



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE
LA ATENCIÓN EN UN CENTRO DE SALUD TIPO B DE LA CIUDAD DE
CUENCA

AUTOR

Claudia Gabriela Costa Pérez

AÑO

2023



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA
ATENCIÓN EN UN CENTRO DE SALUD TIPO B DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Gerencia de Instituciones de
Salud”**

Docente Guía

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora

Claudia Gabriela Costa Pérez

Año

2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

AGRADECIMIENTO

Llegue mi profundo y sentido agradecimiento, desde lo más noble de mi ser: A la Mgs. Sonia Brazales: mi Directora de Tesis, por su incondicional apoyo en la elaboración de la presente Tesis, como guía permanente y sin horario, hasta culminar el trabajo. A mis queridos profesores, por su denodado esfuerzo, para transmitir sus conocimientos y experiencias. A Gelo, mi esposo, por su invaluable apoyo lleno de cariño y amor; a mis padres y familiares, por su nunca puesto en duda apoyo material y espiritual, fuente inagotable de energía e impulso para desarrollar ésta, mi Tesis de Maestría.

DEDICATORIA

A Gelo, mi esposo, pilar fundamental en mi vida; a mis padres y toda mi familia, gendarmes celosos de mis triunfos.

No puedo olvidarme de los futuros estudiantes de la Maestría, con la pretensión, que les sirva de guía en sus futuros trabajos y estudios.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación aplicada se desarrolla en el Centro de Salud Nicanor Merchán, perteneciente al primer nivel de atención, ubicado al borde del río Tomebamba, donde funcionaba el antiguo Hospital San Vicente de Paul en la ciudad de Cuenca, con un acceso óptimo debido a su ubicación en una zona céntrica, que abarca las parroquias urbanas Sucre y Huayna Cápac, con una cartera de servicios acorde a la capacidad resolutive del mismo; y, cuya misión es garantizar una atención integral de salud con calidad y calidez, promoviendo así la satisfacción del usuario.

La problemática identificada es la disminución en la calidad de la atención, causada por una inadecuada comunicación interna y con el usuario externo; la sobredemanda de servicios debido a ser una unidad central; la falta de organización en algunos procesos de admisión y atención al paciente. El objetivo principal del proyecto es resolver la insatisfacción del usuario externo, por lo que, se propone un plan estratégico para la mejora de los procesos asistenciales en los servicios ofertados por la institución. Se utilizó una metodología cualitativa, recurriendo a la observación indirecta y entrevistas como herramientas de recolección de datos; las mismas, fueron fundamentales para determinar cuán importante es intervenir en procesos como agendamiento, capacidad resolutive, abastecimiento, con modificación de cronogramas, realización de planes de contingencia para fortalecer la capacidad resolutive de la Unidad Médica ante la alta demanda de la población, estrategias y metodologías para mejorar la comunicación tanto del usuario interno como externo e implementar algunas evaluaciones de calidad para lograr una retroalimentación efectiva conjuntamente con todo el personal del Centro de Salud.

Finalmente, se concluye que es importante el aporte de todo el personal de salud, realizando un trabajo en equipo, siempre con compromiso; es así que, la socialización continua del plan de gestión gerencial para la mejora de la calidad de la atención y el seguimiento y monitoreo permanente del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales debe ser una labor de todos quienes forman parte de la institución.

ABSTRACT

This applied research project is carried out at the Nicanor Merchan Health Center, belonging to the first level of care, located on the edge of the Tomebamba River, where the old San Vicente de Paul Hospital operated in the city of Cuenca, with optimal access due to its location in a central area, which encompasses the urban parishes of Sucre and Huayna Capac, with a portfolio of services according to its problem-solving capacity; and, whose mission is to guarantee comprehensive health care with quality and warmth, thus promoting user satisfaction.

The problem identified is the decrease in the quality of care, caused by inadequate internal communication and with the external user; the overdemand of services due to being a central unit; the lack of organization in some admission and patient care processes. The main objective of the project is to resolve the dissatisfaction of the external user; therefore, a strategic plan is proposed for the improvement of the care processes in the services offered by the institution. A qualitative methodology was used, resorting to indirect observation and interviews as data collection tools; the same, were fundamental to determine how important it is to intervene in processes such as scheduling, resolution capacity, supply, with modification of schedules, carrying out contingency plans to strengthen the resolution capacity of the Medical Unit in the face of the high demand of the population, strategies and methodologies to improve communication from both the internal and external user and implement some quality assessments to achieve effective feedback together with all the Health Center staff.

Finally, it is concluded that the contribution of all health personnel is important, working as a team, always with commitment; Thus, the continuous socialization of the managerial management plan for the improvement of the quality of care and the permanent follow-up and monitoring of the fulfillment of the institutional goals and objectives must be a task of all those who are part of the institution.

2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing	18
2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	19
2.3.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	20
3. CAPÍTULO III.....	24
3.1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN	
GERENCIAL.....	24
3.1.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	24
3.1.2.1. Análisis del Entorno Social.....	24
3.1.2.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	26
3.1.2.3. Análisis FODA	27
3.1.2.4. Cadena de Valor de la Organización	29
3.1.2.5. Planificación Estratégica	30
3.1.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	32
3.1.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	32
3.1.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	34
3.1.2.3. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	36
4. CAPÍTULO IV	37
4.1. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL..	37
4.1.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.....	37
4.1.2. Conclusiones y Recomendaciones.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>10 principales causas de morbilidad, año 2022.</i>	7
Tabla 2 <i>Cartera de servicios Centro de Salud Nicanor Merchán</i>	10
Tabla 3 <i>Población atendida en Centro de Salud Nicanor Merchán, 2022</i>	11
Tabla 4 <i>Tabulación y análisis de respuestas SI o No de entrevista</i>	20
Tabla 5 <i>Tabulación y análisis de preguntas de opción múltiple</i>	21
Tabla 6 <i>Tabulación y análisis de preguntas de opción múltiple</i>	21
Tabla 7 <i>Tabulación y análisis de preguntas de opción múltiple</i>	23
Tabla 8 <i>Tabulación y análisis de preguntas de opción múltiple</i>	23
Tabla 9 <i>Análisis de la Industria de Servicios. 5 fuerzas de Porter.</i>	26
Tabla 10 <i>Análisis FODA</i>	28
Tabla 11 <i>Actividad 1. Socializar el Plan de Calidad del Centro de Salud y realizar un Feedback.</i>	32
Tabla 12 <i>Actividad 2. Evaluación del conocimiento de las Guías de práctica clínica</i> ..	33
Tabla 13 <i>Actividad 3. Redistribución de actividades y funciones al área de admisión al usuario.</i>	33
Tabla 14 <i>Capacitación al personal administrativo y operativo sobre calidad de atención</i>	34
Tabla 15 <i>Actividad 5. Redistribución de la carga laboral diaria y cronograma de actividades.</i>	35
Tabla 16 <i>Actividad 6. Ciclos rápidos mensuales para mejora de la calidad de atención</i>	35
Tabla 17 <i>Protocolo para una atención y admisión oportuna, eficiente y de calidad al usuario externo.</i>	36
Tabla 18 <i>Actividad 8. Ciclo de reagendamiento de turnos y lista de espera de turnos</i>	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura Administrativa del Centro de Salud Nicanor Merchán</i>	3
Figura 2 <i>Estructura operativa del Centro de Salud Nicanor Merchán</i>	5
Figura 3 <i>Ubicación del Centro de Salud Nicanor Merchán, Cuenca, Ecuador</i>	9
Figura 4 <i>Cadena de valor</i>	29
Figura 5 <i>Cadena de valor de la organización</i>	29

1. CAPÍTULO I

1.1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.2.1. Introducción

La calidad de atención en salud, se mide por la satisfacción que presenta el paciente posterior a experimentar un determinado servicio, la percepción del mismo estará ligada a la aplicación de principios como la equidad, eficiencia y calidez; además, la calidad está relacionada con la entrega efectiva de prestaciones de promoción, prevención y rehabilitación que ofrecen los servicios de salud y está medida por los datos reflejados en las preferencias y necesidades de los usuarios. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), algunos de los elementos para lograr en lo posible medir esta calidad de atención en los servicios de salud son la eficacia, el que deben ser oportunos, integrados y eficientes. (OMS, 2020).

En el Ecuador, se encuentra instaurado el Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI), para el abordaje de las necesidades de los problemas de salud de las personas a través del desarrollo de planes, programas, herramientas y una planificación, con mayor relevancia en los centros de salud de primer nivel como es el Centro de Salud Nicanor Merchán, puerta obligada de entrada al sistema de salud. (MAIS, 2013).

El Centro de Salud Nicanor Merchán Tipo B, brinda cobertura a las parroquias urbanas Sucre y Huayna Cápac de la ciudad de Cuenca, es de fácil acceso y tiene la misión de brindar una atención de calidad y calidez al usuario.

Dicho establecimiento de salud cuenta con una cartera de servicios como medicina familiar, medicina general, pediatría, odontología, psicología, entre otros. Además, debido a ocupar la infraestructura del antiguo Hospital San Vicente de Paúl que brindó sus servicios por 105 años, actualmente una casa patrimonial muy distinguida por la

población cuencana, y, al ser su ubicación central, la demanda del mismo es muy grande, ya que se reciben pacientes de todas las parroquias de la ciudad; lo cual ha sido un factor determinante para la prestación de los servicios (ASIS, 2022)

Este proyecto de investigación comprende un Plan de Gestión Gerencial para una mejora de la calidad de la atención en el Centro de Salud Nicanor Merchán, con el objetivo de plantear ideas, sugerencias, para la mejora de la gestión a través de estrategias que contemplen redistribuir actividades, mecanismos de atención, abordaje de los pacientes de manera integral, que redunde en proporcionar atención de calidad de manera oportuna para garantizar la satisfacción de las necesidades de los mismos. (Suarez, 2019)

1.2.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Centro de Salud Nicanor Merchán, se encuentra ubicado donde funcionaba el antiguo Hospital San Vicente de Paúl, en el Centro Histórico de la ciudad de Cuenca, localizado en la Avenida 12 de Abril 6-99 y Avenida Solano, brinda atención a los usuarios de las parroquias urbanas Sucre y Huayna Cápac de 08h00 a 17h00 de lunes a sábado.

Forma parte del Ministerio de Salud Pública, por tanto, está orientado a desarrollar estrategias de promoción de la salud, calidad de vida, así como la prevención y manejo de enfermedades; además del acceso a la salud universal por mandato de la Constitución de la República del Ecuador. (Ley Orgánica de Salud, 2006)

Esta unidad médica se debe a una Dirección Distrital, que será la encargada de todo el proceso gobernante y tomador de decisión. En consecuencia, de aquello, el Centro de Salud Nicanor Merchán para el cumplimiento de su misión, lleva a cabo su accionar a través de una estructura de procesos, siendo el proceso agregador de valor, encargado de la gestión de los servicios de salud, y los procesos habilitantes de apoyo que se encargan de la Atención al Usuario y Admisión. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de los Establecimientos de Primer Nivel de Atención del Ministerio de Salud Pública, 2013).

