



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE POSTGRADOS**

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA FUSION DE LOS PUESTOS DE
SALUD SITIO NUEVO Y POCITOS PARA REPOTENCIAR AL CENTRO DE
SALUD TIPO A PUERTO EL MORRO. PERIODO 2024**

Profesora

Mgs. Mónica Janeth Moncayo Robles

Autor

Od. Linda Lucina Cedeño Gómez

2024

RESUMEN

La atención brindada por las diferentes organizaciones sanitarias de primer nivel del sector público fue de gran relevancia. El objetivo principal era garantizar la accesibilidad a la red del sistema nacional de atención, mientras que la satisfacción del paciente se consideraba un objetivo clave de las organizaciones públicas sanitarias y un aspecto importante del éxito del desarrollo profesional.

La gestión óptima de los establecimientos de atención primaria se logró a través de la calidad, combinada con infraestructura y equipamiento adecuados. Se tuvo en cuenta la optimización de los recursos a través de cinco dimensiones: economía, eficiencia, eficacia, equidad y ética.

El Plan de Gestión fue diseñado para optimizar los recursos del estado nacional en la oficina técnica 09D10 El Morro-Posorja. Se realizó la repotenciación del Centro de Salud - tipología A Puerto el Morro, absorbiendo a los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos.

En el desarrollo de planes estratégicos de mejora de la atención a corto y largo plazo, se aplicaron los lineamientos y normas constituidos por el Ministerio de Salud. Estos lineamientos y normas fueron utilizados como recomendaciones de gestión para la solicitud, implementación y aplicación de las mejoras.

Palabras Clave

Relevancia, accesibilidad, eficiencia, eficacia, equidad, ética, gestión, implementación.

ABSTRACT

The care provided by different primary-level public health organizations was of great relevance. The main objective was to ensure accessibility to the national healthcare system, with patient satisfaction considered a key goal for public health organizations and an important aspect of professional development success.

Optimal management of primary care facilities was achieved through quality combined with appropriate infrastructure and equipment. Optimization of resources was considered across five dimensions: economy, efficiency, efficacy, equity, and ethics.

The Management Plan was designed to optimize the resources of the national state in the 09D10 El Morro-Posorja technical office. The repowering of the Health Center - A Puerto el Morro typology was carried out, absorbing the Sitio Nuevo and Pocitos health posts.

In the development of strategic plans to improve short- and long-term care, the guidelines and standards established by the Ministry of Health were applied. These guidelines and standards were used as management recommendations for the request, implementation and application of improvements.

Keywords

Relevance, accessibility, efficiency, effectiveness, equity, ethics, management, implementation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial.....	2
1.3. Organización financiera, administrativa y operativa	2
1.3.1. Oferta y demanda de prestaciones	5
1.3.2. Análisis geoespacial y geopolíticos	7
1.3.2.1 Vías de Acceso y Transporte.....	7
1.3.2.2 Límites Geográficos.....	7
1.3.2.3 División Política	10
1.3.3. Población atendida.....	10
1.3.4. Demanda de servicios insatisfecha	17
1.4. Planteamiento del problema	17
1.5. Justificación del planteamiento del problema.....	18
1.5.1. Objetivo general.....	20
1.5.2. Objetivos específicos	20
1.5.3. Oportunidades para mejoramiento de las prestaciones sanitarias	20
1.5.4. Oferta y justificación de alternativas de solución	21
CAPÍTULO II	24
2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS	24
2.1. Modalidad de investigación	24
2.2. Tipo de investigación	24

2.3. Métodos de investigación	25
2.4. Técnicas e instrumentos de la investigación	25
2.5. Grupo focal.....	26
2.6. Estudio de datos	26
2.7. Evaluación de servicios, recursos y capacidades funcionales en los establecimientos de salud.....	26
2.7.1. Gestión de la Dirección Distrital.....	26
2.7.2. Gestión del área de Promoción de Salud	27
2.7.3. Gestión del área de Talento Humano.....	27
2.7.4. Gestión del área de Finanzas	28
2.7.5. Gestión del área de Operaciones y Logística	28
2.7.6. Gestión del área de Comunicación	29
2.7.7. Gestión del área de Administración.....	29
CAPÍTULO III	34
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	34
3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	34
3.1. Análisis del Entorno Social.....	34
3.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	35
3.3. Análisis FODA	37
3.4. Cadena de Valor de la organización.....	38
3.5. Planificación Estratégica.....	39
3.5.1. Misión	39
3.5.2. Visión.....	40
3.5.3. Valores.....	40
3.5.4. Objetivos Institucionales	41
3.5.5. Principios éticos	42
3.5.6. Políticas.....	42
3.6. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	43

CAPÍTULO IV	56
4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	56
4.1. Evaluar el plan	56
4.2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial 58	
4.3. Conclusiones y Recomendaciones	58

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Estructura administrativa Oficina Técnica 09D10	3
Tabla 2. Estructura administrativa del Centro de Salud Tipología A – Puerto el Morro	3
Tabla 3. Estructura administrativa del Puesto de Salud Pocitos y Sitio Nuevo ..	3
Tabla 4. Organización operacional del Centro de Salud tipología A – Puerto el Morro	4
Tabla 5. Estructura operativa del Puesto de Salud Pocitos y Sitio Nuevo	5
Tabla 6. Prestaciones del Centro de Salud Tipología A – Puerto el Morro	6
Tabla 7. Prestaciones del Puesto de Salud Pocitos y Sitio Nuevo.....	6
Tabla 8. Distribución de la población de los establecimientos de Salud.....	10
Tabla 9. Producción por servicios de Puesto de Salud - Sitio Nuevo.....	11
Tabla 10. Producción por servicios de Puesto de Salud - Pocitos	13
Tabla 11. Producción de los servicios de Salud Puerto El Morro.....	15
Tabla 12. Evaluación de alternativas en el Centro de Salud tipo A Puerto El Morro	21
Tabla 13. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución ...	22
Tabla 14. Estrategias y puntos de FODA asociados.....	32
Tabla 15. Objetivos y estrategias asociados.....	33
Tabla 16. Distribución de tareas de Gestión Gerencial de la Dirección	44
Tabla 17. Distribución de tareas de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	45
Tabla 18. Distribución de tareas de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística/ Gestión Financiera	48
Tabla 19. Distribución de actividades de acuerdo al Plan Estratégico.....	50
Tabla 20. Presupuesto del plan estratégico.....	55
Tabla 21. Acciones Genéricas	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del Centro de Salud Puerto el Morro	8
Figura 2. Ubicación del Puesto de Salud Pocitos	8
Figura 3. Ubicación del Puesto de Salud Sitio Nuevo	9
Figura 4. Mapa territorial de los establecimientos de la Oficina Técnica 09D10 Progreso – El Morro – Posorja	9
Figura 5. Morbilidades de Puesto de Salud – Sitio Nuevo	11
Figura 6. Porcentaje de consultas del Puesto de Salud Sitio Nuevo.....	12
Figura 7. Porcentaje de personas atendidas en el Puesto de Salud Sitio	12
Figura 8. Morbilidades del Puesto de Salud – Pocitos	13
Figura 9. Porcentaje de Consultas del Puesto de Salud Pocitos.....	14
Figura 10. Porcentaje de personas atendidas en el Puesto de Salud Pocitos	14
Figura 11. Morbilidades de Centro de Salud Tipología A- Puerto El Morro	15
Figura 12. Porcentaje de Consultas de Centro de Salud Tipología A Puerto el Morro	16
Figura 13. Porcentaje de personas atendidas de Centro de Salud Tipología A Puerto El Morro	16
Figura 14. Árbol de Problemas	23
Figura 15. Matriz FODA.....	31
Figura 16. Modelo de Porter.....	35
Figura 17. Cadena de Valor.....	39

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

La actividad de un administrador sanitario está encaminada a tomar decisiones acertadas, para solventar las problemáticas que puedan aparecer en el proceso de prestación de los servicios sanitarios, con base en el buen desempeño organizacional sean áreas públicas o privadas. Así mismo, estas actividades administrativas pueden afectar la eficiencia y calidad de atención de los diversos servicios que mantienen las instituciones sanitarias.

Proporcionar servicios de calidad requiere una gestión adecuada, apoyo y estímulo al personal sanitario cualificado y competente; procesos del área financiera que accedan e impulsen la calidad en atención; con sistemas informáticos que monitoreen continuamente para mejoramiento de la atención; equipamiento y la tecnología disponibles y seguros.

Siendo establecimientos pertenecientes al Ministerio de Salud de la República del Ecuador, brindan una asistencia integral de salud, especialmente en atención primaria, a través de organizaciones descentralizadas como zonas y distritos, los servicios de admisión / estadística, medicina familiar y comunitaria, medicina general, odontología general, obstetricia, enfermería / preparación / inmunización, farmacia. (Ministerio de Salud Pública, 2018).

Esta propuesta permitirá al Estado y al Distrito 09D08, minimizar y abordar los desafíos de la salud, fortaleciendo las carteras de servicios de salud de Oficina Técnica 09D10; favoreciendo con nuevos modelos para la toma de resoluciones en la atención de salud en general, utilizando evidencia específica para mejorar la eficacia y la eficiencia.

1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial

La Dirección Distrital 09D08 PASCUALES 2 – Salud, se compone de la fusión administrativa y financiera con las oficinas técnicas 09D07- 09D08 – 09D09 – 09D10, abarcando las parroquias como Tarqui, Pascuales, Progreso, El Morro y Posorja. La máxima autoridad está representada por el Director Distrital autoridad que toma las decisiones que son elevadas para accionar y cumplir con los diferentes requerimientos y por un Responsable de Provisión por cada oficina Técnica.

Los puestos de salud Sitio Nuevo, Poquitos y el Centro de Salud – Tipología A Puerto el Morro, cuentan con responsables técnicos que comparten cuatro horas por cada función para realizar las actividades de gestión y operativas de forma común.

La clase de la asistencia médica es de gran relevancia en las diversas instituciones, y el conocimiento teórico y práctico de los diferentes especialistas son de gran importancia para cumplir con la misma. Sin embargo, esto es una labor muy compleja porque depende de cómo cada individuo percibe el servicio, de cómo el servicio satisface sus necesidades e intereses, siendo la mejora continua de la organización es fundamental.

El Centro de Salud - Tipología A Puerto el Morro, es un establecimiento con los servicios de medicina general, medicina familiar, odontología, obstetricia, psicología, otorgando la atención solicitada por el paciente, en el orden que asisten a la atención médica a grupos prioritarios, niños, adultos mayores, embarazada; en caso de existir un caso de mayor complejidad se refiere al Centro de Salud tipo C Posorja.

1.3. Organización financiera, administrativa y operativa

Los Puestos de salud, Sitio Nuevo, Poquitos y el C.S. Tipología A - Puerto el Morro, ancladas a la Oficina Técnica 09D10, pertenecen al Distrito 09D08 Pascuales 2; por lo tanto, es la encargada de realizar las gestiones de forma descentralizada referente a los recursos económicos y la asistencia a las necesidades de los distintos establecimientos. Teniendo en cuenta la demanda,

claramente se manejará mediante la asignación presupuestaria dispuesta por finanzas a nivel central y la Coordinación de Zona 8.

Tabla 1. Estructura administrativa Oficina Técnica 09D10

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA OFICINA TÉCNICA 09D10	
Nro.	Función Administrativa
1	Gestión de Implementación y Evaluación de Redes
1	Estrategia / prevención y control
1	Vigilancia epidemiológica
1	Promoción de la salud e igualdad

Fuente: Oficina Técnica 09D10. Diciembre 2023.

Tabla 2. Estructura administrativa del Centro de Salud Tipología A – Puerto el Morro

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	
Nro.	Cargo/Función
1	Administrador / Responsable Técnico
1	Responsable / Encargado de Calidad
1	Responsable / Encargado de Promoción
1	Responsable / Encargado de Odontología
1	Responsable / Encargado de Obstetricia
1	Responsable / Encargado de Inmunización
1	Responsable / Encargado de Farmacia

Fuente: Centro de Salud Tipo A Puerto el Morro. Diciembre 2023.

Tabla 3. Estructura administrativa del Puesto de Salud Pocitos y Sitio Nuevo

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	
Nro.	Cargo/Función
1	Responsable Técnico
1	Responsable / Encargado de Promoción
1	Responsable / Encargado de Odontología
1	Responsable / Encargado de Inmunización
1	Responsable / Encargado de Farmacia

Fuente: Puesto de Salud Pocitos y Sitio Nuevo. Diciembre 2023.

El administrador y los responsables técnicos de los diversos establecimientos, se encargan de emitir los informes solicitados por la Oficina Técnica 09D10, la información es enviada mensualmente indicando todas las actividades realizadas y necesidades que presenta establecimiento, ya sea en infraestructura, equipamiento y talento humano.

La estructura financiera corresponde a la Dirección Distrital 09D08; por lo tanto, ni la Oficina Técnica 09D10, ni los establecimientos en estudios manejan recursos de forma directa.

