



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE
ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EN EL SERVICIO DE
MEDICINA GENERAL DEL CENTRO DE SALUD DE
CUMBARATZA, ZAMORA, DURANTE 2023.**

PROFESORA

ING. MÓNICA JANETH MONCAYO ROBLES

AUTORA

VICTORIA GUADALUPE MACAS VALAREZO

2023

RESUMEN

El centro de Salud tipo A de Cumbaratza, es un establecimiento público de primer nivel, proporciona atención integral, accesible y gratuita a la comunidad. Entre los servicios que ofrece se incluye la consulta médica general, la que es estudio de la investigación, ya que la unidad médica ha enfrentado dificultades en términos de la calidad de atención y la satisfacción de los pacientes.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de atención y satisfacción de los usuarios en el Servicio de Medicina General del Centro de Salud de Cumbaratza, Zamora, durante 2023.

Se empleó una metodología cualitativa para llevar a cabo este estudio, utilizando un enfoque observacional de tipo descriptivo y transversal. Se recurrió a herramientas como entrevistas, observación directa y grupos de enfoque para recopilar datos que permitieran obtener opiniones e indicaciones con el fin de cumplir con el objetivo establecido.

Dentro del plan de gestión que, se presentan diversas actividades orientadas a la mejora de la calidad de la atención de salud en el área de consulta externa del servicio de medicina general. La finalidad es asegurar y fomentar una atención confiable para los pacientes.

En definitiva, las soluciones compartidas tienen relevancia en la población, en vista de que no solo tienen como objetivo mejorar la calidad de la atención médica, sino también asegurar la satisfacción de los usuarios, lo que resulta en una reducción de las falencias asociados con la calidad de la atención.

Palabras clave: Calidad, satisfacción, centro de salud, consulta externa.

ABSTRACT

The type A health center in Cumbaratza, a first level public facility, provides comprehensive, accessible and free care to the community. The services it offers include general medical consultation, which is the subject of the research study, since the medical unit has faced difficulties in terms of quality of care and patient satisfaction.

The objective of this research is to develop a management plan to improve the quality of care and user satisfaction in the General Medicine Service of the Cumbaratza Health Center, Zamora, during 2023.

A qualitative methodology was used to carry out this study, using a descriptive and cross-sectional observational approach. Tools such as interviews, direct observation and focus groups were used to collect data to obtain opinions and indications in order to meet the established objective.

Within the management plan, several activities aimed at improving the quality of health care in the outpatient area of the general medicine service are presented. The aim is to ensure and promote reliable care for patients.

In short, shared solutions have relevance in the population, since they not only aim to improve the quality of medical care, but also to ensure user satisfaction, resulting in a reduction of the shortcomings associated with the quality of care.

Key words: quality, satisfaction, health center, outpatient clinic.

IINDICE

Introducción.....	8
Capítulo I.....	10
Revisión del estado del arte y planteamiento del problema	10
1. Análisis ambiental situacional.....	10
1.1 Introducción	10
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	11
1.3 Planteamiento del Problema.....	23
1.4 Justificación del planteamiento del problema	26
1.5 Objetivo General y específicos del plan para la prestación de servicios	26
1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	27
1.7 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	27
1.8 Matriz de análisis de factibilidad	28
Capítulo II.....	29
Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.....	29
2.1 Diagnostico de Servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud	29
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección	29
2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing	30
2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	30
2.2.4 Gestión Financiera	31
2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	32
2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	32
2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	33
2.2 Matriz FODA.....	34
2.3 Estrategias	35
Capitulo III	36
Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial	36
3.1 Planeamiento estratégico	36
3.1.1 Análisis del Entorno Social.....	36
3.1.1.1Elemento Político	36
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	38

3.1.3 Análisis FODA.....	39
3.1.4 Cadena de Valor de la organización.....	40
3.1.5 Planificación Estratégica.....	41
3.2 Plan de Gestión Gerencial.....	44
3.2.1 Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial	44
Capitulo IV	56
4. Evaluación e implementación integral de gestión gerencial.....	56
4.1 Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial.....	57
4.2 Conclusiones y recomendaciones	59
Glosario	61
Siglas	62
Bibliografía.....	63
Anexos.....	65

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1- Organigrama del Centro de Salud de Cumbaratza 2023.....	12
Gráfico 2- Atenciones medicina preventiva y de morbilidad en el Centro de Salud de Cumbaratza, Enero-Diciembre 2022	14
Gráfico 3- Ubicación del Centro de Salud Cumbaratza, Zamora, Ecuador	15
Gráfico 4- Flujograma de atención en Centro de Salud Cumbaratza, Zamora, Ecuador	16
Gráfico 5 - Atenciones en el C.S. Cumbaratza según autoidentificación 2022.....	18
Gráfico 6- Atenciones en el C.S. Cumbaratza según autoidentificación 2021.....	19
Gráfico 7- Atenciones en el C.S. Cumbaratza según autoidentificación 2019.....	19
Gráfico 8- Diez primeras causas de morbilidad C.S Cumbaratza Enero-Diciembre 2022.	21
Gráfico 9-Diez primeras causas de Morbilidad C.S Cumbaratza Enero-Diciembre 2021.	21
Gráfico 10-Diez primeras causas de Morbilidad C.S Cumbaratza Enero-Diciembre 2019.	22
Gráfico 11- Árbol de problemas	25
Gráfico 12- Cadena de Valor de la Organización.....	41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1- Cartera de Servicios	16
Tabla 2- Población Cumbaratza en 2023.....	17
Tabla 3- Atenciones en el C.S. Cumbaratza según autoidentificación 2022.....	18
Tabla 4- Atenciones intra y extramurales de todos los profesionales Enero-Diciembre 2022	20
Tabla 5 -Referencias y contrarreferencia Enero-Diciembre 2022.....	23
Tabla 6- Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	27
Tabla 7- Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución.....	28
Tabla 8- Análisis FODA de Centro de Salud de Cumbaratza 2023	34
Tabla 9 - Matriz de gestión gerencial	46
Tabla 10- Matriz de gestión administrativa y de recursos humanos	47
Tabla 11- Matriz de gestión financiera.....	48
Tabla 12-Matriz de gestión operativa, abastecimiento y logística.	49
Tabla 13- Matriz de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones ...	50

Tabla 14- Matriz de gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización	51
Tabla 15- Cronograma de Actividades.....	52
Tabla 16- Presupuesto	55

INTRODUCCIÓN

El Centro de Salud tipo A de Cumbaratza, una entidad pública que forma parte del Ministerio de Salud Pública de la Coordinación Zonal 7 de Salud, en el distrito 19D01 Zamora-Yacuambi, opera como un centro de atención de primer nivel. Reconoce que la salud es un derecho fundamental para todos los individuos y, por tanto, se esfuerza por brindar atención sanitaria de calidad.

Por tanto, es imperativo desarrollar un plan gerencial para mejorar la calidad de atención en la consulta externa de medicina general en el centro de salud, para aumentar la satisfacción de los usuarios.

En el primer capítulo, se proporcionan datos generales del centro de salud y se lleva a cabo un análisis situacional gerencial. Este análisis conlleva aspectos administrativos, financieros, operativos, así como consideraciones geoespaciales y geopolíticas. Se examinan la oferta de servicios y se identifica la demanda insatisfecha. Además, se plantea y se identifica el problema principal que afecta a la unidad. Este capítulo también presenta los objetivos generales y específicos del proyecto, junto con propuestas y alternativas de solución para abordar el problema identificado.

El segundo capítulo examina la importancia de llevar a cabo esta investigación, proporcionando una justificación sólida y explicando la metodología utilizada. La metodología es fundamental para elaborar un plan de optimización adecuado. En este capítulo, se detalla el diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en cada proceso, considerando sus factores determinantes. Esto facilita la formulación de estrategias de mejora y soluciones para abordar el problema previamente establecido.

En el tercer capítulo, se realiza un análisis del entorno social y se propone una solución mediante el uso de herramientas como la valoración PESTEL. Esta valoración se enfoca en el contexto político, económico, social, tecnológico y legal. A su vez, se elabora un cronograma de actividades que se ajusta a los objetivos propuestos, junto con una planificación financiera necesaria para poner en funcionamiento estrategias de solución.

El cuarto capítulo se centra en la evaluación e implementación completa del plan gerencial. Se reconocen las limitaciones que pueden manifestarse durante la ejecución del plan y se establece un mecanismo de seguimiento de actividades a través de una matriz de semaforización que simplifica la medición de los resultados y la aplicación de acciones según sea necesario, también, se proporciona las conclusiones y recomendaciones que se han derivado de este estudio.

Capítulo I

Revisión del estado del arte y planteamiento del problema

1. Análisis ambiental situacional

1.1 Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en el 2020 determinó que la cobertura sanitaria universal tiene como objetivo primordial, brindar atención sanitaria a la población que así lo amerite, accediendo a prestaciones de salud de calidad. Estos servicios ofertados a la comunidad incrementan los resultados esperados en materia de salud, siendo aspecto clave para alcanzar este compromiso a nivel global. Una atención de calidad debe ser eficaz, segura y enfocada en las personas, por lo tanto, para conseguir un nivel óptimo de atención médica esta debe ser oportuna, equitativa, integrada y eficiente (OMS, 2020).

En el estudio publicado por Dávila et al. en 2018 donde se tenía la finalidad de medir y analizar el nivel de satisfacción de los pacientes en seis hospitales de Latinoamérica (Perú, México y Colombia) utilizando como herramienta la encuesta SERVQUAL, método que mide la calidad del servicio, mediante el cual se encontró que el 57,7% de los usuarios tenía insatisfacción (Dávila, Casaro, Torres, & Castillo, 2019).

Hay que enfatizar la calidad de atención médica que se brinda al paciente porque, anualmente, entre 5,7 y 8,4 millones de personas mueren por una atención deficiente y en mayor medida en países subdesarrollados, como Ecuador (OMS, 2020).

El centro de Salud de Cumbaratza, lugar donde se realiza el presente estudio, es un establecimiento perteneciente al Ministerio de Salud Pública, correspondiente al Distrito 19D01 Yacuambi-Zamora, de la Coordinación Zonal de Salud 7 que brinda atención médica a partir del 1959 como Puesto de Salud. Actualmente, es un Centro de Salud con capacidad resolutoria tipo A, en el que existen limitaciones y deficiencias tanto a nivel estructural como en la calidad de atención al usuario, sea esta por, falta de organización

como por falta de abastecimiento y recursos, provocando una experiencia negativa en los pacientes.

La meta de este estudio consiste en identificar áreas clave para lograr la calidad asistencial y la satisfacción de los usuarios a través del conocimiento y análisis de los procesos actuales a través de recomendaciones para la mejora continua en la gestión de los servicios médicos generales en los centros sanitarios.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La gestión de la salud es un aspecto fundamental de las organizaciones sanitarias que garantiza la prestación eficiente y eficaz de servicios sanitarios. Implica la planificación, organización, control y dirección de los recursos sanitarios para satisfacer las necesidades sanitarias de los pacientes (Sánchez, 2014).

Las actividades desarrolladas para que la institución garantice una atención óptima y la satisfacción de la misma, implica, evaluar, planear, fijar estándares, monitoreo, identificar y priorizar problemas, analizar e implementar soluciones (Sánchez, 2014).

Por ello, introducir cambios en los procesos de atención con la finalidad de prevenir errores y por consiguiente satisfacer las necesidades de los clientes, es cuestión de gestión gerencial. El Centro de Salud de Cumbaratza, cuenta con un responsable de la institución, en otras palabras, un director, delegado de decidir en el aspecto de abastecimiento como de gestionar los diversos procesos para tener una atención de calidad en el establecimiento de forma intramural como extramural en el servicio de medicina general.

