



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE**  
**SALUD**

**TEMA:**

Plan de mejora en el servicio de consulta externa en el  
Dispensario del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social,  
Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día  
Cotacollao.

**TUTOR:**

MBA. GALO CHAVEZ

**ALUMNO:**

DRA. MAZA SUÁREZ, LUCÍA

**2023**

## **RESUMEN**

El presente trabajo busca generar un plan de mejora integral para el servicio de Consulta Externa del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Cotocollao, mediante la implementación de la Planificación Estratégica, basado en procesos, indicadores de gestión y mejora continua, lo que permitirá brindar a todos los funcionarios de esta Casa de Salud las herramientas necesarias para brindar una atención integral y de calidad a los afiliados enfocados en la eficiencia y eficacia, el reto mas significativo es la resistencia al cambio que se ha identificado en el personal, pero con la motivación adecuada capacitaciones y retroalimentación necesaria es posible lograr el cambio en el enfoque de los profesionales de salud, teniendo siempre como objetivo principal la mejora continua y satisfacción del afiliado.

## **ABSTRACT**

This work seeks to generate a comprehensive improvement plan for the Outpatient Consultation service of the Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Cotocollao, through the implementation of Strategic Planning, based on processes, management indicators and continuous improvement, which will allow providing all the officials of this Health House the necessary tools to provide comprehensive and quality care to the members focused on efficiency and effectiveness, the most significant challenge is the resistance to change that has been identified in the staff, but with the motivation With adequate training and necessary feedback, it is possible to achieve a change in the approach of health professionals, always having continuous improvement and member satisfaction as the main objective.

# ÍNDICE

## Contenido

1.	Análisis ambiental situacional .....	7
1.1.	<b>Introducción</b> .....	7
1.2.	<b>Análisis, Situación Actual de la Gestión Gerencial</b> .....	9
1.2.1.	<b>Estructura Administrativa</b> .....	10
1.2.2.	<b>Estructura Financiera</b> .....	11
1.2.3.	<b>Estructura Operativa</b> .....	14
1.3.	<b>Oferta y demanda de servicios</b> .....	18
1.3.1.	<b>Análisis Geoespacial y Geopolítico</b> .....	18
1.3.2.	<b>Oferta de servicios</b> .....	20
1.3.3.	<b>Población atendida</b> .....	21
1.3.4.	<b>Demanda de Servicios Insatisfecha</b> .....	22
1.4.	<b>Objeto del plan de gestión</b> .....	23
1.4.1.	<b>Planteamiento del problema</b> .....	23
1.4.2.	<b>Árbol de Problemas</b> .....	26
1.4.3.	<b>Justificación del Problema</b> .....	27
1.4.4.	<b>Objetivos del Plan de Gestión</b> .....	27
1.4.5.	<b>Selección de Alternativas de Solución</b> .....	29
2.	Diagnóstico de la gestión organizacional.....	30
2.1.	<b>Gestión administrativa</b> .....	37
2.2.	<b>Gestión financiera</b> .....	37
2.3.	<b>Gestión tecnológica</b> .....	37
2.4.	<b>Gestión política y social</b> .....	38
2.5.	<b>Gestión de recursos humanos y área contable</b> .....	38
2.6.	<b>Gestión operativa, abastecimiento y logística</b> .....	38
2.7.	<b>Estrategia CAME</b> .....	38
2.7.1.	<b>Estrategias de supervivencia – corregir debilidades</b> .....	38
2.7.2.	<b>Estrategias de reorientación – afrontar amenazas</b> .....	38
2.7.3.	<b>Estrategias ofensivas – mantener fortalezas</b> .....	39
2.7.4.	<b>Estrategias defensivas – explotar oportunidades</b> .....	39
3.	Elaboración del plan gerencial.....	40
3.1.	<b>Propuesta de planificación estratégica</b> .....	41
3.1.1.	<b>Misión</b> .....	41

3.1.2.	<b>Visión</b> .....	41
3.1.3.	<b>Valores</b> .....	41
3.1.4.	<b>Objetivos Institucionales</b> .....	42
3.1.5.	<b>Principios Éticos</b> .....	43
3.1.6.	<b>POLITICA GENERAL:</b> .....	43
3.2.	<b>Estrategias para mejorar el proceso mejora de atención eficiente fortalecimiento reunión de trabajo</b> .....	43
3.2.1.	<b>Plan de gestión</b> .....	45
4.	<b>Evaluación del plan de gestión</b> .....	46
4.1.	<b>Monitoreo del Plan</b> .....	46
4.1.1.	<b>Cronograma de actividades planificadas</b> .....	47
4.1.2.	<b>“Monitoreo de las Actividades Planificadas”</b> .....	48
4.2.	<b>Evaluación del Plan</b> .....	49
4.3.	<b>Limitaciones</b> .....	50
4.4.	<b>Presupuesto</b> .....	51
5.	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	52
5.1.	<b>Conclusiones</b> .....	52
5.2.	<b>Recomendaciones</b> .....	52
6.	<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	54
7.	<b>ANEXOS</b> .....	55

## **ILUSTRACIONES:**

Ilustración 1:	Facturación anual. Fuente: MIS-AS400 .....	14
Ilustración 2:	Distribución Infraestructura .....	17
Ilustración 3:	Morbilidad general. Fuente Informe de gestión 2019 .....	21
Ilustración 4:	Organigrama estructural. Fuente: Planificación .....	32

## TABLAS

Tabla 1: Presupuesto asignado. Fuente: ESIGEF.....	11
Tabla 2: Presupuesto codificado. Fuente: ESIGEF .....	12
Tabla 3: Detalle de gasto mensual .....	13
Tabla 4: Monto facturado anual. Fuente: MIS AS-400 .....	13
Tabla 5: Atenciones por Especialidad 2022 – Consulta Externa. Fuente: MIS AS400 .....	16
Tabla 6: Matriz de evaluación de Alternativas de solución.....	29
Tabla 7: Análisis de la industria.....	36
Tabla 8: FODA. Fuente: Elaboración propia.....	37
Tabla 9: Plan de gestión. Fuente: Elaboración propia.....	45
Tabla 10: Cronograma actividades.....	47
Tabla 11: Monitoreo de actividades.....	48
Tabla 12: Semaforización de metas .....	50

# CAPITULO I

## 1. Análisis ambiental situacional

### 1.1. Introducción

El Seguro General de Salud Individual y Familiar es uno de los seguros especializados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Protege al asegurado y su familia en las contingencias de enfermedad y maternidad. Los servicios de salud, protege a través de acciones integrales de fomento y promoción de la salud, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades no profesionales, rehabilitación y recuperación de la salud. (IESS, 2018)

Durante el mes de marzo de 2023, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) registró un incremento de 10 845 afiliados, lo que representa un importante aumento en la cantidad de contribuyentes que pueden acceder a los múltiples servicios y prestaciones que ofrece la institución. Actualmente, el IESS cuenta con más de 3,7 millones de afiliados en todo el país, lo que también representa una importante fuente de financiamiento para la institución y sus diferentes seguros y servicios. (IESS, 2018)

En 2008 las enfermedades crónicas no transmisibles (diabetes mellitus, enfermedades cerebrovasculares, enfermedades hipertensivas, cardiopatía isquémica, insuficiencia cardíaca y cirrosis), los accidentes de transporte terrestre y las agresiones fueron las principales causas de muerte en la población general de Ecuador. La influenza y la neumonía son las únicas enfermedades transmisibles que figuraron entre las diez principales causas de muerte. Esto refleja un proceso de transición epidemiológica donde coexisten los problemas crónicos no trasmisibles y las enfermedades transmisibles. (Lucio, Villacres, & Henríquez, 2011)

Las cuatro primeras causas de mortalidad eran la diabetes mellitus, las enfermedades hipertensivas, las enfermedades cerebro-vasculares y la influenza y neumonía, responsables de 25% de las muertes totales. La nueva Constitución de 2008 señala que “la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, alimentación, nutrición, educación, cultura física, trabajo, seguridad social, ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. (Lucio, Villacres, & Henríquez, 2011)

Los ecuatorianos que mayores beneficios en salud reciben son aquellos que están cubiertos por alguno de los institutos de seguridad social. Los beneficiarios del seguro social están protegidos contra la contingencia de enfermedad por las siguientes prestaciones: asistencia médica, quirúrgica, dental y farmacológica integral. Estas prestaciones incluyen consulta externa, urgencias, medicina curativa, preventiva y de rehabilitación mediante la provisión de prótesis; atención quirúrgica y hospitalización; atención médica domiciliaria; subsidio en dinero por enfermedad, y atención en unidades médicas ajenas al IESS. Los beneficiarios del IESS también reciben compensación de gastos médicos y atención médica mediante convenios suscritos con diversas clínicas privadas. (Lucio, Villacres, & Henríquez, 2011)

El subsistema de salud del IESS comparado con el sistema de salud del MSP es muy reducido mientras el MSP tiene a nivel nacional tiene 1600 centros de salud de primer nivel siendo el 70% de establecimientos de primer nivel y 30% pertenecen al IESS, en el segundo nivel de atención constituido por Hospitales básicos, generales y tercer nivel por Hospitales de Especialidad y Especializados que son total 112 hospitales. (IESS, 2018)

Con todos los antecedentes descritos al visualizar y ser un derecho constitucional, la salud y para la mejora, mi trabajo será enfocado a mejorar la calidad de atención médica en el Dispensario, área de consulta externa con el objeto de mejorar los indicadores de producción de los servicios de consulta



externa, y esto a su vez mejorar los indicadores de gestión de facturación y de satisfacción de usuarios, al bajar los tiempos de espera, y determinar cuáles son las causas de la misma para fortalecer a la consulta externa y así determinando los ausentismo por los pacientes en el horario de 2pm a 10 pm, quienes reciben atención.