La estructura operacional, es la de primer nivel de asistencia médica, enfocada en la prevención y curación de enfermedades de menor complejidad y aquellas que se presenten, o necesiten exámenes complementarios, son referidas al Centro de Salud tipología C – Posorja.

Tabla 4. Organización operacional del Centro de Salud tipología A – Puerto el Morro

ESTRUCTURA OPERACIONAL – PUERTO EL MORRO		
PRESTACIONES O SERVICIOS DE 1ER. NIVEL DE ATENCIÓN	PROFESIONAL DE SALUD	NRO.
Medicina General	Médico General	2
Medicina Familiar	Médico Familiar	1
Odontología	Odontólogo General	1
Obstetricia	Obstetra	1
Salud Mental	Psicólogo Clínico	1
Preparación	Lcdo./ Lcda. en Enfermería u Auxiliar	1
Vacunación	Lcdo./ Lcda. en Enfermería	1
Farmacia	auxiliar / asistente certificado de farmacia	1
Admisión	Atención al Usuario / Estadística	1
Total		10

Fuente: Centro de Salud tipología A - Puerto el Morro. Diciembre 2023.

Tabla 5. Estructura operativa del Puesto de Salud Pocitos y Sitio Nuevo

ESTRUCTURA OPERACIONAL – PUESTO DE SALUD POCITOS Y SITIO NUEVO		
PRESTACIONES O SERVICIOS DE 1ER. NIVEL DE ATENCÓN	PROFESIONAL DE SALUD	NRO.
Medicina General	Médico general	1
Medicina Familiar	Medico familiar	1
Odontología	Odontólogo General	1
Preparación	Lcdo./ Lcda. en Enfermería u Auxiliar	1
Vacunación	Lcdo./ Lcda. en Enfermería	1
Farmacia	Auxiliar / Asistente Certificado de Farmacia	1
Admisión	Atención al Usuario / Estadística	1
TOTAL		7

Fuente: Puesto de Salud Pocitos y Sitio Nuevo. Diciembre 2023.

1.3.1. Oferta y demanda de prestaciones

Las prestaciones sanitarias del establecimiento de salud -Tipología A, es similar a la de los Puestos de Salud, con la diferencia que no cuenta con el servicio de obstetricia, debido a la falta de infraestructura y asignación profesional, además el talento humano de estos puestos de salud, en su mayoría depende del servicio de profesionales rurales.

El Centro de Salud – Tipología A, Puerto el Morro, detalla los servicios de: Consulta Externa (8 horas) (ver Tabla 6).

Los Puestos de Salud Pocitos y Sitio Nuevo, está constituido por la Consulta Externa (8 horas) (ver Tabla 7).

Tabla 6. Prestaciones del Centro de Salud Tipología A – Puerto el Morro

CONSULTA EXTERNA	Medicina Familiar - Comunitaria
	Medicina General
	Odontología
	Obstetricia
	Psicología
	Inmunización
	Preparación
	Estadística / Admisión
	Farmacia

Fuente: Centro de Salud tipo A Puerto el Morro. Diciembre 2023.

Tabla 7. Prestaciones del Puesto de Salud Pocitos y Sitio Nuevo

CONSULTA EXTERNA	Medicina Familiar - Comunitaria
	Medicina General
	Odontología
	Inmunización
	Preparación
	Estadística / Admisión
	Farmacia

Fuente: Puesto de Salud Pocitos y Sitio Nuevo. Diciembre 2023.

La cartera o prestaciones de los `Puestos de Salud, son de menor complejidad, siendo el establecimiento de Salud - Puerto El Morro un Plus por tener la cercanía y ser de tipología A, con los servicios de Obstetricia y Psicología.

Debido a la ubicación y la problemática con la red, los pacientes en general y aquellos que se encuentran en barrios alejados se acercan al establecimiento a realizar su agendamiento, se la realiza de forma sistemática y conforme al grupo prioritario.

Así mismo, en estas Unidades se dan numerosas actividades de salud en forma programadas y reportadas, como son:

- Ferias o casas abiertas de la salud.
- Atención a los domicilios. (Discapacidad y Embarazos de Alto Riesgo)
- Promoción y atención de Salud en CNH, CDI y Unidades Educativas.

- Programa de Salud Escolar.
- Capacitaciones en la Comunidad.
- Asambleas con actores sociales.

1.3.2. Análisis geoespacial y geopolíticos

El Morro es una Parroquia Rural, le concierne a la Provincia del Guayas, Ecuador. La diócesis se encuentra ubicada a 70 km (90,7 km por carretera) al suroeste de Guayaquil, la capital provincial.

Sus límites son: la Parroquia Gómez Rendón al norte, la Parroquia Posorja al sur, la Parroquia Ciudad de Chongón al este, Canal Morro al este y cantón Playas al oeste.

1.3.2.1 Vías de Acceso y Transporte

La Carretera Regional de Playas / Puerto El Morro es una vía secundaria que conecta la ciudad de General Villamil con Puerto del Morro, en el Golfo de Guayaquil, atravesando el pueblo de Morro cerca del Cerro del Muerto. El Puesto de Salud Pocitos se sitúa a 25 minutos de Playas Villamil, accesible por una carretera de tercer orden desde la vía al puerto de aguas profundas Posorja o por una vía alterna desde el Morro. Sitio Nuevo, un recinto de la Diócesis de El Morro, se halla a 40 minutos de Playas, a 16 metros encima del nivel del mar, disfrutando de un ambiente cálido ecuatorial durante casi todo el año. Los establecimientos de salud mantienen diversos tipos de transporte, incluyendo terrestre, como la Cooperativa Pedro Carbo y taxis, y fluvial, mediante lanchas a motor, botes y barcos pesqueros.

1.3.2.2 Límites Geográficos

El territorio geográfico del Centro de Salud Puerto el Morro está limitado:

Norte: Parroquia de: Progreso y Daular

Sur: Parroquia de: Posorja

Este: Parroquia de: Chongón y el canal del Morro

Oeste: Cantón de: General Villamil Playas

Figura 1. Ubicación del Centro de Salud Puerto el Morro



Fuente: Google Maps

El territorio geográfico del Puesto de Salud Pocitos está limitado:

Norte: Cause del Río Olmos

Sur: Finca Mompay

Este: Comunidad Paiteñita

Oeste: Puerto del Morro

Figura 2. Ubicación del Puesto de Salud Pocitos



Fuente: Google Maps

El territorio geográfico del Puesto de Salud Sitio Nuevo está limitado:

Norte: Recinto de: San Miguel

Sur: Recinto de: los Pocitos y la parroquia El Morro

Este: Recinto de: San Antonio

Oeste: Cantón Playas

Figura 3. Ubicación del Puesto de Salud Sitio Nuevo



Fuente: Google Maps

Figura 4. Mapa territorial de los establecimientos de la Oficina Técnica 09D10 Progreso – El Morro – Posorja



Fuente: Geo salud

1.3.2.3 División Política

El territorio del Puerto El Morro está conformado por un total de 16 barrios, distribuidos entre el Recinto El Morro y el Barrio Puerto El Morro. Además, el Puesto de Salud Pocitos abarca 4 barrios y 1 hacienda, mientras que el Puesto de Salud Sitio Nuevo comprende 3 barrios. Estos datos reflejan una distribución poblacional diversa y una variedad de entornos que requieren atención médica y servicios de salud adaptados a las necesidades específicas de cada comunidad.

1.3.3. Población atendida

La población asignada que corresponde al Centro de Salud Puerto El Morro, según INEC, es de aproximadamente 4.258 habitantes, mientras que el puesto de salud Pocitos de 451 habitantes y Sitio Nuevo de 1.655 habitantes, conformada por agrupaciones de barrios, pueblos, culturas y religiones, lo que nos da entender que son pocos los usuarios adscritos.

Al ser establecimientos de primer nivel, se prioriza la atención preventiva en la comunidad; sin embargo, esta comunidad presenta ciertas enfermedades o patologías crónicas y agudas que pueden derivarse del modo de vida de la gente.

Tabla 8. Distribución de la población de los establecimientos de Salud

ESTABLECI MIENTOS DE SALUD	TOTAL POB 2023	Menores de 1 Año	1 a 4 Años	5 a 9 Años	10 a 14 Años	15 a 19 Años	20 a 64 años	65 a 74 años	75 Años y más	EMBARAZA DAS	M.E.F 10 - 49 AÑOS	DOC MAMARIO 25 - 64 AÑOS	DOC CERVICO UTERINO 35
POCITOS	451	7	29	36	39	38	270	20	12	5	143	116	77
SITIO NUEVO	1.655	25	106	134	142	139	991	72	45	20	523	425	284
PUERTO DEL MORRO	4.258	66	273	344	366	358	2.550	185	117	51	1.346	1.094	730

Fuente: Departamento de Estadística del Distrito 09D08 Pascuales 2.

En la Tabla 8, se puede apreciar el total de la población y el número de habitantes por grupos programados de los puestos de salud Pocitos y Sitio Nuevo y del Centro de salud Puerto el Morro, siendo un total de 6.364, según INEC 2023.

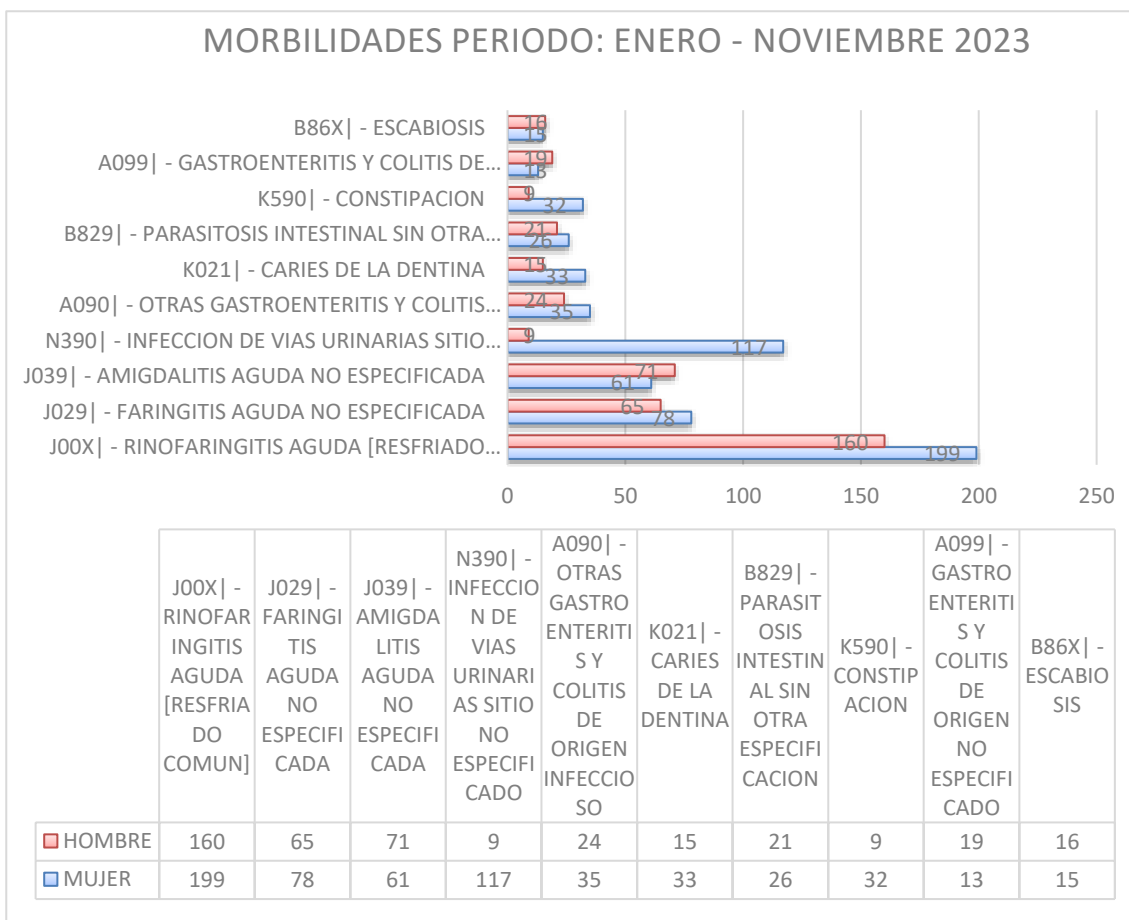
Tabla 9. Producción por servicios de Puesto de Salud - Sitio Nuevo.

ESPECIALIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	Total General
Medicina Familiar Y Comunitaria	305	65	151	91	88	121	172	149	71	95	1.308
Medicina Rural	184	191	230	204	256	335	300	372	156	224	658
Odontología Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	9	81	90
	489	256	381	295	344	456	472	521	236	400	3.850

Fuente: Sistema PRAS - Dirección Distrital 09D08 Pascuales, Periodo 2023.

En la tabla 9, se evidencia una producción general de los servicios de consulta externa con 3,850 atenciones, hasta el mes de octubre sin embargo al análisis con la población de 1.655, equivaldría a 2.32 atenciones por cada paciente.

