléctrica, instalaciones adecuadas
Clínico del Valle	Rx, USG, TAC, hemodinamia (cateterismo)	2 quirófanos seguros	UCI básica, unidad cardíaca	Gestión digital básica	Planta eléctrica, edificio nuevo
Clínico de Mérida	Imagenología básica, resonancia (por convenio)	1-2 quirófanos	UCI básica	Información limitada	Infraestructura modesta, funcional

**Tabla 5 Comparación de Indicadores de Calidad del Servicio**

Comparación de Indicadores de Calidad del Servicio en Centros de Salud del Estado Mérida				
Centro	Tiempos de Espera	Atención al Paciente	Condiciones de Infraestructura	Reputación / Satisfacción
CCMRM	Bajos (consultas y emergencias programadas)	Personal médico accesible, buena atención	Excelente (ambiente limpio, moderno)	Alta (referente en el sector privado)
IAHULA	Altos (emergencia y cirugía diferidas)	Profesionales capacitados, trato limitado por sobrecarga	Deteriorada (fallas eléctricas, escasez de insumos)	Media-Baja (reconocimiento médico, pero crisis estructural)
Santa Fe	Bajos	Atención cálida, acompañamiento	Buen estado, infraestructura segura	Alta en su nicho obstétrico y quirúrgico
Clínico del Valle	Bajos–medios	Trato eficiente en emergencias	Instalaciones nuevas	Buena, en crecimiento
Clínico de Mérida	Medios	Atención variable	Instalaciones funcionales	Moderada
Clínica Mérida	Medios	Trato adecuado	Básico, sin mayores comodidades	Moderada
Clínica Albarregas	Medios	Atención limitada	Ambulatoria, sencilla	Moderada–baja (perfil bajo)

**Tabla 6. Comparación de Costos y Accesibilidad Económica**

Comparación de Costos y Accesibilidad Económica en Centros de Salud del Estado Mérida					
Centro	Consulta (USD)	TAC (USD)	Cirugía Estimada (USD)	Hospitalización diaria (USD)	Acceso gratuito
CCMRM	20–40	~70	500–3000+	100–200	No
Santa Fe	20–35	60–80	500–2500	90–180	No
Clínico del Valle	20–30	70 (promo)	400–1500	80–160	No
Clínico de Mérida	15–30	60–80	300–1200	70–150	No
Clínica Mérida	15–25	50–70	300–1000	60–120	No
IAHULA (público)	Gratuita	Gratuita (si funciona)	Gratuita (sin honorarios)	Gratuita	Sí (total)
Hospital El Vigía (público)	Gratuita	Gratuita (limitada)	Gratuita (con insu- mos externos)	Gratuita	Sí (total)

**Tabla 7. Comparación del Talento Humano y Capacidad Operativa**

Comparación del Talento Humano y Capacidad Operativa en Centros de Salud del Estado Mérida				
Centro de Salud	Cantidad de Médicos	Formación	Personal de Enfermería	Carga Laboral / Cobertura
CCMRM	50–100 (estimado)	Alta (especialistas, algunos docentes ULA)	40–60 (aprox.)	Adeuada para su volumen de atención
IAHULA	>300 (incl. residentes)	Alta (hospital universitario)	Deficiente por migración (>1000 vacantes)	Sobrecarga crítica, alta rotación
Santa Fe	30–50 (estimado)	Alta (especialistas reconocidos)	30–40	Buena, personal bien distribuido
Clínico del Valle	20–30	Alta, en expansión	20–30	Acorde a su crecimiento, cobertura eficiente
Clínico de Mérida	20–30	Mixta	20–25	Moderada
Clínica Mérida	10–20	Mixta	15–20	Limitada
Clínica Albarregas	<10	Generalistas	<10	Básica, operatividad ambulatoria

- Tabla 8. Comparación de Licencias, Acreditaciones y Afiliaciones en Centros de Salud del Estado Mérida

Comparación de Licencias, Acreditaciones y Afiliaciones en Centros de Salud del Estado Mérida					
Centro de Salud	Licencia Sanitaria	Acreditación Académica	Certificación Internacional	Afiliación a Red de Seguros	Afiliación Gremial (AVCH, etc.)
CCMRM	Sí	No aplica	No	Sí (Mapfre, Seguros Caracas, etc.)	Possible (no confirmado públicamente)
IAHULA	Sí	Sí (Hospital Universitario, ULA)	No	No (atención gratuita)	No aplica
Santa Fe	Sí	No	No	Sí	Possible
Clínico del Valle	Sí	No	No	Sí	Possible
Clínico de Mérida	Sí	No	No	Sí	No especificado
Clínica Mérida	Sí	No	No	No confirmado	No especificado
Clínica Albarregas	Sí	No	No	No confirmado	No especificado

**Tabla 9. Comparación del Volumen de Pacientes y Demanda Asistencial**

Comparación del Volumen de Pacientes y Demanda Asistencial en Centros de Salud del Estado Mérida				
Centro de Salud	Pacientes por Día	Consultas / Mes (aprox.)	Cirugías Mensuales (aprox.)	Ocupación Hospitalaria
CCMRM	100–200	3.000–6.000	100–150	Moderada–alta
IAHULA	4.200–5.000	100.000+	800–1000*	Alta (>90%)
Santa Fe	80–150	2.500–4.000	80–120	Moderada
Clínico del Valle	50–100	1.500–3.000	60–90	Moderada
Clínico de Mérida	30–80	1.000–2.000	30–60	Baja–moderada
Clínica Mérida	20–60	800–1.500	20–40	Baja
Clínica Albarregas	<30	400–600	Ambulatorias	Ambulatoria (sin hospitalización)

**Tabla 10. Comparación de Ubicación, Accesibilidad geográfica**

Comparación de Ubicación, Accesibilidad y Cobertura Geográfica de los Centros de Salud en Mérida					
Centro de Salud	Ciudad / Sector	Accesibilidad Vehicular	Acceso en Transporte Público	Estacionamiento Propio	Cobertura Geográfica
CCMRM	Mérida / El Llano	Muy buena (vía principal)	Alta	Sí (amplio)	Ciudad y municipios aledaños
IAHULA	Mérida / Campo de Oro	Buena (Av. Las Américas)	Alta (líneas interurbanas)	Parcial	Regional y supraestatal (referencia)
Santa Fe	Mérida / Sector Milla	Buena	Alta	Limitado	Ciudad y comunidades universitarias
Clínico del Valle	Mérida / Av. Gonzalo Picón	Buena	Media-alta	Sí	Ciudad y sectores del este
Clínico de Mérida	Mérida / Urb. Santa Juana	Aceptable	Media	Limitado	Urbana (zona norte)
Clínica Mérida	Mérida / Av. Las Américas	Excelente	Alta	Limitado	Ciudad y paso intermunicipal
Clínica Albarregas	Mérida / Santa Ana	Media	Media	No seguro	Zona noroccidental de la ciudad
Hospital El Vigía	El Vigía / Paname-ricana	Alta (autopista Rafael Caldera)	Alta (terminal cercano)	Sí	Occidente del estado y sur del Lago