## **1.2. Análisis, Situación Actual de la Gestión Gerencial**

Brindando y atendiendo las necesidades en el área de salud el centro ambulatorio clínico quirúrgico Cotocollao da la prioridad de salud implementando estrategias para poder atender las necesidades de nuestros afiliados, y así cumpliendo los requerimientos. Este centro de salud se ofrece atención a los pacientes en diversas especialidades, por lo que es uno de los más solicitados entre los que conforman la red de hospitales de salud pública. Ello, sumado a que, debido a su ubicación geográfica, recibe gran afluencia de pacientes que solicitan asistencia médica. (Cotocollao, 2019)

El centro de atención ambulatoria Cotocollao, constituye una de las puertas de acceso a la atención médica que ofrece el IESS al público que solicita los servicios ambulatorios. Dicha atención se ofrece a los afiliados y a sus familiares. También son atendidos los pensionados y jubilados, el objetivo es potenciar la eficiencia en la atención y solución de los problemas de salud de los pacientes que presentan estados críticos, intermedios o requieren recibir cuidados intensivos. Se cuenta con un laboratorio con análisis clínicos como el VIH, TCH, fósforo y hormonas. Esto último es de suma importancia, puesto que a muchos pacientes les son ordenados exámenes de laboratorio. (Cotocollao, 2019)

El centro Ambulatorio Hospital del Día IESS COTOCOLLAO, dentro de la parte gerencial se ha encontrado ante retos, incluso de naturaleza humana, como económica permitiendo sacar a la unidad ante las dificultades tal como se determinó en la pandemia al ser uno de los primeros centro de recepción de paciente covid, por lo cual se ha continuado las atenciones tratando de mantener

el abastecimiento como la calidad de atención médica, cada año dependiendo de las autoridades máximas se cambian directores pero manteniendo en si la estructura misión y visión de la unidad. (IESS, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2023)

### **1.2.1. Estructura Administrativa**

En el año 1972 se crea el Dispensario del IESS del Norte, en inicio brindando atención en un local arrendado; a partir del 14 de marzo de 1988 el Dispensario así llamado hasta ese entonces cuenta con local propio, hasta la actualidad. En enero del año 2016, el Ministerio de Salud Pública categoriza a esta unidad como nivel II de atención tipología B y cambia su nombre a Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del día Cotocollao. (Cotocollao, 2019)

El Dispensario IESS Cotocollao, tiene área administrativa y médica: a continuación se mencionan que se distribuye en cada área .

**Dirección Administrativa consta:** área jurídica, área de compras, talento humano servicios generales, área de financiera, y área de planificación que se encuentra en el tercer piso.

**Dirección Médica:** que se encuentra formada por una coordinación general, comités coordinador médico, coordinador de epidemiología, coordinador de calidad, coordinador clínico quirúrgico, clínico, coordinador de emergencia, farmacia, laboratorio de imagenología, trabajo social.

El Centro Clínico Ambulatorio Hospital del Día IESS Cotocollao, corresponde a segundo nivel de atención, ya que mencionado establecimiento presta atención médica a diferentes especialidades. El horario de personal administrativo es de 8h00am hasta las 16H30 pm, mientras servicio de emergencia 24 horas 365 días al año, área quirúrgica de 15 horas de lunes a viernes.

## 1.2.2. Estructura Financiera

En el aporte financiero se cuenta con un presupuesto establecido de matriz, que conforme a cada año se cambia, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la unidad.

### Sobre el Presupuesto Asignado

El Presupuesto Asignado para el año 2023 asciende a USD. 10'435,690.60, este monto fue distribuido dentro de los grupos de Gasto 51, 53, 57, 84 y 99. La distribución se encuentra en el siguiente cuadro:

<b>GRUPO GTO</b>	<b>DESCRIPCION GRUPO GASTO</b>	<b>ASIGNADO 2023</b>
<b>51</b>	EGRESOS EN PERSONAL	7,117,243.00
<b>53</b>	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3,027,005.20
<b>57</b>	OTROS EGRESOS CORRIENTES	20,480.00
<b>84</b>	EGRESOS DE CAPITAL	265,932.46
<b>99</b>	OTROS PASIVOS	5,029.94
<b>TOTAL</b>		<b>10,435,690.60</b>

Tabla 1: Presupuesto asignado. Fuente: ESIGEF

### Sobre el Presupuesto Codificado

Durante el primer trimestre se han efectuado varias reformas presupuestarias internas, para poder acoplar el presupuesto asignado en base a las necesidades reales de la unidad médica. El Presupuesto Codificado al cierre del segundo trimestre del año 2023 ascendió a USD. 10'438,732.60, el detalle de la distribución en los 5 Grupos de gasto es el siguiente:

<b>GRUPO GTO</b>	<b>DESCRIPCION GRUPO GASTO</b>	<b>TOTAL 2023</b>
<b>51</b>	EGRESOS EN PERSONAL	7,088,903.48

<b>53</b>	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3,054,467.20
<b>57</b>	OTROS EGRESOS CORRIENTES	20,480.00
<b>84</b>	EGRESOS DE CAPITAL	265,932.46
<b>99</b>	OTROS PASIVOS	8,949.46
<b>TOTAL</b>		<b>10,438,732.60</b>

Tabla 2: Presupuesto codificado. Fuente: ESIGEF

El detalle de la ejecución por grupo de gasto se establece a continuación:

<b>MES</b>	<b>DESCRIPCIÓN GRUPO DE GASTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ENERO</b>	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	12,090.19
	EGRESOS DE CAPITAL	0.00
	EGRESOS EN PERSONAL	484,081.49
	OTROS EGRESOS CORRIENTES	93.50
	OTROS PASIVOS	455.53
<b>Total ENERO</b>		<b>496,720.71</b>
<b>FEBRERO</b>	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	189,744.18
	EGRESOS DE CAPITAL	0.00
	EGRESOS EN PERSONAL	1,003,772.10
	OTROS EGRESOS CORRIENTES	2,109.66
	OTROS PASIVOS	1,503.07
<b>Total FEBRERO</b>		<b>1,197,129.01</b>
<b>MARZO</b>	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	263,556.23
	EGRESOS DE CAPITAL	0.00
	EGRESOS EN PERSONAL	1,529,423.63
	OTROS EGRESOS CORRIENTES	2,670.50
	OTROS PASIVOS	5,026.69
<b>Total MARZO</b>		<b>1,800,677.05</b>
<b>ABRIL</b>	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	451,830.12
	EGRESOS DE CAPITAL	0.00
	EGRESOS EN PERSONAL	2,052,914.68

	OTROS EGRESOS CORRIENTES	2,686.09
	OTROS PASIVOS	5,554.63
<b>Total ABRIL</b>		<b>2,512,985.52</b>
<b>MAYO</b>	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	769,231.22
	EGRESOS DE CAPITAL	8,418.00
	EGRESOS EN PERSONAL	2,578,170.66
	OTROS EGRESOS CORRIENTES	2,686.09
	OTROS PASIVOS	7,949.86
<b>Total MAYO</b>		<b>3,366,455.83</b>
<b>JUNIO</b>	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1,047,431.59
	EGRESOS DE CAPITAL	8,418.00
	EGRESOS EN PERSONAL	3,107,480.88
	OTROS EGRESOS CORRIENTES	3,076.09
	OTROS PASIVOS	7,949.86
<b>Total JUNIO</b>		<b>4,174,356.42</b>

Tabla 3: Detalle de gasto mensual

Se establece como demanda del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Cotocollao, a todos los usuarios miembros de la Seguridad Social y aquellos usuarios que forman parte de la Red Pública Integral de Salud, es así que a continuación se muestra de forma anual el comportamiento de los usuarios efectivamente atendidos y el monto facturado que ha generado a favor de la institución:

<b>AÑO</b>	<b>Seguro de salud</b>	<b>Contribucion del estado</b>	<b>Seguro social campesino</b>	<b>Red pública de Salud</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2020</b>	\$5.892.949,00	\$2.471.840,00	\$99.327,00	\$48.488,00	\$8.512.604,00
<b>2021</b>	\$5.839.813,00	\$2.151.483,00	\$95.198,00	\$38.194,00	\$8.124.688,00
<b>2022</b>	\$7.923.775,00	\$3.494.265,00	\$180.946,00	\$23.920,00	\$11.622.906,00

Tabla 4: Monto facturado anual. Fuente: MIS AS-400



Ilustración 1: Facturación anual. Fuente: MIS-AS400

### 1.2.3. Estructura Operativa

El hospital del día también llamado quirófano 1, comenzó sus actividades en la unidad médica desde el 7 de octubre del 2005, realizando procedimientos ambulatorios de cirugía general, como antecedente es menester informar que según informe de visita técnica realizada en el 2015 por Infraestructura planta central señalan: hacer un plan maestro de intervención en toda la estructura; los sistemas (eléctrico, electrónico, hidrosanitario, civil, requieren intervención integral y de manera urgente intervenir en servicios críticos como (quirófano y esterilización) que funciona dentro del servicio de emergencia de manera inadecuada. El primer mantenimiento de infraestructura se realizó en agosto del 2017, relacionada a la reparación del techo e instalación de lámpara cielítica, mientras que el 26 de enero del presente año se realiza primera remodelación en cuanto a estructura y exteriores. (Cotocollao, 2019)

El Dispensario Cotocollao ofrece varios servicios de consulta externa, y diversas especialidades, entre las especialidades en las que se ofrece atención a los afiliados, están las siguientes

#### Atenciones por Especialidad 2022 – Consulta Externa

Dependencia	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total general
<b>Anestesiología (ce)</b>	270	210	182	226	187	244	186	295	228	206	206	171	2611
<b>Cardiología (ce)</b>	692	691	732	710	643	493	718	529	725	755	630	540	7858
<b>Cirugía general (ce)</b>	397	356	306	471	308	468	476	350	390	422	328	421	4693
<b>Cirugía vascular (ce)</b>	191	148	84	165	164	181	142	133	177	246	239	150	2020
<b>Clinica de heridas (ce)</b>	260	277	326	325	308	309	248	296	295	243	242	267	3396
<b>Colposcopias ginecologicas(ce)</b>	186	165	100	86	90	100	19	98	100	107	95	104	1250
<b>Cuidados a pacientes cronicos</b>	1256	909	1375	1271	1246	1409	1094	1449	1123	1057	1236	1040	14465
<b>Dermatología (ce)</b>	548	489	625	369	508	431	487	464	570	451	142	390	5474
<b>Fisiatria (ce)</b>	718	452	767	771	636	414	735	646	752	700	435	626	7652
<b>Gastroenterología (ce)</b>	454	248	219	192	202	359	348	235	624	769	555	612	4817
<b>Ginecología (ce)</b>	1518	1457	1531	1412	1279	1764	1295	1829	1927	2067	1812	1876	19767
<b>Medicina familiar (ce)</b>	596	649	618	613	628	733	525	974	1703	1324	1096	1128	10587
<b>Medicina general (ce)</b>	1156	1569	2175	2178	2583	2590	1939	2315	2811	3248	3811	3518	29893
<b>Medicina interna (ce)</b>	1706	1687	1765	1285	1647	1668	1686	1509	1920	1459	1250	1093	18675
<b>Medicina personal(ce)</b>	270	71	48	131	298	265	90	39	70	51	88	109	1530