Figura 5. Morbilidades de Puesto de Salud – Sitio Nuevo



Fuente: Registro automatizado de Consultas / Atenciones Ambulatorias RDACAA. Periodo 2023

Figura 6. Porcentaje de consultas del Puesto de Salud Sitio Nuevo.



Fuente: Registro automatizado de Consultas / Atenciones Ambulatorias RDACAA. Período 2023.

Figura 7. Porcentaje de personas atendidas en el Puesto de Salud Sitio



Fuente: Registro automatizado de Consultas / Atenciones Ambulatorias RDACAA. Período 2023

Al relacionar el gráfico 3 sobre el porcentaje de personas atendidas hasta el periodo de noviembre 2023, refleja un pico de julio 1.113 y agosto de 1.282, dando como resultado la atención repetitiva.

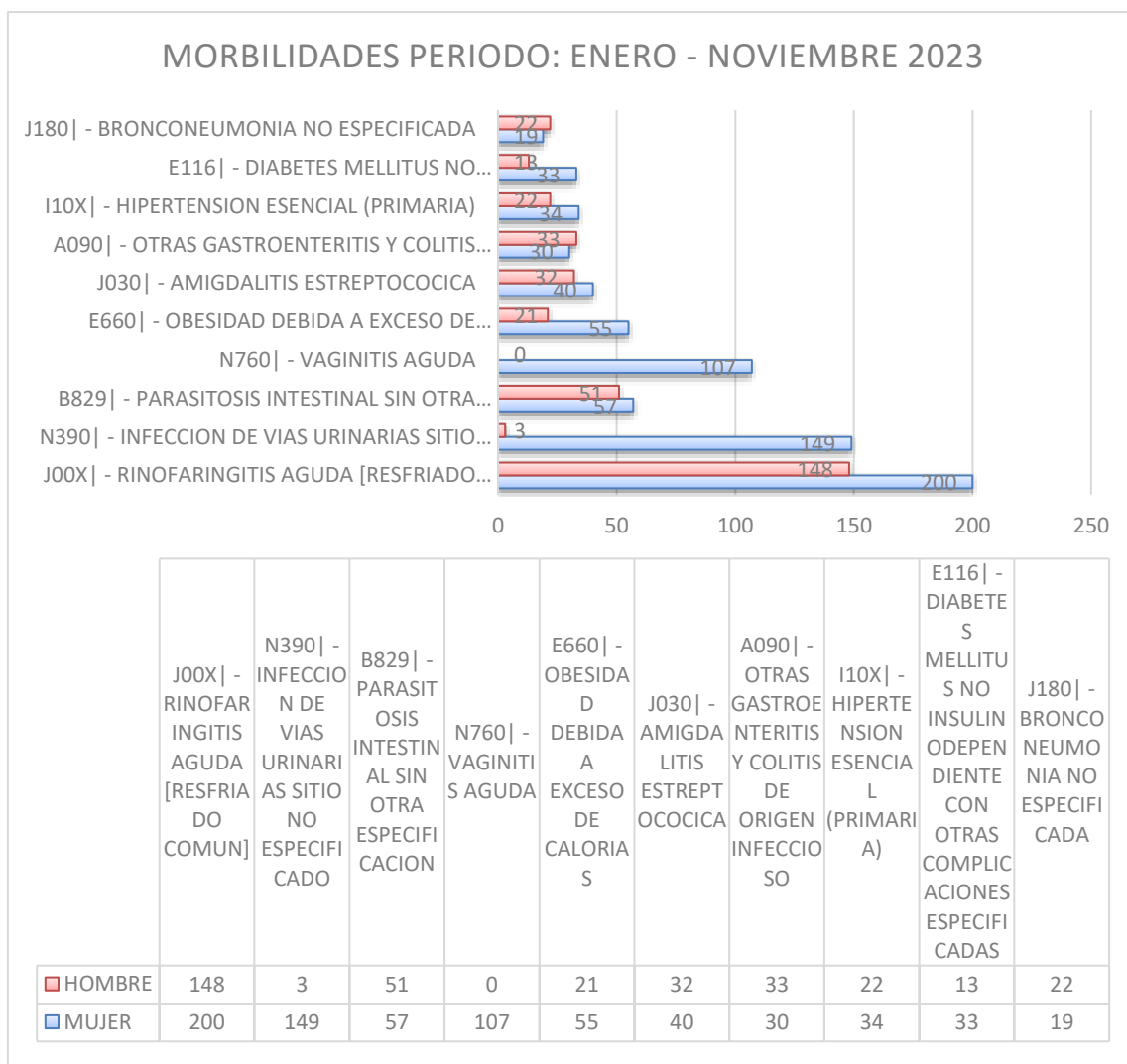
Tabla 10. Producción por servicios de Puesto de Salud - Pocitos

ESPECIALIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	Total General
Medicina Familiar Y Comunitaria	201	97	177	114	119	56	112	109	158	162	1.305
Medicina Rural	113	87	39	62	85	191	135	120	76	171	1.079
Odontología Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	18	43	61
	314	184	216	176	204	247	247	229	252	376	2.445

Fuente: Sistema PRAS - Dirección Distrital 09D08 Pascuales, Periodo 2023.

En la tabla 10, se evidencia una producción general de los servicios de consulta externa con 2,445 atenciones, hasta el mes de octubre sin embargo al análisis con la población de 451, equivaldría a 5.42 atenciones por cada paciente.

Figura 8. Morbilidades del Puesto de Salud – Pocitos



Fuente: Registro automatizado de Consultas / Atenciones Ambulatorias RDACAA. Período 2023.

Figura 9. Porcentaje de Consultas del Puesto de Salud Pocitos



Fuente: Registro Automatizado de Consultas / Atenciones Ambulatorias RDACAA. Período 2023.

Figura 10. Porcentaje de personas atendidas en el Puesto de Salud Pocitos



Fuente: Registro Automatizado de Consultas / Atenciones Ambulatorias RDACAA. Período 2023.

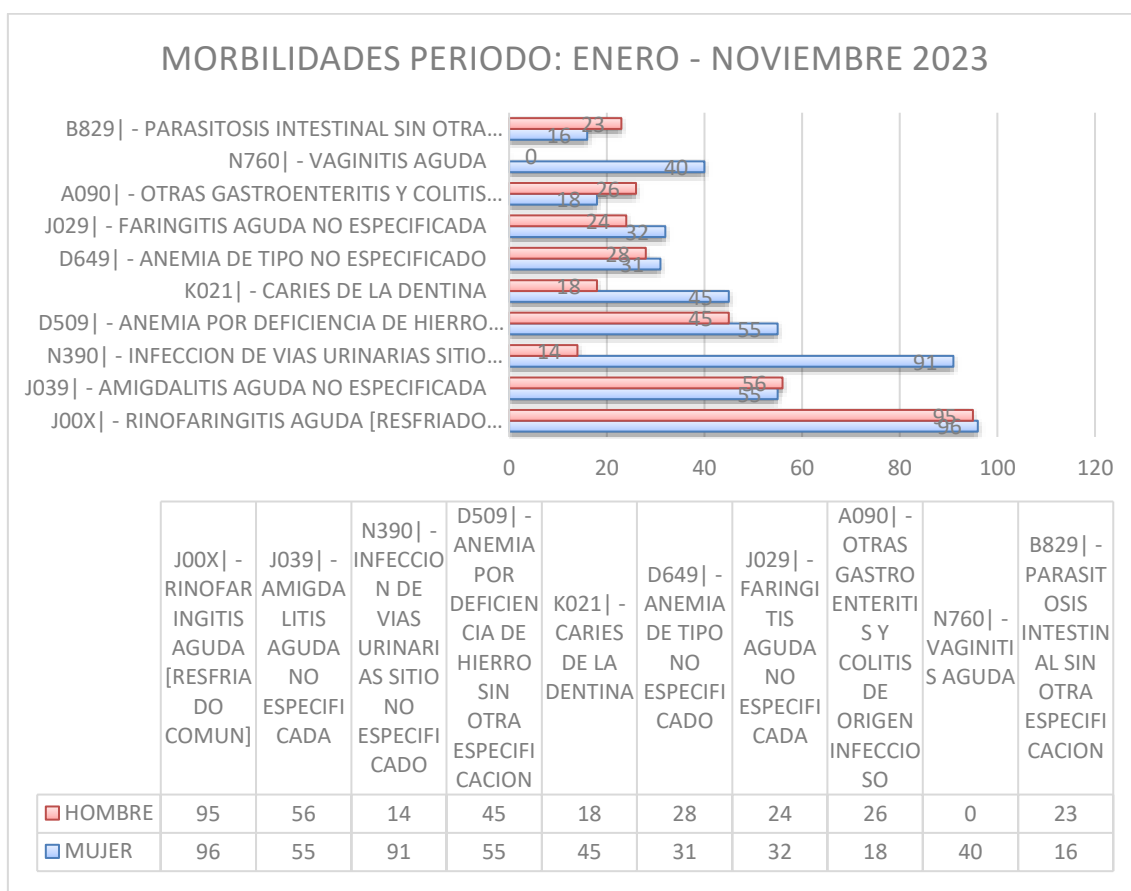
Al relacionar el grafico 6 sobre el porcentaje de personas atendidas hasta el periodo de noviembre 2023, refleja un pico de septiembre 1.1297 y octubre de 1.136, dando como resultado la atención repetitiva.

Tabla 11. Producción de los servicios de Salud Puerto El Morro

ESPECIALIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	Total General
Medicina Familiar Y Comunitaria	1	0	0	0	0	0	53	84	89	135	362
Odontología Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	33	144	177
Psicología Clínica	55	63	49	48	81	101	86	55	3	66	607
Obstetricia	46	30	39	45	30	52	26	56	0	18	342
Medicina General	423	363	487	459	414	266	301	261	186	304	3.464
	525	456	575	552	525	419	466	456	311	667	4.952

Fuente: Sistema PRAS - Dirección Distrital 09D08 Pascuales, Periodo 2023

En la tabla 11, se evidencia una producción general de los servicios de consulta externa con 4.952 atenciones, hasta el mes de octubre sin embargo al análisis con la población de 4.258, equivaldría a 1.16 atenciones por cada paciente.

Figura 11. Morbilidades de Centro de Salud Tipología A- Puerto El Morro

Fuente: Registro Automatizado de Consultas / Atenciones Ambulatorias RDACAA. Período 2023.

Figura 12. Porcentaje de Consultas de Centro de Salud Tipología A Puerto el Morro



Fuente: Registro Automatizado de Consultas / Atenciones Ambulatorias RDACAA. Período 2023.

Figura 13. Porcentaje de personas atendidas de Centro de Salud Tipología A Puerto El Morro



Fuente: Registro Automatizado de Consultas / Atenciones Ambulatorias RDACAA. Período 2023.

Al relacionar el grafico 9 sobre el porcentaje de personas atendidas hasta el periodo de noviembre 2023, refleja un pico de abril 1.619 y octubre de 1.730, da como resultado que le falta fortalecimiento de talento humano para cumplir con el número de atenciones adecuadas.

1.3.4. Demanda de servicios insatisfecha

Entre los motivos de inconformidad se puede mencionar:

- Los Puestos de Salud de Sitio Nuevo y Pocitos no existen los servicios de Obstétrica y Psicología.
- Los pacientes deben trasladarse al Centro de Salud Tipología A - Puerto el Morro, ya que, presenta la infraestructura, equipos y talento humano para poder atender la demanda que presenta estos establecimientos.
- El Centro de Salud - Puerto el Morro cuenta con un solo profesional Obstétrico y Psicológico, por tal motivo los pacientes referidos son agendados según la disponibilidad.

Cabe indicar, que los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos se encuentran ubicados aproximadamente 30 minutos del Centro de Salud Público Puerto El Morro, brindando los mismos servicios; generando coberturas y atenciones recurrentes a los mismos usuarios, por tal motivo el Centro de Salud Tipo A, podría ser fortalecido generando una distribución adecuada para que los usuarios accedan a los servicios de salud.

1.4. Planteamiento del problema

Ecuador ha reorganizado su presencia institucional en una red integral de salud pública, para prevalecer el derecho a la salud de la población; tomando en cuenta aspectos fundamentales en referencia al modelo de salud integral, con perspectiva Familiar, Comunitaria e intercultural; sin embargo el país sufre un crecimiento y decrecimiento poblacional en varios sectores, parroquias o comunidades, por los determinantes de la salud establecidos en la sociedad, he aquí la importancia de distribuir los recursos económicos para mantener un equidad para los usuarios (Modelo de Gestión Institucional, 2022).

Durante este año 2023 se emitieron varios decretos de austeridad para optimizar recursos, siendo los de salud mayor afectados posterior a una pandemia de COVID, a la que el País aún no se recupera y por la que se plantean varios

análisis de para brindar la continuidad de salud, sobre todo en las prestaciones públicas.