De acuerdo a la tipología de las unidades operativas, el Centro de Salud Nicanor Merchán es una unidad de primer nivel de atención, de cuarta categoría, I-4 de tipo B;

por pertenecer al primer nivel de atención, es la puerta obligatoria de entrada al Sistema Nacional de Salud, y es donde se resuelven aproximadamente el 80% de las patologías de la población. (MAIS, 2013.). Tiene un enfoque de atención intercultural a través de una cartera de servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación; que brinda atención de calidad con calidez, dirigida al individuo, a la familia y a la comunidad, brindando una atención intramural y extramural de morbilidad con el propósito de satisfacer las necesidades más frecuentes de la población (MAIS, 2013.)

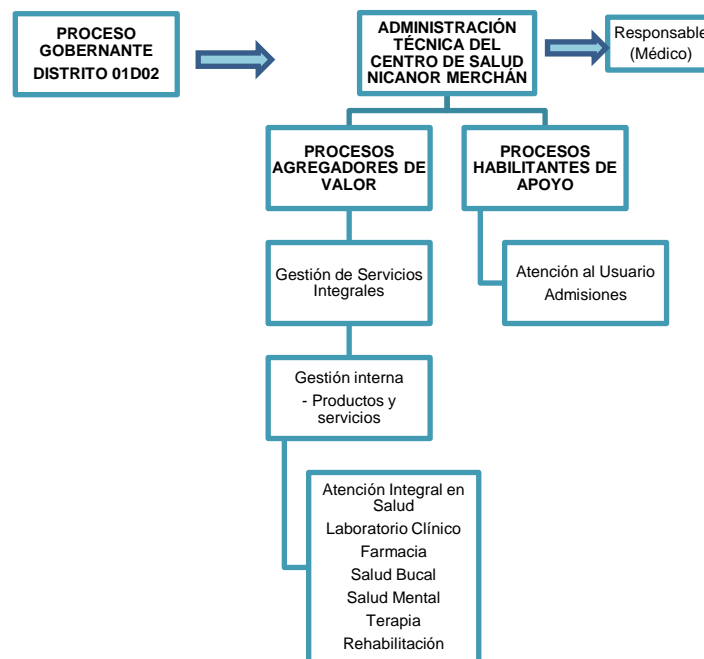
1.2.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Estructura Administrativa

Dentro de su estructura orgánico funcional, el Centro de Salud Nicanor Merchán, cuenta con un Administrador Técnico, puesto actualmente ocupado por un Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud, quien es el responsable de coordinar la gestión administrativa y operativa de la Unidad Médica; además, de supervisar la gestión de servicios integrales en Salud y la Gestión de Atención al Usuario. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de los Establecimientos de Primer Nivel de Atención del Ministerio de Salud Pública, 2013)

Figura 1

Estructura Administrativa del Centro de Salud Nicanor Merchán



Nota. En la figura se muestra la estructura administrativa del Centro de Salud Nicanor Merchán.

Elaboración propia

Estructura Financiera

Al ser una unidad de primer nivel de atención, uno de los objetivos es cubrir las necesidades fundamentales de la población. Parte del presupuesto general del Estado se destina para el sector salud, por ello, los servicios entregados por el Ministerio de Salud Pública son gratuitos y universales. El Centro de Salud Nicanor Merchán, no es una Entidad Operativa Desconcentrada (EOD), por lo tanto, no recibe asignación directa de presupuesto para la provisión de bienes, depende de la distribución de medicamentos e insumos, así como de la dotación de talento humano, que recibe de la Dirección Distrital 01D02 y en función a la gestión financiera de la misma, para la ejecución de sus servicios. (Financiamiento del Sistema Nacional de Salud Ecuatoriano para cobertura universal, 2018)

Estructura Operativa

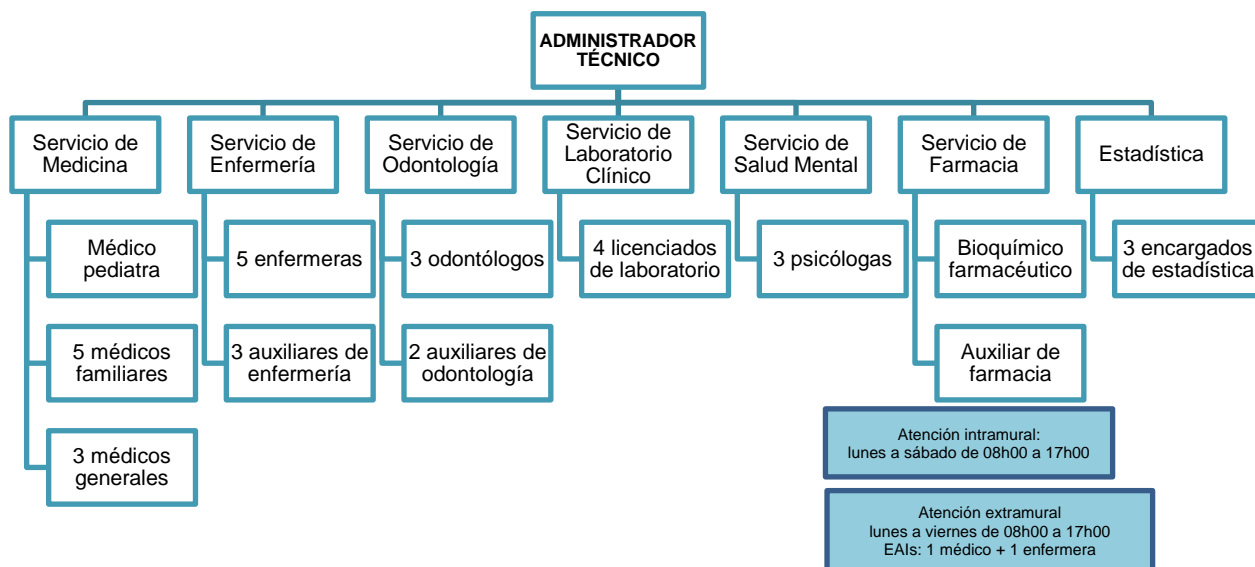
El Centro de Salud Nicanor Merchán, es una unidad de primer nivel de atención, por su contacto directo con la comunidad, brinda servicios de promoción, prevención recuperación y rehabilitación de tipo intramural y extramural de lunes a sábado de 08h00 a 17h00; además será capaz de organizar a la población para el flujo de los pacientes en el Sistema Nacional de Salud.

El Centro de Salud Nicanor Merchán ha organizado su gestión operativa para la cobertura del territorio de su responsabilidad en áreas más pequeñas para que los Equipos de Atención Integral en Salud (EAIS) puedan cubrirlos de manera más efectiva, por lo que ahora se cuenta con 6 EAIS, conformados por un médico y una enfermera. (ASIS, 2022).

También cuenta con los comités locales de salud junto con la participación de los actores comunitarios, con el objetivo de organizar actividades sociales que serán de gran ayuda para intervenir en las necesidades de la población.

Figura 2

Estructura operativa del Centro de Salud Nicanor Merchán



Nota. En la figura se muestra la estructura operativa del Centro de Salud Nicanor Merchán, clasificada por servicios.

Elaboración propia

1.2.4. Oferta y Demanda de Servicios

1.2.4.1. Oferta (Red)

El Centro de Salud Nicanor Merchán, ubicado en la provincia de Azuay, en el cantón Cuenca, bajo cuya responsabilidad se encuentran las parroquias Sucre y Huayna Cápac, al estar ubicado en una zona urbana de gran influencia, cuenta con una red de servicios de salud tanto públicos como privados que mediante su articulación cubren las necesidades de los pacientes. Según Geo SALUD actualmente se cuenta con 4 establecimientos del Ministerio de Salud Pública (MSP), 1 Centro de Salud tipo B, 1 Centro de Salud tipo A, el Centro de Rehabilitación Integral Especializado (CRIE) y el Hospital Regional Vicente Corral Moscoso (HVCM). El Hospital Militar y SOLCA. Adicional a esto cuenta con 10 prestadores de servicios de salud especializados privados. (Ministerio de Salud Pública, 2023)

1.2.4.2. Demanda de servicios

Existen determinantes de la salud que son el reflejo de las condiciones de la vida cotidiana y se relacionan directamente con el proceso salud – enfermedad de la población del Centro de Salud Nicanor Merchán, como, por ejemplo, las viviendas son principalmente casas/villas, construidas con hierro, ladrillo, madera, teja; también en menor porcentaje, departamentos, casas para inquilinos, mediaguas, etc.

El agua que recibe la ciudad de Cuenca en su gran mayoría es agua potable, en las áreas urbanas como lo son las parroquias Sucre y Huayna Cápac, por lo que la calidad del agua en sí es buena para la población, lo mismo sucede con la red de alcantarillado en los domicilios, que está manejada de igual manera por la Empresa Pública; además, se cuenta con vías de acceso de primer orden, en buenas condiciones y se dispone de transporte público y privado que circula por ambas parroquias y brinda un adecuado acceso a toda la población, sin embargo, es también la mayor fuente de contaminación en estas áreas urbanas por la polución emitida por estos vehículos, tanto particulares como públicos ya que éstos cada vez aumentan en número dentro de la ciudad constituyéndose en un grave problema ambiental. En cuanto a la eliminación de los desechos está regulada por la Empresa Municipal encargada de la clasificación de los mismos. De la misma manera la empresa eléctrica es la entidad encargada de brindar luz a los hogares, además en los espacios públicos de las parroquias; también la mayoría de familias cuentan con servicio de telefonía e internet con el objetivo de comunicación, asuntos laborales o diversión. (ASIS, 2022)

El clima es un aspecto importante ya que es agradable y fluctúa entre los 7°C y 17°C la mayor parte del tiempo, a pesar de mantener climas relativamente templados propicio para realizar cualquier tipo de actividad física siempre manteniendo medidas según anuncios de temporada. Debido a la gran cultura alimenticia en nuestro país y a la conducta de la población que muestra la fusión de sabores ancestrales y tradicionales se caracteriza en la región de Los Andes, por el uso de cereales, maíz, tubérculos como mellocos, camote y papas, hortalizas, legumbres frescas, carnes de res, borrego, cerdo, chivo, cuy y conejo, aderezados con lechuga, tomate y diversos tipos de ají. (ASIS, 2022)

Dentro de los determinantes biológicos destacamos que la mayoría de la población atendida va desde los 20 a 60 años, los habitantes de este sector se auto identifican mayoritariamente como mestizos, en menor porcentaje se identifican como afroecuatorianos, blancos e indígenas. Dentro de los determinantes sociales de esta población destacamos a la violencia social, existen casos que llegan al Centro de Salud principalmente de violencia familiar, consumo de sustancias tóxicas como alcohol y drogas, discriminación y casos de embarazos en adolescentes. (ASIS, 2022)

Estos determinantes de la salud, son elemento clave para determinar factores de riesgo para la salud de la población. En el año 2022 observamos en la siguiente tabla las principales enfermedades atendidas durante el mismo.

Tabla 1

10 principales causas de morbilidad, año 2022.

