



**FACULTAD DE POSTGRADOS
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL
PROCESO DE ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LOS PACIENTES EN
HEMODIÁLISIS DE LA CLÍNICA DE DIÁLISIS MUNICIPAL MONTECRISTI,
PERÍODO 2023”**

Profesora

Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles. Mgs.

Autor

Adolfo Bonifacio Ávila Parrales

2022

RESUMEN

Se desarrolla un proyecto de gestión gerencial con la finalidad de fortalecer el proceso de atención que se brinda a los pacientes con insuficiencia renal crónica, tiene como objetivo general estructurar un Plan de Gestión Gerencial para mejorar la calidad del proceso de atención a los pacientes en tratamiento de hemodiálisis en la Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi. Los objetivos específicos se encaminan a identificar las principales causas de la emigración de pacientes a otras clínicas de diálisis, diagnosticar las inconformidades de los pacientes en hemodiálisis sobre los servicios brindados y formular estrategias para fortalecer el proceso de atención y ofrecer un servicio eficiente a los pacientes en hemodiálisis para una atención de calidad y oportuna. Se llevó a cabo una investigación cualitativa que ayudo al desarrollo investigativo, apoyado del método de investigación observacional (descriptivo), se indagó la realidad del problema estudiado, a través de grupos focales. Dentro de los resultados logrados se destaca establecer actividades relevantes para la implementación del plan gerencial que permita la corrección de los problemas que tienen en la institución relacionado a la mejora del proceso de atención a los pacientes. Se concluye que es necesario establecer estrategias que ayuden a mitigar los problemas presentados, las mismas que se encontraran en el plan de gestión gerencial determinando responsabilidades, procesos específicos que estarían a cargo de un comité selecto dentro de la organización.

Palabras claves: Plan gerencial, procesos de atención, terapia de reemplazo renal, usuarios, estrategias, calidad.

ABSTRACT

A management project is developed with the aim of strengthening the care process provided to patients with chronic renal failure. The general objective is to structure a Management Plan to improve the quality of the care process for patients undergoing hemodialysis treatment at the Dialysis Clinic of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Montecristi Canton. The specific objectives are aimed at identifying the main causes of the emigration of patients to other dialysis clinics, diagnosing the nonconformities of hemodialysis patients about the services provided and formulating strategies to strengthen the care process and offer an efficient service to hemodialysis patients for quality and timely care. A qualitative research was carried out that helped the research development, supported by the observational research method (descriptive), the reality of the problem studied was investigated through focus groups. Among the results achieved, it stands out the establishment of relevant activities for the implementation of the management plan that allows the correction of the problems they have in the institution related to the improvement of the process of patient care. It is concluded that it is necessary to establish strategies to help mitigate the problems presented, the same that will be found in the management plan determining responsibilities, specific processes that would be in charge of a select committee within the organization.

Key words: management plan, care processes, renal replacement therapy, users, strategies, quality.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DEL CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I.....	9
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	9
1.1. Introducción	9
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	11
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	12
1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios	14
1.3. Identificación del objeto de estudio.....	20
1.4. Planteamiento del problema.....	20
1.5. Objetivo General	21
1.5.1. Objetivos Específicos	21
1.6. Propuesta y justificación de alternativa de solución.....	21
CAPITULO II.....	24
2.JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESENTACIÓN DE SERVICIOS.....	24
2.1. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	25
2.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	25
2.1.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	26
2.1.3. Gestión Financiera.....	26
2.1.4. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	27
2.1.5. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	28
2.2. Análisis FODA.....	29
2.3. Estrategias.....	30
CAPITULO III.....	31
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL ..	31
3.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	31
3.1.1. Análisis del Entorno Social	31

3.1.2.	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	33
3.1.3.	Análisis FODA	34
3.1.4.	Cadena de Valor de la organización	35
3.1.5.	Planificación Estratégica.....	35
3.1.5.3.	Valores	36
3.1.5.4.	Objetivos Institucionales	36
3.1.5.5.	Principios Éticos	36
3.1.5.6.	Políticas	37
3.2.	Plan de Gestión Gerencial	37
3.2.1.	Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial.....	37
3.3.	Cronograma de actividades previstas	41
3.4.	Presupuesto para desarrollar el Plan de Gestión	43
CAPITULO IV		44
4.1.	EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	44
4.2.	Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	44
4.3.	Acciones Correctivas y preventivas.....	45
4.4.	Conclusiones y Recomendaciones.....	46
4.4.2.	Recomendaciones.....	46
5.	GLOSARIO	48
6.	SIGLAS.....	50
7.	Bibliografía.....	51
8.	ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Estructura organizacional Clínica Municipal Montecristi	14
Tabla 2. Números de pacientes atendidos en hemodiálisis	17
Tabla 3. Servicios prestados	18
Tabla 4. Interconsultas de especialidad	19
Tabla 5. Matriz para la evaluación y selección de alternativa de solución	23
Tabla 6. Análisis PESTEL	31
Tabla 7. Actividades Gestión Gerencial de la Dirección	38
Tabla 8. Actividades Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	38
Tabla 9. Actividades Gestión Financiera	39
Tabla 10. Actividades Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	40
Tabla 11. Actividades Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	40
Tabla 12. Cronograma de actividades previstas	41
Tabla 13. Presupuesto Plan de Gestión	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	13
Gráfico 2. Números de pacientes atendidos en hemodiálisis	17
Gráfico 3. Servicios prestados	18
Gráfico 4. Interconsultas de especialidad.....	19
Gráfico 5. Matriz de evaluación de alternativas de solución	22
Gráfico 6. Análisis PORTER de la Clínica de Hemodiálisis Montecristi	33
Gráfico 7. Semaforización del seguimiento a las actividades	44

INTRODUCCIÓN

La salud es uno de los derechos fundamentales que tiene todo ser humano y por lo tanto debe ser considerado un factor insustituible que influye en el bienestar social, económico, de desarrollo y sobre todo educativo, aspectos que precisan a las instituciones hospitalarias a brindar atención médica oportuna, aceptable, asequible y de calidad.

Esta investigación se realizó con la finalidad de desarrollar un Plan de Gestión Gerencial para mejorar la atención y seguridad del paciente en hemodiálisis de la Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi y posteriormente ser implementado en el año 2023.

Por lo tanto, el siguiente plan se establece de la siguiente manera:

Capítulo I: Se detalla todo lo que corresponde al estado del arte y planteamiento del problema es decir se encontrará el análisis ambiental situacional, la introducción, análisis de la situación actual de gestión gerencial, dentro de ello la estructura administrativa, financiera y operativa, también se evidenciará la oferta y demanda de servicios, análisis geoespacial y geopolíticos, oferta de servicios, la población atendida, la demanda de servicios insatisfecha, identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema, objetivos de la investigación y por último se encuentra la propuesta y justificación de alternativas de solución.

Capítulo II: Está formado por la justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de presentación de servicios donde se incluye el diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud subdivido por la gestión gerencial de la dirección, gestión administrativa y de recursos humanos, gestión financiera, gestión de las tecnologías de la información y comunicación, gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización, continuando con el análisis FODA y las estrategias establecidas.

Capítulo III: Lo compone la propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial incluyendo el planeamiento estratégico el cual se subdivide en el análisis del entorno social, análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter), análisis FODA, cadena

de valor de la organización, planificación estratégica, propuesta de solución, cronograma de actividades previstas y presupuesto para desarrollar el plan de gestión.

Capítulo IV: Corresponde a la evaluación e implementación integral de gestión gerencial, las limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial, conclusiones y recomendaciones, también se desarrolla el glosario, la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I.

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Este análisis corresponde al desarrollo medular de la situación en la que se encuentra la Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi al servicio de la salud lleva operando aproximadamente 12 años, cabe indicar que esta clínica de diálisis tiene debilidades en su administración, agravando aún más la situación por la que está pasando la unidad de hemodiálisis.

1.1. Introducción

De acuerdo con la Organización Mundial de Salud (OMS) (2019) “la seguridad en la atención del paciente es la disminución de todos los riesgos relacionados a la atención de servicios de salud de esta manera se evitaría cualquier daño, incidente o evento adverso que afecte la salud del mismo”. Considerando que el cuidado, bienestar, recuperación y seguridad del paciente representa ejes primordiales en lo que a salud se refiere.

Así mismo cabe destacar lo enunciado por la OMS (2019) donde especifica que:

El principal objetivo de la seguridad del paciente de manera general es prevenir riesgos, errores y daños que padecen al recibir la atención requerida, para ellos se requiere de un aprendizaje continuo lo que va a permitir que se eviten errores cometidos en el pasado y en consecuencias adversos que estos han ocasionado, brindando una atención sanitaria de calidad, oportuna sobre todo equitativa, integrada y eficiente.

A nivel mundial la hemodiálisis está considerada una terapia de sustitución renal, que tiene como finalidad suplir la función de los riñones. Consiste en extraer la sangre del organismo a través de un acceso vascular y llevarla a un dializador o filtro de doble

compartimiento con el fin disminuir los niveles en sangre de sustancias tóxicas cuando están en exceso y que el riñón sano elimina, tales como el potasio y la urea.

Así como también es importante destacar lo que dice Eduardo Rodríguez, Director Médico del Centro de Hemodiálisis Integraldial (2018), la insuficiencia renal, es una condición crónica que se produce por el daño permanente e irreversible de la función de los riñones. A nivel universal, las causas más frecuentes son: la diabetes, la hipertensión, las enfermedades obstructivas de las vías urinarias, en la mayoría de los casos, la función renal se deteriora lentamente a lo largo de varios años y presenta inicialmente pocos síntomas evidentes, a pesar de estar relacionada con anemia y altos niveles de toxinas en sangre.

En Ecuador, los centros de hemodiálisis son contratados para dar tratamiento integral a los pacientes con insuficiencia renal crónica, para poder brindarles este servicio deben de contar con una adecuada infraestructura, equipos especializados, es muy importante que se cuente con recursos humanos especializados, normativas médicas y administrativas especializadas, incluyendo todos los permisos correspondientes.

La provincia de Manabí no es ajena a esta problemática, por lo que, en relación a las implicaciones anteriormente expuestas, no se cuenta con una institución pública, y en la mayor parte de los cantones no existen instituciones privadas que presten el servicio de diálisis a los pacientes afectados por esta patología, por lo que los pacientes del Ministerio de Salud Pública y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social son derivados a clínicas privadas y a prestadores externos a quienes las instituciones del estado compran servicios especializados por un alto costo y que aun así no alcanzan a cubrir la demanda en su totalidad (Tobar, 2018).

Por esta razón, y teniendo en cuenta la limitada oferta del servicio de diálisis en la mayor parte de los cantones de la provincia de Manabí, los pacientes deben movilizarse grandes distancias para acceder al servicio que brinda el MSP o el IESS, escenario que trasciende directamente en la salud, economía y calidad de vida de los pacientes.