La problemática de los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos, perteneciente a la oficina Técnica 09D10, de la Coordinación Zonal 8- Salud (Guayas), representa una inversión no favorable para los recursos del estado, habiendo un Centro de Salud con tipología A, que podría absorber los nudos críticos como son:

- Altas coberturas que exceden del 100%.
- Mayor inversión de talento humano que en este caso son profesionales rurales, que tienen elección de estos lugares como plazas de difícil acceso.
- Mayor inversión de infraestructura, equipamiento e insumos que significa asignación de recursos financieros.
- Mayor protección y seguridad a los profesionales, por amenazas de personas desconocidas.

Los determinantes de la salud, son similares y significan que los usuarios asisten por las mismas enfermedades una y otra vez haciendo uso de los medicamentos que pueden ser de utilidad para otros habitantes.

1.5. Justificación del planteamiento del problema

La justificación para el avance del Plan de Gestión Gerencial para la fusión de los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos con el propósito de repotenciar el establecimiento de Salud Tipo A Puerto El Morro durante el período 2024 se fundamenta en una serie de aspectos críticos que demandan una intervención estratégica y coordinada.

Se reconoce una mayor inversión de talento humano en estos lugares, con la presencia de profesionales rurales que han optado por estas plazas de difícil acceso. La concentración de estos profesionales en múltiples sitios implica una distribución ineficiente de recursos humanos y dificulta la prestación integral de la salud en la región. La fusión de los puestos de salud permitirá una mejor

asignación y gestión del talento humano disponible, optimizando su desempeño y asegurando una atención de calidad para la población.

Así mismo, se precisa de una mayor inversión en infraestructura, equipamiento e insumos para garantizar la asistencia de los servicios de salud adecuados. La asignación de recursos financieros para la mejora de la infraestructura y la obtención de equipos médicos y suministros es fundamental para fortalecer la capacidad de atención y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Por último, la protección y seguridad de los profesionales de la salud es una preocupación relevante, especialmente en áreas donde existen amenazas por parte de personas desconocidas. La concentración de profesionales y la implementación de medidas de seguridad adecuadas en un establecimiento de salud unificado como el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro brindarán un entorno más seguro para el personal médico y contribuirán a mantener la continuidad de los servicios de salud en la comunidad.

La investigación se realizará en base al cumplimiento de las normativas planteadas por el Ministerio de Salud Pública; MAIS (Manual del Modelo de Atención Integral de Salud), misma que ha definido los siguientes estándares:

- A nivel urbano: Un (1) médico/a, una (1) enfermera/o y un (1) TAPS por cada 4.000 habitantes.

- A nivel rural: Un (1) médico/a, una (1) enfermera/o y un (1) TAPS por cada 1.500 a 2.000 habitantes.

Como resultado, se obtendrá la optimización de los recursos del estado para la oficina técnica 09D10 El Morro- Posorja, que se resolverá a través de la repotenciación del centro de salud tipología A - Puerto El Morro, absorbiendo a los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos; así mismo, los pacientes obtendrán una cartera de servicio más amplia y evitarán traslados a otros establecimientos.

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de gestión gerencial para la fusión de puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos para repotenciar al Centro de Salud tipo A Puerto el Morro. Periodo 2024.

1.5.2. Objetivos específicos

- 1) Levantar el análisis comparativo del número de atenciones reincidentes en los usuarios de los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos.
- 2) Identificar la problemática principal que implica el gasto de recursos en salud en los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos.
- 3) Establecer estrategias progresivas para fusionar los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos y repotenciar los servicios del establecimiento de salud Puerto El Morro.

1.5.3. Oportunidades para mejoramiento de las prestaciones sanitarias

La planificación territorial en salud, puede ser modificada en base a la normativa, a través de un informe que justifique modificación, creación o supresión de establecimientos, permitiendo la accesibilidad y calidad de atenciones hacia el pueblo ecuatoriano y redistribución de los recursos

El servicio planteado para repotenciar al Centro de salud Puerto el Morro, creará la oportunidad de un ambiente cómodo, saludable, seguro, con mayor servicio para la ciudadanía con debida justificación tanto para el personal en salud como para la población general.

A obtener una inversión adecuada, se podrá priorizar los proyectos de salud bajo la fundamentación adecuada de la unificación de las comunidades, que se encuentran adscritos a la parroquia.

1.5.4. Oferta y justificación de alternativas de solución

Tabla 12. Evaluación de alternativas en el Centro de Salud tipo A Puerto El Morro

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS “UDLA” MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD Plan de Gestión Gerencial para la Fusión de los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos para repotenciar al Centro de Salud tipo A Puerto El Morro. Periodo 2024 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	FUENTE	RESULTADO	DESAFIOS	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Alto número de atenciones al mismo paciente.	Exorbitantes coberturas y concentraciones dentro de la producción de la población.	Duplicación de datos en el perfil epidemiológico de los Puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos.	Establecer el número de atenciones correctas que se solicitan dependiendo al grupo etario.	Incluir la adscripción de la población hacia el Centro de Salud Puerto el Morro	Administradores Técnicos
Mala distribución del talento humano.	La población históricamente ha solicitado profesionales sin justificación.	Asignación de personal rural para cubrir las atenciones	Establecer el número de profesionales que atenderá acorde a la capacidad instalada.	Establecer Numero de Equipos de Atención acorde al Modelo de Atención.	Administración de Oficina Técnica 09D10
Gasto de recursos como insumos, medicamentos y dispositivos médicos.	Duplicación de prescripciones medicas al mismo paciente	Gasto de presupuesto asignados en los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos	Optimización de insumos y medicamentos debidamente justificados	Comparación de perfil epidemiológico para crear la necesidad correcta desde el C.S. Puerto el Morro	Administración de Oficina Técnica 09D10
Datos de pacientes injustificados	Falta de tecnología para el uso del sistema PRAS y registro de datos	Datos irreales sin validación que demoran en reflejarse a nivel de estadística nacional	Utilizar el sistema de registro correctamente con accesibilidad de internet y comunicación	Implementación de Tecnología para registro de datos de pacientes desde el C.S. Puerto el Morro	Administración de Oficina Técnica 09D10

Nota:

Fuente: Puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos

Elaboración: Linda lucina Cedeño Gómez

Fecha: 26 de diciembre del 2023

Tabla 13. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

PROBLEMA CENTRAL	VARIANTES DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		Factibilidad Técnica	Factibilidad Económica	Factibilidad Política	Puntaje Total
Mala distribución de los recursos asignados a los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos.	Incluir la adscripción de la población hacia el Centro de Salud Puerto el Morro	5	2	3	10
	Establecer Numero de Equipos de Atención acorde al Modelo de Atención.	5	2	4	11
	Comparación de perfil epidemiológico para crear la necesidad correcta desde el C.S. Puerto el Morro	5	2	1	8
	Implementación de Tecnología para registro de datos de pacientes desde el CS Puerto el Morro	5	4	2	11

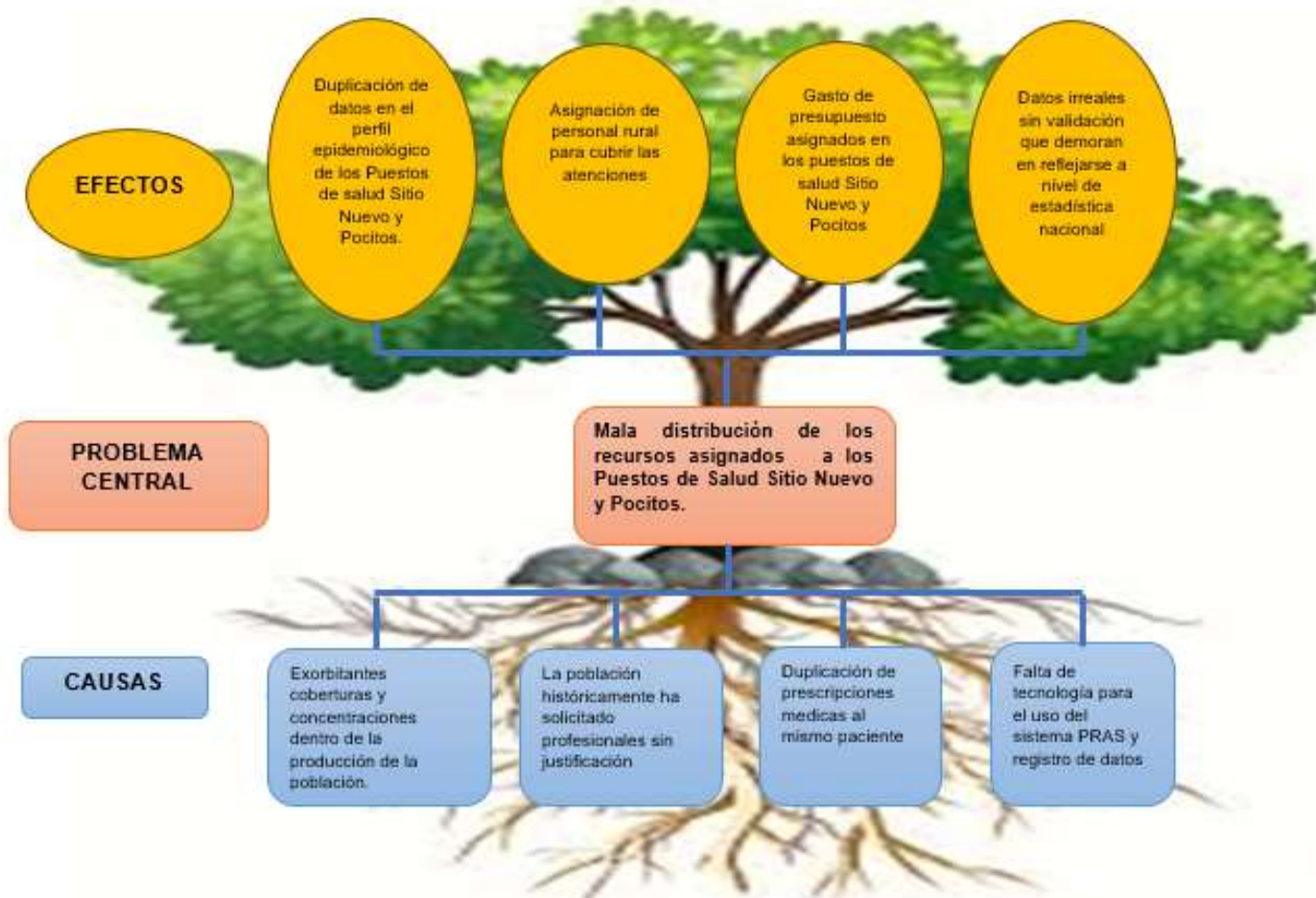
Nota:

Fuente: Puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos

Elaboración: Linda Lucina Cedeño Gómez

Fecha: 26 de diciembre del 2023

Figura 14. Árbol de Problemas



Fuente: Centro de Salud Sitio Nuevo, Pocitos y Puerto el Morro. **Elaboración:** Linda Lucina Cedeño Gómez **Fecha:** Diciembre 2023.

CAPÍTULO II

2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS

2.1. Modalidad de investigación

El método investigativo será de carácter cualitativo, donde se busca reunir datos a través de un análisis de observacional, verificando la concurrencia de los usuarios en los establecimientos de salud en estudio. El estudio permitirá obtener información del problema en específico, mediante el criterio y el enfoque de los profesionales y usuarios involucrados.

2.2. Tipo de investigación

La investigación se realizó en 3 (tres) tipos de ámbito:

Investigación de Campo: Se realizó la revisión en los establecimientos de Salud Pocitos, Sitio Nuevo y Puerto el Morro, con la finalidad de recabar información de los diferentes establecimientos, por tal motivo se aplicarán encuestas a usuarios, entrevistas a los Administradores Técnicos y profesionales operativos.

Investigación Bibliográfica: Se fortaleció los conocimientos referentes a los diferentes servicios que brinda el Primer Nivel de Atención, aprovechando los recursos y equipamiento biomédico para lograr una gestión apropiada para la accesibilidad y clase de atención a los diferentes servicios, en base a los acuerdos establecidos, normativas, artículos y otras documentaciones que sirvieron como referente a la actual investigación.

Investigación Descriptiva: Esta metodología investigativa permitió la constatación de las necesidades, ventajas y desventajas de los diferentes servicios que mantienen los centros de salud en estudio.

2.3. Métodos de investigación

Para la realización del estudio investigativo se aplicó la metodología de observación, determinada de la siguiente manera:

Método observacional: La recolección se la efectúa mediante un análisis continuo de las diferentes especialidades que proporciona cada establecimiento de salud Sitio Nuevo, Pocitos y Puerto el Morro, esto se efectuó a mediante el análisis y utilización de instrumentos como las fichas observacionales que se mencionara posteriormente.

2.4. Técnicas e instrumentos de la investigación

En la presente investigación se ha utilizado instrumentos como la realización de preguntas o cuestionarios, acompañado del análisis observacional, mediante instrumentos que se utilizaran para reunir la información:

Fichas de tipo observacional: La ficha está compuesta por 7 elementos a considerar para la evaluación en territorio, las cuales se han considerado: Infraestructura, Equipamiento Médico, Recursos Humanos, Servicios Ofrecidos, Tecnología e Informática, Medio Ambiente y Seguridad, Comunidad y Accesibilidad. La Ficha observacional se evidencia en el Anexo 1.