Diagnostico CIE-10	<1 MES	1 a 11 meses	1 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años	15 a 19 años	20 a 35 años	36 a 49 años	50 a 64 años	65 y más	Total	%
J00X Rinofaringitis aguda (Resfriado común)	0	35	111	56	35	12	65	30	32	51	427	21%
U071 COVID- 19 Virus no identificado	0	0	0	1	7	8	42	32	20	11	121	6%
J030 Amigdalitis Estreptocócica	0	0	7	7	4	13	18	12	5	4	70	3%
J029 Faringitis Aguda no especificada	0	1	6	9	8	6	16	7	7	1	61	3%
B829 Parasitosis intestinal sin otra especificación	0	0	15	12	5	2	2	1	2	19	58	3%

E660 Obesidad debido a exceso de calorías	0	0	0	8	10	1	5	8	14	11	57	3%
J020 Faringitis Estreptocócica	0	10	22	8	0	0	0	0	0	15	55	3%
A083 Otras Enteritis virales	0	8	14	2	0	0	0	0	0	23	47	2%
D509 Anemia por deficiencia de hierro sin otra especificación	0	14	10	4	0	0	0	0	0	17	45	2%
M545 Lumbago no especificado	0	0	0	0	2	1	15	4	9	7	38	2%
Otras causas	1	38	155	48	80	64	209	113	166	245	1079	52%
Total	1	106	300	155	151	107	372	207	255	404	2058	100%

Nota. En la presente tabla se describen las primeras 10 causas de enfermedades atendidas durante el año 2022, representadas por el número de pacientes atendidos.

Elaboración propia, adaptado del Departamento Estadística CS Nicanor Merchán.

1.2.5. Análisis geoespacial y geopolítico

Geoespacial

El Centro de Salud Nicanor Merchán se encuentra ubicado en la provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, al margen del río Tomebamba, en la Av. 12 de abril 5-99 y Av. Solano, abarcando las parroquias urbanas Sucre y Huayna Cápac, se encuentran a una altitud de 2535-2560 msnm aproximadamente, con una distancia total entre ambas parroquias de 12.19 km, ocupando el 2.34% del área urbana. La población asignada al Centro de Salud, es de 51.928 habitantes.

Las parroquias al encontrarse en zona urbana, cuentan con vías de acceso de primer orden, en buenas condiciones y se dispone de transporte público y privado que circula por ambas parroquias y brindan un adecuado acceso a toda la población. Sin embargo, existen zonas urbano-marginales como el sector de Santa María del Vergel que está a 15 minutos del Centro de Salud, aproximadamente, que tiene caminos de primer y segundo orden.

Figura 3

Ubicación del Centro de Salud Nicanor Merchán, Cuenca, Ecuador



Nota. El gráfico representa la ubicación exacta señalada con azul del Centro de Salud Nicanor Merchán. Adaptado de Google Maps. Todos los derechos reservados 2023 por Google.

Geopolítico

El Centro de Salud tiene un enfoque de atención integral de salud dirigido al individuo, la familia y la comunidad, con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población. “La salud es un derecho que garantiza el Estado” (Constitución República del Ecuador, 2008.), mediante la construcción de modalidades de atención integral, implementando la Atención Primaria de Salud (APS) renovada que ha venido fortaleciendo la provisión de servicios, organización, gestión y financiamiento; además, realizando una atención centrada básicamente en promoción de la salud y prevención de las enfermedades, fundamentalmente enfocada en la generación de políticas públicas saludables, cambio en el estilo de vida de la población, interviniendo en la población más necesitada para garantizar la equidad y por último trabajando estrechamente con los actores sociales que serán clave para la participación activa de la población, y conjuntamente lograrán una atención de calidad en salud. (MAIS, 2013)

1.2.6. Oferta de Servicios (Establecimiento)

El Centro de Salud Nicanor Merchán, al igual que todos los establecimientos de primer nivel tiene como misión proporcionar atención integral de salud comunitaria e intercultural; brinda atención primaria, atención domiciliaria, atención de emergencias y en la actualidad, cuenta con áreas de triaje respiratorio; además, promueve campañas de vacunación de esquema regular y de COVID 19.

En el año 2022 nuevamente se implementó la campaña de vacunación canina, que se suspendió por 2 años a causa de la pandemia, también se realizan charlas participativas de promoción en las salas de espera del Centro de Salud, así como también en escuelas, colegios, espacios públicos. (Ministerio de Salud Pública, 2020).

El Centro de Salud Nicanor Merchán al ser un establecimiento de primer nivel de atención tiene los siguientes servicios:

Tabla 2

Cartera de servicios Centro de Salud Nicanor Merchán

Servicios	
Medicina Familiar y Comunitaria	Pediatría
Medicina General	Psicología
Terapia Física (rehabilitación)	Laboratorio Clínico
Nutrición y Dietética	Odontología
Vacunación	Triage
Vacunación COVID19	Atención extramural
Farmacia	Estadística

Nota. En la figura se muestra la cartera de servicios

Elaboración propia

El área de talento humano está conformada por 41 personas actualmente, dentro de este total, se cuenta con 1 pediatra, 5 médicos familiares, 5 médicos generales, 5 enfermeras, 3 auxiliares de enfermería, 2 psicólogas, 1 bioquímico farmacéutico, 1 auxiliar de farmacia, 3 licenciados de laboratorio, 4 odontólogos, 2 auxiliares de odontología, 1 nutricionista, 2 fisioterapeutas, 1 guardia, 2 personas encargadas de limpieza y 3 personas encargadas del área de estadística y admisión al usuario.

El Centro de Salud también cuenta con diversos comités.

1.2.7. Población atendida

La cobertura que tuvo el Centro de Salud Nicanor Merchán en el periodo enero – diciembre del año 2022 corresponde a un total de 34.442 usuarios, con un porcentaje del 69,8 % en mujeres y del 30,2% en hombres de diferentes edades y etnias.

Tabla 3*Población atendida en Centro de Salud Nicanor Merchán, 2022*

Centro de Salud Nicanor Merchán	
Población	Total, atendidos
Menores de 1 año	52
Menores de 6 meses	318
Menores de 1 año	624
1 a 4 años	2409
5 a 9 años	3076
10 a 14 años	3073
15 a 19 años	3058
20 a 64 años	18315
65 a 74 años	1720
75 a 79 años	586
80 años y más	649
Embarazadas	562
POBLACIÓN TOTAL	34.442

Nota. La tabla representa el desglose de la población atendida en el Centro de Salud Nicanor Merchán, categorizada por grupos etarios y al final, la sumatoria de la población total atendida durante al año 2022.

Fuente: Departamento de Estadística del Centro de Salud Nicanor Merchán.

1.2.8. Demanda de servicios insatisfecha

El Centro de Salud Nicanor Merchán, tiene horarios de atención de lunes a sábado de 08h00 a 17h00, este horario es fijo. En cuanto a la atención a libre demanda, en el área de admisión del usuario externo, se va agendando las citas en el orden de llegada de los pacientes, situación que ocasiona inconformidades ciudadanas, debido a que, por la gran demanda del Centro de Salud, algunos pacientes se quedan sin ser atendidos, ya que en 1 hora generalmente se acaban las citas a libre demanda.

Por otro lado, el personal de las áreas de Laboratorio Clínico y Estadística laboran desde las 07h00 hasta las 16h00 de lunes a viernes; el personal de estas dos áreas llega una hora antes, para poder realizar los exámenes complementarios previamente asignados y para las admisiones de manera oportuna a los pacientes que han agendado la misma por el número 171, así como también a los pacientes que acuden para obtener

una cita a libre demanda; es por ello que generalmente existe aglomeración de pacientes esperando ser atendidos, o que esperan mucho tiempo y ya no obtienen su cita; debido a que el Centro de Salud Nicanor Merchán atiende pacientes no solo de las parroquias Sucre y Huayna Cápac, sino de todo el cantón Cuenca. Otra causa que determina la demanda insatisfecha, se debe a una mala comunicación entre el usuario interno y el usuario externo, como, por ejemplo, muchas veces el paciente no llega a tiempo pues indica que no se le ha informado oportunamente y pierde la cita médica, lo que posteriormente genera un malestar.

Dentro de este parámetro es conveniente mencionar que el Centro de Salud Nicanor Merchán tiene como establecimientos de salud de referencia en el caso de que exista una limitada capacidad resolutive, el Centro de Salud Carlos Elizalde en el caso de pacientes para Ginecología o para la realización de exámenes complementarios en el caso que amerite y el Hospital Vicente Corral Moscoso, que se encuentra cercano a la unidad de salud, por ejemplo, en patologías complejas que deben ser manejadas por un subespecialista. (ASIS, 2022).

El Centro de Salud Nicanor Merchán durante el período enero - diciembre del año 2022 realizó 370 referencias y recibió contra referencias que alcanzan al 2.5%.

Dentro de las patologías que son frecuentemente referidas, se encuentran aquellas que requieren atención de especialidades no disponibles en la cartera de servicios del Centro de Salud, como, por ejemplo, para los Servicios de oftalmología (oftalmopatía diabética, glaucoma, catarata bilateral), cardiología (insuficiencia cardíaca congestiva, seguimiento de hipertensión arterial complicada).

1.3. IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.3.1. Planteamiento el problema

El Centro de Salud Nicanor Merchán, cumple con la normativa vigente establecida por el Ministerio de Salud Pública, propiciando la planificación, gestión, monitoreo y evaluación de la provisión de los servicios como puerta de entrada al Sistema Nacional de Salud. La problemática identificada en el Centro de Salud, principalmente radica en

la disminución de la calidad de la atención y como consecuencia la insatisfacción del usuario, principalmente porque existe sobredemanda de servicios, desabastecimiento en ciertas áreas, falta de organización y comunicación al interno del personal de salud y también con el usuario externo; todos estos nudos críticos se han vistos reflejados en las inconformidades de la ciudadanía.

1.3.2. Justificación del planteamiento del problema

El socializar con el personal la ruta de inconformidades ciudadanas y poder dar una respuesta y manejo adecuado a las mismas es fundamental para el Centro de Salud Nicanor Merchán, por lo que, es importante resolver la problemática que se ve reflejada principalmente en la calidad de atención en salud que ofrece el Centro de Salud, debido a que se registra insatisfacción de la ciudadanía, por la gran demanda de usuarios que asisten al mismo y que frecuentemente ocasiona la no atención a la población que demanda la provisión del servicio.

Causas de esta disminución de la calidad de la atención son: alta demanda en las áreas de admisión de los pacientes, consulta externa; áreas de vacunación, área de triaje, situación que ocurre debido a que el Centro de Salud recibe población no solo de las parroquias urbanas Sucre y Huayna Cápac, que son las que están bajo responsabilidad del mismo, sino a usuarios que pertenecen a todas las parroquias de la ciudad de Cuenca al encontrarse en un área céntrica. Otras de las causas que llevan a la disminución de la calidad de atención son: falta de comunicación del usuario interno con el usuario externo, retraso en las atenciones, desabastecimiento, falta de comunicación entre todos los servicios que conforman el Centro de Salud y limitada capacidad resolutive, sabiendo que el 80% de los problemas de salud se deben resolver en las unidades de primer nivel de atención.

Es de gran importancia resolver esta problemática para crear un ambiente cálido e íntegro, libre de discriminación, satisfacer las necesidades del usuario, para dar continuidad al acceso a los servicios que brinda el Centro de Salud acorde a su capacidad resolutive.

1.3.3. Objetivos General y Específicos del plan para la prestación de servicios

1.3.3.1. Objetivo General

Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la calidad de la atención en un Centro de Salud Tipo B de la ciudad de Cuenca.

1.3.3.2. Objetivos específicos

- Planificación y redistribución de actividades del talento humano del Centro de Salud.
- Reestablecer el cronograma de actividades del personal de salud.
- Realizar capacitaciones para el proceso de admisión y atención del usuario externo.
- Realizar planes de contingencia estratégicos para resolver las atenciones del usuario en todos los servicios.
- Aplicar metodologías e instrumentos para aumentar la atención de pacientes que acuden a citas a libre demanda.