<b>Medicina preven y educ.sal(ce)</b>	85	85	110	29	90	108	99	12	96	93	72	118	997
<b>Medico domicilio (ce)</b>	84	130	134	100	110	116	84	80	153	106	90	42	1229
<b>Neumologia (ce)</b>	379	308	459	374	530	356	334	330	354	153	553	630	4760
<b>Neurologia (ce)</b>	805	656	423	335	354	461	415	701	617	662	487	658	6574
<b>Nutricion y dietetica</b>	4	224	318	220	212	265	193	175	223	232	206	179	2451
<b>Odontologia (ce)</b>	1061	953	1179	916	1195	1500	1127	1728	1717	1574	1209	1053	15212
<b>Oftalmologia (ce)</b>	916	689	738	633	789	967	1100	909	998	771	982	947	10439
<b>Otorrinolaringologia (ce)</b>	635	595	783	542	622	704	731	433	713	670	692	547	7667
<b>Pediatria (ce)</b>	1518	1061	1751	1050	1063	1238	1352	736	1346	1200	877	1043	14235
<b>Psicologia (ce)</b>	147	165	196	169	173	143	147	81	148	175	169	138	1851
<b>Psiquiatria (ce)</b>	278	218	272	219	315	202	259	227	357	321	351	337	3356
<b>Traumatologia ortopedia (ce)</b>	858	556	1025	999	897	804	434	706	1072	1001	1070	747	10169
<b>Urologia (ce)</b>	741	654	809	745	677	721	655	689	893	595	905	618	8702
<b>Total general</b>	<b>17729</b>	<b>15672</b>	<b>19050</b>	<b>16536</b>	<b>17754</b>	<b>19013</b>	<b>16918</b>	<b>17968</b>	<b>22102</b>	<b>20658</b>	<b>19828</b>	<b>19102</b>	<b>222330</b>

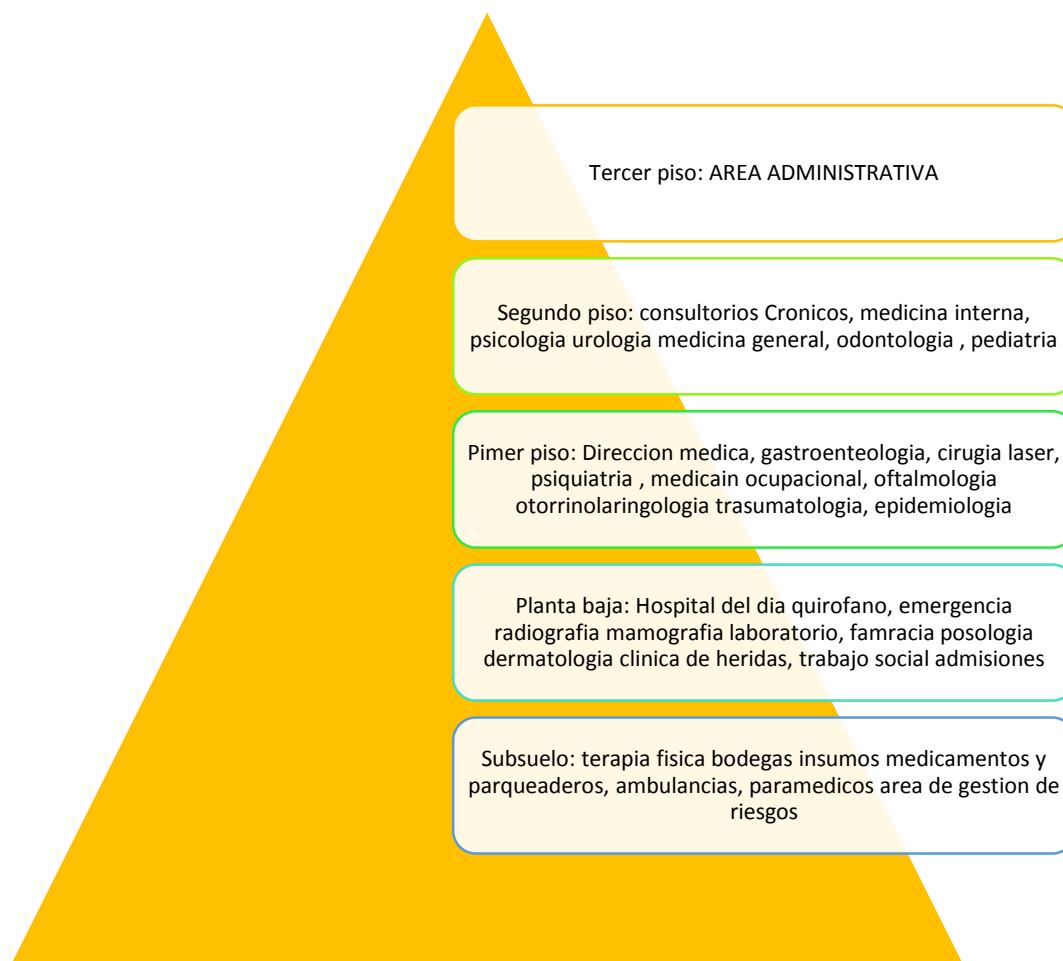
Tabla 5: Atenciones por Especialidad 2022 – Consulta Externa. Fuente: MIS AS400

ELABORACIÓN: PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO- AS400



En las áreas de consulta externa, tenemos por la infraestructura 2 horarios de 6am a 2pm y de 2 pm a 10 pm, por lo cual se permite atender a los usuarios en 2 horarios, ahí donde se puede determinar por qué hay ausentismo de la parte el horario de la tarde y noche, ya sea por los pacientes, domicilio, tiempo, hora y disponibilidad de atenciones médicas, en la tabla anterior se puede visualizar, las diferentes especialidades y su comportamiento.

## IESS COTOCOLLAO DISTRIBUCION DE INFRAESTRUCTURA



*Ilustración 2: Distribución Infraestructura*

### **1.3. Oferta y demanda de servicios**

Como dispensario de salud por lo cual se ofrecen varios servicios también es fundamental dar a conocer los lineamientos internos que tiene la unidad IESS COTOCOLLAO hacia sus afiliados, que se mencionan a continuación:

- La actividad policlínica de consultas adquiere un protagonismo sustancial y exige un aumento de la superficie dedicada a esta actividad. Esto se da no solamente en aquellas áreas dedicadas directamente a la actividad asistencial, sino también en áreas de recepción y admisión que proporcionen niveles altos de calidad en confort e intimidad. (Cotocollao, 2019)
- Los servicios técnico-asistenciales de diagnóstico y de terapéutica intervencionista constituyen un eje básico y fundamental del proceso de cuidados. Existe un incremento considerable en el nivel de exigencia de calidad y seguridad de la atención y de las prestaciones asociadas de los ciudadanos. (Cotocollao, 2019)
- La participación de los profesionales de la salud en el desarrollo del Plan Médico Funcional es un elemento clave, dado su papel central en el proceso de asistencia. (Cotocollao, 2019)

Por todo lo antecedido, y al encontrarnos en un punto central y estratégico es importante determinar, la mejora de la institución si bien tiene una alta demanda de atenciones médicas también hay una gran oferta en las especialidades que se encuentran, no se satisfacen por completo, por lo cual siempre se requiere la mejora de los recursos que se tiene.

#### **1.3.1. Análisis Geoespacial y Geopolítico**

El centro clínico quirúrgico Hospital del día less Cotocollao, La unidad está localizada en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito, Zona 9 de planificación Territorial, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, que colinda con la provincia de Imbabura al norte. Es parte del Distrito 17D05 de salud que va desde Concepción a Zámbez y cuenta con 19 unidades operativas, con una fisonomía que responde plenamente a la tradición y a la cultura típica serrana. Cuenta con una extensión amplia con parroquias urbanas y rurales constituye uno de distritos más grandes de Quito, el CCQA Hospital del día Cotocollao. (Cotocollao, 2019)

Cotocollao es una parroquia urbana de la ciudad de Quito, parte de las 65 que conforman el Área metropolitana de la capital de Ecuador. Está ubicada en el extremo noroccidental de la urbe y sus límites son las parroquias de El Condado al norte, La Concepción al sur, Ponciano al este, y Cochabamba al oeste, el territorio donde se encuentra el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Cotocollao (CCQHDC), brinda cobertura de atención a 9 parroquias urbanas, 2 parroquias rurales Nayón, Zámbez y además pacientes referidos desde cantones aledaños y provincias. (Cotocollao, 2019)

El Centro quirúrgico se encuentra a 30 o 45 minutos del Hospital San Francisco de Quito y a 30 o 40 minutos del Hospital Carlos Andrade Marín, los dos hospitales forman parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con mayor capacidad resolutive por su nivel de complejidad, también situada a pocos minutos del Hospital Pablo Arturo Suárez de segundo nivel y del Hospital de Atención Integral del Adulto mayor de tercer nivel del Ministerio de Salud Pública. Cerca del CCQAHDC igualmente al norte está el Hospital General de la Policía Nacional y prestadores privados como el Hospital Metropolitano y Northospital; por lo que se encuentra perfectamente comunicada con las unidades mencionadas, el problema, es la recepción en el marco de la RPIS- Complementaria por espacio y demanda. (Cotocollao, 2019)

En cuanto a las comunicaciones la unidad se encuentra cerca de la estación del Metrobus Base aérea, la misma que soporta un tráfico diario intenso y es la manera en que acceden los pacientes a la unidad. Algunos pacientes vienen de provincias a través de esta vía al llegar a la estación norte de la Ofelia, la unidad tiene carácter regional y comunica perfectamente a los pacientes de las provincias colindantes. (Cotocollao, 2019)

### **1.3.2. Oferta de servicios**

El centro quirúrgico hospital del día IESS Cotocollao, proporciona salud, promoción y prevención atendiendo a estos diversos factores, el IESS trabaja para mejorar su oferta a los pacientes y convertirse en una institución capaz de resolver las múltiples situaciones que afectan a los ciudadanos adscritos a esa red de salud pública. (IESS, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2023)

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, también se preocupa por mejorar las instalaciones físicas, consciente de que la infraestructura es un requisito indispensable para ofrecer un buen servicio a la ciudadanía. Se trata de una institución que se preocupa por superar sus limitaciones, su déficit de financiamiento y cobertura, y busca gestionar de manera oportuna y cada vez más eficiente la demanda de servicios de la que es objeto. (IESS, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2023)

Si bien el IESS de Cotocollao, cuenta con lineamientos por parte de IESS Matriz, lo fundamental es proporcionar la calidad y brindar una atención adecuada a nuestros afiliados ya que se cuenta con agendamiento de citas médicas de 2 formas:

1. Llamando al 140, el cual un operador médico o personal preparado esta para atender las necesidades, si se requiere médico para consulta médica, o

incluso de agendamiento de citas médicas para las diferentes especialidades.