Encuesta: El instrumento se encuentra encaminada a los usuarios y profesionales de los diferentes establecimientos en estudio. Se considero realizar 10 preguntas con la opción de contestar la selección múltiple, el instrumento de investigación se encuentra en el Anexo 2.

Entrevista: Fue encaminada a la Directora Distrital, Responsable de Oficina Técnica 10 y la Administradora Técnica de Puerto el Morro, así como al personal administrativo de la Dirección Distrital compuesta por 8 preguntas semiestructuradas, donde se recolecto información de forma verbal y escrita en el Anexo 3.

2.5. Grupo focal

Los profesionales de los Establecimientos de Salud Pocitos, Sitio Nuevo y Puerto el Morro fue la agrupación de interés de la investigación, debido que son los que han prestado los servicios durante el año 2024. Se consideró la participación de 6 (seis) profesionales de los diferentes establecimientos en estudio y aplicar los instrumentos para obtención de información.

Durante la entrevista se logró la participación de la Directora Distrital, Responsable de Oficina Técnica 10 y la Administradora Técnica del Puerto el Morro, así mismo, las fichas observacionales se efectuaron en la jornada de prestación de los servicios con la captación de 4 (cuatro) casos durante el estudio.

2.6. Estudio de datos

Los productos obtenidos por medio de las encuestas reflejaron la necesidad de fusionar los establecimientos de salud ya que se evidencio la inconformidad por la mala accesibilidad, inseguridad y la falta de cartera de servicio, la mayoría demostró interés para mejoramiento del servicio médico mediante un adecuado flujo de citas médicas.

La Directora Distrital y el personal administrativo indicó que es necesario implementar el proyecto en estudio, con la finalidad de fortalecer la cartera de servicio, optimizando los recursos financieros, equipamiento y talento humano.

2.7. Evaluación de servicios, recursos y capacidades funcionales en los establecimientos de salud

2.7.1. Gestión de la Dirección Distrital

La administración del Distrito, se evidencia inmediatamente las fortalezas, oportunidades y debilidades:

Fortalezas

F1. Competencia para asignación de los recursos, mediante propuestas levantadas por el personal administrativo, con la finalidad de acrecentar la calidad de los establecimientos pertenecientes a la institución.

Oportunidades

O1. Facilidad de asistencia a las capacitaciones efectuadas por los profesionales de la salud de las diferentes estrategias, para mejoramiento continuo de la calidad que otorga el Ministerio de Salud Pública sobre todo en el manejo de los programas vigentes.

Debilidades

D1. Relacionamiento continuo con la Dirección Nacional del Ministerio de Salud Pública para la aprobación y ejecución de la propuesta en estudio.

2.7.2. Gestión del área de Promoción de Salud

El área de Promoción de Salud Distrital presenta la siguiente debilidad:

Debilidades

D2. Complicación en aplicación de estrategias de socializaciones y lograr el alcance deseado debido a la poca demanda de usuarios de los establecimientos de salud Sitio Nuevo y Pocitos.

2.7.3. Gestión del área de Talento Humano

El área de talento humano evidencia los siguiente:

Fortalezas

F2. Buen relacionamiento entre los profesionales de los diferentes establecimientos que proporcionan las atenciones, debido a la participación y colaboración continua en las interconsultas y otros servicios.

Oportunidades

O2. Contratación o cambio administrativo de profesionales desde los establecimientos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos hacia Puerto el Morro, es una de las oportunidades para fortalecer la cartera de prestaciones con especialidades del primer nivel de atención.

Debilidades

D3. Retraso o negativa en el proceso de contratación debido a la falta de recursos pertenecientes al Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Finanzas.

2.7.4. Gestión del área de Finanzas

La gestión del área de finanzas presenta la siguiente amenaza:

Amenazas

A1. Limitación del presupuesto designado por el Ministerio de Salud Pública, dado a la crisis de la inseguridad a nivel nacional, por tales motivos, los recursos podrían estar enfocados hacia las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

2.7.5. Gestión del área de Operaciones y Logística

La gestión del área de Operaciones y Logística se evidencia las siguientes fortalezas, oportunidades y amenazas:

Fortalezas

F3. Conocimiento de diferentes programas establecidos por el Ministerio de Salud Pública, donde los profesionales aplican correctamente los diferentes estrategias y lineamientos para brindar un tratamiento de calidad según corresponda.

Oportunidades

O3. Acrecentar el número de atenciones en las diferentes especialidades, de esta forma se aprovechan los conocimientos de los diferentes profesionales para mejoras del servicio.

Amenazas

A2. La crisis de inseguridad pueda afectar la logística, en la obtención de equipamiento y mobiliario a causa que sea priorizada el sistema de la seguridad.

2.7.6. Gestión del área de Comunicación

El área de comunicación detalla las oportunidades y amenazas a continuación:

Oportunidades

O4. Aumentar la demanda de pacientes a través de socializaciones del servicio call center, mediante un modelo de reservación eficiente para resolver la problemática de salud a los pacientes.

Amenazas

A3. Escasez de los recursos direccionados para la adquisición de materiales didácticos y equipamiento tecnológico.

2.7.7. Gestión del área de Administración

La gestión del área de administración se evidencia las siguientes fortalezas, debilidades y amenazas:

Fortalezas

F4. Contratación de servicio externalizado para fortalecimiento del servicio de limpieza y guardianía para el establecimiento Puerto el Morro.

Debilidades

D4. Insatisfacción de los usuarios debido a la poca accesibilidad y la falta de cartera de servicio de Obstetricia y Psicología para tratamientos correspondientes.

Figura 15. Matriz FODA

<p><u>FORTALEZAS:</u></p> <p>F1. Competencia para asignación de los recursos, mediante propuestas levantadas por el personal administrativo, con la finalidad de acrecentar la calidad de los establecimientos pertenecientes a la institución.</p> <p>F2. Buen relacionamiento entre los profesionales de los diferentes establecimientos que proporcionan las atenciones, debido a la participación y colaboración continua en las interconsultas y otros servicios.</p> <p>F3. Conocimiento de los diferentes programas establecidos por el Ministerio de Salud Pública, donde los profesionales aplican correctamente los diferentes estrategias y lineamientos para brindar un tratamiento de calidad según corresponda.</p> <p>F4. Contratación de servicio externalizado para fortalecimiento del servicio de limpieza y guardianía para el establecimiento Puerto el Morro.</p>	<p><u>DEBILIDADES:</u></p> <p>D1. Relacionamiento continuo con la Dirección Nacional del Ministerio de Salud Pública para la aprobación y ejecución de la propuesta en estudio.</p> <p>D2. Complicación en aplicación de estrategias de socializaciones y lograr el alcance deseado debido a la poca demanda de usuarios de los establecimientos de salud Sitio Nuevo y Pocitos.</p> <p>D3. Retraso o negativa en el proceso de contratación debido a la falta de recursos por parte del Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Finanzas.</p> <p>D4. Insatisfacción de los usuarios debido a la poca accesibilidad y la falta de cartera de servicio de Obstetricia y Psicología para tratamientos correspondientes.</p>
<p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <p>O1. Facilidad de asistencia a las capacitaciones efectuadas por los profesionales de la salud de las diferentes estrategias, para mejoramiento continuo de la calidad que otorga el Ministerio de Salud Pública sobre todo en el manejo de los programas vigentes.</p> <p>O2. Contratación o cambio administrativo de profesionales desde los establecimientos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos hacia Puerto el Morro, es una de las oportunidades para fortalecer la cartera de servicios con las especialidades del primer nivel de atención.</p> <p>O3. Incrementar el número de atenciones en las diferentes especialidades, de esta forma se aprovechan los conocimientos de los diferentes profesionales para mejoras del servicio.</p> <p>O4. Aumentar la demanda de pacientes a través de socializaciones del servicio call center, mediante un modelo de reservación eficiente para resolver la problemática de salud a los pacientes.</p>	<p><u>AMENAZAS:</u></p> <p>A1. Limitación del presupuesto designado por el Ministerio de Salud Pública, dado a la crisis de la inseguridad a nivel nacional, por tales motivos, los recursos podrían estar enfocados hacia las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.</p> <p>A2. La crisis de inseguridad pueda afectar la logística, en la obtención de equipamiento y mobiliario a causa que sea priorizada el sistema de la seguridad.</p> <p>A3. Escasez de los recursos direccionados para la adquisición de materiales didácticos y equipamiento tecnológico.</p>

**MATRIZ
FODA**

Fuente: Centro de Salud Sitio Nuevo, Pocitos y Puerto el Morro. **Elaboración:** Linda Lucina Cedeño Gómez **Fecha:** Febrero 2024.

Estrategias

Tabla 14. Estrategias y puntos de FODA asociados

Estrategias	Puntos del FODA asociados
Ejecutar el proyecto para reestructurar la organización de los establecimientos en estudio, para acceder al fortalecimiento de los servicios y mejorar el flujo de atención hacia los usuarios.	Fortalezas: F1, F2, F3 Oportunidades: O2, O3 Debilidades: D1, D2, D3 Amenazas: A1, A2
Promover alternativas para la optimización de los equipamientos biomédicos, con el propósito de hacer buen uso de los recursos y bienes de forma segura.	Fortalezas: F1 Oportunidades: O3 Amenazas: A2, A3
Garantizar la operatividad y calidad de atención mediante un funcionamiento adecuado de los servicios lo que permitirá mantener la satisfacción de los pacientes.	Fortalezas: F2, F3 Oportunidades: O1, O4 Debilidades: D4

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias delineadas en el análisis FODA se alinean estrechamente con el objetivo del plan de gestión gerencial para fusionar los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos con miras a repotenciar el establecimiento de Salud tipo A Puerto el Morro para el período 2024. La ejecución del proyecto de reestructuración busca capitalizar las competencias para asignación de recursos, mejorar el relacionamiento entre profesionales y asegurar la correcta implementación de los programas de salud, aspectos identificados como fortalezas. Esta estrategia también aprovecha oportunidades como la contratación de personal y el incremento en el número de atenciones, al tiempo que aborda debilidades como el relacionamiento con las autoridades de salud.

Además, la promoción de alternativas para la optimización de equipamientos biomédicos y la seguridad de la operatividad y calidad de atención son medidas cruciales que se alinean con las metas del proyecto, ya que fortalecen la capacidad del centro de salud para ofrecer servicios de calidad y optimizar los recursos disponibles, respondiendo así a las necesidades de la comunidad y mejorando la eficiencia en el direccionamiento del sector salud.

Estas estrategias no solo abordan los desafíos y oportunidades identificados en el análisis FODA, sino que también se alinean con el propósito central del plan de gestión gerencial. Al optimizar los recursos humanos y materiales, así como al mejorar la calidad y eficacia de los servicios de salud, el proyecto busca consolidar al Centro de Salud Puerto el Morro como un establecimiento líder en la asistencia integral sanitaria de la región. En última instancia, la implementación de estas estrategias no solo fortalecerá la infraestructura y las prestaciones de servicios en el área, sino que también contribuirá a mejorar la salud y el bienestar de la población a la que sirve.

Tabla 15. Objetivos y estrategias asociados

Objetivos	Estrategia
Establecer estrategias progresivas para fusionar los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos y repotenciar los servicios del establecimiento de salud Puerto El Morro.	Ejecutar el proyecto para reestructurar la organización de los establecimientos en estudio, para acceder al fortalecimiento de los servicios y mejorar el flujo de atención hacia los usuarios.
Identificar la problemática principal que implica el gasto de recursos en salud en los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos.	Promover alternativas para la optimización de los equipamientos biomédicos, con el propósito de hacer buen uso de los recursos y bienes de forma segura.
Levantar el análisis comparativo del número de atenciones reincidentes en los usuarios de los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos.	Garantizar la operatividad y calidad de atención mediante un funcionamiento adecuado de los servicios lo que permitirá mantener la satisfacción de los pacientes.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1. Análisis del Entorno Social

Cuando se trata del área de salud, se hace referencia al bienestar hacia la sociedad, lo cual, es importante analizar a fin de poder identificar posibles amenazas que impidan una mejora en los servicios brindados, pero también, oportunidades de poder fusionar en un centro de atención de calidad, los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos, mediante la repotenciación del centro tipo A Puerto el Morro.

Con base a ello, a continuación, se procede a detallar algunas de las posibles amenazas que han podido ser identificadas en la propuesta del plan de gestión gerencial, así como las oportunidades que pueden ser aprovechadas dentro del entorno a fin de subsanar los problemas e inconvenientes presentados:

1. Limitación del presupuesto designado por el Ministerio de Salud Pública, dado a la crisis de la inseguridad a nivel nacional: La reducción del presupuesto asignado para la fusión de los puestos de salud debido a la crisis de inseguridad nacional puede limitar severamente la capacidad de inversión en infraestructura, equipamiento médico y contratación de personal necesario para renovar los servicios de salud en el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro. Esto podría obligar al plan de gestión a ajustar sus prioridades y buscar fuentes alternativas de financiamiento para garantizar la viabilidad y efectividad de la fusión.
2. La crisis de inseguridad puede afectar la logística en la obtención de equipamiento y mobiliario: La posibilidad de que la crisis de inseguridad interfiera con la logística de adquisición de equipamiento y mobiliario plantea desafíos adicionales en la implementación del plan. Los retrasos en la entrega de suministros, los aumentos en los costos de transporte y

las dificultades para acceder a ciertas áreas podrían afectar los plazos y la efectividad de las acciones planificadas, lo que requeriría la adopción de estrategias alternativas de logística y adquisición.