1.3.4. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Posterior al diagnóstico inicial de la problemática, debemos destacar que uno de los nudos críticos más importante, es el del talento humano, pues dichos recursos constituyen el elemento fundamental para proporcionar una atención de calidad la cual debe ser evaluada, respecto de si el usuario externo realmente se encuentra satisfecho con dicha atención.

Se propone incorporar métodos de evaluación del talento humano del establecimiento de salud y lograr así un proceso de atención organizado, el cual permita articular y controlar elementos fundamentales como la demanda en servicios tanto intramural y extramural, experiencia y conocimiento de la realidad de la población, normas de atención, fortalecimiento de las acciones de promoción en salud, priorizar las intervenciones en problemas de salud y mejorar la capacidad resolutoria del equipo de salud a través del fortalecimiento de conocimientos previos y destrezas mediante capacitaciones planificadas; con lo que se pretende mantener la calidad de atención además de mejorarla y generar esa satisfacción del paciente en todas sus demandas.

Las oportunidades para la mejora de servicios, consiste en emprender un rumbo hacia el objetivo planteado, en este caso, un plan, un conjunto de estrategias y metodologías e implementar un procedimiento de mejora de los procesos para fortalecer el servicio y con ello mejorar la calidad de atención del Centro de Salud Nicanor Merchán.

1.4. PROPUESTA Y JUSTIFICACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

1.4.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Anexo 1

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de gestión gerencial para la mejora de la calidad de la atención en un Centro de Salud Tipo B de la ciudad de Cuenca.” MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Retraso en la atención al usuario en el área de admisión y atención al usuario	Sobredemanda para la atención en varios Servicios	Sobrecarga de trabajo del personal y disminución de la calidad de atención	Optimización de talento humano	Planificación y redistribución de actividades del personal que conforma el área de Estadística	Administrador Técnico
Sobredemanda de actividades intramural y extramural	Usuarios que no pertenecen al Centro de Salud, acumulación y visitas domiciliarias pendientes debido a	Cambios continuos en cronograma de personal y desabastecimiento en ciertas áreas	Planes de contingencia para abarcar atenciones intramural y extramural (prioritarias).	Redistribución del personal en las distintas áreas, hacer visitas domiciliarias a pacientes prioritarios o que soliciten visita urgente, hasta	Administrador Técnico

	pandemia de COVID 19			cubrir los pendientes debido a la pandemia	
Retraso de atención en consulta externa al usuario	Falta de comunicación entre el usuario interno y usuario externo	Insatisfacción del usuario	Comunicación adecuada con el usuario externo, para que comprenda los distintos procesos y, en consecuencia, los distintos tiempos de atención.	Reestablecer el cronograma del personal para cubrir uno a otro en el caso de emergencias o retraso de atención de algún paciente. Reasignación de roles en distintas áreas	Administrador Técnico
Limitada capacidad resolutive	Elevado número de referencias	Espera prolongada del usuario, patologías sin resolver	Diagnóstico integral en tiempos determinados.	Priorizar referencias, interconsultas, derivaciones	Administrador Técnico

Elaboración propia

2. CAPÍTULO II

2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

2.1.1. Metodología

En el presente proyecto se aplica una metodología de tipo descriptivo ya que busca describir y explicar la información proveniente de los datos recolectados, es decir analiza las características de los factores a investigar, en este caso, relatar el proceso de atención en salud del Centro de Salud tipo B en sus distintos servicios, los factores que contribuyen a una disminución de la calidad de la misma, así como también el comportamiento del usuario interno y externo siendo parte de estos procesos. Frente a la problemática planteada, la intervención será de carácter restrictivo, ya que, al ser,

además, un estudio observacional, como su nombre lo indica, no existirá intervención por parte de la investigadora.

El enfoque del proyecto fue de carácter cualitativo, en el cual, las etapas del mismo han sido de gran ayuda para cumplir con los objetivos planteados en la investigación. Una de las herramientas empleadas para la recolección de datos, fue la observación directa, con un rol de participación pasiva, que permitió una relación directa respecto del objeto de estudio para con ello obtener datos que no se obtendrían de otra manera.

Este mecanismo de observación directa se realizó en el Centro de Salud Nicanor Merchán, con la ayuda de dos Anexos: Ficha de Observación Directa – Admisión del Usuario Externo (Anexo1); y, Ficha de Observación Directa – Atención Integral en Consulta Externa (Anexo 2).

En esta metodología se utilizó un check list, en donde se colocaron los parámetros de análisis, el mismo tenía las opciones de Si o No para colocar en el caso de que se cumpla el ítem evaluado o no. Además, una breve descripción de lo observado en caso de ser pertinente, lo cual permitió la evaluación de procesos estrechamente ligados a la calidad de la atención como: admisión del usuario externo, con 11 ítems en check list y atención integral en consulta externa con 12 ítems a valorar en check list; los mismos permitieron evidenciar de manera concreta cómo se llevan a cabo dichos procesos.

Otra herramienta empleada para la obtención de información fue la entrevista semiestructurada, la misma que fue seleccionada en función del análisis realizado por la investigadora, con una muestra por conveniencia, al azar, de 20 usuarios externos que se encontraban en las instalaciones del Centro de Salud Nicanor Merchán, luego de haberles informado el objetivo del proyecto, la finalidad, recalcando que es una entrevista confidencial y posterior a todo esto, su consentimiento; el formato contó con 11 preguntas, que dan como opción de respuesta: SI o No, opinión y sugerencias (Anexo 3).

La metodología aplicada permitió evaluar procesos de distintos Servicios de carácter operativo y administrativo, así como también la opinión personal de los

pacientes en cuanto a la calidad de atención y opciones de mejora que algunos incluyeron en la entrevista.

Para su análisis, primeramente, se transcribieron los datos de las entrevistas que fueron realizadas a mano en el Centro de Salud, en un cuadro global de todas las respuestas utilizando el programa Microsoft Excel, posterior a ello se procedió a realizar tablas cruzadas para la tabulación de datos de la entrevista para su análisis y conclusión.

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

2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

El Centro de Salud Nicanor Merchán, forma parte de los establecimientos de salud de primer nivel de atención, por ello es dependiente del direccionamiento estratégico de la Dirección Distrital 01D02 y su proceso agregador de valor, constituye la cartera de servicios proporcionada por el Centro de Salud, cuya gestión administrativa y operativa está liderada por un Administrador Técnico, actualmente a cargo de un médico general; además de la supervisión y coordinación de todos los servicios que oferta conjuntamente con el control de la calidad de atención en salud. Para el adecuado seguimiento de todos estos procesos, el Administrador Técnico se encarga de generar un plan estratégico y además envía informes a la Dirección Distrital a cargo para su evaluación constante. Dentro de esta área se identifican algunos nudos críticos como el déficit de planificación y organización del talento humano que deben ser intervenidos de inmediato.

2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing

Respecto de la gestión estratégica de marketing, por estructura orgánico funcional no existe en el primer nivel de atención, sin embargo, existen lineamientos para actividades edu-comunicacionales que proporciona el Distrito 01D02, con el objetivo de brindar información a la comunidad con la ayuda de herramientas y metodologías didácticas, llevando a cabo procesos como campañas de vacunación, charlas en las salas de espera del Centro de Salud, relativas a promoción de la salud y prevención de la enfermedad, charlas en escuelas, colegios e instituciones de las parroquias Sucre y Huayna Cápac sobre educación para la salud, prácticas saludables,

barridos de vacunación, charlas comunitarias para reforzar la responsabilidad social sobre la salud, entre otras actividades, que son llevadas a cabo por profesionales de la salud, Equipos de Atención Integral de Salud (EAIS), para tomadores de decisión, representantes sociales, grupos de apoyo social y por supuesto la comunidad misma.

2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

En esta sección, se describen los resultados obtenidos en las dos fichas de observación directas para la evaluación de procesos de admisión del usuario externo y atención integral en consulta externa.

Aplicada la Ficha de Observación Directa – Admisión del Usuario Externo (Anexo1), se evaluaron 11 parámetros. El primero que se relaciona con la *atención cálida, respetuosa y amable que brinda el personal de Estadística*, se observó que, si se realiza, además se brinda información general sobre el Centro de Salud. Se identificó que en algunas ocasiones existe un mal direccionamiento del paciente, no hay una buena comunicación, por lo tanto, el usuario externo no sabe a qué planta y a qué servicio debe acudir para su cita, entonces debe regresar al área de Estadística a preguntar nuevamente.

En el parámetro de *fluidez y organización en el proceso de atención*, se evidenció que en las primeras horas de 08h00 hasta las 09h30 aproximadamente, existe una gran cantidad de pacientes esperando por citas, proceso de admisión de citas pre agendadas por contact center, agendamiento de exámenes complementarios, entre otras, que hace que el personal de Estadística intente atender a todos a la vez y se refleja desorganización. Se observó además que hace falta una mejor comunicación del usuario interno y externo ya que estos últimos no entienden los procesos a seguir luego de su cita agendada, entonces no saben a dónde dirigirse y hay un retraso de la atención y por ende una insatisfacción del paciente. Otro parámetro que se evaluó fue la *motivación que tiene el personal de Estadística*, en donde se encontró un déficit de la misma por parte de algunos miembros, falta de colaboración, lo cual se ve reflejado en el compromiso para mejorar la organización y brindar una mejor atención.

En referencia al *mantenimiento de historias clínicas*, también se verificó una deficiente organización de los documentos para la atención (Formulario 002) de los pacientes, en ocasiones no se encuentran los formularios requeridos y entonces se procede a abrir otro formulario lo que dificulta la atención subsecuente del paciente.

En los parámetros analizados como: 1. *ambiente laboral adecuado y organizado*; 2. *disponibilidad de recursos que garanticen una buena calidad de atención*; 3. *recepción de solicitud de cita, adecuación, clasificación y priorización del usuario externo*; y, 4. *recepción de referencias, envío oportuno de documentación de los pacientes*; el personal de estadística del Centro de Salud cumple totalmente y de manera muy concreta con estos.

2.3.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Para el análisis de estas gestiones, se realizó una entrevista a 20 usuarios externos, seleccionados al azar, que se encontraban en las instalaciones del Centro de Salud Nicanor Merchán, luego de la elaboración de un consolidado de todas las respuestas (Anexo 3), se procede a realizar la tabulación de las mismas, distribuyendo en preguntas de respuestas SI o No, preguntas de opción múltiple y preguntas de opinión personal y recomendaciones.

Tabla 4

Tabulación y análisis de respuestas SI o No de entrevista

PREGUNTA	ENTREVISTAS	Preguntas de respuesta SI y NO		NO	%	TOTAL %
		SI	%			
2	20	12	60	8	40	100%
8	20	19	95	1	5	100%

Elaboración propia

En la pregunta número 2 ¿Usted pertenece a este Centro de Salud, (vive en las parroquias Sucre o Huayna Cápac) ?, se obtuvo que el 60% de los pacientes sí pertenecen a las parroquias Sucre y Huayna Cápac, población de responsabilidad del Centro de Salud Nicanor Merchán, sin embargo, el 40% restante, pertenece a otras parroquias de la ciudad de Cuenca; esto explica la sobre demanda que presenta día a día el Centro de Salud Nicanor Merchán.

En la pregunta número 8 ¿El médico que le atendió supo resolver sus necesidades?, se obtuvo que el 95% respondieron que efectivamente el médico sí pudo resolver sus necesidades, sin embargo, el 5% equivalente a 1 entrevistado, respondió que no, dando su respuesta en la pregunta número 10, que la causa fue porque el médico lo refirió a una unidad de mayor nivel de atención, por limitada capacidad resolutive.