Todos los elementos antes mencionados deben interrelacionarse de manera correcta y oportuna para ello el modelo de gestión es fundamental, utilizando una metodología que combine gestión, objetivos planteados que conlleven al mejoramiento continuo, logrando un ambiente de calidad y calidez humana.

El área de hemodiálisis enfrenta un incremento en las demandas del servicio de atención dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, donde la oferta de servicios está relacionada en gran parte en función a la satisfacción del servicio prestado en cuanto a la calidad y la atención que se brindan a los usuarios, la unidad renal de Montecristi no cuenta con ningún plan de mejoras para el fortalecimiento del proceso de atención que permita determinar las necesidades que afecta directamente a la atención que se le brinde al paciente que en muchas ocasiones son desconocidas, pero imprescindible para mejorar la calidad del servicio.

1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El servicio hospitalario basa su importancia en la representación de mostrar la orientación eficaz de quienes se encuentran al frente de la institución de salud, donde en variadas ocasiones los efectos como consecuencias de tal gestión convertidos en guías de bienestar de los pacientes, es preciso subrayar que para poder evaluar la actividad administrativa gerencial hospitalaria es necesario estar al tanto de los denominados indicadores de servicio hospitalario (López & López, 2019, págs. 383-398):

Los indicadores del servicio hospitalario son los siguientes: Indicadores de tiempo, indicadores de calidad, indicadores de eficiencia, indicadores de capacidad e indicadores económicos.

Indicadores de tiempo. - Se subdivide en tiempo de espera y tiempo de proceso.

Indicadores de calidad. - Tienen cualidades de errores, de cumplimiento de estándares y de satisfacción.

Indicadores de eficiencia. - Se dividen en indicadores de rendimiento, y cumplimiento de estándares.

Indicadores de capacidad. - Se componen por indicadores de oferta y demanda.

Indicador están los económicos. - En ello se establecen, indicadores de costo y económicos.

Varios sistemas de la gestión hospitalaria que están relacionados con la atención de la salud y que se apoyan en un sistema de gestión de procesos, son perfeccionados según los modelos de servicio determinados por el Ministerio de Salud, el Seguro Social o instituciones de salud privada cuyos modelos son más tradicionales que de nueva

gestión pública con deducciones desprovistos en calidad de servicios y mostrados en insatisfacción del beneficiario.

La Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi al servicio de la salud de las familias de escasos recursos económicos, lleva operando aproximadamente 12 años con éxito. En el sector privado, el proceso ya lleva varios años, expandiéndose cada vez más hasta el punto de ser una gran amenaza para esta pequeña institución pública de salud.

Tiene como propósito fundamental mejorar la calidad de vida de los pacientes con Enfermedad Renal Crónica (ERC), ofreciéndole un servicio integral, caracterizado por la más alta tecnología para el tratamiento de diálisis y el acompañamiento permanente de un equipo humano especializado, profesional, cálido y comprometido con su salud.

1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Dentro de la estructura administrativa, financiera y operativa es muy importante la gestión organizativa, considerando que esta permite a los directivos establecer la estructura funcional más efectiva para el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos. La organización de las instituciones de salud se centra en la estructura y los modos de actuación para conseguir que éstas logren sus objetivos proyectados; tales instituciones no se organizan por sí mismas, ni se diseñan estructuras de forma aleatoria; por lo tanto, el funcionamiento puede no ser eficaz, si no se disponen de estructuras organizativas, pudiendo llevar a un caos a la institución (Mero, 2018, págs. 84-102).

Una de las razones por lo que la estructura orgánica de una institución de salud es fundamental para su buen accionar, convirtiéndose en pauta más clara para que todo el personal, desde directivos hasta los empleados de menor rango no solo tengan claro sus funciones o trabajo a realizar, sino que conozcan cómo están interconectadas las diferentes áreas de trabajo y concretamente saber ante quien responder dentro de dicha estructura orgánica y funcional.

Referente a lo antes señalado, en el caso de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi la estructura Administrativa, Financiera y Operativa se organizan de la siguiente manera:

Gráfico 1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL DE MONTECRISTI

Orgánico Estructural.



Fuente: Patronato Municipal de Amparo Social de Montecristi

Dirección general: En la institución se encuentra formado por: 1 director, 1 asesor/a de dirección, 1 recepcionista, 1 asistente administrativo, 1 especialista de relaciones públicas, 1 auxiliar de servicios 1, 1 auxiliar de servicios 2.

Coordinación institucional: Conformado por el coordinador institucional

Coordinación administrativa-financiera: Formada por 1 coordinador/a administrativo-financiero, 1 especialista financiero, 1 contador, 1 tesorero, 1 auxiliar contable, 1 especialista administrativo, 1 analista administrativo, 1 técnico informático, 1 asistente administrativo.

Unidad administrativa de talento humano: Se encuentra integrada por 1 especialista de talento humano, 1 asistente de talento humano, 1 trabajador/a social.

Seguridad y salud ocupacional: La conforman 1 médico de seguridad y salud ocupacional, 1 licenciado/a enfermería, 1 técnico de seguridad ocupacional.

Coordinación de proyectos y planificación: Se encuentran 1 coordinador de proyectos y planificación, 1 analista de planificación.

CLÍNICA DE DIÁLISIS

Tabla 1, Estructura organizacional Clínica Municipal Montecristi

Trabajadora Social	1
Médico General	1
Psicólogo	1
Coordinador de enfermería	1
Auxiliar de enfermería	3
Auxiliar de farmacia	1
Asistente administrativo	1
Auxiliar de servicio	2
Auxiliar de limpieza	4
Chofer	2
Guardia	1
Médico Especialista Nefrólogo	1
Enfermeras	3

Fuente: Clínica de diálisis Municipal Montecristi

Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales

1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios

A lo largo de los años se ha incrementado en el país el tema de pacientes con enfermedades crónicas, es así que para el año 2022 se encuentra una tasa de prevalencia de 1.074 pacientes por millón de habitantes, esta cifra se encuentra muy por arriba de lo recomendado por la (Sociedad Latinoamericana de Nefrología e Hipertensión (SLANH), 2020) quienes sugieren lograr una prevalencia mínima de Terapia de Reemplazo Renal (TRR) de 700 pacientes por millón de población en todos los países.

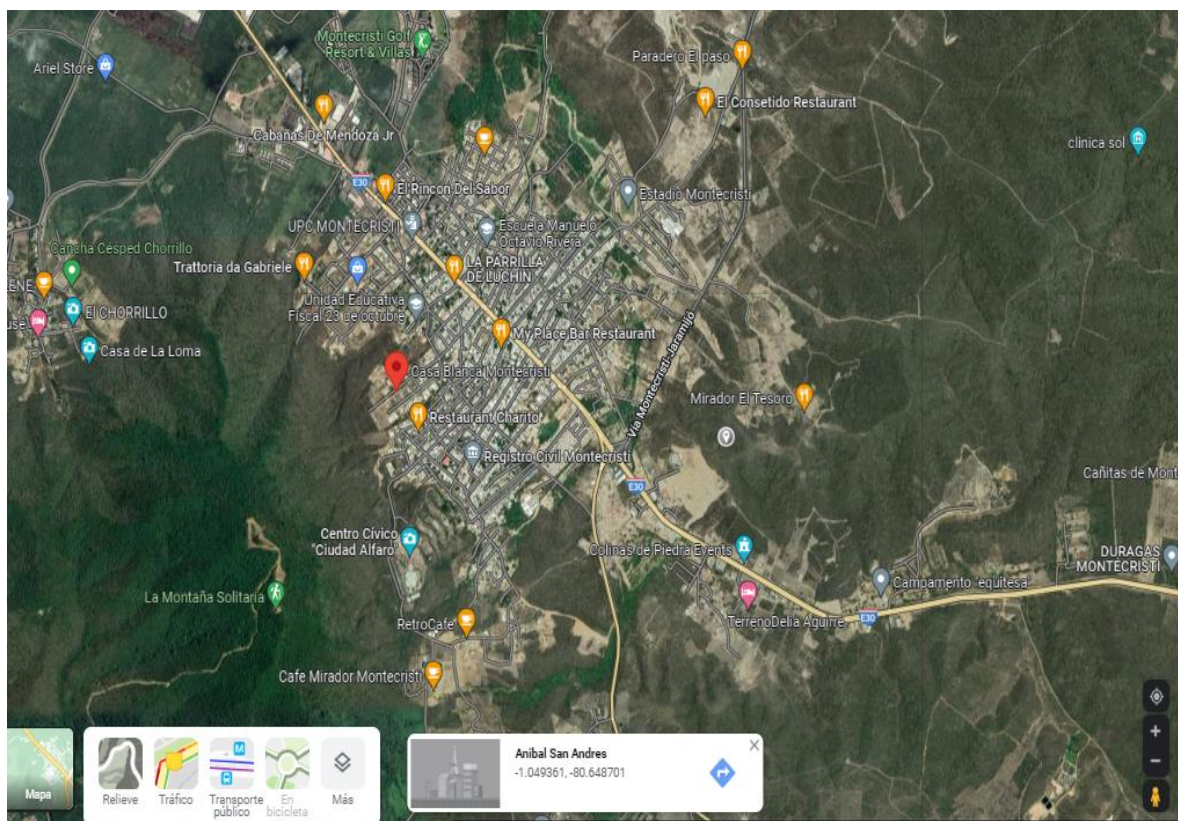
Es importante mencionar que 16,595 pacientes en el Ecuador se encuentran en TRR, representa 0,09% de la población en la actualidad que es de 17'989.912 habitantes, según (INEC, 2022), 2.732 (14,14%) tienen una condición final de fallecidos existiendo una tasa de mortalidad del 14,4%. De total de pacientes que se encuentra en TRR, activos o vivos, la causa principal por la cual se asocia a ERC es la diabetes, correspondiente al 32,7 % (5,372 pacientes), siendo la principal causa a nivel mundial y se estima que afectan actualmente a 285 millones de adultos de 20 a 79 años (Alebiosu & Ayodele, 2005, págs. 418-423).

Se espera que este número aumente en un 54% a 439 millones para 2030 según la Federación Internacional de Diabetes (Shaw, Sicree, & Zimmet, 2010, págs. 4-14).

1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos

La clínica de diálisis Municipal Montecristi se encuentra localizada al centro de la región litoral del Ecuador, en la provincia de Manabí, en la Cdla. Soraya al finalizar la calle Quito.

Ilustración 1. Ubicación Clínica de Diálisis Municipal Montecristi



Fuente: Google Maps, 2022

La Clínica de Diálisis Municipal Montecristi pertenece a la Red Complementaria de Salud, especialmente teniendo convenio de atención a pacientes del Ministerio de Salud Pública (MSP) con lo que cuenta la clínica siendo estos hijos.

Los pacientes que acuden a realizarse procedimientos de hemodiálisis a la clínica son aquellos que han padecido de enfermedades consideradas como crónicas catastróficas que ocasionan a corto o largo plazo la disfunción renal crónica, dichas patologías en su gran mayoría a causa de la diabetes mellitus, hipertensión arterial, y enfermedades autoinmunes.