3. Carencia de recursos direccionados para la obtención de materiales didácticos y equipamiento tecnológico: La falta de recursos para la adquisición de materiales didácticos y equipamiento tecnológico podría impactar negativamente en la calidad de los servicios de salud ofrecidos. La limitación en la ejecución de programas de capacitación y educación continua para el personal médico y administrativo, así como la restricción en la adopción de tecnologías médicas, podrían afectar la eficiencia y efectividad de la atención médica brindada en el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro y los puestos fusionados.

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

Figura 16. Modelo de Porter



Nota. Elaborado por la autora. Adapto de Porter (1985)

Tomando en consideración el plan de gestión definido y la realidad del entorno donde se encuentran estos establecimientos de salud, a continuación, se detallan cada una de las cinco fuerzas de Porter:

Fuerza 1: Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores en el contexto del plan de gestión gerencial para la fusión de los puestos de salud implica que la entrada de nuevos actores en el mercado de servicios de salud podría representar un desafío para la viabilidad y la competitividad del Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro y los puestos de salud fusionados. Los altos costos de inversión en infraestructura médica y los requisitos regulatorios estrictos podrían desalentar la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, el monitoreo de posibles nuevas clínicas o centros de salud en la región es esencial para anticipar cambios en el mercado y ajustar estrategias en consecuencia.

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es crítico para el éxito del plan de fusión de los puestos de salud. Mantener relaciones sólidas con proveedores confiables de equipos médicos y suministros hospitalarios es esencial para garantizar la calidad y la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación del Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro y los puestos de salud fusionados. Negociar acuerdos favorables y buscar alternativas de proveedores en caso de necesidad puede ayudar a mitigar posibles interrupciones en el suministro.

Fuerza 3: Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores, que incluyen a los pacientes y a las aseguradoras, juega un papel fundamental en el éxito del plan de gestión gerencial. La capacidad de ofrecer servicios de alta calidad y accesibles es crucial para mantener la satisfacción y lealtad de los pacientes, así como para asegurar contratos favorables con las aseguradoras. Implementar programas de atención centrada en el paciente y mantener una comunicación efectiva con las

aseguradoras pueden mejorar la posición negociadora del centro de salud fusionado.

Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos implica la posibilidad de que los pacientes opten por alternativas a los servicios tradicionales de atención médica ofrecidos por el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro y los puestos de salud fusionados. Para contrarrestar esta amenaza, el centro debe diversificar sus servicios y adoptar tecnologías emergentes, como la telemedicina, para adaptarse a las preferencias cambiantes de los pacientes y mantener su relevancia en el mercado de servicios de salud.

Fuerza 5: Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre competidores existentes representa un desafío significativo para el éxito del plan de gestión gerencial. La competencia por la captación de pacientes, la contratación de personal médico y la obtención de recursos financieros puede ser intensa. Por lo tanto, es crucial para el centro de salud fusionado diferenciarse a través de la calidad de la atención, la innovación en servicios y la eficiencia operativa. La construcción de alianzas estratégicas y la búsqueda de oportunidades de mejora continua son aspectos clave para mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado de servicios de salud.

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido como SWOT por sus siglas en inglés (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta estratégica utilizada para evaluar de manera integral tanto los factores internos como externos que afectan a una organización, proyecto o situación. Permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la entidad, así como las oportunidades y amenazas que surgen del entorno externo, con el fin de desarrollar estrategias efectivas para alcanzar objetivos y enfrentar desafíos (Huerta, 2020).

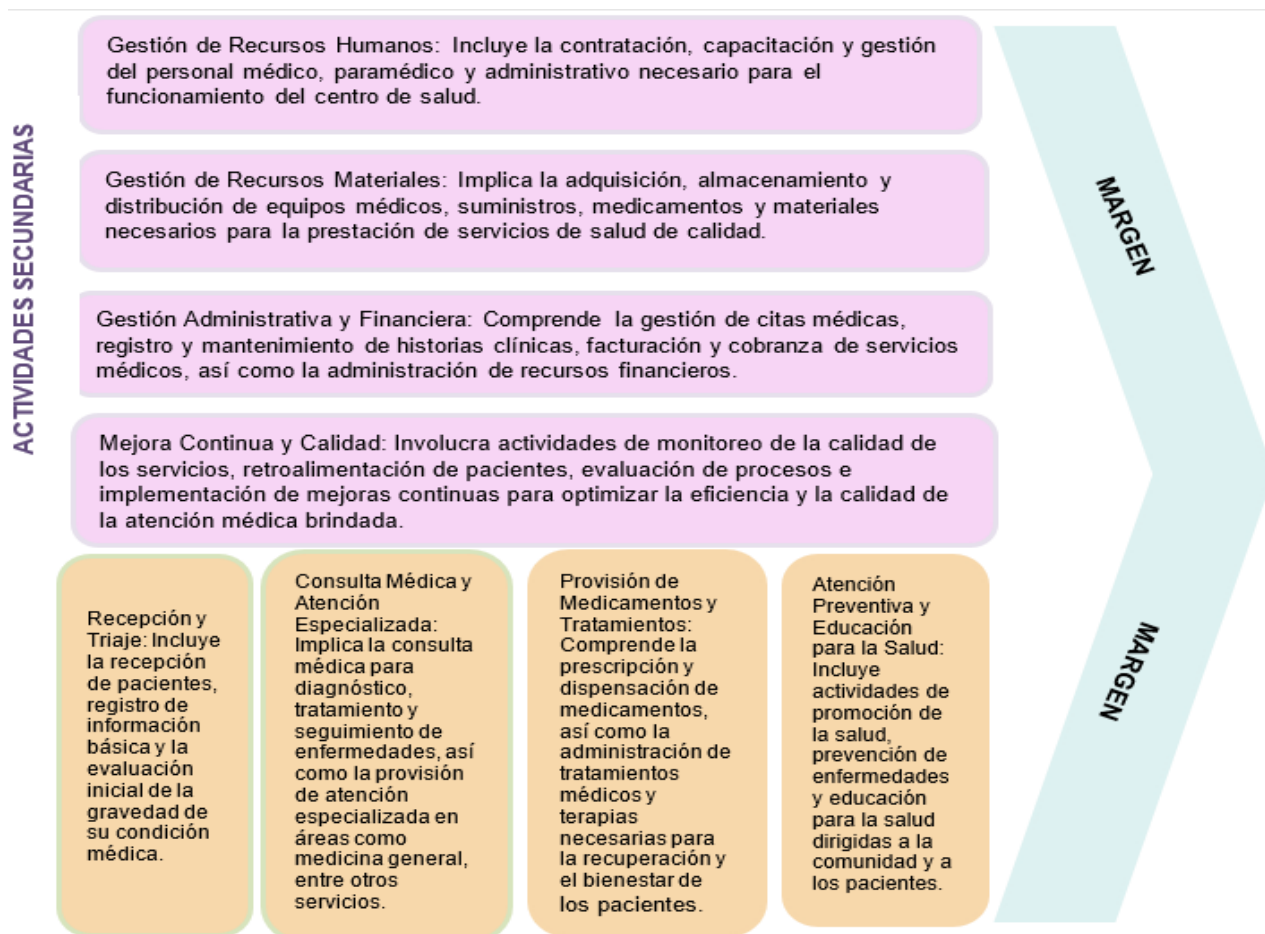
Como fortalezas encontradas a partir de este proyecto, se tiene la competencia para asignación de los recursos; mediante propuestas levantadas por el personal administrativo, así mismo, el buen relacionamiento entre los profesionales de los diferentes establecimientos que brindan atenciones, el conocimiento de los diferentes programas establecidos por el Ministerio de Salud Pública y la contratación de servicio externalizado para fortalecer el servicio de limpieza y guardianía. Seguido de ello, como oportunidades se destaca la facilidad de asistencia a las capacitaciones efectuadas por los profesionales de la salud, la contratación o cambio administrativo de los profesionales desde los dos puestos de salud hacia Puerto el Morro, incrementar el número de atenciones en las diferentes especialidades, y aumentar la demanda de pacientes mediante socializaciones del servicio de call center.

En lo que respecta a las debilidades encontradas, se tiene el relacionamiento continuo con la Dirección Nacional del Ministerio de Salud Pública, la complicación en aplicación de estrategias de socializaciones y lograr el alcance deseado, el retraso o negativa del proceso de contratación debido a la falta de recursos de parte del Ministerio de Salud Pública, y la insatisfacción de los usuarios debido a la poca accesibilidad y falta de cartera de servicios de obstetricia y psicología. Finalmente, en cuanto a las amenazas, se presenta la limitación del presupuesto designado por el Ministerio de Salud Pública, la crisis de inseguridad como afectación a la logística, y la escasez de los recursos direccionados para la adquisición de materiales didácticos y equipamiento tecnológico.

3.4. Cadena de Valor de la organización

Una cadena de valor comprendida en una organización se compone de dos grupos de actividades, las actividades primarias y las de apoyo o también denominadas secundarias. A partir de estas actividades, cada establecimiento busca mantenerse firme y demostrar su competitividad frente a otras organizaciones, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 17. Cadena de Valor



Nota. Elaborado por la autora. Adaptado de Porter (1985)

3.5. Planificación Estratégica

3.5.1. Misión

El Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro se compromete a proporcionar asistencia médica integral y servicios de salud de alta calidad, accesibles y equitativos para todos sus usuarios. Se esfuerzan por promover la prevención, el diagnóstico oportuno y el tratamiento efectivo de las enfermedades, así como por fomentar estilos de vida saludables y prácticas de autocuidado en la comunidad. A través de un equipo interdisciplinario altamente calificado, dedicado y empático, buscan colaborar con sus pacientes y sus familias para mejorar su bienestar físico, mental y social, manteniendo un enfoque en la atención humanizada y el respeto a la dignidad de cada individuo.

3.5.2. Visión

El Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro aspira a convertirse en el referente primordial de asistencia médica integral en salud para la comunidad de Puerto El Morro y sus alrededores. Pretende destacar por su excelencia en la gestión gerencial y la calidad de los servicios ofrecidos, con un enfoque centrado en el bienestar y la satisfacción del paciente. Así mismo, busca ser reconocidos como un centro de salud modelo, innovador y comprometido con el desarrollo y la mejora continua de la salud de nuestra comunidad.

3.5.3. Valores

De acuerdo con el sitio web Foros Ecuador (2018), el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro se fundamenta en una serie de valores que reflejan su compromiso con la comunidad y la excelencia en la atención médica.

En primer lugar, la calidad es un pilar fundamental; el centro se esfuerza por ofrecer asistencia médica que cumplan con los más altos estándares, asegurando el bienestar y la seguridad de los pacientes en todo momento.

La accesibilidad es otro valor central; el centro se compromete a brindar acceso equitativo a sus servicios, sin importar la situación socioeconómica de los pacientes, asegurando que todos tengan la pertinencia de recibir atención médica de calidad.

La colaboración es fundamental para el funcionamiento eficaz del centro; se promueve un espíritu de trabajo en equipo entre todos los profesionales operativos y administrativo, fomentando la comunicación abierta y la cooperación en beneficio de los pacientes.

La prevención es prioritaria; el centro adopta un enfoque proactivo en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, mediante programas educativos, campañas de concientización y detección temprana de condiciones médicas.

La innovación impulsa el progreso en el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro; se busca constantemente nuevas estrategias, tecnologías y prácticas médicas que mejoren la eficiencia y la efectividad de los servicios de salud ofrecidos.

Finalmente, el cuidado integral es un compromiso inquebrantable; el centro reconoce que la salud va más allá de lo puramente físico y se esfuerza por abordar las necesidades emocionales, sociales y psicológicas de los pacientes en su conjunto.

3.5.4. Objetivos Institucionales

Objetivo general

Mejorar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad de Puerto El Morro y sus alrededores a través de la prestación de servicios de salud integrales y de alta calidad (Foros Ecuador, 2018).

Objetivos específicos

- Proporcionar estrategias que garanticen un acceso equitativo y oportuno a la atención médica para todos los miembros de la comunidad, especialmente aquellos en situación de vulnerabilidad.
- Incentivar la integración de programas de prevención y promoción de la salud que fomenten estilos de vida saludables, prevengan enfermedades y promuevan el bienestar general en la comunidad.
- Establecer políticas y procedimientos que mejoren la gestión del personal y de los recursos materiales del centro, garantizando una atención eficiente y efectiva a los pacientes (Foros Ecuador, 2018).
- Proveer mecanismos de retroalimentación y seguimiento que permitan evaluar continuamente la satisfacción de los pacientes con los servicios recibidos, para mejorar su experiencia y satisfacción.