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

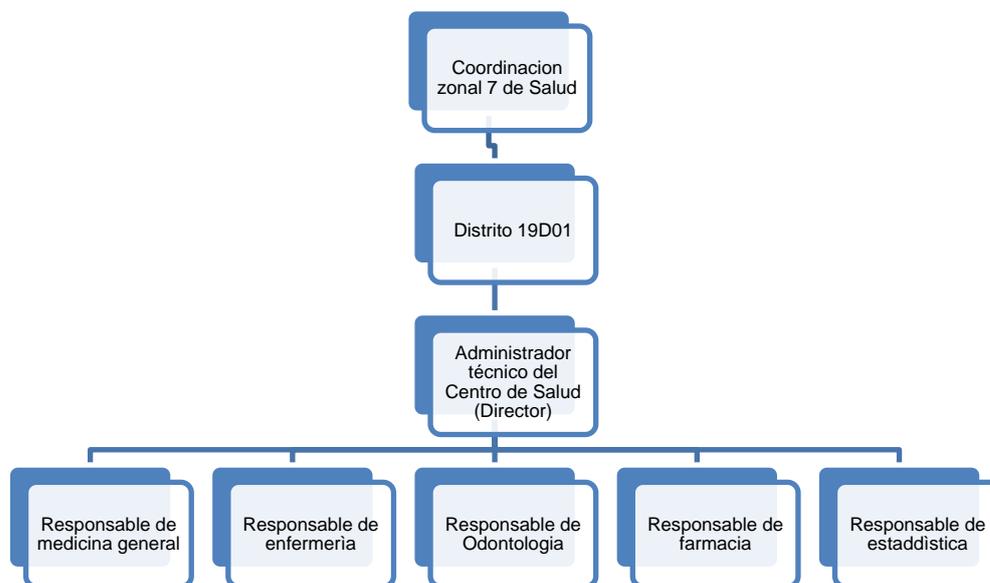
La estructura administrativa del centro de salud responde al Distrito 19D01, encargados de dar cumplimiento a los procesos del primer nivel de atención. En la unidad, el director es el responsable de la institución, el administrador técnico, encargado de asegurar la apertura a una salud integral a la población, mediante la organización y gestión para lograr los principios de calidad y eficiencia a la vez que se articula de forma funcional con aspectos jurídicos, operativos y de complementariedad.

Desde 1959, el establecimiento funciona con atención primaria de la salud, de la Red Pública Integral de Salud (RPIS), y no tiene financiamiento propio, sino que depende directamente del Ministerio de Salud mediante la Dirección Distrital 19D01.

A groso modo, el Centro de Salud de Cumbaratza es una unidad operativa de los 17 establecimientos del Distrito 19D01 Zamora- Yacuambi, tiene una estructura organizacional que responde al Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud haciendo hincapié en una atención enfocada en el individuo, familia y comunidad. En el dispensario, se encuentran laborando 10 funcionarios públicos, entre ellos, médico familiar, dos médicos de planta, médico rural, dos enfermeras de planta y técnica en atención primaria de salud (TAPS).

La estructura administrativa, financiera y operativa del Centro de Salud de Cumbaratza se resume de la siguiente manera:

Gráfico 1- Organigrama del Centro de Salud de Cumbaratza 2023.



Fuente: Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS)

Elaborado por: Victoria Macas Valarezo

1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios

Se entiende a la oferta de servicios en el ámbito sanitario a la accesibilidad tanto de personal como de materiales y de financiamiento que posee una sociedad para cumplir la

demanda de cierta población. Esta indica las necesidades para solucionar los problemas de salud de dicha población y está relacionada en su dimensión y características con el grado de desarrollo alcanzado (Temporelli, 2010).

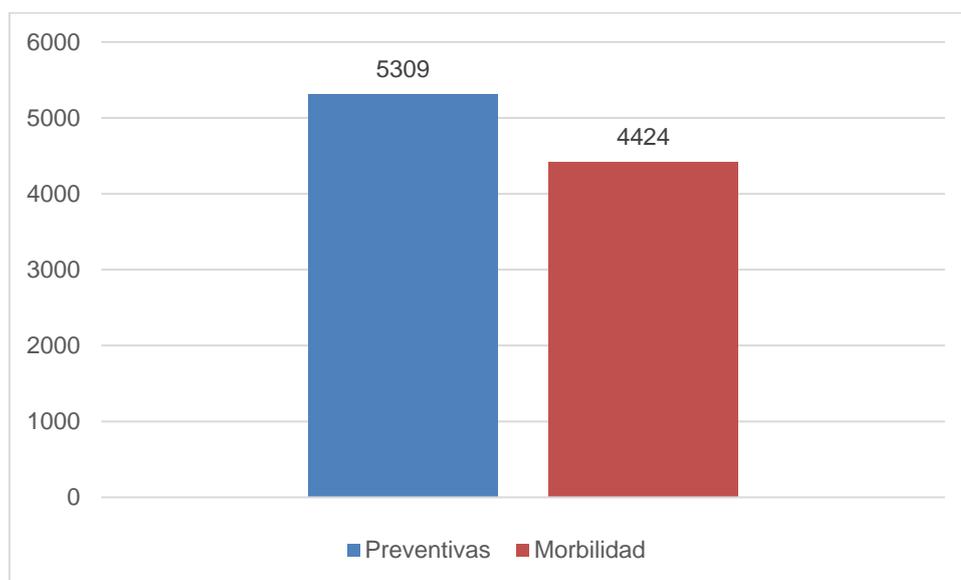
En el Plan Decenal de Salud 2022-2031, el Ministerio de Salud Pública, detalla una nueva estrategia para implementar un estándar de atención integral de salud comunitario, familiar e intercultural que tenga como base la atención primaria de salud y redes de servicios integrales para asegurar la calidad y eficiencia, mediante el análisis de los requerimientos de salud en relación a la situación poblacional, topográfica, cultural y perfil epidemiológico para establecer un criterio de ordenamiento territorial de la oferta de servicios de salud a nivel nacional (Garzón Villalba et al., 2022).

La demanda sanitaria se puede definir como la población que necesita o es probable que muestre un consumo de servicios de salud, en función de las necesidades de atención (secretaría de Salud, 2022).

La OPS indica que incrementar las atenciones primarias de la salud en países subdesarrollados puede salvar 60 millones de vidas y sumar 3,7 años de esperanza de vida para el 2030 (OPS, 2021).

De acuerdo a las fichas familiares correspondientes al año 2022 del Centro de Salud de Cumbaratza, en el marco de los determinantes de la salud, el factor de riesgo más grande en la Parroquia Cumbaratza es el consumo de agua no tratada, el 71% de la población toma agua entubada y el grupo más vulnerable son los niños menores de 5 años, como también la eliminación de los desechos, alcantarillado, prácticas de estilos de vidas inadecuados.

Gráfico 2- Atenciones medicina preventiva y de morbilidad en el Centro de Salud de Cumbaratza, Enero-Diciembre 2022.



Fuente: Departamento de estadística Distrito 19d01 Yacuambi – Zamora SALUD

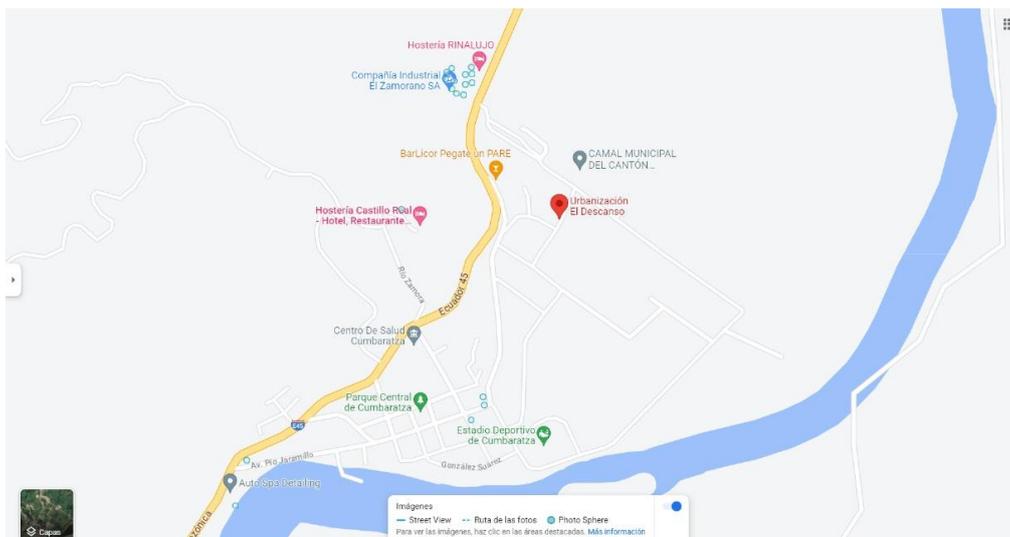
Elaborado por: Victoria Macas

1.2.2.1 Análisis geoespacial y geopolíticos

La parroquia Cumbaratza se localiza en la región sur y oriente de la amazonia ecuatoriana, provincia de Zamora Chinchipe, cantón Zamora. La cabecera parroquial de Cumbaratza, se ubica a 14 kilómetros de la cabecera provincial (Zamora), al margen izquierdo a orillas del río Zamora, con una altura longitudinal de 886 m.s.n.m.; conectado por el eje vial E –45 o Troncal Amazónica; su extensión aproximadamente es de 15.021,8 hectáreas (según informe técnico de delimitación de las parroquias de Guadalupe y Cumbaratza emitido por la Dirección de Gestión Técnica de la Secretaría Técnica Nacional del Consejo Nacional de Límites Internos (CONALI), con fecha 26 de marzo de 2018. (Farez, Córdova, Catillo, Romero, & Delgado, 2019)

Debido a remodelación del Centro de Salud, actualmente se encuentra ubicado en el barrio del Descanso de la parroquia Cumbaratza, como se determina en el gráfico a continuación:

Gráfico 3- Ubicación del Centro de Salud Cumbaratza, Zamora, Ecuador



Fuente: Google Maps

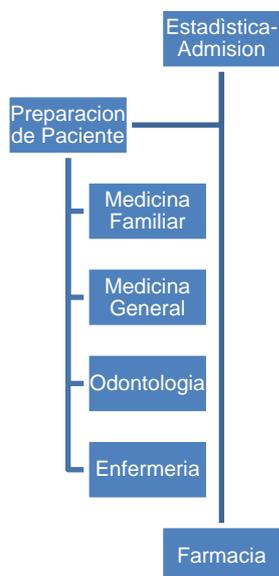
Elaborado por: Victoria Macas

El MSP en 2022 en el Acuerdo Ministerial 077 reorganiza las coordinaciones zonales del país en un número de nueve y ciento cuarenta distritos de salud, de tal manera que, este establecimiento pertenece al Distrito 19D01 (MSP, 2022).

1.2.2.2 Oferta de Servicios

El Centro de Salud de Cumbaratza, brinda atención de Lunes a Viernes desde 8:00H hasta las 17:00H

Gráfico 4- Flujograma de atención en Centro de Salud Cumbaratza, Zamora, Ecuador



Elaborado por: Victoria Macas

Fuente: Autor

Tabla 1- Cartera de Servicios

Servicios	Días de atención	Horarios
Atención extramural	Lunes a Viernes	8H:00-17H:00
Consulta externa (atención intramural)	Lunes a Viernes	8H:00-17H:00
Medicina Familiar	Martes y Jueves	8H:00-17H:00
Medicina General	Lunes a Viernes	8H:00-17H:00
Odontología	Lunes a Viernes	8H:00-17H:00
Farmacia	Lunes a Viernes	8H:00-17H:00
Emergencia	Lunes a Viernes	8H:00-17H:00
Vacunatorio	Lunes a Viernes	8H:00-17H:00

Elaborado por: Victoria Macas

Fuente: Autor

1.2.2.3 Población atendida

Mediante la tabla se puede indicar que la población de la parroquia de Cumbaratza es de 3132 habitantes, siendo la mayoría con el 52,65% de sexo masculino.