2. Agendamiento, citas médicas por la página web: <https://app.iess.gob.ec/iess-gestion-agendamiento-citas-medicas-web/login/login.jsf> en el cual con usuario contraseña se puede tomar cita para las diferentes parroquias como ciudades si se lo requiera.

Estos servicios permiten a los usuarios tener una mayor facilidad en atenciones médicas que se requiera de especialidad o primera atención médica.

### 1.3.3. Población atendida

La primera atención por morbilidad se concentra en la HIPERTENSIÓN ESENCIAL (PRIMARIA) (25%), entre el año 2017 al 2019, un segundo bloque importante está constituido por EXAMEN GENERAL E INVESTIGACIÓN DE PERSONAS SIN QUEJA (38%). (Cotocollao, 2019)

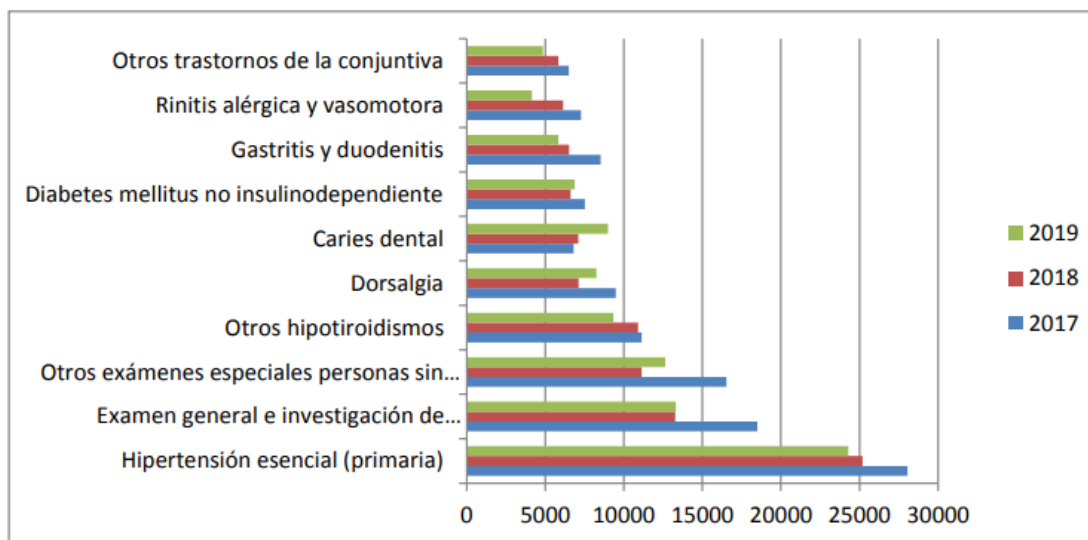


Ilustración 3: Morbilidad general. Fuente Informe de gestión 2019

Por la herramienta sistema AS400 Podemos determinar que en su mayoría la población de morbilidad corresponde a una patología crónica valorada por consulta externa, y con las subsiguientes atendidas.

En el less Cotocollao se atiende todo tipo de patología considerando patología por manejo de especialidades como en el área de emergencia que se diagnostica y trata en caso de requerimiento de mayor complejidad se realiza de acuerdo a referencia por red de salud a nivel mayor sin desatender a ningún paciente en el área.

Del total de las atenciones realizadas en el año de 2019 el mayor porcentaje se concentra en las atenciones de Medicina General con un 16.18%, atenciones Ginecológicas en un 9.21%, Odontológicas en un 6.39% y Pediátricas en un 7,27%, con lo que se puede diagnosticar el área requirente y por lo cual su paso a la especialidad correspondiente. (Cotocollao, 2019)

#### **1.3.4. Demanda de Servicios Insatisfecha**

Al no disponer de primer nivel si dificulta las derivaciones a especialidades que requiere nuestro nivel de atención al no tener los consultorios en su mayoría varias las diferentes área comparten consultorios con lo que dificulta las atenciones como es el caso de medicina general y otras especialidad que requieren la atención por lo que se tiene 2 horarios de 6 a 2 pm y el segundo horario de 2pm a 10 pm por lo cual, los usuarios por la hora distancia no acuden a los servicios además al ser durante la noche dificulta incluso el ambiente a nuestro personal operativo, call center agenda citas médicas, hasta las 9 y 30 pm sin que se confirme por parte de los usuarios su asistencia.

## **1.4. Objeto del plan de gestión**

### **1.4.1. Planteamiento del problema**

El propósito de atender las necesidades de los asegurados, que el IESS ha dispuesto de varios hospitales, unidades y centros médicos ubicados en distintas localidades de Quito. Entre ellos, el centro de atención ambulatoria Cotocollao, ubicado en la avenida La Prensa N55-18 y Pulida. Este centro de salud ofrece atención a los pacientes en diversas especialidades, por lo que es uno de los más solicitados entre los que conforman la red de hospitales de salud pública. Ello, sumado a que, debido a su ubicación geográfica, recibe gran afluencia de pacientes que solicitan asistencia médica. El centro de atención ambulatoria Cotocollao ofrece servicios de consulta externa, diversas especialidades y servicio de emergencia. Entre las especialidades en las que se ofrece atención a los afiliados, están las siguientes:

Área de cardiología, traumatología, medicina general, oftalmología, medicina interna, odontología, neumología, ginecología, psicología, fisioterapia, cirugía, pediatría, urología, nutrición y dietética.

La atención que da el IESS incluye, además, a jubilados, amas de casa y personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, para cuyos gastos médicos debería aportar el Estado, pero no lo hace. Además, atiende a los afiliados y a beneficiarios del Seguro Social Campesino.

El Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Cotocollao (CCQAHDC), fundamentado en el horizonte del buen vivir cimienta sus propuestas futuras en el Plan Nacional del Buen Vivir, programa de gobierno que en su objetivo: mejorar la calidad de vida de la población, que es parte de los derechos, libertades y capacidades para la construcción del Buen Vivir.

El CCQA Hospital del día Cotocollao, tiene los siguientes propósitos:

- Permitir que se implemente una organización por procesos.
- Cubrir las expectativas de atención a los afiliados.
- Promover la salud a través de la minimización del impacto ambiental y de la racionalización de la utilización de la energía, del agua, entre otros recursos.
- Promover elevados niveles de acogida, habitabilidad y confort para todos sus usuarios.
- Potenciar la flexibilidad funcional y adaptación futura.

Ante la gran población que se tiene como institución de segundo nivel y al requerir dar una calidad de salud a nuestros afiliados nuestro dispensario atiende diferentes especialidad ya que la infraestructura no permite consultorios suficientes para nuestro personal operativo, provocando así un horario emitido por CALL Center para los paciente de 14h00 pm a 22h00 PM que incluso por múltiples factores no se tiene la misma producción del horario de la mañana y de la tarde afectando así la producción y desempeño del personal, si bien el horario es un determinante fundamental ya que las citas son emitidas por Sistema Central de less es importante y fundamental que los paciente no acuden incluso a las especialidades por la distancia que hay hacia domicilio además a pesar de que hay un transporte no siempre acuden por la distancia.

Se ha podido confirmar que incluso citas que se tratan de agendas por sistema AS400 tienen una distancia de hasta 5 meses para especialidades, que incluso, no pueden continuar con tratamiento y seguimiento por lo cual es fundamental, tener claro que se tiene diferentes variables que afectan en si la calidad de servicio de nuestros usuarios.

Otro punto importante si bien en la emergencia, se realiza un triaje pero no se puede negar atención evidenciándose que se requiere un refuerzo por parte de la área de consulta externa al mantener la producción, no se llegan a los puntos óptimos del sistema ya que hay un importante ausentismo en el segundo horario.



Por lo cual nuestro punto de partida es determinar causa como mejora sobre el ausentismo en el horario de la tarde con posibles ayudas de las mismas y mejoramiento de calidad y bienestar de nuestros afiliados.

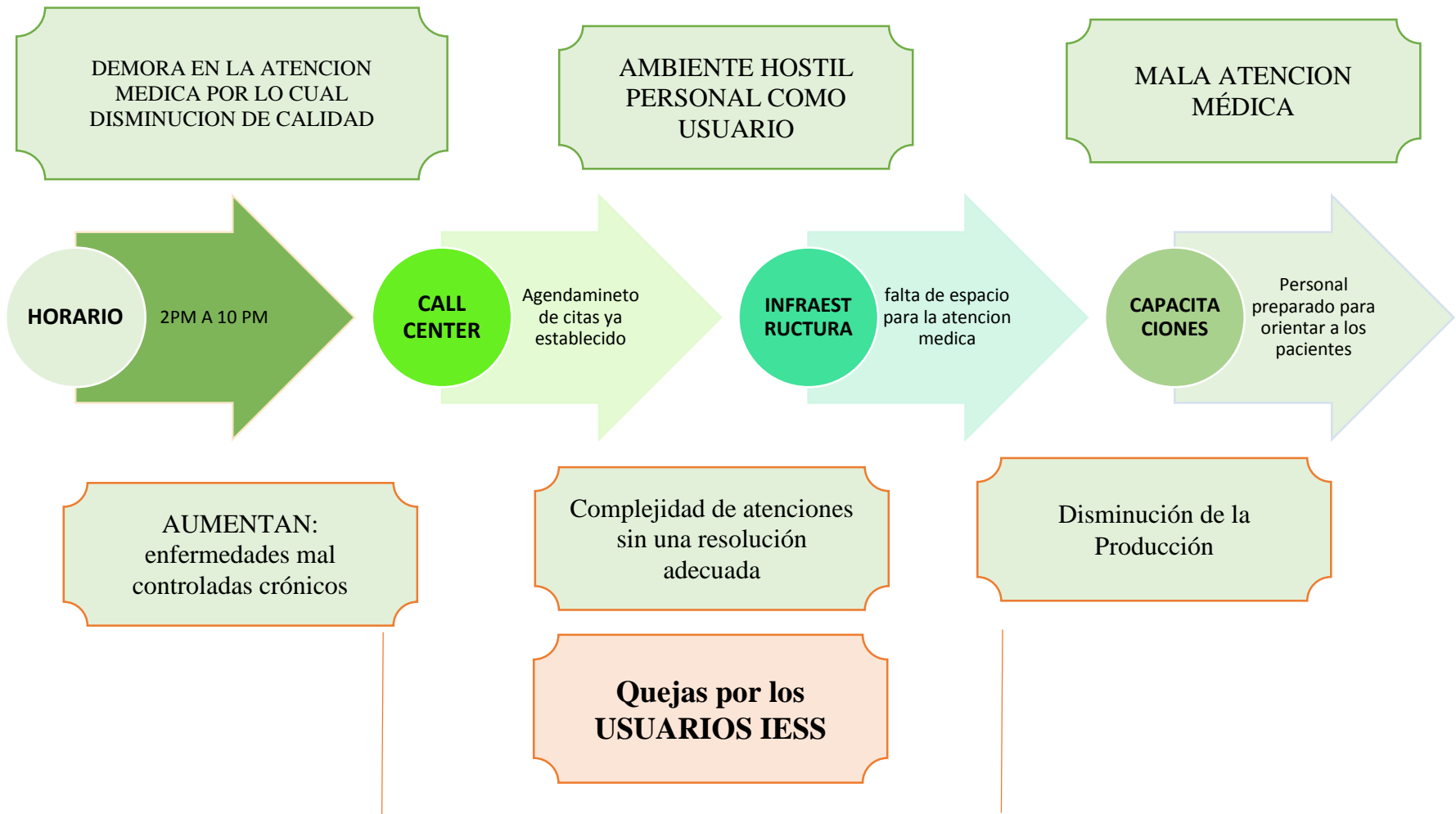
Considerando que tenemos una población prevalente de consulta externa con especialidades lo cual se debe plantear una estrategia para la mejoría continua.