3.5.5. Principios éticos

Así mismo, acorde al estudio realizado por Vergara (2020), en la Universidad Técnica de Babahoyo, el centro de salud cuenta con los siguientes principios éticos:

Reconocer y valorar la dignidad inherente de cada individuo, tratando a todos los pacientes con respeto, compasión y empatía, independientemente de su origen étnico, religión, orientación sexual o situación socioeconómica.

Actuar con honestidad y transparencia en todas las interacciones profesionales, manteniendo altos estándares de ética y evitando cualquier forma de discriminación, corrupción o conflicto de intereses.

Distribuir equitativamente los recursos y servicios de salud disponibles, garantizando que todos los pacientes tengan igual acceso a la atención médica necesaria, independientemente de su capacidad de pago o situación personal.

Contribuir activamente al bienestar y desarrollo de la comunidad, participando en iniciativas de salud pública, educación sanitaria y prevención de enfermedades, y colaborando con otras instituciones y organizaciones locales para mejorar la salud de la población.

3.5.6. Políticas

De la misma forma, en el estudio de Vergara (2020), se mencionan las siguientes políticas:

- a. *Atención Prioritaria*: Esta política garantiza que los grupos más vulnerables, como niños, adultos mayores y mujeres embarazadas, reciban atención médica de manera preferencial y oportuna. Se asignarán horarios específicos o secciones de atención dedicadas exclusivamente a estos grupos, minimizando los tiempos de espera y proporcionando una atención personalizada y sensible a sus necesidades.

- b. *Confidencialidad y privacidad*: Esta política establece medidas estrictas para proteger la información médica y personal de los pacientes, conforme a las leyes y regulaciones pertinentes. Todo el personal del centro está obligado a mantener la confidencialidad y privacidad de la información del paciente.
- c. *Calidad y seguridad del paciente*: Esta política incluye la identificación correcta del paciente, la administración segura de medicamentos, la prevención de infecciones nosocomiales y la notificación y análisis de incidentes adversos para mejorar continuamente la seguridad y calidad de la atención.
- d. *Capacitación y desarrollo del personal*: brindar oportunidades regulares de capacitación y desarrollo profesional al personal del centro, con el objetivo de mejorar sus competencias clínicas, habilidades de comunicación y conocimientos sobre las últimas prácticas y tecnologías médicas.
- e. *Mejora continua y actualización de servicios*: Se establecen mecanismos de retroalimentación con los pacientes y el personal para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Se promueve la capacitación y el desarrollo profesional del personal para garantizar la actualización en las mejores prácticas médicas y la adopción de nuevas tecnologías.

3.6. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Conforme al desarrollo y planteamiento de los capítulos anteriores, se procede a detallar la propuesta de solución ante la problemática de la investigación, la cual consiste en la formulación de un plan de gestión gerencial. Este plan busca establecer una mejora significativa en los servicios de salud brindados a los pacientes, en ese sentido, se ha podido confirmar que la capacidad operativa y recursos de salud no son lo suficientemente óptimos en los puestos de salud Pocitos y Sitio Nuevo, por lo que resulta necesario fusionar ambos lugares con el centro de salud tipo A Puerto el Morro; quien ha demostrado tener una mejor gestión durante sus años de servicio.

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Realizar un análisis de la cultura organizacional de los PS Pocitos, Sitio Nuevo y CS tipo A Puerto El Morro para identificar similitudes, diferencias y posibles conflictos.	30%	Número de aspectos culturales identificados y documentados / Total de aspectos culturales esperados	100%				X								
Diseñar estrategias para integrar al personal, fortalecer la identidad institucional y fomentar la colaboración y el sentido de pertenencia hacia el nuevo centro de salud fusionado.	70%	Número de estrategias diseñadas e implementadas / Total de estrategias planificadas					X	X							

Fuente: Elaboración propia.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos. Identificar la problemática principal que implica el gasto de recursos en salud en los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos; Promoviendo alternativas para la optimización de los equipamientos biomédicos, con el propósito de hacer buen uso de los recursos y bienes de forma segura; para ello se requiere aplicar las siguientes actividades:

- Análisis de las necesidades y recursos médicos en los PS Pocitos y Sitio Nuevo.
- Diseño de los planes médicos funcionales.
- Elaborar un inventario de la capacidad instalada en cuanto al equipamiento y talento humano de los PS Pocitos y Sitio Nuevo.

Tabla 17. Distribución de tareas de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Nivel 1: Inventariar los recursos médicos disponibles en PS Pocitos y Sitio Nuevo.	60%	Número de recursos médicos inventariados / Total de recursos médicos disponibles	100%					X							

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Nivel 2: Identificar las necesidades específicas del CS tipo A Puerto El Morro.	40%	Número de necesidades identificadas / Total de necesidades esperadas						X							
Nivel 3: Desarrollar planes médicos funcionales adaptados a las necesidades identificadas en el CS tipo A Puerto El Morro, considerando la reubicación y redistribución de recursos médicos desde los PS Pocitos y Sitio Nuevo.	50%	Número de planes médicos funcionales desarrollados / Total de planes médicos esperados						X	X						
Nivel 4: Establecer protocolos de trabajo y procedimientos médicos para garantizar una transición eficiente y segura de los servicios médicos desde los PS hacia el CS tipo A Puerto El Morro, asegurando la continuidad y calidad de la atención.	50%	Número de protocolos establecidos / Total de protocolos requeridos	100%						X	X					
Establecer un equipo de trabajo conjunto con los PS Pocitos y Sitio Nuevo para recopilar información detallada sobre el equipamiento médico y el personal disponible en ambos centros de salud.	20%	Cantidad de información recopilada / Total de información requerida								X					

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Verificar y validar la exactitud de los datos recopilados en el inventario, asegurando la consistencia y fiabilidad de la información.	30%	Cantidad de datos validados / Total de datos recopilados								X					
Analizar los datos del inventario para identificar las necesidades de equipamiento y talento humano en los PS Pocitos y Sitio Nuevo, así como las áreas de oportunidad para optimizar los recursos existentes.	50%	Número de necesidades identificadas / Total de necesidades esperadas								X	X				

Fuente: Elaboración propia.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística/ Gestión financiera.

Levantar el análisis comparativo del número de atenciones reincidentes en los usuarios de los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos; garantizando la operatividad y calidad de atención mediante un funcionamiento adecuado de los servicios lo que permitirá mantener la satisfacción de los pacientes; mediante la actividad del fortalecimiento de la oferta de los servicios del Centro de salud tipo A Puerto El Morro, a través de la repotenciación de la fusión de los puestos de salud.

Tabla 18. Distribución de tareas de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística/ Gestión Financiera

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Realizar encuestas y entrevistas a la comunidad para identificar las necesidades y demandas de atención médica y servicios de salud en el área de influencia del Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro.	20%	Número de encuestas y entrevistas completadas / Total de encuestas y entrevistas programadas	100%								X	X			
Elaborar un plan detallado para integrar los servicios de los puestos de salud fusionados con el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro, considerando la infraestructura, el personal, los recursos financieros y las necesidades de la comunidad.	40%	Porcentaje de elementos incluidos en el plan / Total de elementos requeridos										X	X	X	
Diseñar programas de promoción de la salud y prevención de enfermedades dirigidos a la comunidad atendida por el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro, enfocándose en la educación, la prevención y la promoción de estilos de vida saludables.	40%	Número de programas diseñados / Total de programas planificados												X	X

Fuente: Elaboración propia.

- **Cronograma de actividades previstas (Plan de monitoreo)**

Un plan de monitoreo es un documento estratégico que define las metodologías, herramientas y cronogramas para la recopilación, análisis y evaluación de datos relevantes en un proyecto, programa o iniciativa. Este plan establece los indicadores clave de desempeño, los mecanismos de recolección de datos, las responsabilidades del equipo y los procedimientos para la revisión y el seguimiento continuo del progreso hacia los objetivos establecidos. Es una guía fundamental que proporciona una estructura sistemática para la supervisión y el control del proyecto, facilitando la toma de decisiones informadas y la identificación oportuna de desviaciones que puedan requerir ajustes en la ejecución del plan (Tixilema, 2021).

Para llevar a cabo el monitoreo, se constituirá un grupo de evaluación que refleje la diversidad de áreas de asistencia médica del Centro de Salud Tipo A Puerto el Morro. Este grupo estará integrado por representantes internos del centro, abarcando especialidades como medicina general, medicina familiar, odontología, obstetricia y psicología. Además, se procurará la participación de expertos externos designados por el Ministerio de Salud Pública, asegurando una perspectiva integral en el monitoreo. Las actividades de evaluación se realizarán regularmente, cubriendo periodos mensuales, semestrales y anuales, con el propósito de revisar el progreso del proyecto y generar informes de cumplimiento.

Tabla 19. Distribución de actividades de acuerdo al Plan Estratégico

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACIÓN											
RESPONSABLE / GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Director Médico del Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro / Gestión Gerencial de la Dirección	Organización de mesas de trabajo para la adhesión de los centros de salud.	Convocar reuniones con representantes de los PS Pocitos, Sitio Nuevo y CS tipo A Puerto El Morro para discutir objetivos, beneficios y desafíos de la fusión y repotenciación.							X					
		Facilitar sesiones participativas para promover el intercambio de ideas, identificar necesidades y establecer una visión compartida y compromiso conjunto.									X			
	Evaluación de la cultura organizacional y la integración del personal	Realizar un análisis de la cultura organizacional de los PS Pocitos, Sitio Nuevo y CS tipo A Puerto El Morro para identificar similitudes, diferencias y posibles conflictos.									X	X		
		Diseñar estrategias para integrar al personal, fortalecer la identidad institucional y fomentar la colaboración y el sentido de pertenencia hacia el nuevo centro de salud fusionado.										X		

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACIÓN												
RESPONSABLE / GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Director de Gestión de Recursos y Equipamiento Biomédico / Gestión administrativa y de recursos humanos	Análisis de las necesidades y recursos médicos en los PS Pocitos y Sitio Nuevo.	Nivel 1: Inventariar los recursos médicos disponibles en PS Pocitos y Sitio Nuevo.									X				
		Nivel 2: Identificar las necesidades específicas del CS tipo A Puerto El Morro.									X				
	Diseño de los planes médicos funcionales.	Nivel 3: Desarrollar planes médicos funcionales adaptados a las necesidades identificadas en el CS tipo A Puerto El Morro, considerando la reubicación y redistribución de recursos médicos desde los PS Pocitos y Sitio Nuevo.										X	X		
		Nivel 4: Establecer protocolos de trabajo y procedimientos médicos para garantizar una transición eficiente y segura de los servicios médicos desde los PS hacia el CS tipo A Puerto El Morro, asegurando la continuidad y calidad de la atención.											X		

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACIÓN											
RESPONSABLE / GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
		Diseñar programas de promoción de la salud y prevención de enfermedades dirigidos a la comunidad atendida por el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro, enfocándose en la educación, la prevención y la promoción de estilos de vida saludables.												X

Fuente: Elaboración propia.

- **Planificación financiera del Plan de Gestión Gerencial**

Dentro de este apartado se expondrán cada uno de los presupuestos estimados para aplicar el plan de gestión gerencial, para lo cual, se han considerado cada uno de los aspectos identificados a partir de las distintas estrategias institucionales y actividades especificadas en el plan estratégico.

Presupuesto

Tabla 20. Presupuesto del plan estratégico

RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Líder del Servicio	4	12	48	20	960
		Médico	5	12	60	15	900
		Enfermera	5	12	60	10	600
		Secretaria			0		0
	Otros de apoyo				0		0
					0		0
					0		0
					0		0
	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	10	12	120	0,18	21,6
	Material de oficina	Esferos	5	12	60	0,78	46,8
	EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Laptop	1			1200	1200
Muebles de oficina	Escritorio	1			150	150	
Equipo de computo	Impresora	1			200	200	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos						coloque el 10% del total de los recursos de talento humano, materiales y equipamiento	
TOTAL, DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							15000

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1. Evaluar el plan

El monitoreo es fundamental en los planes de gestión debido a su capacidad para proporcionar información actualizada y detallada sobre el progreso, el rendimiento y los resultados de las acciones implementadas. Permite a los responsables del proyecto y a los líderes de equipo identificar desviaciones o problemas en etapas tempranas, lo que les brinda la oportunidad de tomar medidas correctivas de manera oportuna. Además, el monitoreo facilita la evaluación de la eficacia de las estrategias y la asignación adecuada de recursos, asegurando que se alcancen los objetivos establecidos de manera eficiente (Armijos, 2023).

Encuestas de Satisfacción del Paciente: Se diseñarán encuestas dirigidas a los pacientes para evaluar su satisfacción con los servicios de salud ofrecidos en el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro después de la implementación del plan. Las preguntas pueden abordar la accesibilidad, la calidad del servicio, la atención recibida y la percepción general de la experiencia.