Tabla 2- Población Cumbaratza en 2023

Población año 2023 Distrito		
Establecimiento de Salud	Cumbaratza	
Grupo de Edad	Hombre	Mujer
Menor de 1 año	33	31
De 1 a 4 años	131	122
De 5 a 9 años	175	168
De 10 a 14 años	185	170
De 15 a 19 años	175	151
De 20 a 24 años	149	135
De 25 a 29 años	136	117
De 30 a 34 años	111	99
De 35 a 39 años	107	93
De 40 a 44 años	96	82
De 45 a 49 años	80	66
De 50 a 54 años	64	59
De 55 a 59 años	58	52
De 60 a 64 años	48	45
De 65 a 69 años	39	35
De 70 a 74 años	27	24
De 75 a 79 años	16	16
De 80 años y mas	18	18
Total	1649	1483
Total	3132	

Fuente: INEC

Elaborado por: Victoria Macas Valarezo

En el centro de Salud de Cumbaratza la mayoría de las personas atendidas se autoidentifican como mestizos con un total de 10801 pacientes seguidos de indígenas con 570 casos.

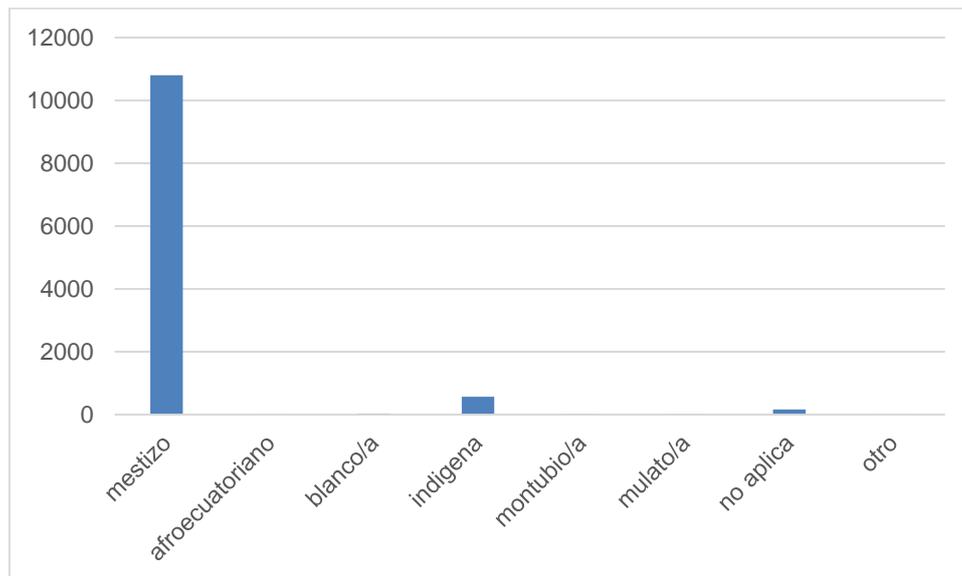
Tabla 3- Atenciones en el C.S. Cumbaratza según autoidentificación 2022

Atenciones en CS Cumbaratza según Autoidentificación	
mestizo	10801
afroecuatoriano	3
blanco/a	34
indígena	570
montubio/a	21
mulato/a	16
no aplica	166
otro	2

Fuente: PRAS 2022 Departamento de Estadística 19d01

Elaborado por: Victoria Macas

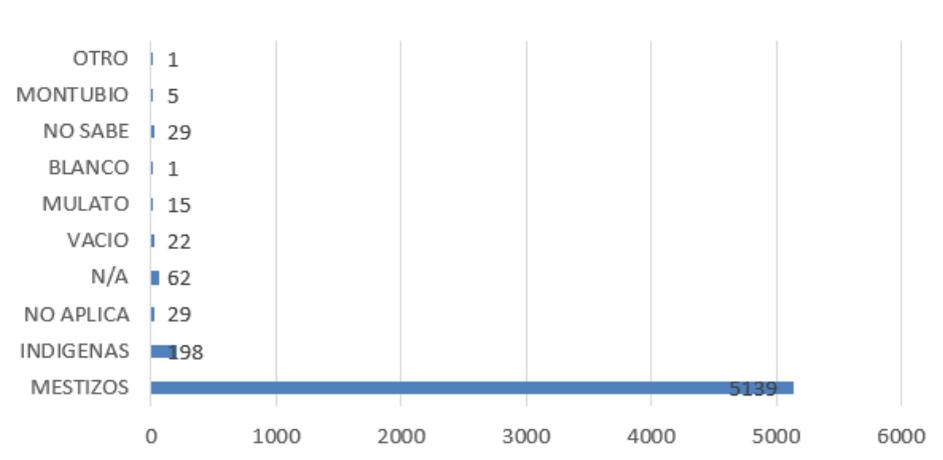
Gráfico 5 - Atenciones en el C.S. Cumbaratza según autoidentificación 2022



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Victoria Macas

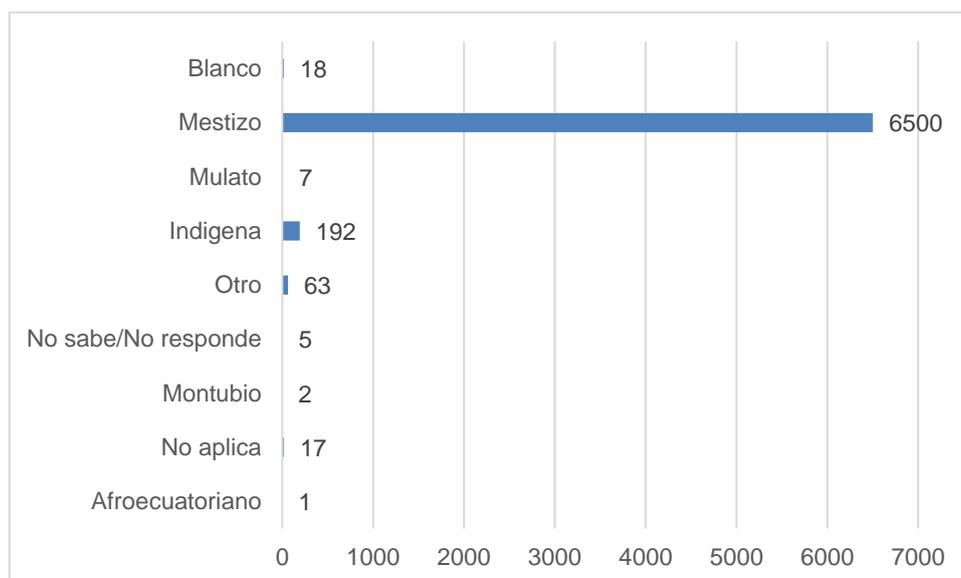
Gráfico 6- Atenciones en el C.S. Cumbaratza según autoidentificación 2021



Fuente: ASIS 2021

Elaborado por: Victoria Macas

Gráfico 7- Atenciones en el C.S. Cumbaratza según autoidentificación 2019



Fuente: ASIS 2019

Elaborado por: Victoria Macas

No se encuentra en el archivo digital del centro de salud datos correspondientes al año 2020, motivo por el cual no se expone gráficas de dicho año.

Dentro de las atenciones correspondientes al 2022 se realizaron 9961 atenciones intramurales, dentro de atenciones extramurales; 236 fueron en comunidad, centro educativo 182 atenciones, 1136 pacientes fueron atendidos en su domicilio, en CNH se

atendió a 416 niños, CEI 42, y en seguimiento en domicilio COVID 1, como se muestra a continuación:

**Tabla 4- Atenciones intra y extramurales de todos los profesionales Enero-
Diciembre 2022**

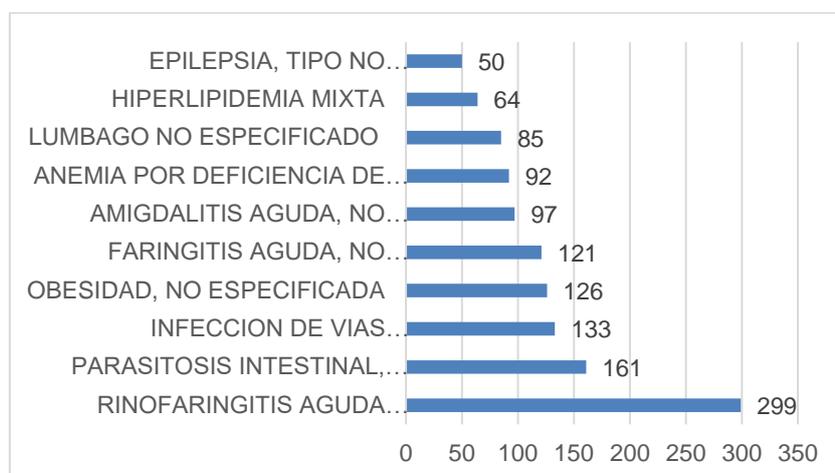
ATENCIONES INTRA Y EXTRAMURALES	
ESTABLECIMIENTO	9961
COMUNIDAD	236
CENTRO EDUCATIVO	182
DOMICILIO	1136
CNH (CENTRO CRECIENDO CON NUESTROS HIJOS)	416
CEI (CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL)	42
SEGUIMIENTO EN DOMICILIO COVID	1
TOTAL	11974

Fuente: Departamento de estadística Distrito 19d01 Yacuambi – Zamora SALUD

Elaborado por: Victoria Macas

En el establecimiento se ha dado a conocer que la patología con mayor prevalencia en el año 2022 es Rinofaringitis Aguda (resfriado común) con 299 atenciones, en segundo lugar, se halla el registro de 161 atenciones debido a parasitosis y 133 diagnósticos de infección de vías urinarias, se resume de la siguiente forma:

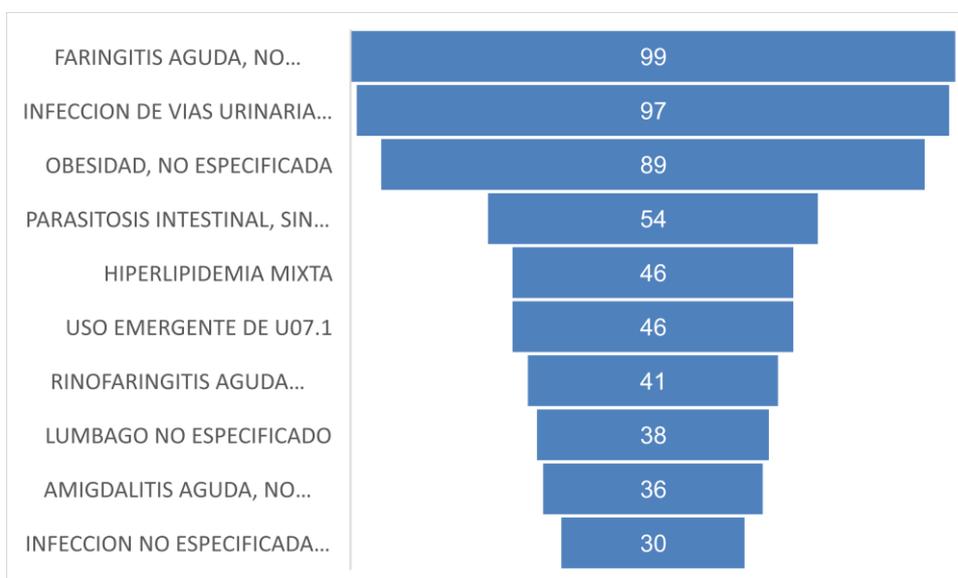
Gráfico 8- Diez primeras causas de morbilidad C.S Cumbaratza Enero-Diciembre 2022.