1.2.2.2. Oferta de Servicios

La oferta de servicios que tiene la clínica de diálisis Municipal Montecristi son las siguientes:

Paquete de hemodiálisis

- Diálisis según normas internacionales.
- Confección de fístula arteriovenosa (una) y mantenimiento de accesos vasculares.
- Consulta externa de nefrología en forma mensual bajo cita previa y/o cuando lo requiere el paciente
- Soporte clínico externo ambulatorio del equipo de apoyo (nutrición, psicología y trabajo social) en forma mensual y bajo cita previa.
- Interconsultas de especialidad según criterio del médico nefrólogo tratante (hasta 2 veces en un año): neumología, cardiología, gastroenterología, neurología y endocrinología).

Exámenes de laboratorio: mensualmente, bimestral, trimestral, cuatrimestral y anual.

- Exámenes complementarios de imagen diagnóstica.
- Suministro de medicamentos necesarios en el tratamiento ambulatorio para cubrir las patologías relacionadas con la insuficiencia renal crónica.
- Transporte a domicilio.

Además, la clínica presta servicio a la comunidad de consulta externa de medicina general, nefrología, nutrición, psicología y trabajo social.

1.2.2.3. Población atendida

La Clínica de Diálisis Municipal Montecristi perteneciente al Patronato de Amparo Social Montecristi, brinda servicio de hemodiálisis en la actualidad a 28 pacientes con insuficiencia renal terminal. Al momento 27 pacientes pertenecen al Ministerio de Salud Pública y uno correspondiente a obra social por parte del municipio.

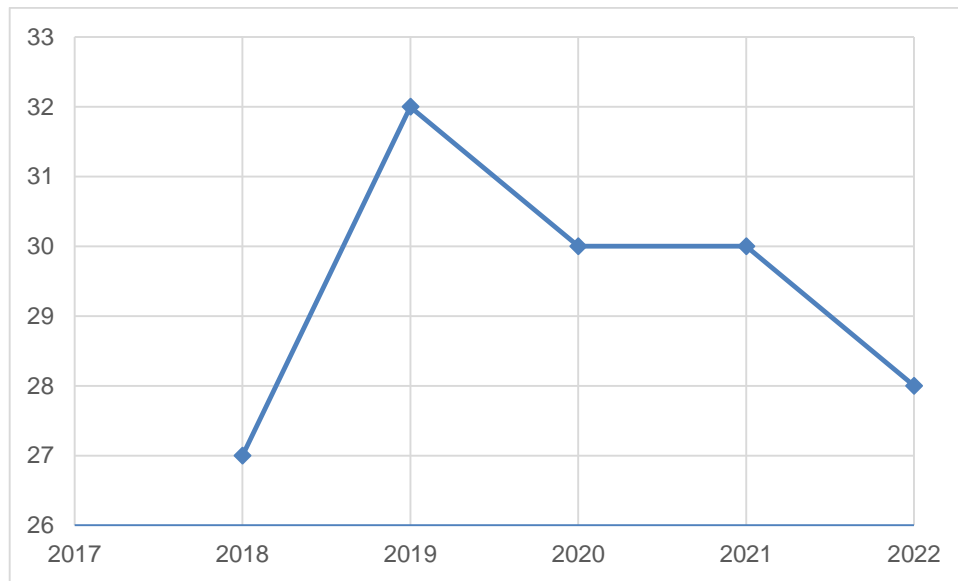
Tabla 2. Números de pacientes atendidos en hemodiálisis

Año	Número de pacientes atendidos por año
2018	27
2019	32
2020	30
2021	30
2022	28

Fuente: Clínica de diálisis Montecristi

Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales

Gráfico 2. Números de pacientes atendidos en hemodiálisis



Acorde a la tabla 2 es notorio que a partir del año 2019 existió un incremento de pacientes en hemodiálisis, en el año 2020 disminuyen, dicha cifra se mantiene hasta el año siguiente a causa de la pandemia de COVID 19 que se vivió recientemente a nivel mundial, en la actualidad la clínica de diálisis solo cuenta con 28 pacientes en vez de aumentar el número de pacientes va decreciendo con el pasar de los años.

La clínica al momento cuenta 8 máquinas de hemodiálisis operativas y 3 máquinas de hemodiálisis de emergencia, los pacientes reciben 3 tratamientos de hemodiálisis a la semana y 12 a 14 al mes.

1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha

Las tablas 3 y 4 establecen la demanda de servicios que requiere la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi, la primera responde a los servicios prestados debido a la

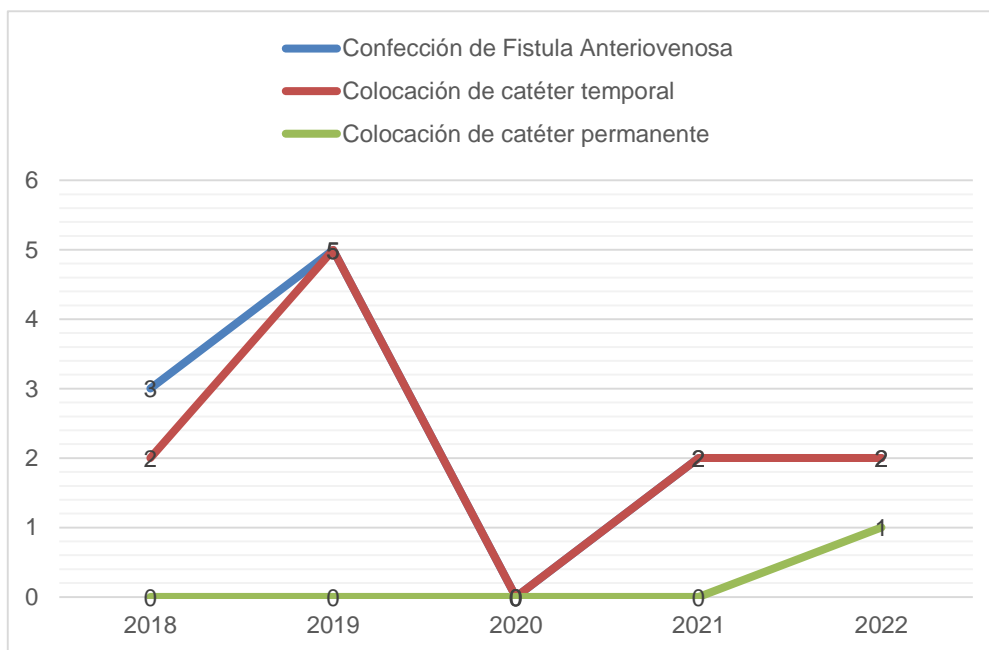
transferencia a otros centros de salud de los pacientes para sus requerimientos según sus necesidades, siendo la confección de fistula arteriovenosa la que mayor demanda tiene, en la tabla siguiente se establece la demanda de interconsultas de especialidad bajo criterio médico, siendo cardiología la especialidad que más demanda posee.

Tabla 3. Servicios prestados

Datos de servicios prestados	2018	2019	2020	2021	2022
Confección de Fistula Arteriavenosa	3	5	0	2	2
Colocación de catéter temporal	2	5	0	2	2
Colocación de catéter permanente	0	0	0	0	1

Fuente: Clínica de diálisis Municipal Montecristi
Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales

Gráfico 3. Servicios prestados



De acuerdo a la tabla 3 referente a los servicios prestados en la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi en un rango de varios años, desde el 2018 a 2022 han existido cambios diferenciadores donde han aumentado y disminuido tales servicios. En el año 2018 se realizaron la confección de 3 fistulas arteriovenosa y la colocación de 2 catéteres temporales; en el año 2019 hubo un incremento de los dos servicios antes mencionados siendo de 5 para ambos; el cambio radical se notó en el 2020 debido a que no hubo ninguna prestación de servicios; en el año 2021 se vuelve a realizar la prestación de servicios pero en comparación del año 2019 la producción sigue siendo

bajo, en ese año se confeccionaron 2 de fistulas arteriavenosa y se colocaron 2 catéter temporales; en lo que va del año 2022 se han mantenido los servicios antes mencionados con la misma cantidad de producción respecto al 2021, solo aumentó 1 colocación de catéter permanente.

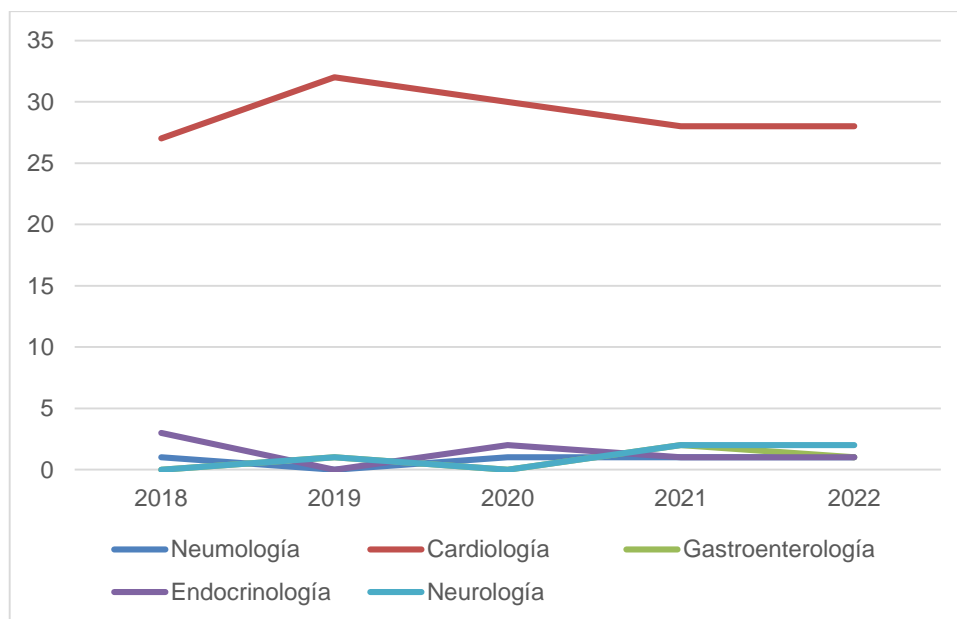
Tabla 4. Interconsultas de especialidad

Interconsultas de especialidad según criterio médico	2018	2019	2020	2021	2022
Neumología	1	0	1	1	1
Cardiología	27	32	30	28	28
Gastroenterología	0	1	0	2	1
Endocrinología	3	0	2	1	1
Neurología	0	1	0	2	2