Preguntas de opción múltiple

Tabla 5

Tabulación y análisis de preguntas de opción múltiple

Preguntas de opción múltiple						
PREGUNTA	ENTREVISTAS	Control	%	Enfermedad aguda	%	TOTAL %
1	20	13	65	7	35	100%

Elaboración propia

En la pregunta número 1 ¿Cuál es el motivo por el que usted acude al Centro de Salud?, el 65% de los entrevistados respondió que acudieron ese día por control de enfermedades, mientras que el 35% respondió que acudía por presencia de enfermedad aguda. De los pacientes de control, 8 de ellos, que equivalen al 40% pertenecen al Centro de Salud y 5 de ellos equivalente al 25%, no pertenecen al Centro de Salud, es decir, acuden al mismo desde hace algunos años al control de sus enfermedades. El Centro de Salud Nicanor Merchán atiende a un gran porcentaje de pacientes que no habitan en las parroquias Sucre y Huayna Cápac.

Tabla 6

Tabulación y análisis de preguntas de opción múltiple

Preguntas de opción múltiple										
PREGUNTA	ENTREVISTA	Excelente	%	Buena	%	Regular	%	Malo	%	TOTAL %
3	20	7	35	8	40	3	15	2	10	100%
5	20	8	40	7	35	4	20	1	5	100%

Elaboración propia

En la pregunta número 3 ¿Cómo calificaría la atención general brindada en el Centro de Salud?, el 35% de los entrevistados respondió que, de manera general, la atención es excelente, el 40% respondió que es una atención buena, el 15% respondió que es una atención regular y dentro de las causas, argumentando la pregunta número 4, refieren que hay una demora en la atención en el área de Estadística; no hay suficiente medicación para abastecer a los pacientes, mala comunicación, porque el paciente no presenta síntomas respiratorios y en enviado al área de triaje.

Y el 10% de los entrevistados respondió que es mala la atención general brindada, dando sus principales razones, entre otras, el retraso de la atención del médico, refiriendo haber esperado más de 40 minutos hasta la cita, y la otra razón, según el entrevistado, es que no se proporciona una atención prioritaria en el Centro de Salud (por ejemplo, para niños). Si bien la gran mayoría, 75%, refiere que la atención del Centro de Salud es excelente y buena, hay un pequeño porcentaje que indica que hay una disminución de la calidad de la atención por las razones antes mencionadas.

En la pregunta número 5 ¿Qué tan eficiente y completo fue el proceso de admisión?, con esta pregunta se evaluó la logística de procesos del personal de Estadística, el 40% y 35% refieren un proceso excelente y bueno respectivamente. El 20% y el 5% refieren que el proceso fue regular y malo respectivamente, refiriendo que hay demora de más de 50 minutos para obtener una cita, mucha demora en el proceso de admisión y poca organización por parte del personal de Estadística, además de una mala comunicación por parte del mismo y que no hay citas disponibles para libre demanda en el Centro de Salud. Este 25% de los entrevistados que presentan una inconformidad por el proceso de atención, nos refiere los problemas antes mencionados y con ello se evidencia que existen procesos que mejorar para proporcionar una atención con calidad a los usuarios de la Unidad Médica.

Tabla 7*Tabulación y análisis de preguntas de opción múltiple*

Preguntas de opción múltiple										
PREGUNTA	ENTREVISTAS	5 minutos	%	10 minutos	%	20 minutos	%	30 minutos	%	TOTAL %
7	20	3	15	2	10	4	20	11	55	100%

Elaboración propia

En la pregunta 7 ¿Conoce usted cuántos minutos antes de la cita debe acudir al Centro de Salud?, el 55% tiene conocimiento de que debe llegar 30 minutos antes de la cita médica, ya que el proceso de admisión, preparación del paciente en el área de enfermería toma su tiempo y por lo tanto se requiere que el paciente sea puntual a su cita. Sin embargo, el 45% de los pacientes, no conocen cuántos minutos antes de la cita médica deben acudir, situación que es muy importante y que refleja la mala comunicación por parte del área de Estadística con al paciente, ya que este personal es el encargado de informar al usuario externo.

Tabla 8*Tabulación y análisis de preguntas de opción múltiple*

Preguntas de opción múltiple										
PREGUNTA	ENTREVISTAS	5-10 min	%	10-20 min	%	20-30 min	%	40 min o más	%	TOTAL %
10	20	12	60	4	20	1	5	2	10	100%

Elaboración propia

En la pregunta 10 ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido por el médico?, el 60% de los entrevistados espero de 5 – 10 minutos, el 20% esperó de 10 – 20 minutos, el 5% esperó de 20 a 30 minutos y el 10% esperó más de 40 minutos, debido a ello, estos pacientes refieren insatisfacción y es importante mencionar que los 2 pacientes que esperaron por más de 40 minutos, se debió a que hubo imprevistos justamente por 2 pacientes maternas que presentaron algunas complicaciones en su atención prenatal y por ello se retrasaron las atenciones a los otros pacientes. Siendo necesario mencionar que cada paciente tiene un tiempo determinado para atención, parámetro que debe

informarse a los usuarios externos para que conozcan y, en consecuencia, no se presenten inconformidades.

En la pregunta 11 ¿Cuáles son los procesos o circunstancias que cree que se debe mejorar en la atención de salud?, en esta pregunta se pidió la opinión personal, era una pregunta opcional, algunas de las sugerencias que manifiestan los pacientes son: brindar una atención más rápida, que haya una mejor organización en el área de Estadística, que el Centro de Salud proporcione todos los medicamentos necesarios, que haya una mejoría en la comunicación del personal de salud con el paciente, que haya una mejoría en los procesos de admisión del paciente en general, que la atención de los adultos mayores sea en la planta baja para mayor comodidad; estas recomendaciones de los usuarios externos son de gran importancia, ya que con ellas se podrán optimizar distintos procesos y con ello mejorar la calidad de atención en el Centro de Salud.

3. CAPÍTULO III

3.1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.2.1. Análisis del Entorno Social

Siendo el Centro de Salud Nicanor Merchán, una institución de salud que pertenece al Estado, se realiza el análisis del entorno social aplicando el instrumento PEST, para poder abarcar por separado cada componente: político, económico, social, y tecnológico; y tener una mejor comprensión de cada uno.

Político

El Centro de Salud, forma parte del Ministerio de Salud Pública, bajo cuyos lineamientos de gobernanza se gestionan y desarrollan los procesos asistenciales. La construcción de políticas públicas que se orienten hacia el fortalecimiento de estilos de vida saludables son procesos de fundamental importancia ya que permitirán el

desarrollo integral de los individuos, las familias y, por ende, las comunidades. Como parte de estos procesos, el Modelo de Atención Integral en Salud (MAIS), determina y organiza el funcionamiento adecuado y armónico del Sistema Nacional de Salud y la Red de Salud. En el Centro de Salud hay muy poco apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), pero se provee de apoyo total por parte de actores comunitarios y la población misma. (MAIS, 2013)

Económico

Debido a que el Centro de Salud Nicanor Merchán, no es una entidad operativa desconcentrada y por ello no recibe asignación presupuestaria directa, depende de la gestión administrativa financiera del Distrito 01D02, dependiendo directamente de la eficiencia y efectividad de estos procesos para la gestión del Centro de Salud en cuanto a abastecimiento de medicamentos, dispositivo médicos e insumos, así como, talento humano. Una de las características que es importante mencionar, es que, al ser un establecimiento de salud ubicado en un área central, urbana, recibe usuarios de todas las parroquias de la ciudad de Cuenca, que acuden por control de enfermedades crónicas, control prenatal, retiro de medicación mensual, enfermedad aguda, entre otros.

Social

Dentro de este factor, es importante mencionar, que el Centro de Salud Nicanor Merchán, abarca a población de todas las parroquias de Cuenca, incluso de algunas parroquias rurales. Recibe pacientes de todas las edades, al contar con una especialista en pediatría atiende a una gran cantidad de niños y adolescentes. Además, cuenta con un área de triaje respiratorio, que tiene gran afluencia de pacientes, ya sea por la disponibilidad de medicación o porque algunos puestos de salud o centros de salud más pequeños no tienen esta área. Debido a esta sobredemanda de pacientes, se buscan alternativas y estrategias que conlleven a optimizar los procesos para una mejora en la calidad de atención de los mismos.

Tecnológico

Dentro de este parámetro es importante mencionar que, en el ámbito tecnológico, el Centro de Salud, para todos estos procesos recibe asesoramiento y total ayuda del personal de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICS), que pertenece a la Coordinación Zonal 6. Las unidades médicas del Ministerio de Salud Pública utilizan el sistema RDACCA activado en este departamento y que es una plataforma que permite ingresar las atenciones de los pacientes, el seguimiento, las referencias solicitadas para el mismo en caso de ser necesario, el tratamiento, entre otros, con la finalidad de llevar un registro de los pacientes y hacer un adecuado seguimiento de los mismos, además cuenta con la plataforma PRAS, que cumple con las mismas funciones antes mencionadas pero para ésta es necesario contar con una red de internet, que en el Centro de Salud se tiene implementada. Además del aporte de herramientas de comunicación, recursos, programas informáticos antes mencionados, para que la información pueda ser transmitida a la comunidad y de manera intrainstitucional de igual manera.

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

Tabla 9

Análisis de la industria de Servicios de Salud. 5 fuerzas de Porter.

IDENTIFICACION DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
FACTORES				
Rivalidad entre competidores	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Amenaza de desarrollo de entrada de productos sustitutos	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes
Ya que es un Centro de Salud, que pertenece al Ministerio de Salud Pública, la atención en el mismo es gratuita por	Dentro de los nuevos competidores únicamente serían del sector privado, que no representan una amenaza	Debido a la baja en el presupuesto para salud, la entrada de nuevos centros de salud u hospitales es	Debido a que a que el Centro de Salud no cuenta con proveedores directos, ya que la gestión administrativa	En este caso, el usuario externo es el encargado de determinar si existen insatisfacción en la atención al mismo, sin

<p>ende no tiene competidores directos. Se presentaría una competencia con otros Centros de Salud de primer nivel, sin embargo, al ser tipo B, presenta una cartera de servicios amplia con médicos especialistas (pediatría, médicos familiares), cuanta con laboratorio clínico, por lo que acuden pacientes de otras áreas de la ciudad.</p>	<p>ya que la atención en el Centro de Salud es sin costo, y puede acudir cualquier persona. En el caso de otros Centros de Salud, tampoco serían una amenaza ya que cada uno tiene una población asignada, y cubre distintas parroquias.</p>	<p>baja, además dentro de la red de salud, cercana al Centro de Salud únicamente hay casas de salud privadas, pero representan un costo para el paciente. Y no se tiene el modelo de salud tradicional se cuenta con rehabilitación en el domicilio, entrega de medicación en el domicilio, existen comités de enfermedades crónicas, adultos mayores en el Centro de Salud, los cuales ayudan en el bienestar psicológico y social de los pacientes.</p>	<p>lo hace directamente el Distrito 01D02, al Centro de Salud, no existe relación directa con proveedores.</p>	<p>embargo, se procede a realizar una evaluación de la misma para corregir falencias en caso de ser pertinente y pedir apoyo a las instancias superiores como el Distrito.</p>
---	--	---	--	--

Elaboración propia

3.1.2.3. Análisis FODA

Para el abordaje de la problemática que se ha planteado en el Centro de Salud Nicanor Merchán, se presenta el análisis FODA, para analizar detalladamente los factores que serán de gran ayuda para cumplir los objetivos.