Fuente: PRAS 2022 Departamento de Estadística 19d01

Elaborado por: Victoria Macas Valarezo

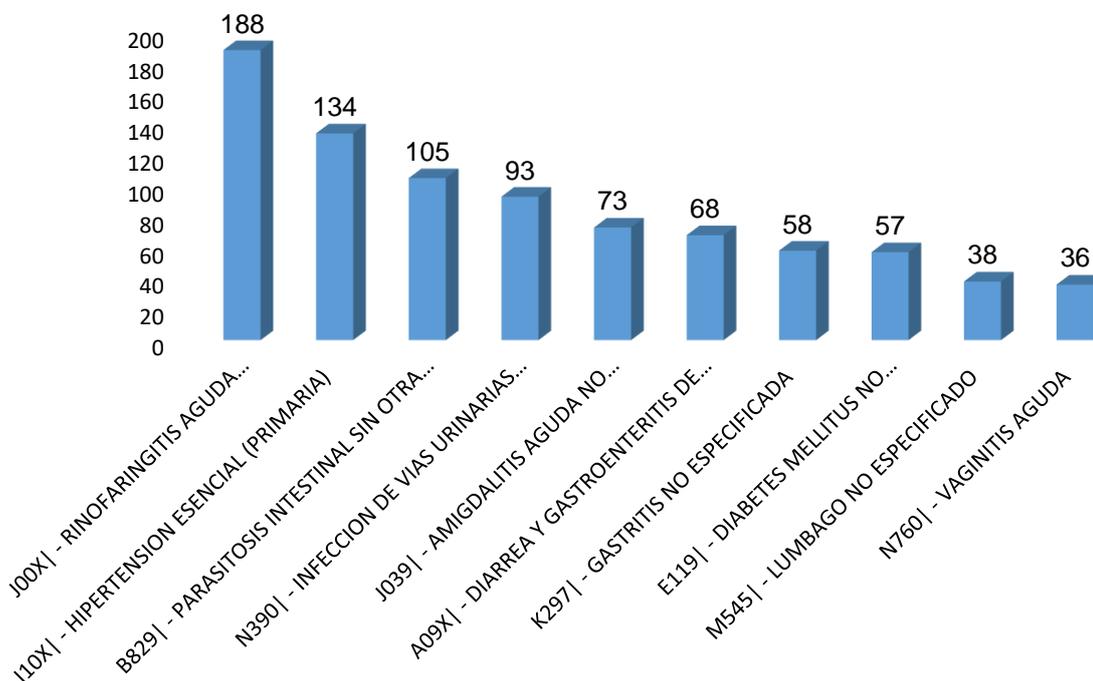
Gráfico 9-Diez primeras causas de Morbilidad C.S Cumbaratza Enero-Diciembre 2021.



Fuente: Datos estadísticos 19d01 Zamora-Yacuambi salud

Elaborado por: Victoria Macas Valarezo

Gráfico 10-Diez primeras causas de Morbilidad C.S Cumbaratza Enero-Diciembre 2019.



Fuente: Datos estadísticos 19d01 Zamora-Yacuambi salud

Elaborado por: Victoria Macas Valarezo

1.2.2.4 Demanda de servicios insatisfecha

El Centro de Salud de Cumbaratza presenta una demanda insatisfecha en el servicio de medicina general debido a varias falencias como son:

- **Abastecimiento inadecuado:** la calidad de atención se ve afectada y reduce la satisfacción del usuario al no contar con los recursos necesarios tanto en medicamentos como equipos médicos.
- **Falta de personal:** al momento no se dispone de un encargado del área de estadística por lo que se produce un desajuste en el área de admisión de pacientes, al no poder generar turnos subsecuentes, interconsultas, reagendamiento para brindar una atención eficiente.
- **Calidad ineficiente en atención:** a pesar de que el centro de Salud forma parte del sistema Phuyu, software para agendamiento de citas médicas, al ser una zona

con gran afluencia, existe un gran número de población que acude por demanda espontánea lo que genera una mayor demanda en el servicio.

- **Infraestructura inadecuada:** como se dijo antes el centro de salud se está remodelando desde 2021, obra que no finaliza y que ahora se brinda los servicios en una casa de alquiler que no reúne las condiciones para un establecimiento de Salud Tipo A.

Al tratarse de un establecimiento de primer nivel de atención, en ocasiones, se requiere resolución en centros de mayor complejidad, siendo referente el Hospital Julius Doepfner, las cuales se muestran a detalle en la tabla a continuación:

Tabla 5 -Referencias y contrarreferencia Enero-Diciembre 2022.

TOTAL CONSU LTAS MORBI LIDAD	REFER ENCIAS SOLICI TADAS	%	REFER ENCIAS CUMPL IDAS	%	REFER ENCIAS EFECTI VAS	%	REFER ENCIAS NO EFECTI VAS	%	CONTRARE FERENCIAS	%
3756	330	8, 7 8	279	84 ,5 5	266	95 ,3 4	1	0, 3 5	108	32 ,7 3

Fuente: Libro de referencias del establecimiento de salud Enero – Diciembre 2022

Elaborado por: Victoria Macas

1.3 Planteamiento del Problema

En la presente investigación en el centro de Salud de Cumbaratza tipo A, se ha podido determinar que la atención en el servicio de consulta externa en medicina general muestra una calidad ineficiente, debido a que se observa ciertas falencias atribuidas a falta de personal, abastecimiento deficiente e infraestructura inadecuada, provocando inconformidad en los usuarios.

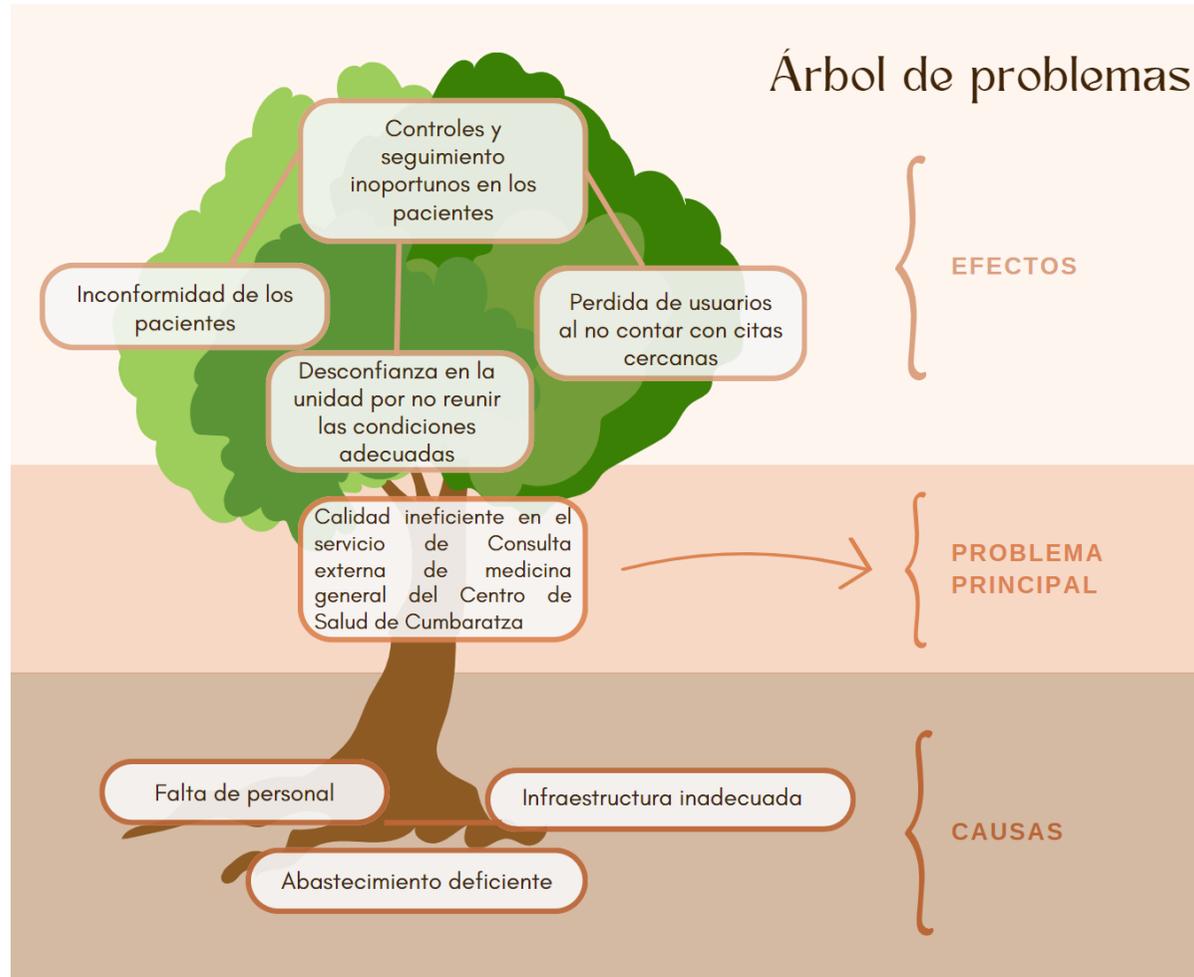
El problema es que el establecimiento carece de una persona encargada del área de estadística que pueda realizar la admisión adecuada de los pacientes, generar turnos subsecuentes e interconsultas y solventar dudas de la comunidad, provocando insatisfacción en ellos porque solo se generan turnos por medio del sistema de agendamiento (PHUYU) muy lejanos y además de esto se atienden casos de emergencia

y de demanda espontánea dando tiempos de espera prolongados para recibir la atención médica.

Por otro lado, se presenta la falta de medicamentos e insumos ocasionando malestar en los usuarios por el incumplimiento de la integralidad de la atención primaria al no cumplir con un tratamiento adecuado sobre todo en pacientes con enfermedades crónicas no transmisibles.

El nudo crítico radica en el lugar donde se ofertan los servicios debido a que no reúne las condiciones necesarias para ser catalogado como institución de salud, puesto que es una casa de alquiler donde no se cuenta con el espacio físico adecuado ni la infraestructura necesaria.

Gráfico 11- Árbol de problemas



Elaborado por: Victoria Macas

1.4 Justificación del planteamiento del problema

El presente plan de gestión consiste en analizar las causas que están produciendo una inconformidad en los usuarios de consulta externa de medicina general del Centro de Salud de Cumbaratza, necesario para la unidad con la finalidad de poder ofertar el servicio con calidad y que los pacientes cumplan sus expectativas.

Se pretende mejorar la organización del establecimiento de tal manera que se realicen las gestiones determinadas para corregir falencias, brindar citas subsecuentes oportunas, interconsultas, permitir adherencia al tratamiento en pacientes con enfermedades crónicas no transmisibles y que la población se sienta cómoda en la unidad de salud.

La unidad operativa cuenta con su personal calificado y altamente preparado para ofrecer un servicio de calidad, a ello se suma el apoyo de la comunidad, quienes en conjunto pueden realizar gestiones pertinentes para agilizar la reforma del Centro de salud. El equipo de salud mediante el análisis de la situación actual puede generar estrategias para la contratación y distribución de los recursos humanos, de la misma manera, en el abastecimiento para ofertar un servicio de calidad.

1.5 Objetivo General y específicos del plan para la prestación de servicios

1.5.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de atención y satisfacción de los usuarios en el Servicio de Medicina General del Centro de Salud de Cumbaratza, Zamora, durante 2023.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar y analizar problemas primordiales de la unidad que afectan la satisfacción de los usuarios.
- Formular estrategias de mejora de la calidad de atención en el servicio de medicina general.
- Optimizar la atención de los usuarios mediante la socialización del presente plan.

1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

El apoyo de la comunidad al centro de salud y el equipo de profesionales entusiasmados y capacitados, hacen necesario crear un plan de gestión gerencial para incrementar la calidad de atención en la consulta externa sobre la demanda y necesidades de la población, este plan da acciones correctivas que permitan una atención eficaz y eficiente para satisfacer a los pacientes.

1.7 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Tabla 6- Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALID Plan de Gestión Gerencial para la mejora de la calidad de atención y satisfacción de los usuarios en el Servicio de Medicina General del Centro de Salud de Cumbaratza, Zamora, durante 2023. MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de Gestión responsable
Calidad ineficiente de atención	Falta de organización en el equipo sanitario	Usuarios insatisfechos	Atención óptima con calidad, eficacia y eficiente.	Coordinar con los procesos para mejorar la atención	Equipo de salud
Falta de personal de estadística	Ausencia de presupuesto	Pacientes que no consiguen cita subsecuente ni interconsulta	Evidenciar la necesidad de área de estadística	Facilitar personal capacitado para área de estadística	Distrito 19 D01, responsable del centro de salud.
Espacio físico que no reúne las condiciones	Contratiempo entre entidades	Centro de salud que no dispone de infraestructura para ofertar servicios de	Distribución del área que se dispone para brindar servicios de salud.	Gestionar el avance de la obra de construcción del	Distrito 19D01, GAD parroquial.

		salud por lo tanto usuarios con malestar.		Centro de Salud	
Abastecimiento deficiente	Problema de gestión de financiamiento	Falta de adherencia al tratamiento en pacientes con enfermedades crónicas	Mantener pacientes estables que no desarrollen complicaciones	Análisis de la población que requiere de medicina para tratamiento óptimo	Compras públicas

Elaboración: Victoria Macas Valarezo

Fecha: 09/09/2023

1.8 Matriz de análisis de factibilidad

Tabla 7- Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

Problema Central	Alternativas de Solución	Criterios de selección			
		Factibilidad Técnica	Factibilidad Económica	Factibilidad Política	Puntaje Total
Calidad ineficiente en el servicio de consulta externa	Coordinar con los procesos para mejorar la atención	5	4	4	12
	Facilitar personal capacitado para área de estadística	5	3	3	11
	Gestionar el avance de la obra del Centro de Salud	5	4	5	14
	Análisis de la población que requiere de medicina para tratamiento óptimo	5	5	3	13

(5 la mejor opción.....1 la menos viable)

Fuente: Autor

Elaborado por: Victoria Macas Valarezo

CAPÍTULO II

Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.