Fuente: Clínica de diálisis Municipal Montecristi

Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales

Gráfico 4. Interconsultas de especialidad



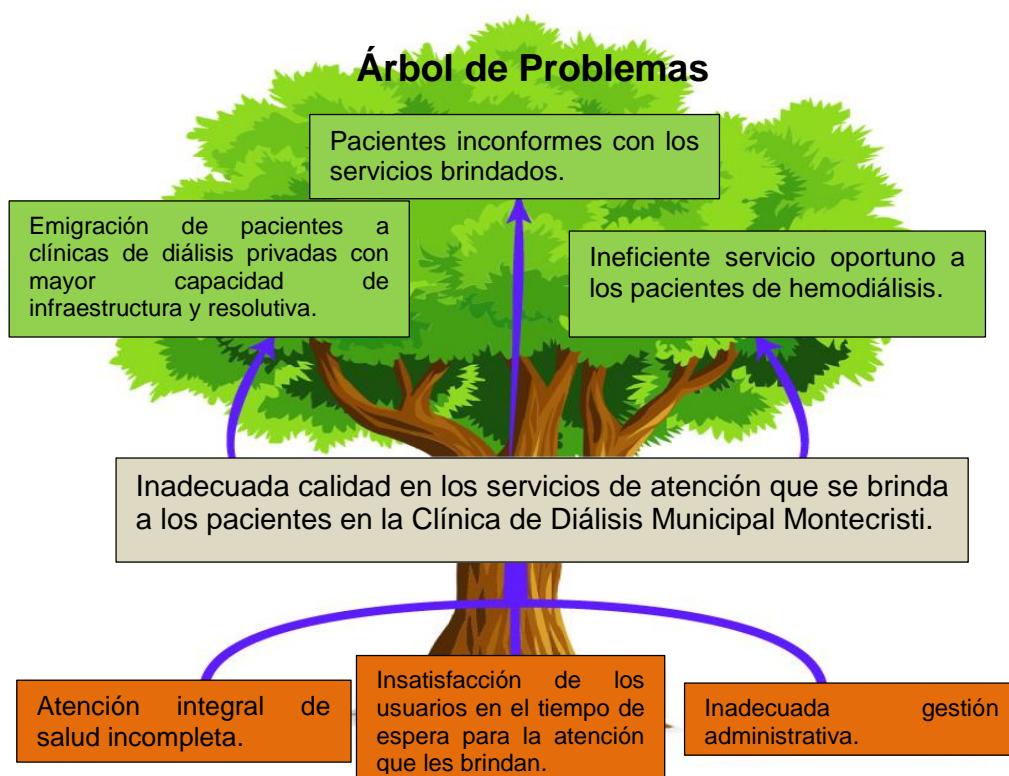
Las interconsultas se establecen de acuerdo a las necesidades de los pacientes donde el médico tratante los deriva a diferentes áreas, es posible identificar que desde el año 2018 al 2021 existió una gran tendencia por pacientes derivados a cardiología con un aumento entre los años 2019 y 2020, mientras que en el 2021 bajaron ligeramente las interconsultas en esta especialidad médica en el 2022 se mantiene los parámetros del año anterior.

1.3. Identificación del objeto de estudio

En las últimas décadas en Ecuador, el tratamiento de remplazo renal tiene un crecimiento a pasos desmedidos, formando grandes recursos inversos por parte de la empresa privada y pública, convirtiéndose en un desafío para los sistemas de salud (Ministerio de Salud Pública, 2015).

1.4. Planteamiento del problema

La Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi al servicio de la salud de las familias de escasos recursos económicos, lleva operando aproximadamente 12 años con éxito. En el sector privado, el proceso ya lleva varios años, expandiéndose cada vez más hasta el punto de ser una gran amenaza para esta pequeña institución pública de salud. Además, la clínica de diálisis cuenta con debilidades en su administración, agravando aún más la situación por la que está cursando esta unidad de Hemodiálisis entre ellas mencionan la atención integral de salud incompleta, insatisfacción de los usuarios en el tiempo de espera para la atención que brindan, y una inadecuada gestión administrativa.



1.5. Objetivo General

Estructurar un Plan de Gestión Gerencial para mejorar la calidad del proceso de atención que se brinda a los pacientes en tratamiento de hemodiálisis de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi, periodo 2023.

1.5.1. Objetivos Específicos

- Identificar las principales causas de la emigración de pacientes a otras clínicas de diálisis.
- Diagnosticar las inconformidades de los pacientes en hemodiálisis sobre los servicios brindados de la Clínica Municipal Montecristi.
- Formular estrategias para fortalecer el proceso de atención y ofrecer un servicio eficiente a los pacientes de hemodiálisis para una atención de calidad y oportuna en la Clínica Municipal de Diálisis Montecristi.

1.6. Propuesta y justificación de alternativa de solución

Se considera varios espacios que deben ser analizados para mejorar la calidad del proceso de atención que se brinda a los pacientes de hemodiálisis por lo tanto se propone las siguientes alternativas de soluciones en la siguiente matriz.

Gráfico 5. Matriz de evaluación de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
Plan de Gestión Gerencial para mejorar la calidad del proceso de atención a los pacientes en hemodiálisis de la clínica Montecristi, periodo 2023					
MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Calidad del proceso de atención a los pacientes en hemodiálisis de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi	Atención integral de salud incompleta	Emigración de pacientes a otras clínicas de diálisis	Mejorar la atención integral de salud de los usuarios	Expandir y mejorar infraestructura de la clínica de hemodiálisis	Administrativa-financiera
	Insatisfacción de los usuarios en el tiempo de espera para la atención que les brindan.	Pacientes inconformes con los servicios brindados	Elaborar acciones para reducir el tiempo de espera que se les da a los pacientes	Convenios sólidos y estratégicos con clínicas privadas.	Talento humano
	Inadecuada gestión administrativa	Ineficiente servicio oportuno a los pacientes de hemodiálisis	Fortalecer el proceso de atención para brindar un servicio de calidad y oportuno	Formular estrategias para fortalecer el proceso de atención y brindar un servicio eficiente oportuno a los pacientes de hemodiálisis	Talento humano
Nota: Fuente: Clínica de Diálisis Municipal Montecristi Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales Fecha: 8/9/2022					

Fuente: Clínica de Diálisis Municipal Montecristi
Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales

MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 5. Matriz para la evaluación y selección de alternativa de solución

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	PUNTAJE TOTAL
Calidad del proceso de atención a los pacientes en hemodiálisis de la clínica Montecristi	Expandir y mejorar infraestructura de la clínica de hemodiálisis	5	4	1	10
	Convenios sólidos y estratégicos con clínicas privadas	5	5	3	13
	Formular estrategias para fortalecer el proceso de atención y brindar un servicio eficiente oportuno a los pacientes de hemodiálisis	5	5	4	14

*Fuente: Clínica de diálisis Municipal Montecristi
Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales*

CAPITULO II

2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESENTACIÓN DE SERVICIOS

Para esta investigación se llevó a efecto mediante una metodología de investigación cualitativa que según Moreira (2020) se refiere “es una interpretación de los significados atribuidos por los sujetos a sus acciones en una realidad socialmente construida” (pág. 3), la cual permite el desarrollo investigativo y que mediante las técnicas aplicadas una fácil interpretación para identificar el pensamiento de cada grupo focal acerca del problemas formulado, a través del método de investigación observacional (descriptivo) porque pretende indagar la realidad del problema a estudiar evidenciando los hechos históricos y reales, así como la recolección de la información in situ en la Clínica Municipal Montecristi.

Las técnicas que se aplicaron en la investigación cualitativa son las siguientes:

Entrevistas: aplicada al Director de la Clínica del cual se obtuvo información importante de la organización sanitaria.

Grupos focales: fue dirigido a enfermeras y auxiliares.

Observación: Personal de mantenimiento técnico que ayudo con información relevante por el tiempo de labor en la institución.

Historia: El rol de Auxiliares relata los cambios que se han dado en el transcurso de los 12 años de funcionamiento, encontrándose desde el inicio de su apertura evidenciando el deterioro progresivo del servicio brindado a los pacientes como por ejemplo los break antes y después del tratamiento de hemodiálisis que se daban en los primeros 4 años de funcionamiento, así como también ha erosionado la calidad del transporte a sus domicilios.

2.1. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.

Para realizar el diagnóstico respectivo se lo realizó mediante el uso de la herramienta FODA donde se procederá a identificar las capacidades y limitaciones de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi para pacientes en hemodiálisis.

2.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Posteriormente se encontrará establecido el FODA del departamento de Gestión Gerencial de la Dirección que tiene la organización sanitaria de Montecristi y lo que ayudará al desarrollo de Plan de Gestión Gerencial.

Fortalezas

F1: Resolución de problemas de forma oportuna para el usuario de salud.

F2: Profesionales altamente capacitados y con experiencias en atención a pacientes renales.

Debilidades

D1: La clínica no cuenta con una planificación de capacitaciones y levantamiento de estadísticas con los usuarios de salud.

D2: Influencia política en cargos de alto mando.

Oportunidades

O1: Liderazgo y toma de decisiones.

O2: Ampliar los canales de servicios, a través de plataformas virtuales.

Amenazas

A1: Políticas públicas de regulación y control más rigurosa o exigentes en el campo de salud.

A2: Cambio constantes de gerentes por influencias políticas externas.

2.1.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

A continuación, se encontrará establecido el FODA del departamento de Gestión administrativa y de Recursos Humanos que tiene la organización sanitaria de Montecristi y lo que ayudará al desarrollo de Plan de Gestión Gerencial.

Fortalezas

F3: La clínica cuenta con Manuales del Ministerio de Salud para la atención del paciente en hemodiálisis.

F4: Cultura corporativa basada en satisfacción de las necesidades de los usuarios de salud.

Debilidades

D3: No evalúan el desempeño del personal administrativo ni del personal sanitario.

D4: La clínica no cuenta con un protocolo de seguridad del paciente renal.

Oportunidades

O3: Recursos económicos suministrados por el Municipio del Montecristi y Ministerio de Salud Pública.

O4: Confianza de la comunidad.

Amenazas

A3: Escaso compromiso por parte de profesionales.

A4: Falta de responsabilidad por parte del equipo de apoyo de soporte clínico.

2.1.3. Gestión Financiera

Consecutivamente se encontrará establecido el FODA del departamento de Gestión Financiera que tiene la organización sanitaria de Montecristi y lo que ayudará al desarrollo de Plan de Gestión Gerencial.

Fortalezas

F5: La clínica cuenta con recursos suficientes para financiar sus proyectos de mejora.

F6: La clínica cuenta con presupuesto para la contratación de un nuevo personal en caso de ser requerido.

Debilidades

D5: La clínica no designa los recursos necesarios para temas de seguridad del paciente en hemodiálisis.

D6: Falencias en el departamento financiero.

Oportunidades

O5: Pagos a tiempo por parte del Ministerio de Salud Pública a la institución.

O6: Convenios pagos favorables a proveedores.

Amenazas

A5: Influencia política al momento de gestionar los recursos.

A6: Demandas por parte de prestadores de servicios externos a la institución.

2.1.4. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Subsiguientemente se encontrará establecido el FODA del departamento de Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicación que tiene la organización de la Clínica Montecristi y lo que ayudará al desarrollo de Plan de Gestión Gerencial.