Tabla 10

Análisis FODA

Fortalezas

- Talento humano capacitado para cada área
- Ubicación urbana, de fácil acceso
- Atención integral de salud, enfocada en promoción y prevención
- Comité de gestión de calidad de los servicios

Oportunidades

- Optimización del talento humano
- Equipo de trabajo multidisciplinario
- Trabajo en equipo
- Apoyo de estudiantes internos rotativos de medicina y enfermería por parte de las universidades
- Capacitaciones por parte del mismo personal

Debilidades

- Infraestructura inadecuada
- Inadecuados insumos y equipos para brindar una atención integral
- Falta de medicación para cubrir necesidades de pacientes
- Recidivas y mal control de enfermedades por falta de medicación
- Pacientes que solicitan atención no pertenecen al Centro de Salud

Amenazas

- Aumento de la demanda de pacientes
- Falta de presupuesto, disminución del presupuesto para la salud.
- Aumento de la población

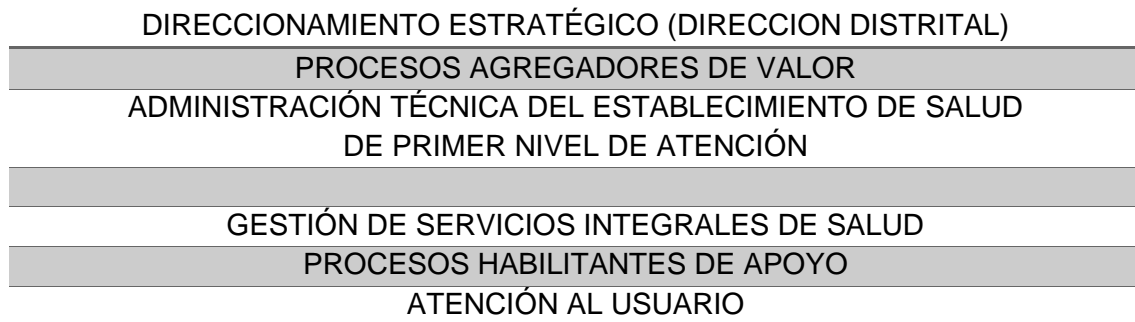
Elaboración propia

3.1.2.4. Cadena de Valor de la Organización

Cadena de valor Macro

Figura 4

Cadena de valor

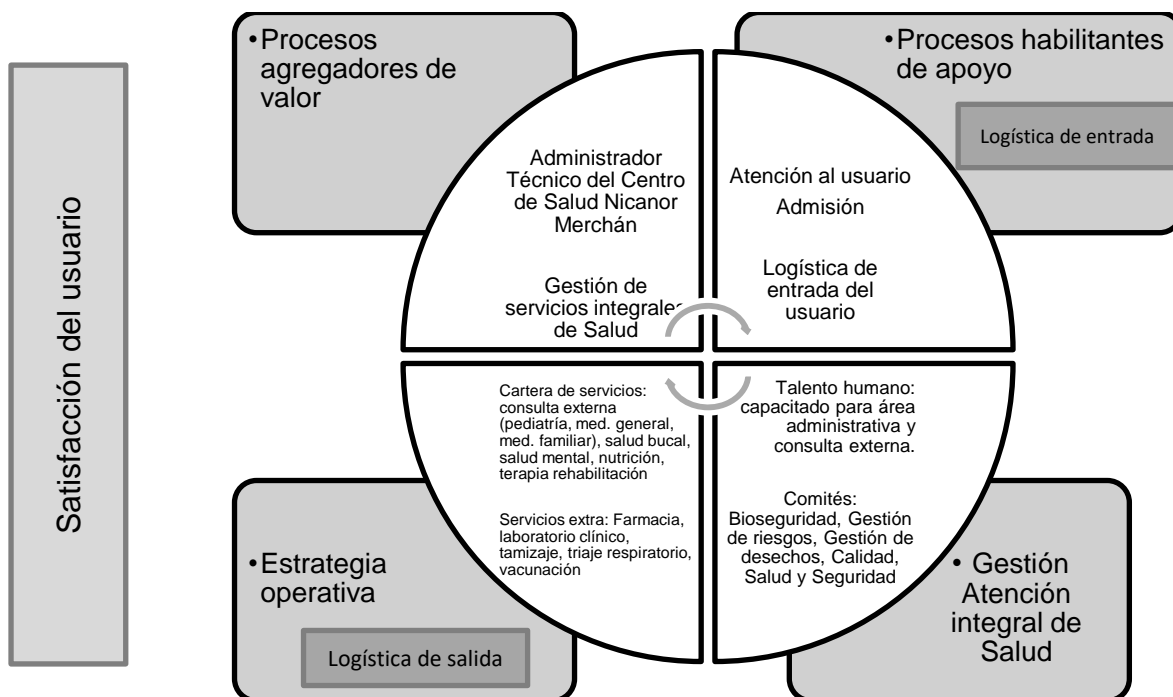


Fuente. Tomado de Estatuto Orgánico Organizacional por procesos de los Establecimientos de Salud del Primer Nivel de Atención del Ministerio de Salud Pública

Cadena de valor Micro

Figura 5

Cadena de valor de la organización



Elaboración propia

3.1.2.5. Planificación Estratégica

Dentro de esta planificación estará inmersa la estrategia para determinar las acciones a tomar para lograr una mejora en la calidad de atención en salud del Centro de Salud Nicanor Merchán.

Misión

El Centro de Salud Nicanor Merchán, perteneciente al primer nivel de atención y siendo parte del Ministerio de Salud Pública, garantizará el derecho a la salud, tal como lo establece la Constitución de la República del Ecuador, de manera universal, con calidad y calidez, y fomentando la seguridad del paciente, siguiendo estrategias de prevención, curación, recuperación y rehabilitación, además se enfocará en la atención integral de salud del individuo, la familia y la comunidad en el marco de la justicia y equidad social. (Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por procesos, 2022) Además su misión es promover actividades enfocadas al fortalecimiento de las prestaciones de servicios acorde a su capacidad resolutive.

Visión

La visión está enfocada a corto y largo plazo con la garantía de una atención integral en salud inclusiva y equitativa, actuando directamente respecto de los determinantes de la salud y con un enfoque preventivo, así como también de promoción de la salud, que serán de gran ayuda para el desarrollo de oportunidades para la población, además brindará acceso a toda la población con el compromiso de satisfacer sus necesidades. (Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos, 2022)

Valores

Dentro de los valores que propone y define la atención en salud del Centro de Salud Nicanor Merchán, está principalmente el respeto que se brinda en cada servicio, atendiendo las necesidades del paciente y efectivizando sus derechos. Además, promoverá siempre la inclusión, respetando las diferencias de todos sus usuarios. El personal del Centro de Salud realiza una labor diaria con mucho compromiso y además tiene vocación del servicio, que se ve reflejado en la entrega total y pasión con el que atienden a los pacientes. Siendo personal de salud, que actúa directamente con la vida de los pacientes pone en práctica siempre la justicia, ya que las personas tienen las

mismas oportunidades, y por último la lealtad, que pone a disposición prometiendo confianza y defensa de todos los valores antes mencionados. (Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos, 2022)

Objetivos Institucionales

Con la intervención directa y como Autoridad Sanitaria Nacional, el Ministerio de Salud Pública y por ende sus casas de salud como el Centro de Salud Nicanor Merchán se planean los siguientes objetivos.

- Incrementar la calidad de vigilancia, prevención y control sanitario.
- Incrementar la calidad de la prestación de los servicios de salud.
- Incrementar la cobertura de prestaciones de servicios de salud.
- Incrementar la eficiencia y eficacia institucional.
- Incrementar el acceso de la población a los servicios de salud.
- Incrementar la satisfacción de la población con respecto a los servicios de salud.

Principios Éticos

El Centro de Salud Nicanor Merchán, será encargado de generar mecanismos administrativos y operativos basados en la equidad, permitiendo el acceso a toda la población en base a sus necesidades. Además, brindará una atención inclusiva, libre de discriminación, de calidad y calidez. Dentro de las medidas de gestión promoverá la sostenibilidad administrativa con la capacidad de mantener las medidas para mejorar los logros en salud y conservar suficiencia para tener la capacidad de resolver las necesidades de los usuarios de manera oportuna. Conformando las unidades de primer nivel de atención, garantizará el derecho a la salud, con acceso a los servicios de salud, promoviendo la universalidad. Al estar brindando un servicio de ciencias de la vida, directamente se relaciona con los valores humanos, para crear un ambiente óptimo donde prime el principio de la bioética.

Políticas

Perteneciendo al Sistema Nacional de Salud, el Centro de Salud Nicanor Merchán, mantendrá los principios, actividades, componentes para garantizar la salud a toda la población. Además, es el responsable de monitorear y controlar procesos de planificación y organización de todos los servicios que proporciona a la ciudadanía con

el objetivo de brindar una atención integral de calidad y calidez, junto con la conformación de estrategias para implementar programas informativos de promoción de la salud, dentro y fuera del establecimiento de salud. Las políticas se encuentran inmersas en 3 ejes fundamentales: 1. Garantizar la atención integral en salud de manera gratuita y oportuna a la población en cada ciclo de vida 2. Fortalecer la vigilancia epidemiológica reforzando los programas de prevención 3. Fomentar prácticas de vida saludable manteniendo un estilo de vida saludable y de la misma manera garantizará la difusión de toda esta información. Por último, ofrecerá una atención intercultural, universal logrando adquirir un estado de bienestar de la población. (MAIS. 2013)

3.1.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Dentro del Plan Gerencial será de suma importancia el pensamiento estratégico de todo el personal que conforma el Centro de Salud Nicanor Merchán, ya que la transición para la ejecución del plan de acción será mucha más llevadera y permitirá observar los cambios que se pretenden cuando todos entienden la estrategia a seguir para lograr una mejora en la calidad de atención. El objetivo de este plan es que la estrategia intervenga en todos los procesos y las áreas funcionales del Centro de Salud.

3.1.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Tabla 11

Actividad 1. Socializar el Plan de Calidad del Centro de Salud y realizar un Feedback.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Socialización del Plan de calidad del Centro de Salud y realizar un Feedback	Número	Socialización del Plan de calidad actual del Centro de Salud ejecutada y feedback recibido <u>Socialización del Plan de calidad actual del Centro de Salud planificada</u>	Informe de socialización que resuma lo tratado y el aporte por parte de los miembros del comité y todo el personal de salud	Uno

Elaboración propia

Es importante esta actividad ya que permitiendo socializar no solo con el Comité de Gestión de la Calidad del Centro de Salud, sino con todo el personal administrativo y operativo, con el objetivo de realizar una retroalimentación en base a todas las ideas aportadas y con ello ir mejorando los procesos, sería de realizar esta socialización una vez, al inicio de cada año para poder implementarlo a lo largo del mismo.