La Misión es: "Proteger a la población asegurada por el IESS, contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al Buen Vivir"

Nuestra Visión: Ser una institución referente en Latinoamérica, dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de Seguridad Social con altos estándares de calidad y calidez, bajo sus principios y valores rectores.

Valores Institucionales Orientados al cumplimiento en la Constitución de la República del Ecuador con respecto a la Seguridad Social y a lo establecido en la Ley de Seguridad Social, los valores institucionales son: Eficiencia Respeto y Calidez para cada uno de nuestros afiliados.

### 1.4.2. Árbol de Problemas



**Ausentismo en el servicio de consulta externa en el Horario de 2 a 10 pm en Dispensario Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Centro Médico Ambulatorio del IEES (Cotocollao)**

### **1.4.3. Justificación del Problema**

Quito, al ser una capital con una importante población además, al ser el IESS de Cotocollao uno de los dispensarios con mayor afluencia, se debe determinar los parámetros para una atención adecuada, con infraestructura como personal operativo, no solo se atiende emergencias ni especialidades de consulta externa, se atiende a una población vulnerable recordando que al haber un hospital de segundo Nivel IESS SAN FRANCISCO, limita las atenciones y al no tener un primer nivel de atención medica no se puede dejar de prestar los servicios de salud que requieren nuestros afiliados.

Se requiere mejorar el nivel de atención con propuestas que nos permitan mantener la producción con calidad, calidez y eficiencia para así mantener satisfacción en todas las áreas.

Se determina además que el ausentismo de los afiliados están sujetos a variables que el dispensario no puede solventar pero también mejorar con educación se ha determinado que incluso paciente con citas no acuden, negando así la atención a otros usuarios con esperas de 5 meses de atención para especialidades dificultan y empeorando patología que puedan ser resueltas con mayor facilidad.

### **1.4.4. Objetivos del Plan de Gestión**

#### **Objetivo General**

- Mejorar los tiempos de ausentismo de la consulta externa, y así aumentando la producción, calidez y eficacia en el sistema de salud del Dispensario IESS COTOCOLLAO

## **Objetivos Específicos**

- DETERMINAR: la eficiencia de CALL CENTER sobre el agendamiento de las citas médicas, de acuerdo a lugar de residencia
- SELECCIONAR: horarios factibles para los usuarios y así evitar el ausentismo en consulta externa
- ANALIZAR: los factores externos como internos que no se brinde una correcta atención en consulta externa
- BUSCAR: estrategias tangibles para no desperdiciar citas médicas para consulta externa

### 1.4.5. Selección de Alternativas de Solución

#### Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
<b>1. HORARIO</b>	Falta de consultorios por lo cual se tiene 2 horarios de atención	Ausentismo en atenciones durante tarde y noche	Falta de una adecuada comunicación del personal y del mismo paciente sobre la atención medica	Posibilidad de profesional para tener contacto con los paciente y determinar si se mantiene la producción y otras responsabilidades	Dirección medica
<b>2. CALL CENTER</b>	Quejas por falta de agendamiento a especialidades tiempo de espera para citas médicas de 5 meses	Paciente poco colaborador y molesto	Agendamiento establecido por matriz	Comunicación al paciente sobre la atención médica o re agendamiento de citas en caso de anulación	Admisiones y atención al Usuario
<b>3. INFRAESTRUCTURA</b>	Segundo horario hasta las 10 pm	Paciente poco colaborador y molesto	Presupuesto ya establecido	Verificación de horarios o reorganización de agenda de medico con labores administrativas	Dirección médica y administrativa
<b>4. PREDISPOSICION DEL PERSONAL</b>	DISCONFORT y mal ambiente laboral	Mala atención medica	Poca colaboración con la institución.	Capacitaciones periódicas sobre atención con calidad además eficacia para evitar errores médicos	Dirección médica y administrativa

**Notas:** Centro Ambulatorio IESS COTOCOLLAO, tiene una gran población, extensa no solo con producción sino con calidez y eficiencia se ha podido conservar, la infraestructura es mandatorio pero al no tener un mayor presupuesto se puede mejorar con el ausentismo que se da en el área de consulta externa.

**Fuente:** Diagnostico situación IESS COTOCOLLAO,2023

**Elaboración:** Lucia Maza, 2023

**Fecha:** Agosto 2023

Tabla 6: Matriz de evaluación de Alternativas de solución

## CAPÍTULO II

### 2. Diagnóstico de la gestión organizacional

La gestión organizacional es fundamental en cualquier ámbito sobre todo en la institución a la cual se basa mi proyecto, ya que se basa en la organización eficiente como el proceso de ejecución de los objetivos planteados, para en si planificar los recursos materiales estructurales y humanos de la manera correcta y óptima.

Es importante determinar que la organización es un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito. En este sistema hay una interacción entre la parte social (personas) y la parte técnica (recursos y tecnología), no solo se habla de un espacio físico, para relacionarse e intercambiar ideas y comportamientos con otros, de evolucionar y aprender en el hacer, de obtener una contraprestación justa y equitativa por el trabajo realizado. (Rodríguez, 2017)

Muchas ocasiones, las autoridades como la parte administrativa confundimos entre eficacia y eficiencia, sin tener en cuenta que son términos distintos la eficiencia corresponde a las actividades internas sin tomar el medio externo, mientras eficacia se toma en cuenta el medio externo y actividades internas de una organización, todo esto nos permitirá encontrar un modelo más adecuado para continuar con nuestra gestión.

Según, (Carlemany, 2022) tenemos cuatro modelos en la gestión organizacional:

1. Por resultados, los cuales, se basa en los recursos materiales como humanos, para obtener resultados pactados.
2. La gestión basada en procesos, la cual se determina por propios procesos para mejorarlos, por lo tanto se tendrá resultados de lo establecido

3. Gestión de organizaciones democráticas; sobre todo en áreas privadas, participan los trabajadores en la toma de decisiones para tener un resultados.
4. Gestión de organizaciones centralizada: el gerente o administrador es quien toma las decisiones, siempre que se aplique a pequeña escala. (Carlemany, 2022)

De lo anteriormente mencionado el Dispensario Hospital del Día Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Cotacollao, se utilizaría 2 tipos de modelo de gestión organizacional: basada por procesos, que ya se encuentran establecidos y de forma centralizada lo que permitirá llegar al objetivo que es disminuir el ausentismo en consulta externa del horario de 2pm a 10pm.

Los fundamentos de la gestión organizacional, es un eslabón que se debe de tener para así, continuar el proceso con mejora: donde tiene una **planificación**, la cual debe tener objetivos como resultados, llegando hacer anuales o semestrales, **dirección**: la cual puede ser vertical u horizontal, pero aquí es importante la comunicación, **la asignación de recursos**: se encuentra relacionada con la planificación, es una área dinámica, la cual varía de acuerdo a las expectativas, **coordinación**: se logran los objetivos, en base a gestión de equipos, para centralizarlos, y **control**: por medio de una jerarquía determinada, objetivos que ya están definidos y a quien reportar, y sobretodo saber si las metas se están cumpliendo.

Como Dispensario de Cotacollao es la mejor forma de tener fundamentos aplicables de los 5 puntos anteriores descritos para así tener los objetivos claros y poder determinar los resultados propuestos.

**La organización Funcional:** Como se detalla en la descripción de las Áreas esta Casa de Salud tiene dos Direcciones una Administrativa (donde se designa la máxima autoridad de esta Unidad) y una Dirección médica, en el organigrama

funcional se busca integrar tanto el área técnica como administrativa, con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo y brindar una atención de calidad al nuestros afiliados.

En la parte Administrativa constan las siguientes áreas: Dirección Administrativa, Unidad de Talento Humano, Unidad de Adquisiciones, Unidad Financiera, Unidad de Servicios Generales, Unidad de TIC'S, Unidad de Planificación y Seguimiento.

En el área técnica médica se detallan 4 grandes grupos:

- Unidad de gestión y servicios ambulatorios, donde se encuentran (atención al ciudadano, consulta externa y quirófano del día)
- Unidad técnico médica, donde destacan emergencias y prehospitalaria,
- Unidad de apoyo diagnóstico y terapéutico, donde se encuentran las áreas de farmacia, laboratorio, rehabilitación e imagenología.
- Unidad de enfermería

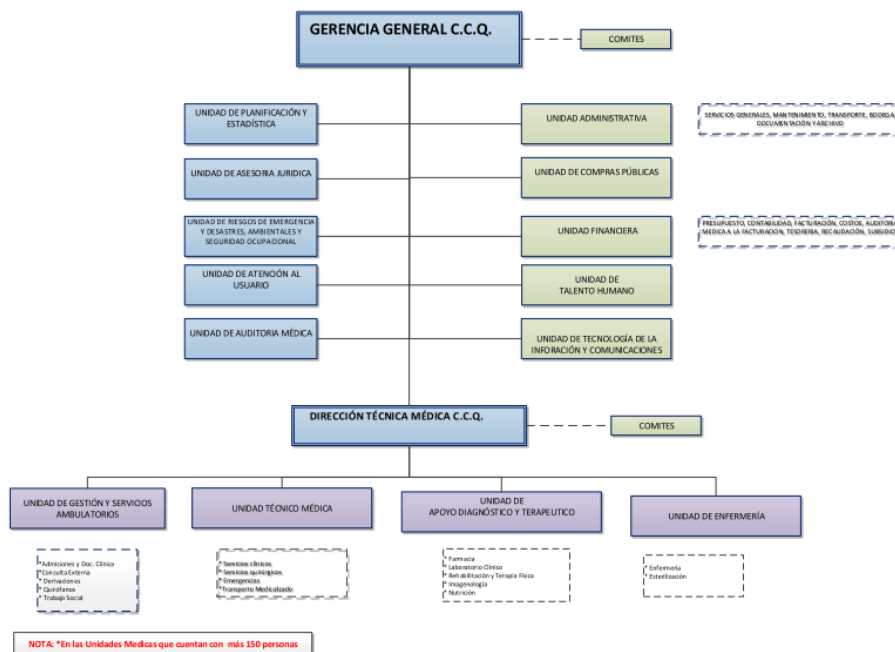


Ilustración 4: Organigrama estructural. Fuente: Planificación

## PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



Dentro de la unidad lo que se busca es evitar el ausentismo del área de consulta externa, para así no sobrecargar, los turnos extras cumpliendo la normativa establecida como institución, buscando la eficiencia eficacia calidad y calidez de atención a nuestros afiliados. Se busca mejorar la atención médica, optimizando el tiempo como recursos de una atención por especialidad, como medicina general y las diferentes áreas.