Fortalezas

F7: Software de sistema de vanguardia, que permite la recolección de datos de manera ágil, eficiente, oportuno y a la vez también interacciona con hardware especializado “máquina de hemodiálisis”.

F8: Actualización y soporte técnico constante de software de sistema, por parte de empresa proveedora de hardware especializado de hemodiálisis.

Debilidades

D7: La clínica no tiene personal experto en informática para el desarrollo de matriz o guías a implementarse.

D8: El personal posee poco conocimiento en el manejo de la tecnología.

Oportunidades

O7: Asesoría y ayuda técnica por parte de proveedores especializados en tecnología de hemodiálisis.

O8: Actualización de conocimiento en tecnología brindada por parte de proveedores.

Amenazas

A7: Mejor administración de datos por parte de clínicas privadas.

A8: Mejor seguridad cibernética.

2.1.5. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Para culminar se encontrará establecido el FODA del departamento de Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización que tiene la organización sanitaria de Montecristi y lo que ayudará al desarrollo de Plan de Gestión Gerencial.

Fortalezas

F9: La clínica brinda una atención personalizada a los pacientes renales.

F10: Confiabilidad por parte de los usuarios de salud.

Debilidades

D9: Insatisfacción de los usuarios en el servicio de interconsulta de especialidades por la demora en el acogimiento y agendamiento de citas en el Ministerio de Salud Pública.

D10: La clínica no mantiene alianzas estratégicas con otras unidades médicas.

Oportunidades

O9: Fortalecer lazos interinstitucionales con otras unidades médicas para mejorar la calidad de atención en los usuarios de salud.

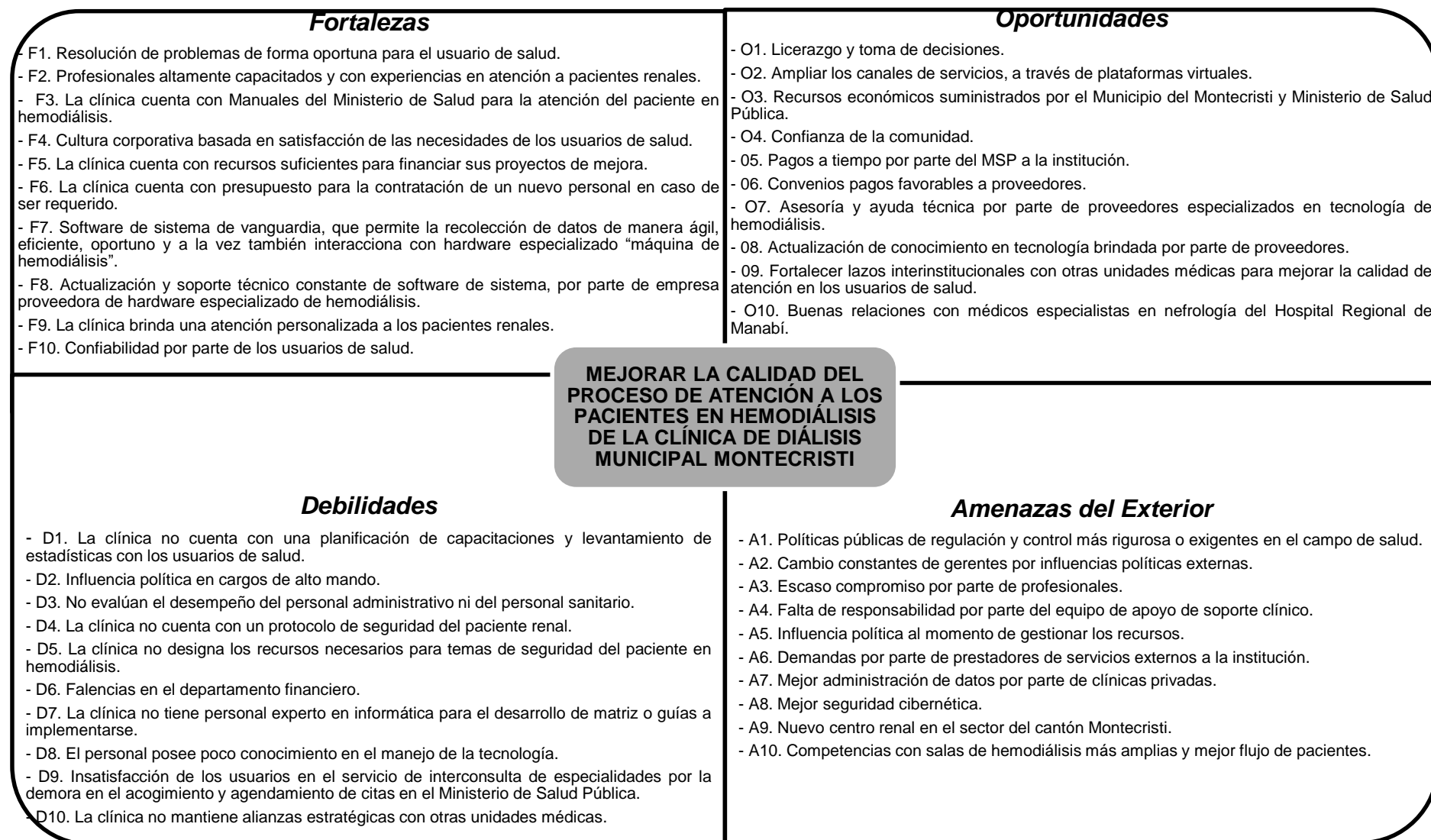
O10: Buenas relaciones con médicos especialistas en nefrología del Hospital Regional de Manabí.

Amenazas

A9: Nuevo centro renal en el sector del cantón Montecristi.

A10: Competencias con salas de hemodiálisis más amplias y mejor flujo de pacientes.

2.2. Análisis FODA



2.3. Estrategias

- Implantar una adecuada articulación de la estructura organizativa y operacional.
- Fortalecer la gestión institucional para la optimización de la gerencia administrativa y de recursos humanos.
- Fortalecer la gestión institucional para una mejor optimización de recursos financieros.
- Establecer una mayor gestión tecnológica que ayude a mitigar la emigración de pacientes a otras clínicas de diálisis.
- Fortalecer el servicio de atención de salud a los pacientes de manera eficiente, oportuna y de calidad.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

Para el análisis interno de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi, se cuenta con información directa de la unidad médica llevándose a cabo un análisis muy exhaustivo del mismo, los que se encontrarán a continuación dentro de la matriz del análisis PESTEL donde se incluirán los factores del entorno que van a afectar positiva o negativamente el presente trabajo.

Tabla 6. Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL	
POLÍTICO:	La entidad de salud pertenece a la Red Privada complementaria que prestan sus servicios de forma privada y que tienen fines de lucro desarrollando acciones para garantizar su funcionamiento integrado, en el marco de las leyes, políticas públicas y lineamientos estratégicos del sector. En relación a lo que establece la Constitución del Ecuador (2008) que la salud es un derecho que certifica el Estado, avalando este derecho por medio de políticas económicas, sociales, culturales y ambientales; así como también el beneficio de los servicios de salud se presidirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética.
ECONÓMICO	La unidad de salud objeto de estudio tiene un presupuesto anual de \$1'213.364,94 derivados del MSP que aporta una cantidad de \$611.520 y le Municipio de Montecristi 601.844,95, cuyo valor es distribuido en insumos médicos, de laboratorio y medicinas requeridas para los pacientes en tratamiento de hemodiálisis.
SOCIAL	La derivación de los pacientes de la Clínica Municipal Montecristi se formaliza mediante una programación geográfica de las instalaciones tomando en consideraciones las características geográficas y demográficas, por medio de una investigación de oferta y demanda, con participación social y tomando en consideración que certifique que los pacientes cuenten con una unidad de atención máximo a una hora de recorrido.

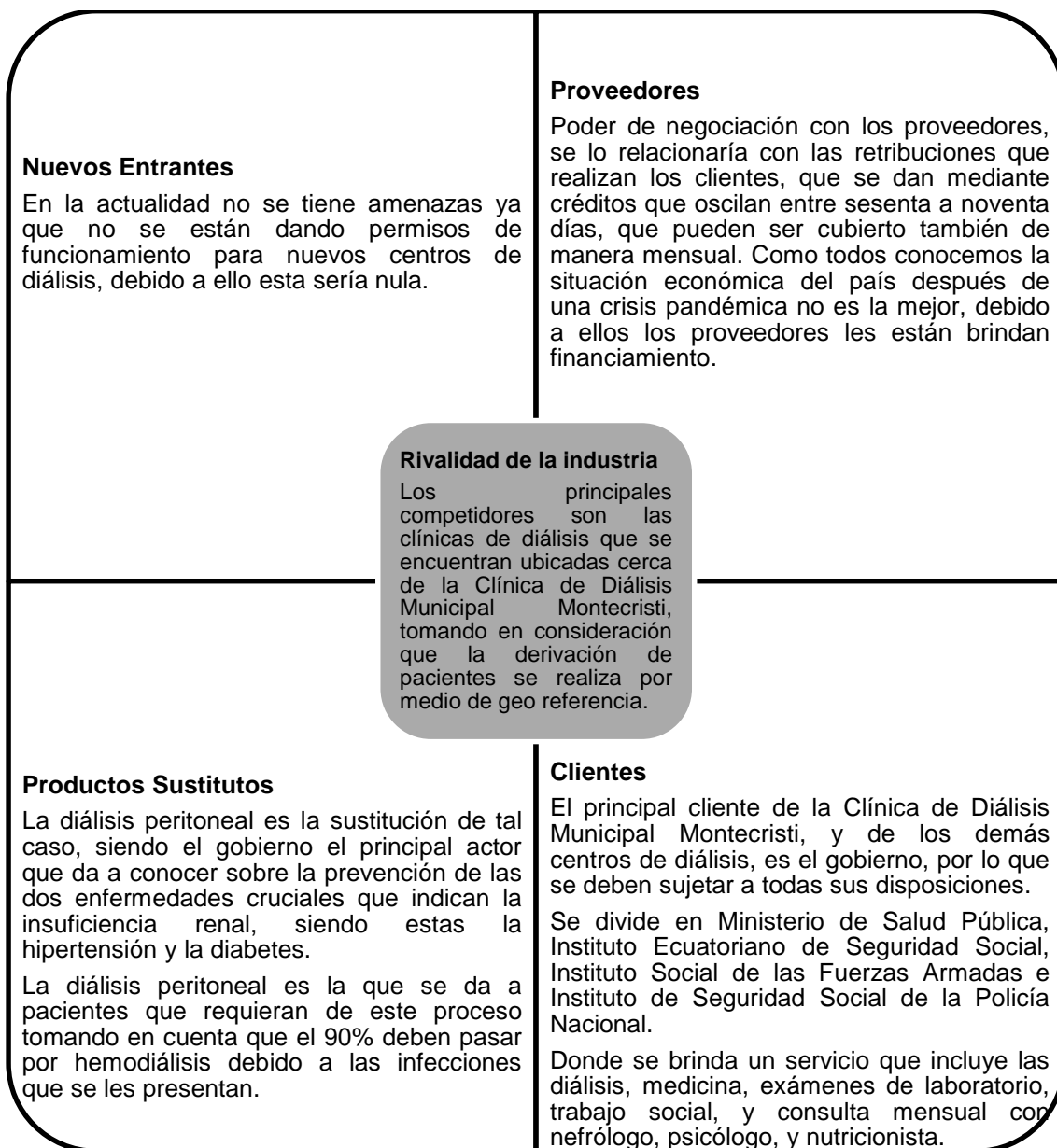
TECNOLÓGICO	Fresenius Medical Care, proveedor principal de máquinas e insumos dialíticos brindando tecnología de primera, además de suministrar productos para las personas que se encuentran en tratamiento de diálisis por insuficiencia renal crónica, una enfermedad que afecta a más de 2,3 millones de personas en todo el mundo. Y el principal proveedor de servicios de diálisis con más de 3,400 clínicas de diálisis en el mundo que atiende a más de 294,000 pacientes (Fresenius Medical Care, 2022).
ECOLÓGICO	<p>El tratamiento de Diálisis por si solo requiere una cantidad significativa de agua y electricidad y genera distintos tipos de residuos. Por el carácter de este tratamiento, esto representa un impacto al medioambiente que se repite regularmente y por un largo periodo de tiempo.</p> <p>El agua desechada en el proceso de purificación es vertida a menudo en el alcantarillado, se puede reducir esta cantidad de agua desechada, para lograrlo, el diseño y operatividad de la planta de tratamiento de agua (PTA) han de ser examinados y revisados cuidadosamente con el fin de optimizar el proceso y reducir al mínimo la pérdida de agua y energía.</p>
LEGAL	<p>En la constitución de la República del Ecuador se respalda el derecho a la salud que lo garantiza el Estado, se puede traer a colación que las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, adoptarán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad.</p> <p>En la ley orgánica de la salud se considera que la salud es el perfecto estado de bienestar físico, mental y social y no exclusivamente la deserción de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible, la protección y garantía es responsabilidad esencial del Estado.</p> <p>Plan Decenal de salud 2022-2031</p> <p>Se puede enunciar el Plan Decenal de salud 2022-2031 enfocado estrategias, acciones y metas para mejorar el Sistema Nacional de Salud de los ecuatorianos, dicho apartado se enfocará en el objetivo 4 donde establece atención oportuna y de calidad: garantizando el acceso equitativo a servicios de salud integral y de calidad centrados en la persona, familia y comunidad (Ministerio de Salud Pública, 2022).</p>