La presente investigación permite analizar las causas que producen insatisfacción en los pacientes que acuden al servicio de consulta externa para elaborar un plan de gestión gerencial que mejore la calidad de atención de los usuarios y con ello aumentar la satisfacción de los mismos.

El estudio es de tipo cualitativo, a través del método observacional (descriptivo) y transversal, que tiene como instrumento la recolección de la información a través de entrevistas a los funcionarios de la unidad, la observación directa y los grupos de enfoque.

Con la finalidad de que puedan dar a conocer desde su perspectiva las fortalezas y debilidades que presenta el centro de salud, como a su vez, alternativas de solución que mejoren la calidad de atención en el servicio de consulta externa de Medicina General.

2.1 Diagnostico de Servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

Tendrá lugar la identificación de las capacidades y limitaciones del centro de salud de Cumbaratza a través de la herramienta FODA con la finalidad de mejorar la calidad de atención del servicio de consulta externa.

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La gerencia de salud es un aspecto clave para la planeación, organización, dirección y control que se determina en las unidades operativas, para alcanzar objetivos propuestos por el establecimiento. La Coordinación Técnica del Centro de Salud de Cumbaratza, otorga la responsabilidad directiva a un funcionario, en este caso, odontólogo de planta,

quien gestiona las actividades mediante los Equipos Integrales de Atención en Salud (EAIS) para garantizar los derechos a la comunidad.

Fortalezas

F1: Trabajo en equipo

F2: Múltiples EAIS para cubrir la demanda poblacional

Debilidades

D1: Falta de capacitación en área administrativa por parte distrital.

D2: Excesiva carga laboral en el personal.

Oportunidades

O1: Actividades articuladas con el Distrito 19D01

O2: Apoyo del Ministerio de Inclusión Económica y Social

Amenazas

A1: Ausencia de coordinación con tenencias políticas de la parroquia.

2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing

Pretende analizar las necesidades de la comunidad para poder elaborar estrategias y planes que permita brindar soluciones y con esto cumplir objetivos institucionales.

Fortalezas

F1: Conversatorio a cerca de elaboración de planes, promociones, servicios que se ofertan en la institución mediante el perfil de Facebook del centro de Salud.

Debilidades

D1: Reducida promoción de los servicios que se brindan hacia la comunidad

D2: Seguimiento de una cantidad mínima de usuarios a la página web.

Oportunidades

O1: Vincular la página de Facebook a otras redes sociales junto con el apoyo del personal de salud y comunidad hacer difusión de la misma.

Amenazas

A1: Mitos transmitidos por historias falsas en la comunidad

2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Factor fundamental puesto que interviene en la planificación, organización, coordinación desarrollo y control del desempeño óptimo del personal permitiéndoles encaminarse en

cada una de sus actividades con el fin de colocar a cada funcionario en su lugar adecuado para lograr los objetivos de la organización.

Fortalezas

F1: El servicio de medicina general cuenta con dos médicos de planta y un médico rural.

F2: Personal altamente calificado y capacitado para brindar atención integral.

Debilidades

D1: Falta de oferta de plaza laboral para nuevo personal para cubrir la necesidad del área administrativa.

Oportunidades

O1: Zona 7 de Salud brinda capacitaciones en temas de abordaje administrativo.

O2: Evaluaciones de desempeño al personal de manera anual.

Amenazas

A1: Ausencia de convenios con entidades particulares para resolución de casos especiales.

2.2.4 Gestión Financiera

Acciones para administrar los recursos de la unidad de salud de una manera óptima produciendo rentabilidad a la institución. Esta diligencia se realiza desde el distrito 19D01, encargado de financiar al centro de salud previo al correspondiente análisis.

Fortalezas

F1: Análisis de los requerimientos de la unidad operativa para una asignación financiera a cargo del distrito 19D01 correspondiente a la coordinación zonal 7 de salud.

Debilidades

D1: Inexistencia de caja chica

D2: Ausencia de autofinanciamiento

Oportunidades

O1: Apoyo de autoridades parroquiales.

O2: Incentivo por parte de instituciones privadas.

Amenazas

A1: Incremento de consumo de medicinas debido a la gran demanda de población.

A2: Falta de solvencia oportuna por parte del Estado.

2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Operaciones que regulan el flujo de recursos, gestionan la necesidad de suministros y equipos para ofertar un servicio de calidad y lograr sus actividades en un tiempo idóneo causando satisfacción en los usuarios.

Fortalezas

F1: Oferta de medicamentos gratuitos

F2: Personal capacitado para solicitar recursos de acuerdo a la oferta y demanda de la institución.

Debilidades

D1: Infraestructura y equipos médicos deteriorados.

D2: Demora distrital en la distribución de recursos.

Oportunidades

O1: Empresas que realizan donaciones a la unidad de salud.

Amenazas

A1: Otorgamiento de insumos médicos en cantidad reducida.

2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Hace referencia a la planificación, diseño, implementación, monitoreo, evaluación y administración de tecnologías de la información y las comunicaciones del centro de salud, haciendo que los sistemas de información funcionen de forma eficiente.

Fortalezas

F1: Software para atención de los pacientes.

F2: Acceso a internet en toda la unidad operativa.

Debilidades

D1: Falta de computadoras en consultorios.

Oportunidades

O1: Uso de sistema de agendamiento para los usuarios

O2: El Distrito 19D01 ofrece servicio de TICS a la unidad operativa.

Amenazas

A1: Inestabilidad de software para la carga de información de historias clínicas de pacientes.

2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Proceso que permite ordenar y supervisar la atención con calidad y eficiencia en los servicios de la unidad, garantizando el cumplimiento de los objetivos del establecimiento.

Fortalezas

F1: Adecuada ubicación

F2: Seguimiento óptimo de pacientes a través de software

Debilidades

D1: Espacio físico que no cumple con los requerimientos para centro de salud.

D2: No se dispone de especialidades médicas.

Oportunidades

O1: Atención con agendamiento y libre demanda.

Amenazas

A1: Incremento de demanda que no corresponde a población atribuida por INEC.

2.2 Matriz FODA

Tabla 8- Análisis FODA de Centro de Salud de Cumbaratza 2023

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Trabajo en equipo F2: Múltiples EAIS para cubrir la demanda poblacional F3: Conversatorio a cerca de elaboración de planes, promociones, servicios que se ofertan en la institución mediante el perfil de Facebook del centro de Salud. F4: El servicio de medicina general cuenta con dos médicos de planta y un médico rural. F5: Personal altamente calificado y capacitado para brindar atención integral. F6: Análisis de los requerimientos de la unidad operativa para una asignación financiera a cargo del distrito 19D01 correspondiente a la coordinación zonal 7 de salud. F7: Oferta de medicamentos gratuitos F8: Personal capacitado para solicitar recursos de acuerdo a la oferta y demanda de la institución. F9: Software para atención de los pacientes. F10: Acceso a internet en toda la unidad operativa. F11: Adecuada ubicación F12: Seguimiento óptimo de pacientes a través de software</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Actividades articuladas con el Distrito 19D01 O2: Apoyo del Ministerio de Inclusión Económica y Social O3: Vincular la página de Facebook a otras redes sociales junto con el apoyo del personal de salud y comunidad hacer difusión de la misma. O4: Zona 7 de Salud brinda capacitaciones en temas de abordaje administrativo. O5: Evaluaciones de desempeño al personal de manera anual O6: Apoyo de autoridades parroquiales. O7: Incentivo por parte de instituciones privadas. O8: Empresas que realizan donaciones a la unidad de salud. O9: Uso de sistema de agendamiento para los usuarios O10: El Distrito 19D01 ofrece servicio de TICS a la unidad operativa. O11: Atención con agendamiento y libre demanda.</p>
<p>PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EN EL SERVICIO DE MEDICINA GENERAL DEL CENTRO DE SALUD DE CUMBARATZA, ZAMORA, DURANTE 2023</p>	
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Falta de capacitación en área administrativa D2: Excesiva carga laboral en el personal D3: Reducida promoción de los servicios que se brindan hacia la comunidad D4: Seguimiento de una cantidad mínima de usuarios a la página web. D5: Falta de oferta de plaza laboral para nuevo personal para cubrir la necesidad del área administrativa. D6: Inexistencia de caja chica D7: Ausencia de autofinanciamiento D8: Infraestructura y equipos médicos deteriorados. D9: Demora distrital en la distribución de recursos. D10: Falta de computadoras en consultorios. D11: Espacio físico que no cumple con los requerimientos para centro de salud. D12: No se dispone de especialidades médicas.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Ausencia de coordinación con tenencias políticas de la parroquia. A2: Mitos transmitidos por historias falsas en la comunidad A3: Ausencia de convenios con entidades particulares para resolución de casos especiales. A4: Incremento de consumo de medicinas debido a la gran demanda de población. A5: Falta de solvencia oportuna por parte del Estado. A6: Orogamiento reducido de insumos médicos. A7: Inestabilidad de software para la carga de información de historias clínicas de pacientes. A8: Incremento de demanda que no corresponde a población atribuida por INEC.</p>

Fuente: Autor

Elaborado por: Victoria Macas Valarezo

2.3 Estrategias

Tras el análisis oportuno de las capacidades y limitaciones del centro de salud de Cumbaratza mediante la matriz FODA se evidencian las necesidades que presenta la unidad, por lo que de esta manera se pueden crear estrategias competentes para desarrollar de manera eficiente el plan de gestión gerencial.

- **F5O1:** Elaborar un plan de gestión gerencial que mejore la calidad de atención de los pacientes de consulta externa de Medicina General del Centro de Salud de Cumbaratza y con esto la satisfacción de los usuarios.
- **F1D1:** Reforzar las gestiones del centro de salud a través de los diferentes procesos para la mejora continua de la atención al paciente.
- **D1O6:** Monitorear la provisión de medicamentos e insumos para permitir alcanzar los objetivos institucionales.
- **D5A9:** Analizar los indicadores de calidad y satisfacción del usuario.
- **F9O4:** Brindar capacitaciones al equipo de salud para incrementar la calidad en relación a la atención en el servicio de consulta externa de medicina general generando satisfacción al paciente.
- **F12D8:** Indicar la necesidad de la agilización de la construcción del centro de salud para cumplir con los estándares de infraestructura y ofertar servicios de calidad.

Capítulo III

Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

3.1 Planeamiento estratégico

Es un proceso fundamental en la gestión debido a que conlleva la formulación, implementación y seguimiento de estrategias para alcanzar metas y objetivos específicos. El centro de salud de Cumbaratza indaga a cerca del direccionamiento de esfuerzos que mejoren la atención del usuario de consulta externa de medicina general, para lo cual se hace necesario analizar el entorno de la institución mediante herramientas que expongan la situación actual de la unidad.

3.1.1 Análisis del Entorno Social

La unidad médica de Cumbaratza ante la necesidad de elaborar un plan gerencial en el que se incluyen los factores del entorno que van a afectar positiva o negativamente, requiere de un análisis PESTEL, exponiendo las características externas de la institución en el ámbito político, económico, social y tecnológico con la finalidad de desarrollar estrategias que ayuden a cumplir las metas propuestas y disminuir los factores que perjudiquen el bienestar del paciente.