### **Análisis del Entorno Social**

La población afiliada al IESS va en aumento, según datos recogidos en el análisis del sistema de salud del Ecuador (Lucio, Villacres, & Henríquez, 2011), la población afiliada al 2010 fue de 1,8 millones de afiliados sumados a los dependientes llegaba a 2,8 millones en el 2016 aumento los afiliados a 3,5 millones de afiliados y para octubre del 2017 eran 3,6 millones de afiliados, mientras la población jubilada era de 164 mil y para el 2017 era de 359 mil sin contar con los dependientes (hijos menores de 18 años) estos datos oficiales tomados del informe de gestión de la Dirección general del Seguro Social. (Cotocollao, 2019)

Al enfocarnos en la misión y visión de la unidad me complementaria de acuerdo a mi proyecto en la cual:

#### **Misión**

"Proteger a la población asegurada por el IESS, contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al Buen Vivir" (Cotocollao, 2019). Basados en los fundamentos de la gestión organizacional mejorando a la atención al usuario como a la unidad operativa.

#### **Visión**

Ser una institución referente en Latinoamérica, dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de Seguridad Social con altos

estándares de calidad y calidez, bajo sus principios y valores rectores. (Cotocollao, 2019). En cumplimiento a la eficiencia respeto y calidez de la atención prestada a todos los usuarios.

**ESTRATEGIA GENERAL DE IESS COTOCOLLAO:** Alcanzar la visión de futuro mediante el mejoramiento continuo que nos permita la acreditación y el liderazgo, a fin de contarnos entre las mejores instituciones de salud, con mejoría de consulta externa, en el horario de 2pm a 10 pm

**ROLES:**

- Conducción y regulación: monitoreo sistemático, formulación y/o ajuste de políticas, reglamentos.
- Coordinación e integración: definición, clasificación de unidades locales, conformación de redes, establecer sistemas de integración local, coordinando e integrando las acciones en el área de influencia.
- Producción y Administración del conocimiento: Administrar el conocimiento ligado a problemas concretos de la institución en base al diagnóstico, para implementar un sistema de intervención, evaluación de la calidad.

**Estrategias para mejorar el proceso mejora de atención eficiente fortalecimiento reunión de trabajo**

- Tomar en cuenta las evaluaciones externas para alinear los procesos organizacionales en el cuidado de pacientes.
- Priorizar de manera directiva y operativa el programa de calidad y seguridad de pacientes.
- Determinar las dificultades de ausentismo en el horario de 2 a 10 pm, con probabilidades de agendamiento de citas médicas en otro horario y fecha, por lugares de residencia.
- Capacitaciones continuas, al personar de salud, flujograma para los agendamiento de citas como transferencias o contrarreferencia en caso de ser necesario al usuario.

- Distribuir el horario, por falta de infraestructura y causas de que los pacientes no acuden o por call center determinar la producción para así poder esas dos horas realizar protocolos como mejoramiento de docencia.
- Cronograma de por especialidades, en caso de tener turnos extras.

### **Análisis de la Industria de Servicios de Salud**

<b>CRITERIO</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Poder del cliente</b>	Grado medio Rentabilidad media, los usuarios si bien tienen atenciones determinadas por call center por horario, distancia, tiempo no acude a las citas médicas, por lo cual se podría incrementar turnos extras en las otras áreas como emergencia para mantener los estándares de los médicos.
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Grado Alto, rentabilidad media, el tiempo y el desconocimiento de los pacientes ante cambios de los horarios como cierre de las agendas de los médicos, puede proporcionar cambios en mejora de calidez y atención a los pacientes, cambios en la área de derivaciones por la Provincial pueden cambiar el cronograma de las actividades que se pueden sugerir
<b>Poder del proveedor</b>	Grado Alto, Rentabilidad Alta, el personal médico influye mucho en la facturación como producción de la unidad, por lo cual se puede incrementar la calidez y eficacia de las atenciones médicas como servicios de salud
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Grado Alto Rentabilidad Alta, la planificación del personal para realizar actividades como por ejemplo capacitaciones o distribución de tiempo mejoran la parte docente como de estrategias de mejora continua de la unidad
<b>Rivalidad competitiva</b>	Grado bajo, Rentabilidad Alta, un cambio de horario si bien cambia la atención medica puede habilitar a los usuarios para

	atenciones médicas, en tiempos y horarios con una reestructura en mejora
--	--

Tabla 7: Análisis de la industria

**Análisis FODA**

Hospital del Día Centro ambulatorio clínico quirúrgico IESS COTOCOLLAO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Personal de salud preparado y capacitado cumplir sus funciones</li> <li>2. Personal con deseos de aplicar las guías y protocolos y normativas existentes con probabilidad de actualizarlas</li> <li>3. Actitud de personal operativo como autoridades para el cambio, y ambiente laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de la producción.</li> <li>2. caída del sistema AS400 e internet para continuar con el monitoreo continuo</li> <li>3. Desabastecimiento de la unidad de medicación como de atenciones por especialidades</li> <li>4. Cambio constante de las autoridades para poder realizar y continuar con proceso.</li> <li>5. Mala atención medica con turnos extras.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente hostil del personal al usuario por horario de la tarde como nocturno</li> <li>2. Demora de la atención medica por mala calidad y eficacia del personal que se rehúsa al cambio</li> <li>3. Infraestructura falta de consultorios, para reasignar horarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mejor distribución, control como organización de atenciones medicas</li> <li>2. gestión organizacional con los fundamentos obtenidos</li> <li>3. Mejorar la eficacia y eficiencia de la unidad</li> </ul>

4. Falta acoplamiento al sistema de mejoría de asignación de turnos	4. Incrementar protocolos, como fortalecimiento de la normativa por todo el personal sanitario
5. Quejas de los usuarios	5. Proporcionar a las autoridades estrategias de mejoras para los diferentes ámbitos requeridos

Tabla 8: FODA. Fuente: Elaboración propia

## 2.1. Gestión administrativa

Se implementara una matriz integrada del personal del horario de 2pm a 10pm para análisis de actividades además junto con el mismo personal, para optimizar tiempos como actividades que se puedan realizar para atenciones de protocolos como manuales, para comunicación y capacitación del personal.

## 2.2. Gestión financiera

Como unidad se dispone de un presupuesto que se encuentra ya invertido con el personal médico, por lo cual se evidenciaría si bien no habrá una facturación por personal médico como de enfermería si aumentaría calidez y eficiencia de unidad, ya que nuestro horario de 2 a 10 pm por que no se encuentra centralizado con Call Center.

## 2.3. Gestión tecnológica

Se encuentra establecido con la área de TICS en la cual, se dispone de computadora como de acceso de internet, por lo cual el personal se puede utilizar tiempos tanto capacitaciones como elaboraciones de manuales y protocolos para la área a la cual pertenecen.

## **2.4. Gestión política y social**

La educación tanto al personal operativo como a los pacientes, al igual que las políticas como normativas ya establecidas, con la propuesta se puede llegar a una estandarización de la misma para la mejora de la unidad.

## **2.5. Gestión de recursos humanos y área contable**

Cada servidor y profesional se encuentran con sus respectivos aportes los cuales se cumplen como servidores públicos, con la nómina correspondiente, por lo cual al realizar una reestructura de horario como de actividades se notificara a las áreas pertinentes de los cambios realizados, para así evitar sanciones como auditorías al personal médico con indicadores establecidos.

## **2.6. Gestión operativa, abastecimiento y logística**

La área de logística y planificación se concentrara en evidenciar las actividad realizada atreves de matriz integral optimización de tiempos horarios, producción, con la comunicación pertinente en los cambios de horario.

## **2.7. Estrategia CAME**

### **2.7.1. Estrategias de supervivencia – corregir debilidades**

Capacitaciones continuas, mejorar ambiente laboral con charlas motivacionales, para no incurrir en atenciones hostiles ni entre profesionales ni pacientes, disponibilidad de tiempo para realizar actividades propuestas.

### **2.7.2. Estrategias de reorientación – afrontar amenazas**

Planificación permanente con cambios adaptativos que faciliten una mejor atención medica con cierre de agendas por 2 horas para capacitaciones del personal.

### **2.7.3. Estrategias ofensivas – mantener fortalezas**

Mantener al personal operativo, motivado, activo, capacitado, manteniendo indicadores de calidad, eficacia y también eficiencia, con corrección de errores de forma trimestral.

### **2.7.4. Estrategias defensivas – explotar oportunidades**

Congresos, capacitaciones fuera de la unidad que conlleven a mejora de la institución, con el fin de optimización de tiempos establecidos, para incrementar el crecimiento profesional.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Elaboración del plan gerencial**

La palabra estrategia tiene varias maneras de determinarlo, el término estrategia viene del griego strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. (Pimentel, 1999)

Henry Mintzberg, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Pimentel, 1999)

La estrategia nos va a permitir optimizar como lograr una mayor organización, con productos para la mejora de la unidad y de nuestro personal a cargo. Como gerencia se debe tomar en cuenta la planeación que consiste en una parte fundamental, para llegar a objetivos planteados como de una correcta organización, con el fin de llegar a la situación establecida, para cumplir la meta.

La capacidad gerencias es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia, para poder en si sacar metas y llegar a las mismas fortaleciendo mis objetivos realizados. (Pimentel, 1999)

Todas las determinantes de la capacidad gerencial permiten contar con indicadores que encaminaran, hacia las metas con la efectividad eficiencia y eficacia, tenemos dos tipos de planificación operativa y estratégica, las cuales



se diferencia en plazo, el camino que se sigue, si es permanencia de la institución, o el día a día, e incluso si es con programas visión o misión.