Fuente: Clínica de diálisis Municipal Montecristi

Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales

3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Gráfico 6. Análisis PORTER de la Clínica de Hemodiálisis Montecristi



*Fuente: Clínica de diálisis Municipal Montecristi
Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales*

3.1.3. Análisis FODA

FORTALEZAS

Contar con profesionales altamente capacitados y con experiencias, así como también con gestiones y procesos dirigidos a la satisfacción de los pacientes y una política de mejora continua permite que la clínica de hemodiálisis tenga la apertura a cambios e innovaciones y cuenta con herramientas necesarias para llevar a cabo todos sus proyectos de mejora.

DEBILIDADES

Se puede esbozar que la principal debilidad de la unidad sanitaria, es no contar con el conocimiento sobre la importancia y beneficios de la seguridad por parte de la gerencia, por lo que no cuenta con un protocolo de seguridad del paciente, no evalúa el desempeño del personal administrativo ni del personal sanitario.

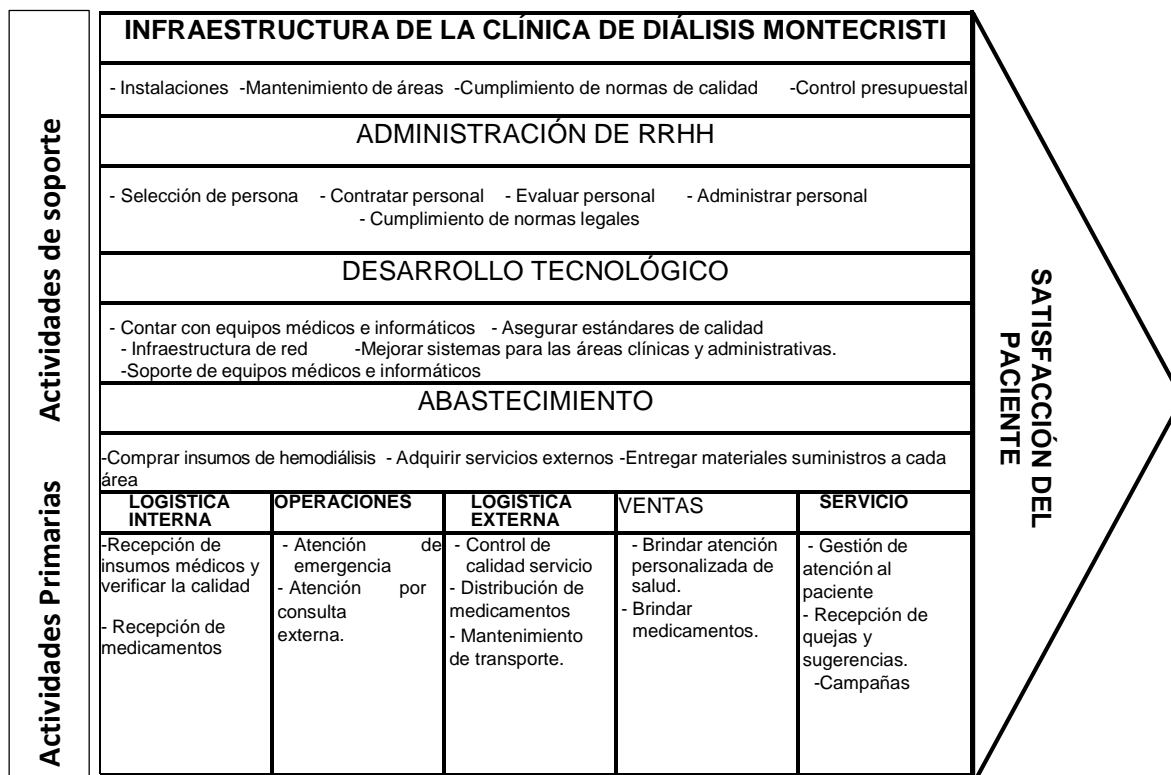
OPORTUNIDADES

Poder mejorar la calidad de las atenciones de salud hacia a los pacientes es importante, ya que los recursos económicos suministrados por el Municipio de Montecristi y el Ministerio de Salud Pública sean bien distribuidos. Poder crear convenios para fortalecer lazos interinstitucionales con otras unidades médicas y mejorar la calidad de atención en los usuarios.

AMENAZAS

Escaso compromiso por parte de los profesionales del equipo de apoyo de soporte clínico, debido a los limitados recursos que les brindan en la unidad médica, influye directamente a las acciones para la seguridad en la atención de los pacientes, además, falta de insumos médicos y de bioseguridad, medicamentos, a pesar de existir el recurso económico donde la influencia política prima al momento de gestionar estos recursos volviéndose escaso.

3.1.4. Cadena de Valor de la organización



3.1.5. Planificación Estratégica

3.1.5.1. Misión

Somos un grupo de personas, comprometidos en proporcionar servicios de la más alta calidad ética-profesional, para brindar cuidado y tratamiento integral para los pacientes con insuficiencia renal crónica, manteniéndonos a la vanguardia en tecnología, infraestructura, equipo médico, equipo de apoyo y enfermería (Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi , 2017).

3.1.5.2. Visión

Ser una unidad de hemodiálisis de competencia en la provincia de Manabí, que garantice la atención integral óptima del paciente y familiares, brindándoles asistencia especializada con seguridad, confianza, respeto, dedicación, veracidad, entusiasmo y honestidad para que nuestros pacientes tengan credibilidad en nuestra institución, y

proporcionarles una buena calidad de vida de acuerdo al plan nacional del buen vivir y de está ser competente a nivel nacional (Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi , 2017).

3.1.5.3. Valores

Calidad: Para satisfacer necesidades de nuestros pacientes y clientes desde el principio y todo el tiempo.

Honestidad e Integridad: Porque es importante hacer las cosas bien.

Respeto y Dignidad: Porque trabajamos para los usuarios de salud.

Innovación y Mejora Continua: Para mejorar continuamente la calidad de vida de nuestros pacientes (Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi , 2017).

3.1.5.4. Objetivos Institucionales

- Otorgar atención médica centrada en el paciente, con oportunidad, calidad, seguridad y respeto a los principios éticos, que permita satisfacer las necesidades de salud.
- Contar con instalaciones y equipos suficientes y funcionales, en congruencia con los servicios que se requiere prestar.
- Contar con personal suficiente y capacitado para realizar las funciones requeridas (Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi , 2017).

3.1.5.5. Principios Éticos

- Trabajo en equipo
- Orientación del cuidado del paciente
- Responsabilidad con una gestión de calidad total.
- Cooperación y apoyo con otras unidades y niveles de atención.
- Compromiso con el desarrollo y cultura de seguridad (Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi , 2017).

3.1.5.6. Políticas

- Deberá efectuar oportunamente los procesos de supervisión y evaluación, así como las acciones de asesoría y apoyo a las áreas operativas de la unidad médica, para evitar desfase en los procesos para el otorgamiento de servicios.
- Fortalecerá la formación, capacitación y el desarrollo técnico y profesional de todo el personal médico, de enfermería congruentes con las necesidades y demandas de la población.
- Identificar y mejorar los procesos como un instrumento que asegure la eficiencia, estandarización y estabilidad en el cumplimiento de los requerimientos de los pacientes.
- Considerar, mejorar y fortalecer los controles internos del servicio, principalmente aquellos relacionados con los procesos sustantivos y vulnerables, lo que debe complementar las actividades de vigilancia, evaluación que garanticen la efectividad de los controles (Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi , 2017).

3.2. Plan de Gestión Gerencial

3.2.1. Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

El plan de gestión gerencial busca establecer las actividades más relevantes para poder implementar la mejora dentro de la institución que permita la corrección de los problemas en el presente estudio.

Gestión Gerencial de la Dirección

En la Gestión Gerencial de la Dirección de la Clínica de Dialisis Municipal Montecristi se han definido las siguientes actividades con sus respectivos indicadores.

Estrategia:

Implantar una adecuada articulación de la estructura organizativa y operacional.

Actividad 1:

Puntualizar un comité para la implementación del Plan de Gestión Gerencial.