3.1.1.1 Elemento Político

El Centro de salud de Cumbaratza pertenece al Ministerio de Salud Pública anclado al Gobierno actual del país quienes gestionan las leyes, cambios y reformas que afectan la salud pública, prestando sus servicios como unidad de salud de primer nivel de atención en base a lo establecido en la Constitución del Ecuador en el 2008, garantizando el derecho a la salud mediante políticas económicas, sociales, culturales y ambientales que avalan el desarrollo social (Chac, 2008).

3.1.1.2 Elemento Económico

La asignación de recursos financieros para el sistema de salud es una decisión política clave. Los gobiernos deben decidir cuánto dinero se destina al sistema de salud, cómo se distribuye entre diferentes áreas de atención médica y cómo se financia, ya sea a través de impuestos, seguros de salud o una combinación de ambos. Debido a la crisis financiera que atraviesa el país y no solo en el ámbito sanitario, el presupuesto designado al sector salud es limitado para los requerimientos de las unidades de atención de primer nivel, teniendo una repercusión directa en cada establecimiento de salud pública, de tal manera que el Centro de Salud de Cumbaratza al ser una entidad dependiente del MSP no puede producir ingresos de forma independiente, por ende, no es viable ejecutar grandes cambios estratégicos en el entorno económico de la institución.

3.1.1.3 Elemento Social

La población correspondiente a la parroquia de Cumbaratza en gran porcentaje concierne una clase social de bajos recursos económicos, se han establecido desigualdades en salud que se encuentran relacionadas con los determinantes sociales como por ejemplo el acceso limitado al agua potable, eliminación inadecuada de excretas, desnutrición y desempleo. El Centro de Salud de Cumbaratza brinda sus servicios a toda la población sin discriminación alguna, siendo la puerta de entrada a una atención integral, con calidad y eficiencia.

3.1.1.4 Elemento Tecnológico

La unidad médica dispone de internet por parte distrital y otra red privada contratada por medio de los funcionarios del establecimiento, por tal motivo, el acceso a red es posible en cada consultorio. Únicamente el área de estadística cuenta con computadora para la admisión de pacientes que se realiza por medio del software que maneja el Ministerio de Salud Pública, a consecuencia del declive económico el resto de profesionales cuentan con sus propios dispositivos.

3.1.1.5 Elemento Ecológico

La elaboración del plan de gestión gerencial no requiere de elementos ecológicos vinculados con la salud pública.

3.1.1.6 Elemento Legal

La Constitución de Ecuador, en su artículo 361, reconoce la salud como un derecho fundamental y establece que el Estado tiene la obligación de garantizar el acceso a servicios de salud de calidad para todos los ciudadanos, sin discriminación. La Ley Orgánica de Salud es la principal normativa que regula el sistema de salud en Ecuador. Establece los principios, objetivos, estructura y funcionamiento del sistema de salud, incluyendo la organización de los servicios de salud públicos y privados, la formación y regulación de profesionales de la salud, y la participación ciudadana en el sector de la salud.

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

El modelo estratégico de Porter nos permite evaluar el entorno competitivo y la atracción de una institución y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Las cinco fuerzas de Porter son:

- **Amenaza de nuevos entrantes:** se refiere a la facilidad con la que nuevas instituciones pueden ingresar al mercado y competir con las existentes. Instituciones particulares que ofertan servicios de mayor calidad, una cartera de servicios de especialidades y con mayor accesibilidad a medicamentos e insumos médicos produciendo una menor acogida de pacientes en el sector público. La parroquia de Cumbaratza cuenta con la presencia de unidades de salud alrededor como el caso del centro de salud de Timbara, Centro de Salud de Zamora y Centro de Salud San Carlos de las Minas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** el único proveedor del centro de salud es el MSP que mediante el distrito 19D01 otorga periódicamente el suministro de medicamentos e insumos, dando una dependencia total a la materia prima con una

demanda superior de los servicios de salud. Lo cual es realizado mediante compras públicas de la SERCOP a través de concursos de méritos y oposición donde se analizan diferentes factores y se toman decisiones.

- **Amenaza de productos sustitativos:** tras la pandemia causada por COVID-19 muchas personas optan por telemedicina y la adquisición de medicamentos en farmacias sin la prescripción adecuada, además, debido al horario de atención del centro de salud existen pacientes que acuden a centros particulares y otros de ellos debido a creencias culturales acuden a curanderos de la parroquia.
- **Poder de negociación de los clientes:** al ser una institución de primer nivel de atención tiene convenios con la red complementaria de salud que permite el acceso a centro de mayor complejidad para realización de exámenes de laboratorio e imagen, procedimientos quirúrgicos y aquellos que no se pueden solventar en primer nivel.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** centros médicos particulares que ofrecen cartera de servicios más amplia y con mejor infraestructura, que conlleva a mayor calidad de servicios brindados proporcionando un incremento de la demanda.

3.1.3 Análisis FODA

El siguiente apartado abarca la herramienta de planificación estratégica que reúne la información de capítulos previos sobre el análisis para la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que son los elementos claves de este proceso para comprender la situación actual de la institución.

La unidad operativa presenta como principales amenazas y debilidades una gran demanda de población, falta de capacitación en área administrativa, excesiva carga laboral en el personal, infraestructura y equipos médicos deteriorados, haciendo énfasis en el espacio físico que no cumple con los requerimientos. Mediante el uso de estrategias internas se ha logrado mejorar la atención mediante conversatorios matutinos los días lunes de cada semana para la identificación de inconvenientes y solventar los mismos de la mejor manera, a su vez, el área administrativa de la unidad gestiona sus procedimientos para

conseguir un equilibrio de los recursos humanos llevando a cabo una administración correcta de recursos financieros otorgados por el estado.

Es decir, existe una falta de presupuesto debido a que no satisface las necesidades de la población, a más de ello, no se logra culminar la construcción del centro de Salud ocasionando insatisfacción en los usuarios por falta de infraestructura. El personal de la unidad presenta cansancio tanto físico como mental al hacerse cargo de actividades por ausencia de personal, sumando todo esto da como resultado una atención ineficiente que no cumple el derecho de los usuarios.

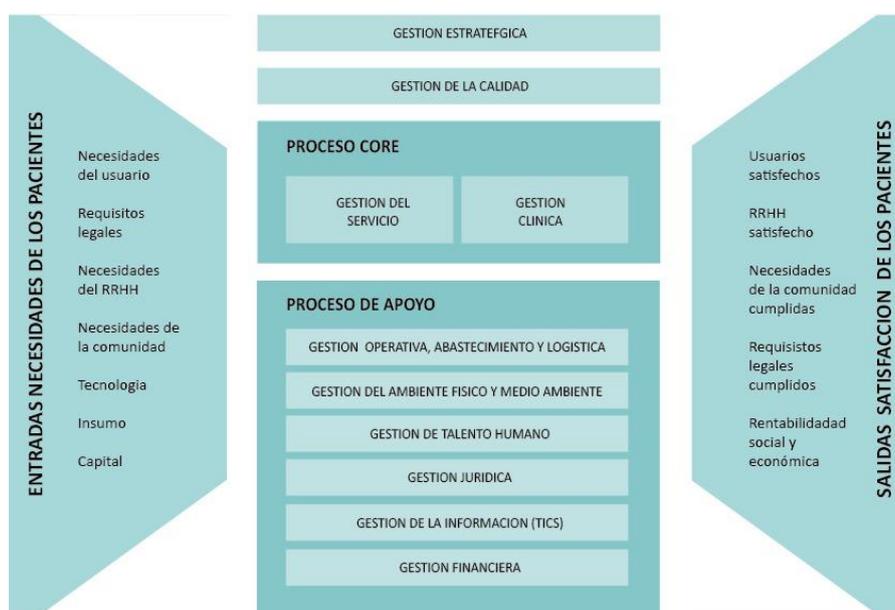
El centro de Salud de Cumbaratza tiene fortalezas que destacan de otras instituciones ya que cuenta con trabajo en equipo mediante múltiples EAIS para cubrir la demanda poblacional, además de estrategias de promoción de la salud mediante el uso de su perfil de Facebook, también, dentro de las oportunidades encontramos el agendamiento de los usuarios y atención a usuarios de libre demanda, al contar con una adecuada ubicación no limita el acceso a los pacientes y debido a la cercanía con el Distrito 19D01 se articula múltiples actividades con el mismo.

3.1.4 Cadena de Valor de la organización

Según Quintero & Sánchez en 2006, la cadena de valor es una herramienta de pensamiento estratégico que identifica las principales actividades de apoyo que crean un valor para los clientes y es una fuente confiable de la ventaja competitiva.(Quintero & Sánchez, 2006).

Como señaló Porter en 1986, las cadenas de valor encuentran formas de crear más beneficio para los clientes y así obtener una ventaja competitiva. La idea consiste en hacer lo mejor posible para alcanzar fluidez en los procesos centrales de la institución, lo que significa interrelaciones funcionales establecidas en la cooperación (Quintero & Sánchez, 2006).

Gráfico 12- Cadena de Valor de la Organización



Fuente: Autor

Elaborado por: Victoria Macas

3.1.5 Planificación Estratégica

El Centro de Salud tipo A de Cumbaratza no dispone de dicha planificación por lo que se considera la estrategia del MSP que se relaciona con el establecimiento.

3.1.5.1 Misión

El Ministerio de Salud Pública es la Autoridad Sanitaria Nacional que garantiza el derecho a la salud de la población en el territorio ecuatoriano, a través de la gobernanza, promoción de la salud, prevención de enfermedades, vigilancia, calidad, investigación y provisión de servicios de atención integrada e integral (Ministerio de Salud Pública, 2022).

3.1.5.2 Visión

El Ministerio de Salud Pública como ente rector será la institución referente de todo el Sistema Nacional de Salud que garantizará una atención sanitaria de calidad, inclusiva y

equitativa, con énfasis en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades para el pleno desarrollo de oportunidades de la población (Ministerio de Salud Pública, 2022).

3.1.5.3 Valores

De acuerdo al plan estratégico institucional 2021-2025 publicado por el Ministerio de Salud Pública, los valores son (Ministerio de Salud Pública, 2021):

- ✓ **Respeto:** reconoce la igualdad de todas las personas y su derecho a recibir un servicio de alta calidad. Por lo tanto, nos comprometemos a honrar su dignidad y satisfacer sus necesidades mientras siempre se considere sus derechos como prioridad.
- ✓ **Inclusión:** distinguir que los grupos sociales son diferentes y valorizar sus diferencias.
- ✓ **Vocación del Servicio:** la labor diaria se realiza con pasión.
- ✓ **Compromiso:** se garantiza que nuestras habilidades estarán a la altura de todas las responsabilidades que se nos hayan confiado.
- ✓ **Integridad:** habilidad de tomar decisiones responsables con respecto a nuestra conducta.
- ✓ **Justicia:** defender la igualdad de oportunidades para todos y nos esforzamos por alcanzarla.
- ✓ **Lealtad:** implica confiar en y respaldar los valores, principios y metas de la organización, asegurando el respeto de los derechos tanto individuales como colectivos

3.1.5.4 Objetivos Institucionales

1. Incrementar la efectividad de la Gobernanza en el Sistema Nacional de Salud.
2. Incrementar la calidad de la vigilancia, prevención y control sanitario en el Sistema Nacional de Salud
3. Incrementar la promoción de la salud en la población
4. Incrementar la calidad en la prestación de los servicios de salud
5. Incrementar la cobertura de las prestaciones de servicios de salud.
6. Incrementar la investigación en salud

7. Incrementar la eficiencia institucional en el Ministerio de Salud Pública (Ministerio de Salud Pública, 2022).

3.1.5.5 Principios Éticos

De acuerdo a lo establecido por MSP los principios se presentan a continuación:

- ✓ **Equidad:** desarrollar los marcos legales, procesos administrativos, recursos técnicos y financieros necesarios para garantizar que toda la población acceda a atención médica integral de acuerdo con sus necesidades, eliminando las desigualdades injustas y prevenibles.
- ✓ **Igualdad y no discriminación:** garantizar una atención médica integral y accesible para toda la población del país, ofreciendo los mismos estándares de calidad, calidez y puntualidad, sin importar su origen étnico, lugar de nacimiento, edad, género, identidad de género, orientación sexual, etc.
- ✓ **Sostenibilidad:** implementar estrategias de administración financiera y asegurar la disponibilidad de fondos requeridos para preservar o fortalecer los avances en salud, así como para garantizar la capacidad de abordar las necesidades de salud pública en el futuro.
- ✓ **Suficiencia:** el Sistema Nacional de Salud desarrollará progresivamente la aptitud para atender con prontitud las demandas integrales de salud de distintos segmentos de la población.
- ✓ **Universalidad:** el Sistema Nacional de Salud se compromete a garantizar el derecho a la atención médica para todas las personas que residen en Ecuador, independientemente de su origen, a través de un sistema integral y unificado de propiedad estatal. Este sistema garantizará un acceso equitativo, igualitario, oportuno y de alta calidad a los servicios de salud, basado en principios de solidaridad y con la participación activa de la comunidad, destacando la atención de salud primaria como el núcleo central para el ciudadano.
- ✓ **Bioética:** la reflexión sobre la aplicación creativa del diálogo entre disciplinas científicas relacionadas con la vida y los principios éticos humanos con el propósito de plantear, coordinar y, en la medida de lo posible, resolver los desafíos que surgen en la investigación y la intervención en temas vinculados a la vida, el

entorno y el planeta Tierra, con un enfoque específico en la salud (Ministerio de Salud Pública, 2022).