Tabla 12

Actividad 2. Evaluación del conocimiento de las Guías de Práctica Clínica

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Evaluación del conocimiento de las Guías de Práctica Clínica	Número	Evaluación de las Guías de Práctica Clínica realizada <hr/> Evaluación de las Guías de Práctica Clínica planificada	Registro de las evaluaciones	Dos

Elaboración propia

Uno de los puntos del Plan de Gestión de la Calidad del Centro de Salud es conocer y tener disponible en cada monitor de los consultorios, las Guías de Práctica Clínica vigentes del MSP, pero también es importante implementar una evaluación de conocimientos de éstas al personal médico, se realizarían 2 evaluaciones anuales. Y con ello será más fácil realizar el cronograma de capacitaciones al personal, haciendo más énfasis en ciertos temas, una vez revisadas las evaluaciones.

Tabla 13

Actividad 3. Redistribución de actividades y funciones en el área de admisión al usuario (estadística)

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Redistribución de actividades y funciones en el área de admisión al usuario (estadística)	Número	Redistribución de actividades y funciones en el área de estadística ejecutada <hr/> Redistribución de actividades y funciones en el área de estadística planificada	Informe con redistribución de actividades y cronograma actualizado	Uno

Elaboración propia

Es necesario que haya una distribución igualitaria en las actividades y funciones que realizan las 3 personas que se encargan del área de estadística, para que haya más organización en todos los procesos, que cada persona abarque actividades de calidad, presentaciones de matrices, entre otras, además de una rotación de roles por parte de todos, en admisión al usuario, citas a libre demanda, entrega de carnets de fiebre amarilla, agendamientos de citas, información general del Centro de Salud, con el objetivo de lograr un trabajo en equipo y que cuando exista una gran cantidad de personas esperando ser atendidas se puedan abarcar todas las funciones de estadística de manera óptima.

3.1.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Tabla 14

Capacitación al personal administrativo y operativo sobre calidad de atención

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Capacitación al personal administrativo y operativo sobre calidad de atención	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personas que asisten a la capacitación}}{\text{Número de personas que laboran en el Centro de Salud}}$	Informes de capacitación Registro de firmas Registro fotográfico	95%

Elaboración propia

Es importante mencionar que, a lo largo del año, el Centro de Salud Nicanor Merchán realiza algunas capacitaciones al personal abarcando varios temas, sin embargo, la asistencia a las mismas suele ser del 50 al 60%, ya que este personal se encuentra realizando atenciones o actividades diarias, por lo que es importante redistribuir actividades por parte del área de estadística como se menciona en la tabla anterior, para que la mayoría del personal pueda asistir a las capacitaciones y con ello implementar estrategias en todos los ámbitos del personal para incrementar la calidad de atención.

Tabla 15*Actividad 5. Redistribución de la carga laboral diaria y cronograma de actividades*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Redistribución del cronograma de actividades	Número	Cronograma de actividades elaborado Cronograma de actividades planificado	Cronograma de actividades modificado	Uno

Elaboración propia

Es importante que exista una redistribución del cronograma de actividades del personal en caso de ser necesario, con el objetivo de disminuir la carga laboral diaria, en el caso de que algún paciente no acuda a su cita, automáticamente se pasa a un paciente que esté solicitando atención a libre demanda, a uno de los consultorios que están designados para contact center y no se sobrecarga los consultorios designados para libre demanda, obteniendo un trabajo en equipo, como resultado, no se pierde la oportunidad de atención y sobre todo se cubre la sobre demanda de citas diarias. Es importante porque al inicio serán 1 o 2 pacientes al día que obtendrán cita, pero con esta estrategia, se mejora el proceso y en unos 5 años irá abarcando más atenciones aprovechando que las citas por contact center en algunos días presenta inasistencia de hasta un 40%.

Tabla 16*Actividad 6. Ciclos rápidos mensuales para mejora de la calidad de atención*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Ciclos rápidos mensuales para mejora de la calidad de atención	Número	Plan de ciclos rápidos para mejora de la calidad de atención elaborado Plan de ciclos rápidos para mejora de la calidad de atención planificado	Plan de ciclos rápidos de mejora de la calidad	Doce

Elaboración propia

Es importante la realización de ciclos rápidos mensuales con el objetivo de lograr cambios concretos y oportunos en la atención, para observar de manera objetiva el problema a intervenir y lograr una atención deseada. Además de realizarlos es importante mejorar el modelo evaluando la meta, la medición y las ideas de cambio en un ciclo de mejora: planificar, hacer, verificar y actuar; con estos pasos concretos será mucho mejor la realización de estos ciclos y con ellos evidenciar resultados a corto plazo.

3.1.2.3. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Tabla 17

Protocolo para una atención y admisión oportuna, eficiente y de calidad al usuario externo

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Protocolo para una atención y admisión oportuna, eficiente y de calidad al usuario externo	Número	Protocolo de atención y admisión al usuario externo elaborado Protocolo de atención y admisión al usuario externo planificado	Acta de elaboración del protocolo de atención y admisión al usuario externo	Uno

Elaboración propia

Esta actividad sería de manera particular para el Centro de Salud, sabiendo que el área de estadística, abarca el primer contacto con el paciente, es un área de información general del Centro de Salud, donde se solicitan citas para los distintos servicios, por lo que sería de vital importancia generar un protocolo de atención específico para el área de admisión al usuario, que estaría a cargo por el Comité de Gestión de la Calidad de atención del Centro de Salud.

Tabla 18

Actividad 8. Ciclo de reagendamento de turnos y lista de espera de turnos

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Ciclo de reagendamento de turnos con lista de espera	Número	Ciclo de reagendamento de turnos elaborado <hr/> Ciclo de reagendamento de turnos planificado	Elaboración de un ciclo de reagendamento de turnos	Uno

Elaboración propia

Sería de gran ayuda la gestión de un ciclo de reagendamento de turnos con lista de espera, sabiendo que el Centro de Salud enfrenta cada día una sobredemanda de pacientes. Existe un alto porcentaje de ausentismo de pacientes que agendaron su cita por el 171, debido a que los turnos se dan luego de 10 días aproximadamente y en algunas ocasiones ya no los necesitan, además todos los días los turnos disponibles a libre demanda se acaban a las 9h00 debido a esta sobredemanda, con la ayuda de una lista de los pacientes que no alcanzaron a obtener un turno a libre demanda, y la aplicación de este ciclo, se podrá dar prioridad para que sean atendidos por un médico que se encuentra libre porque el ausentismo de sus citas previamente programadas y de esta manera aumentar la cobertura de atención de pacientes.

4. CAPÍTULO IV

4.1. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Luego de proponer las estrategias para mejorar los procesos que dan como resultado una mejora en la calidad de atención en el Centro de Salud Nicanor Merchán y junto con ello, el cumplimiento de los objetivos de este proyecto, es importante analizar las limitaciones y restricciones que tiene este Plan de Gestión Gerencial para su implementación.

Una de las más importantes limitantes del Centro de Salud, es que, al no ser una entidad operativa desconcentrada, no tiene un presupuesto fijo, por lo que depende del Distrito 01D02, instancia de la que recibe medicamentos, dispositivos médicos, insumos y talento humano, lo cual constituye un proceso de estructura y por ende, complejo su cambio siendo no factible.

Además, debido a la limitación presupuestaria, el Ministerio de Salud Pública no cuenta con la capacidad de proporcionar los recursos necesarios y por lo tanto, no es posible intervenir en la infraestructura para brindar excelencia en atención en salud, la falta de medicamentos es un problema que ya lleva algún tiempo y que es una de las principales causas que limitan el brindar una atención integral al paciente y su seguimiento.

Otra de las limitaciones es la falta de comunicación entre los usuarios internos y muchas veces en el caso de siniestros, no existe una buena organización en los procesos de atención, de la misma manera se hace énfasis en que la comunicación entre el usuario interno y externo es deficiente en algunas ocasiones, lo que provoca una planificación, organización y ejecución de procesos frágil, acompañada de una calidad de atención débil.

Además, la restricción más importante, es que todo el personal de salud debe realizar una serie de trámites administrativos respecto del desarrollo de sus funciones ante el Distrito, como por ejemplo, el envío de comprobantes, informes, registros, verificables de distintos componentes evaluados en la atención primaria; sin embargo, es importante no solo realizar estos verificables como parte de un cumplimiento abstracto a las funciones sino que hace falta que el personal realmente se involucre, retroalimentando los procesos que cada uno cumple al frente de la atención en salud y con ello mejorarla cada día.

4.1.2. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Es fundamental para el personal del Centro de Salud Nicanor Merchán, la socialización continua del Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la Calidad de la

Atención, con el compromiso de ir aportando ideas y retroalimentando los procesos asistenciales, así como también ir resolviendo algunos inconvenientes que se presentan con la finalidad de brindar total satisfacción al paciente, con un servicio oportuno de calidad y calidez.

El personal del Centro de Salud Nicanor Merchán debe trabajar en equipo en todos sus servicios ofertados, adecuando un ambiente de trabajo ideal, primero interinstitucional, para que posterior a ello pueda brindar un servicio de calidad y calidez al usuario externo. Además, es oportuno mencionar que la comunicación entre usuarios internos y externos es fundamental pues aplicada de la manera más clara y concisa permite llevar a cabo todos los procesos de atención en todos los Servicios de una manera adecuada e integral.

Un parámetro importante de mencionar debido a que es el área que necesita mayor refuerzo en la organización de sus procesos, sabiendo que es el espacio de primer contacto con el paciente, es el área de atención al usuario (estadística) del Centro de Salud, debido a la sobredemanda que presenta a diario al ser un establecimiento de salud urbano, central; y, por lo tanto la organización de los procesos de admisión debe ser eficiente, óptima y cálida; para brindar la información pertinente, ser guía del paciente dentro del establecimiento de salud, agendar sus citas, verificar el direccionamiento de los procesos hasta la atención en determinado servicio y con ello mantener la satisfacción del usuario.

Es relevante que existan capacitaciones continuas tanto para el personal administrativo como para el personal operativo del Centro de Salud, ya sean capacitaciones relacionadas en el ámbito profesional como capacitaciones para mejorar la calidad de la atención y de esta manera superar las expectativas del usuario externo en cuanto a la oferta de este establecimiento de salud de primer nivel de atención. Y en general es de suma importancia que todo el personal del Centro de Salud Nicanor Merchán tome conciencia de la importancia de no solo brindar una calidad de atención buena, sino de día a día trabajar en equipo para mantenerla y mejorarla.

Recomendaciones

Es de suma importancia la disposición y apoyo de todo el personal de salud en cuanto a la calidad de los servicios brindados, ya que es mucho más fructífero cuando existe el trabajo en conjunto, sabiendo que la evaluación por parte de los pacientes es global al Centro de Salud y no por servicios.

Se recomienda una evaluación continua observacional, por parte del Administrador Técnico del Centro de Salud, dirigida a todos los servicios que oferta el Centro de Salud y en cualquier momento; y, ante cualquier novedad encontrada sea él conjuntamente con el Comité de Gestión de la Calidad de Atención, quienes evalúen y sean los encargados en intervenir en una retroalimentación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Organización Mundial de la Salud [OMS], (11 de agosto del 2020). Servicios Sanitarios de Calidad. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>

Ley Orgánica de Salud, 2006, Suplemento del registro oficial No. 423. 22 de diciembre del 2006, Ley No. 2006-67.

Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por procesos de los establecimientos de primer nivel de atención del Ministerio de Salud Pública, 2013, Acuerdo Ministerial 4568, 28 de noviembre del 2013.

Ministerio de Salud Pública [MSP], (26 de junio del 2020). Se fortalecen los servicios de primer nivel de atención de salud en el territorio. <https://www.salud.gob.ec/se-fortalecen-los-servicios-de-primer-nivel-de-atencion-de-salud-en-territorio/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2013). Manual del Modelo de Atención Integral de Salud-MAIS.

Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2022). Análisis Situacional Integral de Salud-ASIS.

Ministerio de Salud Pública [MSP], (18 de noviembre del 2020). Dirección Nacional de Atención Integral de Salud. <https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-atencion-integral-en-salud/>

Organización Internacional del Trabajo [OIT], (2018). Financiamiento del Sistema Nacional de Salud Ecuatoriano para cobertura universal. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_817788.pdf

Ministerio de Salud Pública [MSP], (1 de marzo del 2023). Geo Salud 3.7.8. <https://geosalud.msp.gob.ec/geovisualizador/planificada.php>

Constitución de la República del Ecuador, 2008, Registro Oficial 449, Salud, 20 de octubre del 2008, Artículo 32.

Suárez, G. Robles, R. Serrano, L. Serrano, H. Armijo, A. Anchundia, R. (2019). Percepción sobre calidad de la atención en el centro de salud CAI III. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 38(2), 153-169.

Ministerio de Salud Pública [MSP], Dirección Nacional de Primer Nivel de Atención en Salud. Acuerdo Ministerial 00031, 2021, 21 de diciembre del 2021.

Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por procesos, Quinto Suplemento, número 160. Acuerdo Ministerial 00023, 2022, 30 de septiembre del 2022.

Ministerio de Salud Pública [MSP], Educación y Comunicación para la promoción de la Salud, Dirección Nacional de Normatización, MSP. 2019.

Ministerio de Salud Pública [MSP], Gestión de la calidad de atención en los establecimientos de salud. Manual. Dirección Nacional de Normatización, MSP. 2021.

Ministerio de Salud Pública [MSP], Plan Gestión de Calidad (2022). Plan de mejoramiento de la calidad y seguridad del paciente. Establecimiento de Salud Nicanor Merchán.

ANEXOS

Anexo 2: Ficha de Observación Directa – Admisión del Usuario Externo

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA: ÁREA ADMISIÓN AL USUARIO EXTERNO				
#	PARÁMETRO DE ANÁLISIS	RESULTADO		DESCRIPCIÓN
		SI	NO	
1	Brinda atención cálida, respetuosa, amable al usuario externo	X		
2	Brinda información general sobre el Centro de Salud	X		
3	Direccionamiento a usuarios para cada servicio		X	En algunos casos existe mal direccionamiento y el paciente no sabe a qué planta y a qué servicio debe dirigirse para su cita
4	Existe fluidez y organización en el proceso de atención		X	En las primeras horas de atención se observa aglomeración de pacientes, lo que impide la buena organización en el proceso de atención
5	Comunicación entre usuario interno y externo		X	Se evidencia que existen usuarios externos que no entienden los procesos a seguir para determinada situación, regresan a preguntar nuevamente y hay un retraso en la atención
6	Se observa motivación del personal asistencial		X	Se evidencia un déficit de motivación por parte de algunos miembros de Estadística, reflejado en el compromiso para mejorar la organización
7	Ambiente laboral adecuado y organizado	X		
8	Disponibilidad de recursos que garanticen una buena calidad de atención	X		
9	Actualización de datos del paciente, asignación de códigos, mantenimiento de historias clínicas		X	En referencia al mantenimiento de historias clínicas, existe una deficiente organización de Formularios (Forma 002), no se la encuentra, por lo tanto, se procede a admitir al paciente con otra forma 002, lo cual, dificulta la atención subsecuente del paciente.
10	Recepción de solicitud de cita, adecuación, clasificación y priorización del usuario externo	X		Existe un correcto direccionamiento por parte del área de Estadística, ya que clasifican a los pacientes con síntomas respiratorios agudos que deben pasar primero por el área de triaje
11	Recepción de referencias, envío oportuno de documentación de pacientes	X		

Elaboración propia

Anexo 3: Ficha de Observación Directa – Atención Integral en Consulta Externa

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA: ÁREA ATENCIÓN EN CONSULTA EXTERNA				
#	PARÁMETRO DE ANÁLISIS	RESULTADO		DESCRIPCIÓN
		SI	NO	
1	Brinda atención cálida, respetuosa, amable al usuario externo	X		
2	Organización de atenciones, tiempo de preparación del paciente en salas de espera	X		El usuario externo acude con 30 minutos de anticipación para una preparación oportuna previa a la cita médica.
3	El espacio físico (consultorios) son ocupados en su totalidad	X		Durante todas las atenciones se observa una adecuada anamnesis y examen físico integral.
4	El personal responde a las políticas y normativas remitidas por la Autoridad Sanitaria Nacional	X		
5	La atención al usuario externo es enfocada, personalidad e integral	X		
6	La atención al usuario externo es con uso eficiente del tiempo y los recursos		X	En algunas ocasiones el personal médico se demora más de 20 minutos (para población general) en la consulta, por lo que se retrasan las siguientes atenciones
7	Se observa motivación del personal asistencial	X		
8	Ambiente laboral adecuado y organizado		X	El ambiente laboral es adecuado, sin embargo, ante la presencia de siniestros, calamidades del personal, hace falta un mejor trabajo en equipo para así cumplir con la demanda intramural y extramural de manera eficiente.
9	Disponibilidad de recursos que garanticen una buena calidad de atención	X		
10	Llenado adecuado de Historia Clínica del paciente (actualización de datos, formularios para cada tipo de paciente)		X	Se observa letra no legible en algunas historias clínicas, lo que dificulta una adecuada atención subsecuente por parte del profesional de salud
11	Datos proporcionados por personal de enfermería se encuentran en orden, entendibles y con todos los formularios correspondientes dentro de la historia clínica		X	Se observa que en algunas ocasiones no se completan los formularios o escalas, y el médico se toma más tiempo en la consulta
12	Se logran los resultados esperados, en el caso de siniestros, desafíos e incertidumbre	X		

Elaboración propia

Anexo 4: Ficha de respuestas de encuestas – Calidad de atención en el Centro de Salud

ENTREVISTADOS	¿Cuál es el motivo por el que usted acude al Centro de Salud?	¿Usted pertenece a este Centro de Salud? (vive en las parroquias Sucre o Huayna Cápac)	¿Cómo calificaría la calidad de atención general brindada en el Centro de Salud?	En base a la pregunta anterior argumente su respuesta	¿Qué tan eficiente y completo fue el proceso de admisión?	En base a la pregunta anterior argumente su respuesta	¿Conoce usted cuántos minutos antes de la cita médica debe acudir al Centro de Salud?	¿El médico que le atendió pudo resolver sus necesidades?	En base a la pregunta anterior argumente su respuesta	¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido por el médico?	¿Cuáles procesos cree que se debe mejorar en la atención de salud?
1	Control	si	buena	—	bueno	—	5 minutos	si	—	5 - 10 minutos	ninguno
2	Enfermedad aguda	no	regular	demora de atención en Estadística	malo	me demoré 50 minutos en tener una cita, había muchas personas en espera	30 minutos	si	—	10 - 20 minutos	atención más rápida
3	Control	no	buena	—	bueno	—	30 minutos	si	—	5 - 10 minutos	—
4	Control	no	excelente	—	excelente	—	30 minutos	si	—	5 - 10 minutos	—
5	Control	si	buena	—	regular	no encontraban mi historia clínica pronto	20 minutos	si	—	5 - 10 minutos	organización en área de Estadística
6	Enfermedad aguda	si	mala	demora en la atención del médico	excelente	—	5 minutos	si	—	40 min +	atención más rápida a los pacientes
7	Control	no	excelente	—	excelente	—	30 minutos	si	—	5 - 10 minutos	—
8	Control	no	buena	—	regular	mucha demora	20 minutos	si	—	5 - 10 minutos	agilizar la atención en área de Estadística
9	Control	si	regular	no hay medicación	buena	—	30 minutos	si	—	5 - 10 minutos	solicitar medicamentos
10	Enfermedad aguda	no	excelente	—	excelente	—	30 minutos	si	—	5 - 10 minutos	—
11	Control	si	excelente	—	excelente	—	30 minutos	si	—	10 - 20 minutos	—
12	Enfermedad aguda	si	regular	me enviaron a área de triaje y no tengo síntomas respiratorios	regular	mala comunicación	5 minutos	si	—	5 - 10 minutos	mejorar la comunicación con el paciente
13	Control	si	buena	—	buena	—	10 min	no	me refirieron al hospital	10 - 20 minutos	antes había ginecólogo y me refirieron al hospital
14	Control	si	buena	no hay medicación	excelente	—	10 minutos	si	—	10 - 20 minutos	solicitar medicamentos
15	Control	si	excelente	—	excelente	—	30 minutos	si	—	5 - 10 minutos	—
16	Enfermedad aguda	si	mala	esperé mucho tiempo para que sea atendida mi hija de 6 meses	regular	no hay citas disponibles	20 minutos	si	—	40 min +	priorizar pacientes
17	Control	no	excelente	—	excelente	—	30 minutos	si	—	5 - 10 minutos	—
18	Control	si	buena	no hay medicación	buena	—	30 minutos	si	—	10 - 20 minutos	mejorar el agendamiento de turnos
19	Enfermedad aguda	si	buena	—	buena	—	30 minutos	si	—	5 - 10 minutos	que la atención de adultos mayores sea en la planta baja
20	Enfermedad aguda	no	excelente	—	buena	—	20 minutos	si	—	20 - 30 minutos	solicitar medicamentos

Elaboración propia

Anexo 5 Guía de entrevista

Guía de entrevista al usuario externo del Centro de Salud Nicanor Merchán sobre la calidad de atención.

Fecha:

Hora:

Lugar: Centro de Salud Nicanor Merchán, Cuenca, Azuay.

Entrevistadora: Claudia Costa

Entrevistado: Iniciales de nombres

Edad:

Género:

Área de atención:

Introducción: Como parte de la culminación de la Maestría de Gerencia de Instituciones de Salud, se realiza el presente proyecto “Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la calidad de atención de un Centro de Salud tipo B de la ciudad de Cuenca” con la finalidad de proponer estrategias que ayuden a la mejora de procesos involucrados en la calidad de la atención de salud.

Características de la entrevista: confidencial, duración aproximada 10 a 15 minutos.

Inicio

¿Cuál es el motivo por el que hoy acude al Centro de Salud?

- Control
- Enfermedad aguda

¿Usted pertenece a este Centro de Salud, (vive en las parroquias Sucre o Huayna Cápac)?

- SI
- NO

¿Cómo calificaría la atención general brindada en el Centro de Salud?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

En base a la pregunta anterior, argumentar su respuesta.

Opinión

¿Qué tan eficiente y completo fue el proceso de admisión?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

En base a la pregunta anterior, argumentar su respuesta.

Opinión

¿Conoce usted cuántos minutos antes de la cita debe acudir al Centro de Salud?

- 5 minutos antes
- 10 minutos antes
- 20 minutos antes
- 30 minutos antes

¿El médico que le atendió pudo resolver sus necesidades?

- SI
- NO

En base a la pregunta anterior, argumentar su respuesta.

Opinión

¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido por el médico?

- 5-10 minutos
- 10-20 minutos
- 20-30 minutos
- 40 minutos o más

¿Cuáles son los procesos o circunstancias que cree que se debe mejorar en la atención de salud?

Sugerencia

Recalco una vez más la confidencialidad de la entrevista.

Agradezco mucho por su atención brindada y su colaboración en la misma.