Tabla 7. Actividades Gestión Gerencial de la Dirección

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO DE VERIFICACION
Determinar el número de líderes y sus funciones	10%	Número de líderes sobresalientes / Líderes sobresalientes requerido	100%	Prueba de aptitud
Identificar el líder más idóneo acorde a las expectativas del comité.	90%	Identificar líder idóneo/ Líder idóneo que requiere el comité		Certificación por parte del comité responsable del PGG

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

En la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos de la Clínica de Dialisis Municipal Montecristi se han definido las siguientes actividades con sus respectivos indicadores.

Estrategia:

Fortalecer la gestión institucional para la optimización de la gerencia administrativa y de recursos humanos.

Actividad 2:

Realizar capacitaciones sobre el fortalecimiento de gestión institucional y mejorar la atención del paciente.

Tabla 8. Actividades Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Desarrollar cronograma y su respectiva validación	10%	Cronograma de capacitación validado / Cronograma de capacitación requerido	100%	Cronograma aprobado y firmado por el comité de PGG
Capacitar a médicos, enfermeras y al equipo de apoyo de soporte clínico	90%	Número de delegados capacitados/ Número de delegados que requieren capacitación		Nómina de delegados capacitados

Gestión Financiera

En el caso de la Gestión Financiera de la Clínica de Dialisis Municipal Montecristi se han definido las actividades con sus respectivos indicadores descritas a continuación:

Estrategia:

Fortalecer la gestión institucional para una mejor optimización de recursos financieros.

Actividad 3:

Ajustar procesos para la optimización de los recursos financieros con el fin de corregir el desempeño de las actividades y procesos que se llevan a cabo para asegurar las metas de la Clínica de Dialisis Municipal Montecristi.

Tabla 9. Actividades Gestión Financiera

Recomendar un proceso de auditoría interna anual.	50%	Planificación del proceso de auditoría interna/ Procedimiento de la auditoría interna	100%	Manuales y documentos necesarios para preparar la auditoría interna.
Austeridad en el flujo de caja financiero en procesos no prioritarios.	50%	Números de procesos no prioritarios/ Procesos prioritarios requeridos.		Balance general de la institución de salud.

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Así mismo la Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones de la Clínica de Dialisis Municipal Montecristi se han definido las actividades con sus respectivos indicadores descritas a continuación:

Estrategia:

Establecer mayor gestión tecnológica que ayude a mitigar la emigración de pacientes a otras clínicas de diálisis.

Actividad 4:

Desarrollar una herramienta informática (Moodle) para proceder a una capacitación e inducción permanente al proceso.

Tabla 10. Actividades Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Renovar equipos informáticos que ya cumplieron su vida útil.	50%	Números de hardware informático renovados/ Números de hardware informático renovados	100%	Informe emitido por el técnico informático.
Gestionar cursos por categorías de profesión.	50%	Cursos por categoría de profesión realizadas/ Cursos por categoría de profesión requeridas		Plataforma Moodle

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Para finalizar en la Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización de la Dirección de la Clínica de Dialisis Municipal Montecristi se han definido las siguientes actividades con sus respectivos indicadores.

Estrategia:

Fortalecer el servicio de atención de salud a los pacientes de manera eficiente, oportuna y de calidad.

Actividad 5:

Evaluar acciones correctivas y de mejora en relación a la problemática en el proceso de atención a los pacientes en hemodiálisis.

Tabla 11. Actividades Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Elaborar instrumento de evaluación semestral del desempeño de los funcionarios	10%	Instrumento de evaluación aprobado / Instrumento de evaluación requerido	100%	Manual de protocolo y procedimientos de atención en el área de hemodiálisis.
Resultados de la evaluación del desempeño	90%	Número de funcionarios evaluados/ Número de funcionarios que requieren ser evaluados		Registro de funcionarios evaluados

GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTIÓN FINANCIERA	Ajustar procesos para la optimización de los recursos financieros con el fin de corregir el desempeño de las actividades y procesos que se llevan a cabo para asegurar las metas de la clínica de diálisis	Recomendar un procesos de auditoría interna anual												X
		Austeridad en el flujo de caja financiero en procesos no prioritarios.						X	X					
GESTIÓN DE TICS	Desarrollar una herramienta informática (Moodle) para proceder a una capacitación e inducción permanente al proceso.	Renovar equipos informáticos que ya cumplieron su vida útil.	X											
		Capacitaciones al personal por parte de proveedores especializados en tecnología de hemodiálisis			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GESTION DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y HOSPITALIZACIÓN	Evaluar acciones correctivas y de mejora en relación a la problemática en el proceso de atención a los paciente en hemodiálisis	Elaborar instrumento de evaluación del desempeño de los funcionarios						X						X
		Resultados de la evaluación del desempeño						X						

Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales

3.4. Presupuesto para desarrollar el Plan de Gestión

Se estima que los recursos necesarios para el desarrollo del Plan de Gestión con la finalidad del mejoramiento del proceso de atención a los pacientes en hemodiálisis de la Clínica de Dialisis Municipal Montecristi, para ello se realizó el análisis del presupuesto requerido para la propuesta que ascendió al valor de \$6.252,00 dólares americanos, a continuación, se talla en la tabla 7 el presupuesto con los valores de las actividades a desarrollar.

Tabla 13. Presupuesto Plan de Gestión

RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Líder del Servicio	4	12	48	26	1248
		Médico	4	12	48	12	576
		Enfermera	4	12	48	10	480
		Psicóloga	4	12	48	9	432
		Trabajadora social	4	12	48	9	432
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60
	Material de oficina	Lápices	7	12	84	0,18	15,12
	Material de oficina	Esferos	7	12	84	0,78	65,52
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	7			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo	Laptop	2			1000	2000	
Muebles de oficina	Escritorio	2			100	200	
Equipo de computo	Impresora	1			175	175	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos	Transporte y telecomunicación					568,36	
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL						6252	

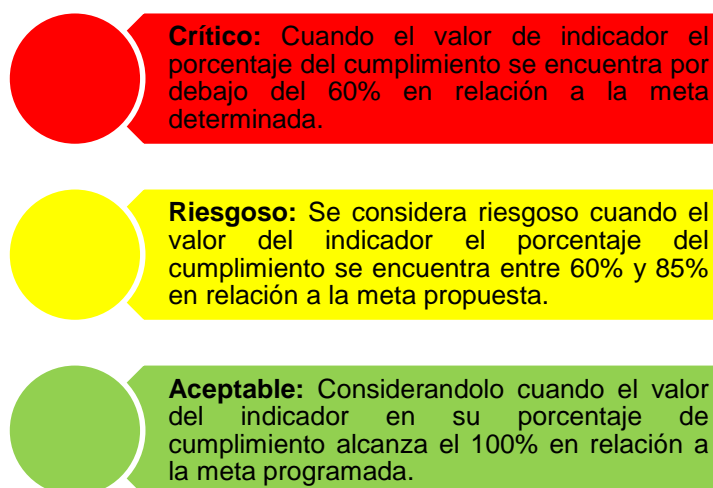
Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila PARRALES

CAPITULO IV

4.1. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

La evaluación e implementación integral de gestión gerencial para el mejoramiento del proceso de atención a los pacientes en hemodiálisis de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi, es un mecanismo que permitirá a la institución tener información importante para la toma de decisiones del comité que estará a cargo garantizando la seguridad del paciente, lo que ayudará a determinar el nivel de cumplimiento de los indicadores propuestos, mediante la semaforización se podrá verificar el cumplimiento de las metas alcanzadas, a continuación se detalla:

Gráfico 7. Semaforización del seguimiento a las actividades



Elaboración: Adolfo Bonifacio Ávila Parrales

Se planifica realizar la evaluación de manera trimestral, para que sea unificada a la evaluación semestral general de la empresa, así como también se tomará en cuenta los avances del cumplimiento realizando una semaforización de acuerdo al porcentaje de los avances que se vayan logran en la institución de salud.

4.2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Se refiere a las limitaciones del plan de gestión gerencial en relación a aquellos factores que no pueden ser controlados por el autor de este proyecto, en referencia a actos no

predecibles que conllevarán a prorrogas de tiempos planteados con la suspensión parcial o total del plan entre ellas se enlistarán las siguientes:

- Es muy probable que exista resistencia al cambio por parte de la directiva de la clínica y por ende del personal administrativo y financiero que impida una adecuada implementación del plan de gestión en el tiempo previsto.
- Asignación insuficiente de recursos para poner en práctica el plan de gestión propuesto.
- Inadecuada coordinación y trabajo entre las áreas de la clínica para llevar a efecto el plan de gestión.
- Influencia política al momento de gestionar la implementación del plan de gestión en la casa de salud.

4.3. Acciones Correctivas y preventivas

Las acciones correctivas son tomadas para prevenir que eventos adversos sucedan referentes a la problemática identificada en la seguridad del paciente de hemodiálisis que ayude a mejorar la atención del mismo.

- Planificación anual del nuevo presupuesto para incluir recursos necesarios y poder ejecutar y poner en práctica el plan de gestión propuesto.
- Evaluar la efectividad del plan ejecutado si procede en la mejora de atención al paciente, caso contrario suspender al responsable del comité.
- Nominar un responsable para la verificación de la auditoría interna del departamento financiero.

4.4. Conclusiones y Recomendaciones

4.4.1. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo determina las siguientes conclusiones:

- La emigración de pacientes a clínicas de diálisis privadas es porque estas son de mayor capacidad y sobre todo la buena calidad de atención que se les brinda, si bien los directivos de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi son conscientes de la importancia que tiene la seguridad paciente, sigue disminuyendo la calidad del servicio de salud del paciente como a la imagen de la institución.
- Mediante el diagnóstico se evidenció que las inconformidades de los pacientes en hemodiálisis también versan sobre los servicios brindados en la clínica no solo se encuentran ligados a factores clínicos, sino en la usencia de una buena atención por parte de los trabajadores al cuidado del usuario.
- Concluyendo además que de acuerdo a los requerimientos de las necesidades de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi para fortalecer el servicio eficiente oportuno de los pacientes es necesario establecer estrategias que ayuden a mitigar los problemas presentados los mismos que se encuentran en el plan de gestión gerencial determinando responsabilidades, procesos específicos que estarían a cargo de un comité selecto dentro de la unidad de salud.

4.4.2. Recomendaciones

Como recomendaciones se establecen las siguientes:

- Mediante la utilización del plan se logrará conseguir excelentes beneficios en la asistencia brindada, como en la permanencia del paciente, por ello es conveniente, utilizar incentivos que admitan abarcar de manera involucrada a todo el personal que trabaja en la clínica.

- Además, se recomienda ejecutar una campaña informativa que abarque a todo el personal que trabaja dentro de la institución de salud, referente a los métodos a efectuarse, así como también las reglas a aplicarse evitando que concurra la renuencia al cambio facilitando el entendimiento y cumplimiento de cada una de las actividades propuestas.
- Aplicar la propuesta dentro de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi, con la finalidad de maximizar los niveles de satisfacción, y corregir los tiempos de capacidad de respuestas a los pacientes, y no solo enfocarse en el área de servicios sino llevarla hacia otras áreas como logística, financiera, tecnológica de esta manera se evitarían atrasos constantes en las citas programadas que afecten la imagen, prestigio de la organización.
- Se exhorta ejecutar valoraciones trimestrales con el propósito de identificar que el plan presentado se esté realizando de manera correcta y se logren los resultados anhelados.