3.1.5.6 Políticas

1. Promover la mejora de las condiciones que permitan el ejercicio integral del derecho a la salud, incluyendo la prevención y promoción, con un enfoque especial en la atención a grupos vulnerables como mujeres, niños, adolescentes, personas mayores, personas con discapacidad, personas LGBTI+ y aquellos en situaciones precarias.
2. Garantizar el acceso universal a las vacunas y la implementación de medidas de salud pública para prevenir la propagación de enfermedades contagiosas en la población.
3. Reforzar la prestación de servicios de salud sexual y reproductiva de manera inclusiva, integral y de alta calidad.
4. Luchar contra todas las formas de desnutrición, haciendo hincapié en la desnutrición crónica infantil.
5. Modernizar el sistema de atención de salud pública para asegurar la prestación eficiente y transparente de servicios de alta calidad.
6. Prevenir el consumo de drogas y proporcionar atención y servicios de rehabilitación para aquellos que padecen adicciones, protegiendo sus derechos.
7. Fomentar la dedicación del tiempo libre a actividades físicas que contribuyan a mejorar la salud de la población (Ministerio de Salud Pública, 2022).

3.2 Plan de Gestión Gerencial

Es un implemento fundamental para establecer los objetivos, estrategias, políticas y acciones que una unidad operativa tiene con la intención de implementar actividades y asegurarse de lograr las metas institucionales.

3.2.1 Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

La propuesta actual para elevar la calidad de atención en el Centro de Salud tipo A de Cumbaratza tiene como horizonte el período de enero a diciembre de 2023. Durante este

lapso, se definen los indicadores y actividades cruciales necesarios para alcanzar los objetivos previamente establecidos y abordar eficazmente el problema identificado.

3.2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La capacidad de resolución del Centro de Salud de Cumbaratza se encuentra restringida debido a la insuficiencia de recursos e insumos. En este contexto, se formula la estrategia con el propósito de abordar y resolver este desafío.

- **Objetivo específico 3:** Optimizar la atención de los usuarios mediante la socialización del presente plan.

Estrategia: crear un plan de Gestión Gerencial que mejore la calidad de atención de los pacientes de consulta externa de Medicina General

Tabla 9 - Matriz de gestión gerencial

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor responsable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Especificar los integrantes del comité encargado de llevar a cabo la ejecución del plan de gestión.	Número de integrantes que conforman el comité/Número de integrantes necesarios para formar el comité.	Gestión gerencial de Dirección	100%	100%	100%	100%	100%
Impartir capacitación al personal involucrado en el proceso de planificación.	Plan de capacitación aprobado/Plan de capacitación requerido		100%	100%	100%	100%	100%
Elaborar flujogramas de procesos del establecimiento.	Flujogramas realizados/ Flujogramas necesarios por proceso		70%	75%	90%	100%	100%
Llevar a cabo una evaluación del proceso.	Instrumento de evaluación aprobado/Instrumento de evaluación requerido		80%	90%	100%	100%	100%
Supervisar y ejercer control sobre el proceso.	Informe técnico validado /Informe técnico factible		100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: Victoria Macas

Fuente: Autor

3.2.1.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Objetivos específico 1: Identificar y analizar problemas primordiales de la unidad que afectan la satisfacción de los usuarios.

Estrategia: Reforzar las gestiones del centro de salud a través de los diferentes procesos para la mejora continua de la atención al paciente.

Tabla 10- Matriz de gestión administrativa y de recursos humanos

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor responsable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluar la brecha entre la cantidad de recursos humanos disponibles en la unidad médica y las necesidades de la población, con el objetivo de optimizar los tiempos de atención a los pacientes y evitar la sobrecarga del personal operativo del centro de salud.	Cantidad de recursos humanos disponibles/Cantidad de recursos humanos necesarios.	Gestión administrativa y recursos humanos	80%	80%	90%	100%	100%
Identificar las tareas que generan obstáculos durante el proceso de agendamiento para optimizar los servicios y garantizar el acceso a la salud.	Tareas que generan dificultades/Tareas del proceso de agendamiento.		70%	80%	90%	100%	100%
Implementar mesas de trabajo para gestionar ciclo de mejora de Deming.	Actividades de Ciclo Deming cumplidas/Actividades del ciclo Deming requeridas						

Elaborado por: Victoria Macas

Fuente: Autor

3.2.1.3 Gestión Financiera

Objetivos específico 1: Identificar y analizar problemas primordiales de la unidad que afectan la satisfacción de los usuarios.

Estrategia: consolidar los procesos encargados del suministro de recursos en el centro de salud.

Tabla 11- Matriz de gestión financiera

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor responsable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Elaborar un informe mensual en el que consten los suministros médicos de mayor uso en el área de consulta externa.	Informe de suministros médicos de gran uso presentado/Informe de suministros medico de gran uso planificado.	Gestión financiera	100%	100%	100%	100%	100%
Levantamiento de presupuesto requerido para insumos médicos dando a conocer a nivel distrital en área de financiamiento.	Presupuesto aprobado/Presupuesto requerido		90%	90%	90%	100%	100%
Retroalimentación con el personal operativo	Personal capacitado/Personal operativo de la unidad.		100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: Victoria Macas

Fuente: Autor

3.2.1.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Objetivos específico 1: Identificar y analizar problemas primordiales de la unidad que afectan la satisfacción de los usuarios.

Estrategia: Mejorar la continuidad y estabilidad operativa del servicio de salud

Tabla 12-Matriz de gestión operativa, abastecimiento y logística.

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor responsable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Establecer el comité de mejora continua encargado de implementar un sistema eficaz para la gestión de inventarios de insumos y medicamentos.	Conformación de comité mediante acta aprobada/ acta de conformación del comité de mejora continua de calidad previsto.	Gestión operativa, abastecimiento y logística	80%	90%	90%	100%	100%
Supervisar la recepción de suministros médicos de acuerdo a las necesidades.	Numero de medicamentos e insumos autorizados/ Total de medicamentos e insumos solicitados		70%	80%	90%	100%	100%
Determinar metas anuales en función del desarrollo organizacional a través de un plan de gestión a cargo del personal operativo.	Numero de metas del plan de gestión realizadas/número de metas del plan de gestión programadas		70%	80%	90%	100%	100%

Elaborado por: Victoria Macas

Fuente: Autor

3.2.1.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Objetivos específico 2: Formular estrategias de mejora de la calidad de atención en el servicio de medicina general.

Estrategia: Monitorear los indicadores de calidad y la satisfacción del paciente.

Tabla 13- Matriz de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor responsable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Realizar un conversatorio con el personal operativo a cerca de la elaboración de encuestas de satisfacción	Cantidad de funcionarios informados/Cantidad de funcionarios del establecimiento.	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	70%	80%	90%	100%	100%
Elaboración de preguntas de satisfacción hacia los usuarios mediante el uso de software (GoogleForms)	Encuestas realizadas /Encuestas previstas en software		80%	90%	90%	100%	100%
Identificar problemas del sistema del MSP y elaborar informes sobre inconvenientes hacia el distrito.	Informe de inconvenientes validado/Informe de inconvenientes proporcionado		80%	80%	90%	100%	100%
Compartir comentarios y las mejoras implementadas en el sistema del MSP	Cantidad de funcionarios informados/Cantidad de funcionarios que necesitan ser informados		90%	90%	90%	100%	100%

Elaborado por: Victoria Macas

Fuente: Autor

3.2.1.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Objetivos específico 2: Formular estrategias de mejora de la calidad de atención en el servicio de medicina general.

Estrategia: capacitar al personal existente en los procedimientos necesarios para optimizar la atención y así permitir la plena utilización del área de consulta externa de medicina general.

Tabla 14- Matriz de gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor responsable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollar un diagrama de flujo de atención al usuario para implementar una óptima articulación de la estructura organizacional y mejora de producción del área de consulta externa	Diagrama de flujo de atención de salud elaborada /Diagrama de flujo de atención planificada	Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización	60%	70%	90%	100%	100%
Instruir al personal en cuanto a la importancia de las mejoras necesarias	Personal capacitado/Personal por capacitar		100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: Victoria Macas

Fuente: Autor

3.2.2 Cronograma de actividades previstas

Seguidamente, en el presente trabajo se detalla la estimación de tiempo necesaria para la ejecución de este plan de gestión, incluyendo el período previsto para cada una de las tareas, considerando los plazos progresivos y la secuencia de actividades del plan.

Tabla 15- Cronograma de Actividades

MESES DE IMPLEMENTACION PERIODO 2023													
GESTOR	ACTIVIDAD	EN E	F E B	MAR	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
Gestión gerencial de Dirección	Especificar los integrantes del comité encargado de llevar a cabo la ejecución del plan de gestión.	x	x	X									
	Impartir capacitación al personal involucrado en el proceso de planificación.	x	x	X									
	Elaborar flujogramas de procesos del establecimiento	x	x	X	x								
	Llevar a cabo una evaluación del proceso.	x	x	x		x	x	x		x	x	x	
	Supervisar y ejercer control sobre el proceso.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión administrativa y recursos humanos	Evaluar la brecha entre la cantidad de recursos humanos disponibles en la unidad médica y las necesidades de la población, con el objetivo de optimizar los tiempos de atención a los pacientes y evitar la sobrecarga del personal operativo del centro de salud.	x	x	x		x	x	x		x	x	x	
	Identificar las tareas que generan obstáculos durante el proceso de	x	x	x	x	x							

	agendamiento para optimizar los servicios y garantizar el acceso a la salud.												
	Implementar mesas de trabajo para gestionar ciclo de mejora de Deming.	x	x	x		x	x	x		x	x	x	
Gestión Financiera	Realizar un conversatorio con el personal operativo a cerca de la elaboración de encuestas de satisfacción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Elaboración de preguntas de satisfacción hacia los usuarios mediante el uso de software (GoogleForms)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Identificar problemas del sistema del MSP y elaborar informes sobre inconvenientes hacia el distrito.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión operativa. Abastecimiento y logística	Establecer el comité de mejora continua encargado de implementar un sistema eficaz para la gestión de inventarios de insumos y medicamentos.	x	x	x									
	Supervisar la recepción de suministros médicos de acuerdo a las necesidades.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Determinar metas anuales en función del desarrollo organizacional a través de un plan de gestión a cargo del personal operativo.												x
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	Realizar un conversatorio con el personal operativo a cerca de la elaboración de encuestas de satisfacción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Elaboración de preguntas de satisfacción hacia los usuarios mediante el uso de software (GoogleForms)	x	x	x		x	x	x		x	x	x	
	Identificar problemas del sistema del MSP y elaborar informes sobre inconvenientes hacia el distrito.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	Compartir comentarios y las mejoras implementadas en el sistema del MSP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización	Desarrollar un diagrama de flujo de atención al usuario para implementar una óptima articulación de la estructura organizacional y mejora de producción del área de consulta externa					x	x	x	x				
	Instruir al personal en cuanto a la importancia de las mejoras necesarias					x	x	x	x	x			

Elaborado por: Victoria Macas

Fuente: Autor

3.3. Planificación financiera

Esta herramienta desempeña un papel crucial en la gestión financiera, ya que engloba y proporciona un control constante y mejoras en el proceso de toma de decisiones. Además, evalúa el nivel de éxito en la consecución de objetivos para alcanzar metas organizacionales. En esta se detalla el personal requerido, así como los recursos materiales y equipos necesarios para la ejecución del plan de gestión, asignándoles un valor económico, lo que resulta en un presupuesto total estimado en dólares.