Un plan estratégico determina varios puntos, los cuales son ciegos además a donde están encaminados generando a su vez una expectativa amplia para aun gerente y así generar la estrategia más adecuada, con una propuesta temporal como determinando así el periodo, la planeación tiene un camino en la claridad de la organización, comprendiendo que el entorno es cambiante como competitivo, el comportamiento proactivo frente a la parte interna y externa.

### **3.1. Propuesta de planificación estratégica**

#### **3.1.1. Misión**

"Proteger a la población asegurada por el IESS, contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al Buen Vivir" (Cotocollao, 2019). **Basados en los fundamentos de la gestión organizacional mejorando a la atención y calidad al usuario como a la unidad operativa.**

#### **3.1.2. Visión**

Ser una institución referente en el año 2025 en Latinoamérica, dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de Seguridad Social con altos estándares de calidad y calidez, bajo sus principios y valores rectores. (Cotocollao, 2019). **En cumplimiento a la eficiencia respeto y calidez de la atención prestada a todos los usuarios.**

#### **3.1.3. Valores**

1. Participación del personal operativo, como administrativo, brindando una equidad y eficacia para así poder enfrentar los contratiempos que involucren

el ausentismo de la unidad, respetando las opiniones como sugerencia emitida para mejora continua.

2. Responsabilidad de cada agenda que tiene el personal para en caso de tener ausentismo, poder buscar estrategias para la mejora
3. Atención y seguimiento de normativas y manuales para cumplir con lo establecido a nivel central
4. Ética, profesional, clara determinante para todo el personal sanitario.
5. Voluntad al cambio, como metas y compromisos de todos para trabajar en equipo.
6. Resolución de problemas de una manera con normativas establecidas.
7. Los valores principales de la institución eficiencia eficacia, respeto y calidez.

#### **3.1.4. Objetivos Institucionales**

##### **Objetivo General**

- Mejorar los tiempos de ausentismo de la consulta externa, y así aumentando la producción, calidez y eficacia en el sistema de salud del Dispensario IESS COTOCOLLAO

##### **Objetivos Específicos**

- DETERMINAR: la eficiencia de CALL CENTER sobre el agendamiento de las citas médicas, de acuerdo a lugar de residencia
- SELECCIONAR: horarios factibles para los usuarios y así evitar el ausentismo en consulta externa
- ANALIZAR: los factores externos como internos que no se brinde una correcta atención en consulta externa
- BUSCAR: estrategias tangibles para no desperdiciar citas médicas para consulta externa

### **3.1.5. Principios Éticos**

Como institución pública dentro de la red de salud IESS COTOCOLLAO se rige a principios:

- Autonomía
- Beneficencia
- No maleficencia
- Servicio

### **3.1.6. POLITICA GENERAL:**

Se respetarán y aplicarán los principios, código de ética y valores del DISPENSARIO en todas las actividades dentro y fuera.

## **3.2. Estrategias para mejorar el proceso mejora de atención eficiente fortalecimiento reunión de trabajo**

- Tomar en cuenta las evaluaciones externas para alinear los procesos organizacionales en el cuidado de pacientes.
- Priorizar de manera directiva y operativa el programa de calidad y seguridad de pacientes.
- Determinar las dificultades de ausentismo en el horario de 2 a 10 pm, con probabilidades de agendamiento de citas médicas en otro horario y fecha, por lugares de residencia.
- Capacitaciones continuas, al personal de salud, flujograma para los agendamiento de citas como transferencias o contrarreferencia en caso de ser necesario al usuario.

- Distribuir el horario, por falta de infraestructura y causas de que los pacientes no acuden o por call center determinar la producción para así poder esas dos horas realizar protocolos como mejoramiento de docencia.
- Cronograma de por especialidades, en caso de tener turnos extras.

### 3.2.1. Plan de gestión

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MEDIO VERIFICACIÓN	META	ESCENARIO FUTURO	TIEMPO Y AVANCE
<b>Mejor distribución, control como organización de atenciones médicas</b>	Agendamiento Interno	Sistema as400	Equilibrar las diferentes especialidades requeridas,	Agendamiento interno	Con una planificación trimestral
<b>Capacitaciones al personal sanitario</b>	Matriz de capacidad instalada,	Talento humano	Proporcional al personal de educación continua para mejora de la unidad con instauración de protocolos y manuales	Cierre de agendas por call center	Mayor cantidad de agendamiento interno logrando así un 90%
<b>TURNOS EXTRAS</b>	Agendamiento interno	SISTEMA AS400 Y AREA DE TICS	Realizar un alcance para disminuir atenciones de call center para aumentar agendamiento interno	Agendamiento interno complete con la cobertura del 100 %	Conseguir citas subsecuentes para cada 3 meses por medicación necesaria
<b>Horario del personal</b>	Agendamiento por call center y matriz de capacidad instalada	Matriz de capacidad instalada con talento humano	Propuesta al personal operativo para que se atienda hasta las 8 pm y proceder con protocolos y actividades realizadas	Accesibilidad por el personal para la mejora continua con una mayor organización	Horario diario de 2 a 10 pm con mejor distribución y optimización del tiempo del personal

Tabla 9: Plan de gestión. Fuente: Elaboración propia

**Fuente información: Diagnostico FODA**

**Autor: Lucia Maza**

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Evaluación del plan de gestión**

El término de evaluación es la recolección, como análisis de datos o conclusiones que permiten tomar decisiones para así producir un cambio, es parte de la gestión que se encuentra determinada por un tiempo, una duración para poder determinar de una manera objetiva buscar la pertinencia como funcionalidad de lo que se busca.

La evaluación es selectiva, y se encuentra orientado, para la toma de decisiones y continuar con metas claras y específicas, hay varios tipos y métodos de evaluación.

El plan estratégico por medio de la evaluación nos permite tener varias ideas satisfactorias para aplicarlas y mejorarlas, de acuerdo a la aceptación de la institución, como de los objetivos planteados.

#### **4.1. Monitoreo del Plan**

Un monitoreo continuo permite ver los parámetros como indicadores de la gestión planteada con un tiempo para así ver los progresos obtenidos e incluso los determinares en la gestión estratégica, mi proyecto está enfocado en un tiempo trimestral ya que se dispone de call center que es un sistema parametrizado a nivel general, por lo cual puede llegar a congestionar las áreas y consulta externa en general con los diferentes servicios obtenidos.

### 4.1.1. Cronograma de actividades planificadas

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO PRIMER CICLO			RESULTADOS OBTENIDOS Y MEJORA	SEGUNDO CICLO			RESULTADOS OBTENIDOS Y MEJORA	TERCER CICLO			RESULTADOS DE MEJORA
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Capacitaciones, continuas de normativas, sistema AS400, Ambiente laboral	Dirección Medica y talento Humano	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	consolidado
Agendamiento Interno	Admisiones	x			x				x			x	consolidado
Turnos extras	Dirección medica y admisiones	x			x				x			x	consolidado
Horario del personal sanitario	Dirección Medica y talento Humano	x			x				x			x	consolidado
control en el sistema informático	TICS	X			X				X			X	consolidado
Reuniones con autoridades	coordinaciones	x			x				x			x	consolidado

Tabla 10: Cronograma actividades

Fuente información: FODA

Autor: Lucia Maza

#### 4.1.2. “Monitoreo de las Actividades Planificadas”

MONITOREO EVALUACION		MONITOREO					RESPONSABLE
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	
Gestión administrativa y Gestión médica y talento humano	Fortalecer las normativas y manuales ya instaurados	Informe del plan de capacitación.			x		DIRECCION MEDICA
	Proporcionar datos obtenidos por planificación	SISTEMA AS400		x			TICS
	Horarios del personal	Matriz instalada		x			DIRECCION MEDICA Y TALENTO HUMANO
Gestión financiera y económica	Elaboración del Presupuesto del proyecto	Contador, Financiero. Área financiera				x	DIRECTOR FINANCIERO, CONTADOR, GERENTE,
	Capacitaciones al personal sobre cada especialidad	Contador, Financiero. Área financiera				x	DIRECTOR ADMINISTRATIVO CON AREA FINANCIERA
Gestión técnica y tecnológica	INTERNET ACTIVO, sistemas operativos	FINACIERA PARA UNA NUBE CENTRAL DE INFORMACION	x				TICS
Gestión política y social	Campaña de aporte en comunicación de consulta externa	Informe de gestión. Dirección medica		x			Gerente, Director, TICS

Tabla 11: Monitoreo de actividades

**Fuente información: FODA**

**Autor: Lucia Maza**



## 4.2. Evaluación del Plan

El plan de evaluación es importante como estratégico, para describir las evoluciones y permitir hacer el seguimiento de avance de logros, que apoyan a una mejor toma de decisiones, lo cual se debe realizar en un tiempo para ajustar y perfeccionar si fuera necesario. El plan de evaluación siempre se debe encontrar justificado el aprendizaje, la rendición de cuentas como lo que se logra de acuerdo a los resultados estratégicos, a su vez debe estar de una forma adecuada y equilibrada las actividades. (Programme, 2023)

La evaluación de un programa de salud también puede ser vista desde la perspectiva de conocer la contribución del programa para afectar las variables que contribuyen a explicar el problema de salud, que intenta resolver el mismo, esto permite que la evaluación tome acciones para modificar la existencia del problema, la eficacia la detección de los problemas, como finalidad los objetivos a donde se desea continuar, con el programa o proyecto.

El ausentismo en el dispensario mediante esta evaluación permitirá determinar que las estrategias como planificación y los objetivos se logren como las determinantes presentes.

La evaluación se desarrolla trimestralmente y al finalizar a través de indicadores obtenidos desde las diferentes fuentes de verificación, y también de mi persona que estoy elaborando mi proyecto.

Contamos con una tabla de semaforización que no permitirá determinar el camino, de mi proceso, y si mis objetivos se encuentra cursando de una forma correcta, con mi objetivos y estrategias planteadas.

<b>Significado</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>
Meta cumplida	Mas del 75%
Meta parcialmente cumplida	51 al 75%
Meta incumplida	50% o menos

*Tabla 12: SemafORIZACIÓN de metas*

### **Elaboración: Lucia Maza 2023**

Cada responsable tiene actividades con la elaboración del informe trimestral como anual donde se podrá determinar las preventivas como correctivas acciones para continuar con los objetivos como planes estratégicos que se requiere.

Se dispone de áreas de comité donde serán tratados de una manera oportuna y correcta.