5. GLOSARIO

Calidad: es el conjunto de características que posee un producto o un servicio para así lograr y satisfacer las expectativas del cliente, asegurando la eficiencia, seguridad y fiabilidad. Adquisición (Bustamante et al., 2019).

Calidad de vida: Consiste en la comodidad que puede ser ejercitada por las personas que se refleja en las apreciaciones.

Enfermedad renal crónica: Considerada como la pérdida lenta de los riñones con el tiempo, siendo la función de este órgano la de eliminar desechos y el exceso de agua del cuerpo del ser humano (MedlinePlus, 2021).

Estrategias: Son acciones orientadas hacia un fin determinado tomando decisiones con miras en un objetivo para conseguir varias metas.

Hemodiálisis: es el tratamiento médico el cual reside en excluir involuntariamente las sustancias perjudiciales de la sangre, principalmente las que existen a raíz de una insuficiencia renal, por medio de un riñón artificial.

Motivación: considerada un proceso psicológico vinculado con la conducta del individuo, relacionándolo en el ámbito laboral con la satisfacción laboral donde las empresas motivan a sus empleados tendrán una elevada satisfacción de sus clientes. (Peña & Villón, 2018).

Pacientes: es aquella persona que sufre alguna dolencia y el cual solicita asistencia médica buscando mejoría de su salud.

Plan de gestión gerencial: se refiere en el alcance de objetivos utilizando recursos básicos y de utilidad, además en este proceso se aplican estrategias y políticas diseñadas para una empresa, definiendo un plan de acción global para el cumplimiento de todas las tareas antes señaladas.

Proceso de atención a pacientes: son todos los servicios ofrecidos por profesionales de salud en relación a la prevención, tratamiento y manejo de enfermedades y preservación del bienestar físico y mental.

Terapia de Reemplazo Renal (TRR): se refiere a las terapias que purifican la sangre la cual permite la eliminación del exceso de agua y toxinas, por medio de la cual se sustituye la función renal de manera continua establecidas en las 24 horas del día.

6. SIGLAS

ERC: Enfermedad Renal Crónica

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

MSP: Ministerio de Salud Pública

OMS: Organización Mundial de Salud

PGG: Plan de gestión gerencial

SLANH: Sociedad Latinoamericana de Nefrología e Hipertensión

TRR: Terapia de Reemplazo Renal

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alebiosu, C., & Ayodele, O. (2005). *The global burden of chronic kidney disease and the way forward*. Ethn Dis.
- Bustamante, M., Zerda, E., Obando, F., & Tello, M. (2019). Fundamentos de la calidad de servicio, el modelo SERVQUAL. *Revista Empresarial*, 1-15. Obtenido de <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojsempresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/159/167>
- Clínica de Diálisis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Montecristi . (2017). *Planificación estratégica* . Montecristica: GAD Montecristi.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Artículo 32*. Montecristi.
- Fresenius Medical Care. (2022). *Fresenius Medical Care en Ecuador S.Ervidios S.A.* Obtenido de Fresenius Medical Care : <https://www.freseniusmedicalcare.com.ec/es-ec/quienes-somos/fresenius-medical-care-en-ecuador>
- INEC. (17 de Mayo de 2022). *Contador poblacional*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- López, A., & López, X. (2019). Indicadores para evaluar la eficiencia hospitalaria. Caso de estudio: clínica privada de la ciudad de Macas; Uniandes EPISTEME. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, p. 383-398.
- MedlinePlus. (1 de Septiembre de 2021). *Enfermedad renal crónica*. Obtenido de [Medlineplus Información de salud para usted: https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000471.htm](https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000471.htm)
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. . *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 84-102.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Tarifario de prestaciones para el Sistema Nacional de Salud*. Quito.
- Ministerio de Salud Pública. (2015). *Tarifario de prestaciones para el Sistema Nacional de Salud*. Quito.
- Moreira, M. (2020). *Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos*. Universidad Federal do Rio Grande do Sul.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (13 de Septiembre de 2019). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Seguridad del paciente: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/patient-safety>

- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 177-192. Obtenido de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Rodríguez, E. (2018). *Centro de Hemodiálisis Integraldial*. Guayaquil.
- Shaw, J., Sicree, R., & Zimmet, P. (2010). *Diabetes Atlas Global estimates of the prevalence of diabetes for 2010 and 2030*. Diabetes Res Clin Pract.
- Sociedad Latinoamericana de Nefrología e Hipertensión (SLANH). (20 de Marzo de 2020). *La Sociedad Latinoamericana de Nefrología e Hipertensión y los retos de la enfermedad renal crónica en nuestra región*. . Obtenido de <https://www.netmd.org/nefrologia/nefrologiahipertensi%C3%B3n-y-los-retos-de-la-enfermedad-renal-cr%C3%B3nica-en-nuestra-regi%C3%B3n>: <https://www.netmd.org/nefrologia/nefrologia-articles/la-sociedad-latinoamericana-de-nefrolog%C3%ADa-e-hipertensi%C3%B3n>
- Tobar, S. D. (2018). Hemodiálisis: antecedentes históricos, su epidemiología en Latinoamérica y perspectivas para el Ecuador. UNIANDÉS EPISTEME. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 20. Obtenido de <file:///C:/Users/SYSTEC/Desktop/trabajos%20deisy/dr/1.-%20antecedentes%20de%20la%20hemodialisis.pdf>

ANEXOS

Anexo 1



Entrevista

1. ¿Qué tiempo tiene usted en el cargo de como Director Operativo en la Clínica Municipal de Hemodiálisis Montecristi?

10 años aproximadamente.

2. ¿Cuáles han sido las principales falencias de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi, desde su función como Director Médico Operativo?

-Falta de compromiso y preocupación de los mandos superiores por mejorar el servicio que ofrece esta clínica de hemodiálisis.

- Atraso de pagos a proveedores de suministran insumos médicos, medicamentos.

-Atraso de pagos a personal de salud que laboran en esta institución.

-Falta de motivación y compromiso por parte de algunos integrantes del equipo de trabajo de la institución.

-Influencias políticas que interviene y dificulta el desarrollo de manera integral de nuestra clínica.

3. ¿El servicio de la unidad de hemodiálisis de esta clínica disponen de programas para prevenir enfermedades para la salud de los pacientes?

Si en efecto, el tratamiento de los pacientes se basa en las guías clínicas del ministerio de salud pública, como también la guía de prevención, diagnóstico y tratamiento de la enfermedad renal crónica.

4. ¿En la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi se han desarrollado plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de atención a pacientes en hemodiálisis?

No, durante los años que he laborado en esta institución nunca he palpado que se ha puesto en marcha un plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de atención a pacientes.

5. ¿Considera usted que la unidad de hemodiálisis cuenta con personal de salud necesario para la atención de los pacientes?

Si claro, contamos con personal de salud calificado para brindar una buena atención a los pacientes de esta clínica.

6. ¿La Clínica de Diálisis Municipal Montecristi dispone convenios con otras instituciones de mayor resolución para el beneficio de la salud del paciente con problemas renales?

Ese es uno de los puntos débiles que presenta actualmente esta clínica, al momento no contamos con un convenio solido con otra institución de mayor capacidad resolutive.

7. ¿Usted considera que la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi se encuentra bien organizada para la atención a los pacientes en hemodiálisis?

No existe una organización completa, solo parcial.

8. ¿Se da cumplimiento a las citas programadas de los pacientes en hemodiálisis?

Si en efecto, los pacientes nunca se han quedado sin su tratamiento de hemodiálisis, somos muy estricto y rigurosos en llevar a cabo el cumplimiento del tratamiento del

paciente, el cual consta de tres secciones de 4 horas y 8 minutos de hemodiálisis a la semana.

9. ¿Se informa a los pacientes de manera oportuna en caso de existir alguna modificación (cita, exámenes de laboratorio) en su atención?

Si, ante cualquier suceso que se presente en la clínica de diálisis se le llama al paciente de manera prematura, y se coordina para nuevamente agendar algún procedimiento médico.

10. ¿Recomendaría a otros centros similares al que usted representa a implementar un sistema de gestión gerencial para mejorar el proceso de atención?

Si recomendaría que se implemente un sistema de gestión gerencial, ya que se puede seguir una ruta, para cumplir objetivos trazados por la institución de corto y largo plazo, y en el camino identificar, sanear los principales problemas que no permiten el progreso.

Anexo 2



Entrevista: Aplicada al Director Operativo de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi.

Anexo 3

Informe de grupo focal

Este trabajo utiliza la metodología cualitativa "Grupo focal" para recoger las percepciones, expectativas y opiniones de las enfermeras y auxiliares de enfermería con el fin de generar información relevante para tratar a fondo aspectos institucionales de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi.

Objetivo general de este informe es:

Generar información útil para la elaboración de material informativo, destinado a reconocer los principales problemas que presenta la institución de salud.

Los objetivos específicos son:

- Sondear como las licenciadas en enfermería y auxiliares de enfermería experimentan los problemas de que presenta la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi.
- Recoger experiencias personales, comentarios y conclusiones de las licenciadas en enfermería y auxiliares de enfermería en primera persona.

Resumen de Hallazgos

En termino generales los participantes manifestaron que lo problemas que presenta la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi no son actuales, son problemas crónicos que van creciendo con cada nueva administración. Estos problemas no se solventan debido a la poca importancia que le prestan las autoridades de turnos.

Dentro de los principales problemas los participantes describen los siguientes:

- Influencia Política al momento de gestionar los recursos financieros.
- Escaso compromiso por parte de profesionales de salud, equipo de apoyo.
- Pagos atrasados a los trabajadores de la institución de salud.
- Deudas a proveedores estratégicos.
- Influencia política al momento de contratar y seleccionar empleados.
- Trabajadores de servicios no profesionales poco capacitados.
- Recambio constantes de gerentes.

Los participantes de este grupo focal, licenciadas en enfermería y auxiliares de enfermería concluyeron que las autoridades deben evaluar a profundidad los problemas que arrastra la institución de salud, analizar las causales de los problemas y establecer prioridades para desarrollar programas y planes que permitan responder a las necesidades que presenta la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi.

Anexo 4

Grupo focal: Dirigido a enfermeras y auxiliares de enfermería de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi.



Anexo 5

Técnica de Observación: Recopilación de datos proporcionados por el equipo de mantenimiento, el cual tiene una amplia trayectoria laboral en la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi.



Anexo 6

Historia: Entrevista con auxiliar de enfermería que tiene una trayectoria laboral que se remonta desde la fundación de la Clínica de Diálisis Municipal Montecristi.