Tabla 16- Presupuesto

RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Líder del Servicio	8	12	96	15	1440
		Médico	8	12	96	20	1920
		Enfermera	8	12	96	15	1440
		Estadística	8	12	96	15	1440
	Otros de apoyo	Personal TICS	8	12	96	15	1440
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60
	Material de oficina	lápices	15	12	180	0,4	72
	Material de oficina	esferos	10	12	120	0,6	72
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo	Laptop	2			1000	2000	
Muebles de oficina	Escritorio	3			150	450	
Muebles de oficina	Sillas	15			10	150	
Equipo de oficina	Proyector	1			300	300	
Equipo de computo	Impresora	1			200	200	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos		1			1098,40	1098,4	
TOTAL, DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							10984

Fuente: Autor

Elaborado por: Victoria Macas

Capítulo IV

4. Evaluación e implementación integral de gestión gerencial

Para elaborar un plan de gestión gerencial, es de gran relevancia establecer un proceso de monitoreo y evaluación, ya que este suministra la información esencial para la planificación estratégica, la implementación de programas y proyectos, y la optimización de la distribución de recursos.

La importancia de dicho proceso es que no solo permite comprobar el avance eficazmente hacia los objetivos, sino que también da la oportunidad de identificar áreas que requieren ajustes o mejoras. La valoración del monitoreo proporciona una visión clara de la eficacia de las estrategias y tácticas empleadas, lo que permite tomar decisiones bien fundamentadas. Además, ayuda a asegurar la asignación apropiada de recursos y a mantener el enfoque en los resultados deseados, evaluar el monitoreo de los planes resulta esencial para alcanzar el éxito a largo plazo y para mantener la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante evolución.

El método de evaluación del plan de gestión se apoya en una matriz de porcentajes que refleja el avance de una actividad particular en relación con el tiempo asignado para su realización. En consecuencia, las actividades planificadas deben lograr un cumplimiento del 100% en el plazo máximo fijado para su ejecución.

La matriz de semaforización representa el cumplimiento de los objetivos establecidos. El color rojo indica un cumplimiento del 1 al 69%, el amarillo del 70 al 84%, y el verde del 85 al 100% en la evaluación de cumplimiento. La clasificación del color, es la siguiente:

-  < 69% de la meta requerida
-  70%-84% de la meta requerida
-  85%-100% de la meta requerida

Rojos  < 69% de la meta requerida en el instante de la evaluación.

Acciones correctivas:

1. Revisión de las actividades sin éxito, seguida de un monitoreo continuo de la implementación de la nueva actividad.
2. Agilizar el cumplimiento de la actividad modificada para evitar demoras en las tareas subsiguientes programadas en el cronograma de gestión gerencial

Amarillo  70%-84% de la meta requerida en el instante de la evaluación.

Acciones preventivas:

1. Rectificación de las falencias identificadas en la evaluación de las actividades, seguido de una pronta implementación y comprobación inmediata.
2. Refuerzo en la supervisión de la estrategia en su conjunto con el fin de prevenir nuevas deficiencias y evitar cualquier retraso en las actividades para que no caigan por debajo del 85% de cumplimiento.

Verde  85%-100% de la meta requerida en el instante de la evaluación.

No requiere acciones debido a ejecución apropiada.

4.1 Limitaciones y/o restricciones en la gestión gerencial

Durante la ejecución del proyecto, se han reconocido factores que se escapan del control en referencia al plan establecido, lo que complica la implementación del plan de gestión gerencial. A pesar de ello, es fundamental subrayar que estas circunstancias no lo hacen imposible, especialmente en lo que respecta al tiempo, costo y alcance del proyecto.

4.1.1 Tiempo

En el marco del cronograma determinado para la gestión del plan, se han fijado metas de cumplimiento mensuales. No obstante, el no lograr una meta mínima predefinida conlleva la necesidad de tomar medidas correctivas. Estas correcciones, a su vez, resultan en una ampliación del tiempo necesario para ejecutar el cronograma predeterminado, afectando la correcta implementación del plan de gestión gerencial.

Además, los retrasos originados por cambios frecuentes en las personas responsables de la gestión, la falta de eficiencia en la gestión del tiempo, la descoordinación de los horarios en la atención médica, y la inestabilidad en la carga horaria, generan dificultades en la organización y coordinación de las actividades. Estos factores obstaculizan la agilización de los procesos y dificultan el cumplimiento puntual de los objetivos del plan.

4.1.2 Costos

Dado que el centro de salud está completamente vinculado a los fondos proporcionados por el estado a través del MSP y está sujeto a las regulaciones del Distrito 19D01, se encuentra con ciertas restricciones, la adquisición de bienes y recursos están sujetas a la necesidad de obtener aprobación, y es probable que la cantidad aprobada sea incompleta o incluso menos de la cantidad que se propone en el plan de gestión, siendo una gran limitante en la actualidad.

4.1.3 Alcance

Identificar los principales desafíos y evaluar las soluciones potenciales, implementarlas y realizar un seguimiento mensual de lo alcanzado.

El equipo operativo no demuestra un compromiso pleno y un interés total en la ejecución de las tareas planificadas en el plan. Argumentan que la falta de tiempo se debe a la gran demanda poblacional que acude al centro de salud, lo que complica la organización y elaboración adecuada de las actividades previstas.

4.2 Conclusiones y recomendaciones

1.1.1 Conclusiones

- ✓ El plan de gestión gerencial busca mejorar la calidad de los servicios de atención en el área de consulta externa, esencial para que los pacientes puedan ejercer su derecho a un servicio de alta calidad, eficaz y eficiente, asegurando así la satisfacción del usuario respecto a sus necesidades.

- ✓ El equipo de la unidad operativa ha centrado sus esfuerzos en mejorar la eficiencia de los servicios a través de la adhesión a normas y protocolos que aseguran la calidad, debido a que ello permitirá llevar a cabo las correcciones para asegurar una atención oportuna a los pacientes que hacen uso de dichos servicios.

- ✓ Para realizar este plan de manera efectiva, es esencial asignar recursos adecuados y solicitar con anticipación los fondos necesarios al área distrital. Estos factores podrían considerarse importantes para la gestión técnica del establecimiento, lo que contribuirá a mejorar la calidad en la prestación de servicios de atención en consulta externa.

1.1.2 Recomendaciones

- ✓ Es aconsejable implementar el plan de gestión gerencial en los plazos establecidos para asegurar la obtención de resultados en el área de atención de medicina general en consulta externa. Esta área se identifica como la que presenta mayores deficiencias en cuanto a los estándares de calidad, por lo que su mejora es muy importante.

- ✓ Es crucial concienciar al personal a cerca de la relevancia de los aspectos relacionados con la calidad, tanto desde una perspectiva objetiva como subjetiva, dentro de la institución. Esto permitirá implementar mejoras en la calidad de atención y aumentar la satisfacción del paciente. Así mismo, es esencial medir y evaluar periódicamente los indicadores establecidos según los objetivos predefinidos. La evaluación de la satisfacción no solo actúa como un indicador de importancia, sino que también se convierte en un instrumento fundamental para alcanzar la perfección.

- ✓ Se recomienda mantener un seguimiento periódico de las sugerencias de los usuarios para asegurar un mejoramiento de la atención de forma constante, incluso después del fin del plan de gestión. Escuchar y atender las opiniones de los pacientes es esencial para garantizar una atención de alta calidad y satisfacer sus necesidades en curso. Este enfoque continuo en la retroalimentación del paciente contribuirá significativamente a la mejora constante de los servicios de salud.

GLOSARIO

EAIS: Equipo de Atención Integral de salud, lleva a cabo labores en la comunidad, incluyendo visitas a hogares, además de actividades realizadas dentro de instalaciones de salud. El equipo lo componen un médico general, un odontólogo, una enfermera y un técnico de atención primaria de la salud.

Centro de Salud: es un establecimiento que ofrece servicios médicos básicos y de atención primaria. Estos centros de salud a menudo proporcionan atención médica general, servicios de enfermería, consultas de atención médica de rutina y servicios preventivos.

Caja chica: fondo o reserva de dinero de pequeña cantidad que se mantiene dentro de una organización, empresa o institución para cubrir gastos menores, imprevistos o compras pequeñas que no justifican la emisión de cheques o transferencias bancarias individuales.

Consulta externa: tipo de atención médica proporcionada a pacientes que no requieren ser hospitalizados. En este contexto, los pacientes visitan un centro de salud, clínica u hospital para recibir atención médica o consulta con un profesional de la salud, como médicos, especialistas, enfermeras o terapeutas.

Estrategias: planes de acción diseñados para lograr un objetivo o una serie de objetivos específicos.

Gestión: es el proceso de planificación, organización, dirección y control de recursos para alcanzar objetivos específicos en una organización o empresa.

Derivación: proceso mediante el cual un paciente es transferido o enviado desde un proveedor de atención médica inicial a otro, generalmente a un especialista o a una instalación de atención médica más especializada.

SIGLAS

MSP: Ministerio de Salud Publica

EAIS: Equipo de Atención Integral de salud

ASIS: Análisis de Situación Integral de la Salud

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

TIC`s: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

BIBLIOGRAFIA

- Chac, M. C. (2008). *Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo*. Recuperado de <http://www.clad.org.ve/rev07/0028504.pdf>.
- Dávila, D., Casaro, G., Torres, V., & Castillo, Y. (2019). Satisfacción de los usuarios de servicios de salud en Latinoamérica: Una realidad preocupante. *Revista Del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*.
- Farez, J., Córdova, H., Catillo, J., Romero, M., & Delgado, H. (2019). *ACTUALIZACION DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PARROQUIA CUMBARATZA GAD Parroquial de Cumbaratza*.
- Garzón Villalba, X., Leonardo Ruales Estupiñán, J., Ángel Moreira García, M., María Gabriela Aguinaga Romero, M., Francisco Pérez Tasigchana, R., José Francisco Javier Vallejo Flores, M., ... Barreneche, O. (2022). *Plan Decenal de Salud 2022-2031*.
- Ministerio de Salud Pública. (2022). *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/06/PEI-MSP-MAYO-2023-SUSCRITO.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2022). Misión, Visión, Principios y Valores. Recuperado 10 de octubre de 2023, de <https://www.salud.gob.ec/valores-mision-vision-principios-valores/>
- MSP. (2022). *Ministerio de Salud Pública Despacho Ministerial- Resolución Nro. MSP-MSP-2022-0012-R*. Recuperado de www.salud.gob.ec
- OMS. (2020). Servicios sanitarios de calidad. Recuperado 26 de agosto de 2023, de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>
- OPS. (2021). Atención primaria de salud - OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud. Recuperado 26 de agosto de 2023, de <https://www.paho.org/es/temas/atencion-primaria-salud>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico* (Vol. 8).
- Sánchez, M. (2014). *Administración I*. México: D.F. Grupo Editorial Patria. Bloque 3.
- Secretaría de Salud. (2022). Oferta y demanda de los servicios de Salud.

Temporelli, K. L. (2010). *Oferta y demanda en el sector sanitario: un análisis desde la economía de la salud*. Recuperado de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/104107>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a personal de salud del Centro de Salud de Cumbaratza



Anexo 2: Levantamiento de información mediante grupos focales.