### **4.3. Limitaciones**

Las limitaciones para mi propuesta y mis objetivos que se debe considerar son: aceptación al cambio y mejora, la comunicación como factores externos que imposibiliten continuar con mi proceso

1. Aceptación como adaptación a los nuevos horarios con implementación a la mejora continua, cabe recalcar que tenemos personal de consulta externa con varios años de trayectoria que no se a implementado la mejora continua por lo cual se requiere un mayor actualización requiere a cambios de mejora.
2. Tiempo: la agenda por sistema AS400, donde los pacientes ya se encuentran ingresados, el tiempo como la distribución se debe hacer de un área central del IESS, lo que puede crear dificultad en el ambiente laboral.
3. Las diferentes áreas de gestión que no se pueda acoplar la actividad extra para la información que se requiere

#### **4.4. Presupuesto**

Al ser una Institución pública de Salud; y al pertenecer a nómina de esta Unidad con la actual delegación echa se puede laborar en la gestión del plan propuesto sin presupuesto, ya que sería parte de las acyividades diarias a desempeñar.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1. Conclusiones**

El dispensario Cotocollao se requiere compromiso de las autoridades con el desarrollo, para propiciar permanentemente la asesoría de los diferentes equipos de trabajo.

La organización funcional para la administración por procesos, es indispensable para la mejora continua, vigilancia e inteligencia tecnológica de cada área.

Trabajar por optimizar el tiempo de los recursos humanos del Dispensario servicio/departamento, para disminuir los baches de ineficiencia existentes, dando así una información institucionalizada, profesionalizada y humanizada.

Transformar las quejas en un instrumento de gestión, buscando cambios en los usuarios internos, coordinación con la atención de especialidad fomentando la prevención y promoción, para general el interés y colaboración del todo el personal.

La mejora continua con el plan estratégico para alcanzar los objetivos planteados, trabajando en equipo, buscando la armonía entre sus miembros, donde la excelencia, la belleza son importantes, motivados a la creatividad, la colaboración, la ayuda, la confianza y la participación de todos los estamentos.

#### **5.2. Recomendaciones**

Reactivar y crear diferentes y variadas instancias de participación: comités, reuniones internas en las coordinaciones administrativas, unidades operativas,

centrando sus esfuerzos en el usuario interno para mejorar las condiciones de trabajo, trabajando con una política de buenas comunicaciones.

Redoblar esfuerzos por parte de todos los miembros del Hospital para que se preserve celosamente el uso de recursos, que se objetivas en los resultados de mejoramiento, cambio de actitudes, cumplimiento de los compromisos, de los horarios de trabajo, de las condiciones de atención a los pacientes y se asegure la sostenibilidad de las políticas propuestas, este PLAN ESTRATÉGICO.

Se requiere contar con una sólida base de confianza en la población usuaria del Dispensario, la comunicación, mercadeo social en base al cumplimiento de compromisos internos y externos, es una condición imprescindible.

Permitir que la institución, sea líder, diferente, audaz y comprometida, con presencia activa, donde su capital humano con toda la vocación, la mística, la creatividad y fuerza de los que componen el CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO HOSPITAL DEL DIA COTOCOLLAO, sus coordinaciones, servicios, administrativas y médicas, caso contrario no se podrá realizar nada de lo propuesto si no contamos con su presencia y apoyo, y nada de lo escrito sería una realidad concreta.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Carlemany, U. (07 de Abril de 2022). *Universitat Carlemany*. Obtenido de ORGANIZACIONES Y EMPRESAS:  
<https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/gestion-organizacional/>
- Cotocollao, I. (2019). *INFORME DE GESTIÓN 2019 CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO AMBULATORIO HOSPITAL DEL DÍA COTOCOLLAO*. Quito: IESS.
- IESS. (2018). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:  
<https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/seguro-de-salud>
- IESS. (2023). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: <https://iess.net.ec/centro-medico-ambulatorio-del-iess-cotocollao/>
- Lucio, R., Villacres, N., & Henríquez, R. (2011). Sistema de salud de Ecuador. *Salud Publica Mex* 2011;53 suppl 2:S177-S187, 13.
- Pimentel, L. (Septiembre de 1999). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. N/A: Universidad Arturo Prat. Obtenido de INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.
- Programme, U. N. (2023). *United Nations Development Programme*. Obtenido de DESARROLLO DEL PLAN DE EVALUACIÓN : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/documents/update\_2021/Sec%203%20Evaluation%20Planning%2010052021%20-%20clean%20version\_ES.pdf
- Rodríguez, M. D. (2017). *Gestión Organizacional*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.

## 7. ANEXOS

**Principales causas de Morbilidad del Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Cotocollao las cuales pueden ser tratadas en consultorios de Atención Primaria:**

<b>CIE 10</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>I10</b>	Hipertensión esencial (primaria)	23502
<b>U07</b>	COVID-19	15425
<b>J00</b>	Rinofaringitis aguda [resfriado común]	13856
<b>J02</b>	Faringitis aguda	12393
<b>M54</b>	Dorsalgia	11010
<b>A09</b>	Otras gastroenteritis y colitis de origen infeccioso y no especificado	10848
<b>Z01</b>	Otros exámenes especiales e investigaciones en personas sin quejas o sin diagnóstico informado	10707
<b>N39</b>	Otros trastornos del sistema urinario	7357
<b>J06</b>	Infecciones agudas de las vías respiratorias superiores, de sitios múltiples o no especificados	7261
<b>Z00</b>	Examen general e investigación de personas sin quejas o sin diagnóstico informado	6954

ELABORACIÓN: PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO

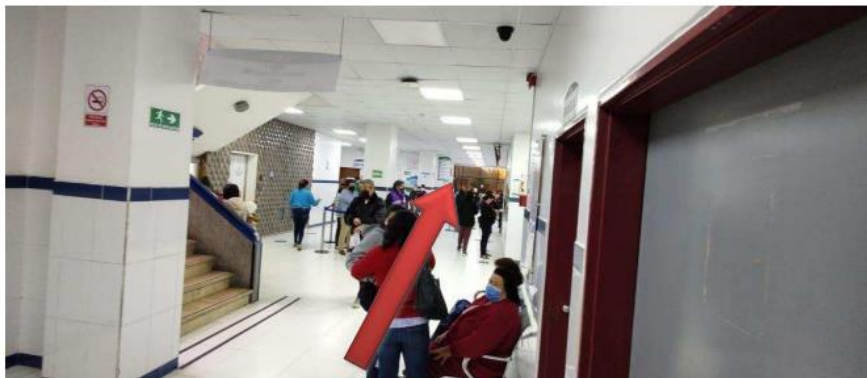
FUENTE: AS400

### **DISTRIBUCION DE DISPENSARIO IESS COTOCOLLAO**

**SUBSUELO:** Se encuentra el servicio de rehabilitación, bodegas, lavandería, limpieza, prehospitalaria de la unidad médica.



**PLANTA BAJA:** Es el área con más concurrencia de personas ya que se encuentran los principales servicios de la unidad médica como: área de admisiones y derivaciones, el servicio de Clínica Heridas y podología, Trabajo social, Farmacia, Imagenología, Laboratorio, Emergencia y Hospital del día.





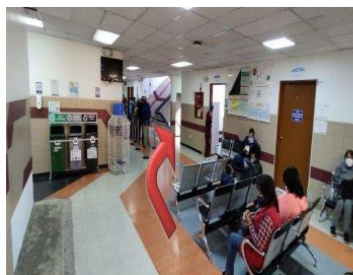


## HOSPITAL DEL DIA

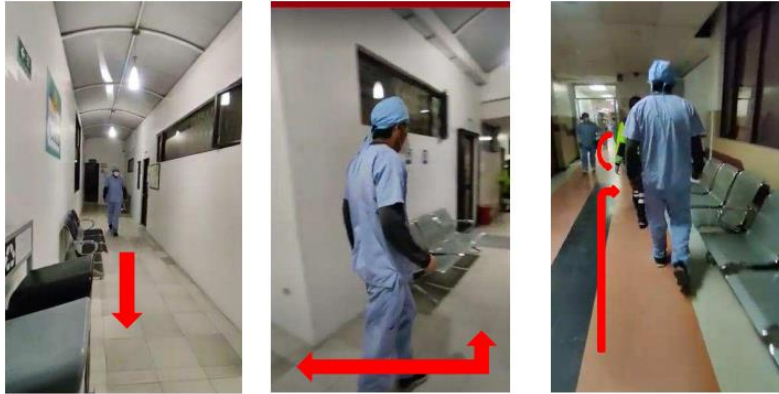


**PRIMER PISO:** Esta planta cuenta con consultorios de las especialidades de consulta externa, existen 2 escaleras y un ascensor que permita la circulación tanto del personal como de los afiliados.

ANTERIOR

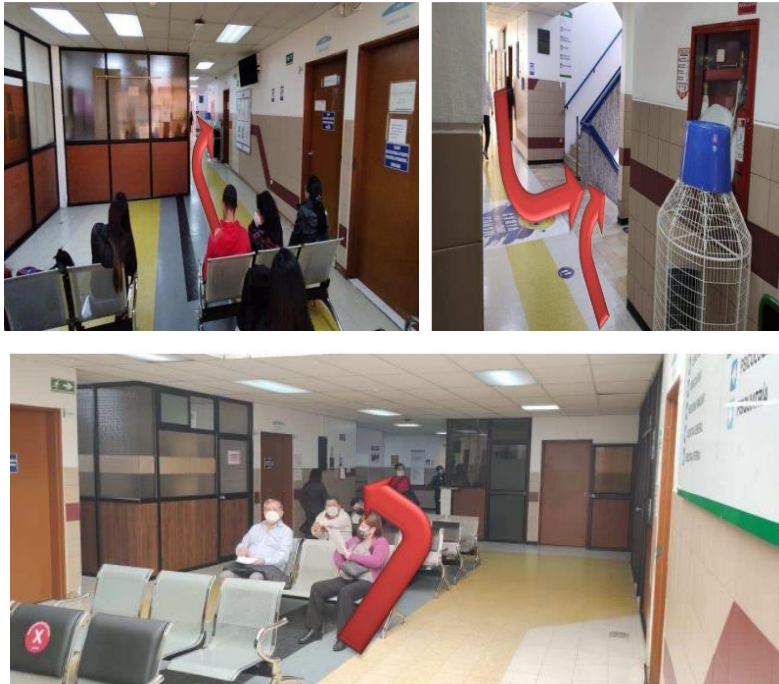


POSTERIOR



**SEGUNDO PISO:** En este piso encontramos consultorios de especialidades de consulta externa, el área de Crónicos con circulación de pacientes de tercera edad y con patologías crónicas que pueden tener dificultad de movilidad en algunos casos.

ANTERIOR



POSTERIOR



**TERCER PISO:** En la que se encuentra el área administrativa, podemos ubicar los servicios de Recursos Humanos, Dirección administrativa, Dirección financiera, Servicios Generales, Planificación y Adquisiciones.