Análisis de Indicadores de Desempeño: Se establecerán indicadores clave de desempeño relacionados con los objetivos del plan, como la eficiencia en la utilización de recursos, la mejora en la atención médica, la reducción de tiempos de espera y la tasa de satisfacción del paciente. Estos indicadores se monitorean y analizan periódicamente para evaluar el progreso del plan.

Entrevistas a Personal de Salud: Se realizarán entrevistas estructuradas o semiestructuradas al personal de salud del Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro para obtener retroalimentación sobre la implementación del plan, identificar áreas de éxito y desafíos, y recopilar sugerencias para mejoras futuras.

Análisis de Datos Administrativos: Se analizarán los datos administrativos del centro de salud, como los registros de citas médicas, la utilización de servicios, los tiempos de espera y la disponibilidad de recursos, para evaluar la eficacia y eficiencia del plan en la prestación de servicios de salud.

Tabla 21. Acciones Genéricas

Actividad	Tipo	Gestión	Acción Genérica Preventiva / Correctiva
Fortalecer la oferta de los servicios del Centro de salud tipo A Puerto El Morro, a través de la repotenciación de la fusión de los puestos de salud.	Correctiva	Financiera	Disponer al responsable Administrativo financiero genere informe de necesidad de presupuesto para la Oficina Técnica 09D10. Lapso de 48 horas
Análisis de las necesidades y recursos médicos en los PS Pocitos y Sitio Nuevo.	Correctiva	Operaciones y Logística	Generar levantamiento de necesidades. Lapso de 5 días laborables.
Diseño de los planes médicos funcionales.	Preventiva	Administradores Técnicos de los Centros de Salud	Levantar informe técnico de plan médico funcional de establecimientos en estudio. Lapso de 5 días laborables.
Evaluación de la cultura organizacional y la integración del personal	Preventiva	Talento Humano	Diseñar estrategias para integrar al personal, fortalecer la identidad institucional y fomentar la colaboración y el sentido de pertenencia hacia el nuevo centro de salud fusionado. Lapso de 72 horas.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Entre algunas de las limitaciones se han definido las siguientes:

- **Costo**

La disponibilidad de fondos podría ser insuficiente para cubrir los costos asociados con la fusión de los puestos de salud y la repotenciación del Centro de Salud Tipo A, lo que podría retrasar o limitar la implementación de ciertas acciones o la adquisición de equipos necesarios.

- **Tiempo**

El proceso de fusión y repotenciación puede encontrar resistencia por parte del personal de salud, pacientes y otras partes interesadas, lo que dificulta el tiempo de implementación efectivo del plan y la colaboración entre los equipos.

La falta de personal capacitado y con experiencia podría afectar la capacidad del centro de salud para brindar servicios de calidad durante el proceso de fusión y repotenciación, especialmente si no se cuenta con un plan de capacitación adecuado.

- **Alcance**

Infraestructura física del centro de salud, con espacio suficiente o instalaciones adecuadas, que pueden facilitar la integración de los servicios para mejoramiento de la atención médica.

4.3. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- 1) Se identificó la problemática principal relacionada al gasto de recursos en los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos para mejorar la calidad de atención sanitaria en la región, consolidando así un modelo más eficiente y centrado en las necesidades de la comunidad.

- 2) Se realizó el análisis comparativo del número de atenciones reinidentes en los usuarios de los Puestos de Salud Sitio Nuevo y Pocitos, optimización de los servicios de atención primaria y la prevención de enfermedades.
- 3) Se estableció estrategias progresivas para fusionar los puestos de salud Sitio Nuevo y Pocitos y repotenciar los servicios del establecimiento de salud Puerto El Morro; con el fin de maximizar el impacto de la inversión en el sector sanitario.

Recomendaciones

- 1) Realizar monitoreo periódico a los establecimientos en estudio, para mantener la calidad en salud e identificar nuevas necesidades.
- 2) Revisar la asignación presupuestaria para la oficina Técnica 09D10, con la finalidad de repotenciar el Centro de Salud Puerto el Morro.
- 3) Fortalecer la comunicación hacia los pacientes; así como la formación continua y desarrollo profesional del personal para adaptarse al cambio propuesto.

GLOSARIO

- **Fusión:** Proceso mediante el cual dos o más entidades se combinan para formar una nueva entidad.
- **Gestión gerencial:** Conjunto de actividades y procesos dirigidos a la planificación, organización, dirección y control de una organización.
- **Puestos de salud:** Centros de atención médica primaria que brindan servicios básicos de salud a la comunidad.
- **Repotenciación:** Acción de mejorar o fortalecer los recursos y capacidades de una institución o centro de atención.
- **Centro de Salud Tipo A:** Establecimiento de salud de nivel superior que ofrece una amplia gama de servicios médicos y especializados

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuerdo 00030-2020 Reglamento para establecer la tipología de los establecimientos de salud del sistema nacional de salud. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 22 de diciembre de 2023, de <https://www.gob.ec/regulaciones/acuerdo-00030-2020-reglamento-establecer-tipologia-establecimientos-salud-sistema-nacional-> Salud
- Arbeláez, G., y Mendoza, P. (2017). Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. *Anales de la Facultad de Medicina (Lima, Perú : 1990)*, 78(2), 43. <https://doi.org/10.15381/anales.v78i2.13197>
- Armijos, D. (2023). Plan de gestión gerencial de salud para servicios sanitarios y la relación con la calidad de servicio en la salud en las áreas de hospitalización y emergencia del Hospital básico Alamor año 2023 [Tesis de posgrado, UDLA]. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14542/1/UDLA-EC-TMGIS-2023-09.pdf>
- Bvsalud.org. Recuperado el 31 de diciembre de 2023, de https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/04/988619/manual-del-modelo-de-atencion-integral-del-sistema-nacional-de-_d8YpmJo.pdf
- De, L. M., & Publica, S. (s/f). LINEAMIENTOS IMPLEMENTACION DEL MODELO DE ATENCION INTEGRAL DE SALUD. Gob.ec. Recuperado el 25 de diciembre de 2023, de <https://enlace.17d07.mspz9.gob.ec/biblioteca/juri/LEGSALUD/LINEAMIENTOS%20IMPLEMENTACION%20DEL%20MODELO%20DE%20ATENCION%20INTEGRAL%20DE%20SALUD.pdf>
- De, R. del I. 308 R. O. S. 173. (s/f). REGLAMENTO PARA ATENCION DE SALUD INTEGRAL Y EN RED DE LOS ASEGURADOS. Gob.ec. Recuperado el 25 de diciembre de 2023, de <https://www.salud.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2014/09/Reglamento-para-Atenci%C3%B3n-de-Salud-Integral-y-en-Red-de-los-Asegurados.pdf

Durán, F. (2021). Plan de gestión gerencial de salud para servicios sanitarios en el hospital general privado Duran, seguridad del paciente en los cuidados de enfermería [Tesis de posgrado, Universidad de las Américas]. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/13710/1/UDLA-EC-TMGIS-2021-03.pdf>

Foros Ecuador. (2018). Centros de Salud en Guayaquil - Horarios de atención y direcciones. <https://www.forosecuador.ec/forum/aficiones/salud/171810-centros-de-salud-en-guayaquil-horarios-de-atenci%C3%B3n-y-direcciones>

Gob.ec. Recuperado el 31 de diciembre de 2023, de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/09/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Institucional-MSP-2022.pdf>

Guaitozo, M. (2019). El enfoque intercultural y su relación con la satisfacción del usuario externo en los servicios que oferta la Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2 - Salud. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13983/1/T-UCSG-POS-MGSS-223.pdf>

Huerta, D. (2020). Análisis foda o dafo. Bubok.

Macías, J. (2021). Tiempo de espera y satisfacción del usuario en el área de emergencia del centro de salud Ciudad Victoria Guayaquil, 2020. Piura. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58678/Mac%C3%ADas_IJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Salud Pública. (2018). StuDocu. Obtenido de MAIS 2018 - Modelo de Atención Integral de Salud:

<https://www.studocu.com/ec/document/universidad-de-cuenca/medicina/mais-2018-modelo-de-atencion-integral-de-salud/17554759>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. THE FREE PRESS.

Rincón, F., & Londoño, L. (2019). Planes de gestión gerencial en empresas sociales del estado, estudio de caso [Tesis de grado, Universidad del Rosario]. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/d0680dc6-f236-4c76-926e-44cd60d3d267/content>

Tixilema, C. (agosto de 2021). Desarrollo de un sistema de monitoreo de temperatura y humedad para cámaras de secado de pastas en la empresa FIDEOS VICTORIA [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33830/1/t1875si.pdf>

Vergara, M. (noviembre de 2020). Esquema de vacunación en niños menores de 5 años del centro de salud Puerto El Morro [Tesis de postgrado, Universidad Técnica de Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/9146/C-UTB-CEPOS-MGSS-000006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wikipedia contributors. (s/f). El Morro (parroquia). Wikipedia, The Free Encyclopedia. [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=El_Morro_\(parroquia\)&oldid=151612638](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=El_Morro_(parroquia)&oldid=151612638)

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de observación para inventariar los puestos de salud Pocitos y Sitio Nuevo

Área	Aspectos a Observar	Si / No	Obsoletas	Usadas	Nuevas	Observaciones
Infraestructura	Estado de los edificios y estructuras físicas (techos, paredes, pisos, etc.). Disponibilidad de espacios para atención médica, consultorios, salas de espera, áreas de administración, farmacia, entre otros.					
Equipamiento Médico	Disponibilidad y estado de los equipos médicos necesarios para la atención primaria: estetoscopios, tensiómetros, otoscopios, equipos de rayos X, camillas, sillas de ruedas, entre otros.					
Recursos Humanos	Personal médico disponible (médicos generales, enfermeras, personal administrativo, etc.). Calificación y capacitación del personal. Nivel de experiencia y antigüedad en el puesto de salud.					
Servicios Ofrecidos	Tipos de servicios médicos ofrecidos (atención primaria, vacunación, atención de emergencias, entre otros). Disponibilidad de medicamentos y suministros médicos básicos.					
Tecnología e Informática	Disponibilidad y uso de tecnología médica (registros electrónicos de pacientes, sistemas de información, etc.). Conectividad y acceso a Internet para la gestión administrativa y la comunicación médica.					
Medio Ambiente y Seguridad	Condiciones de higiene y limpieza del entorno. Existencia y cumplimiento de medidas de seguridad y prevención de riesgos laborales.					
Comunidad y Accesibilidad	Relación con la comunidad local y nivel de participación en actividades de salud comunitaria. Accesibilidad para personas con discapacidad y transporte público disponible.					

Anexo 2: Encuestas dirigidas a los pacientes del centro de salud tipo A Puerto El Morro

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTUTICIONES DE SALUD



Encuesta dirigida a los pacientes del Centro de Salud tipo A Puerto el Morro

La encuesta contribuirá a conocer el nivel de calidad y atención que reciben en el centro, así como la gestión en el uso de recursos disponibles en el establecimiento de salud.

Instrucciones:

Favor lea con atención las siguientes preguntas y conteste según corresponda:

<p>1. ¿Cómo evalúa la amabilidad y cortesía del personal médico y administrativo?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo
<p>2. ¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido es razonable?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sí, siempre • A veces • Raramente • No, nunca
<p>3. ¿Está satisfecho con la limpieza y el orden del centro de salud?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Muy satisfecho • Satisfecho • Poco satisfecho • Insatisfecho
<p>4. ¿Recibió la información y explicaciones necesarias sobre su diagnóstico y tratamiento?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sí, completamente • En parte • No del todo • No recibí ninguna información
<p>5. ¿Ha tenido algún problema para acceder a medicamentos o suministros médicos?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Ocasionalmente

- A menudo
- Siempre

6. ¿El personal del centro de salud ha resuelto satisfactoriamente sus dudas o inquietudes?

- Siempre
- A veces
- Raramente
- Nunca

7. ¿Considera que el centro de salud cuenta con suficiente personal para atender adecuadamente a los pacientes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Ha experimentado dificultades para obtener citas médicas?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

9. ¿La señalización y orientación dentro del centro de salud son claras y comprensibles?

- Muy claras
- Claras
- Poco claras
- Nada claras

10. ¿Cómo calificaría su experiencia general en el Centro de Salud Tipo A Puerto El Morro?

- Muy satisfactoria
- Satisfactoria
- Poco satisfactoria
- Insatisfactoria

Anexo 3: Entrevista dirigida al personal administrativo de la Dirección Distrital y del centro de salud tipo A Puerto El Morro.

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD



Entrevista dirigida al personal administrativo del Centro de Salud tipo A Puerto el Morro

La entrevista servirá para determinar cómo es la gestión de recursos, planificaciones y gerencia con respecto a la prestación de servicios.

Instrucciones:

Favor lea con atención las siguientes preguntas y conteste según corresponda:

1. ¿Cuál es su papel dentro de la gestión administrativa del centro de salud y cuáles son sus responsabilidades principales en relación con la prestación de servicios de salud?

2. ¿Cómo se planifican y gestionan los recursos financieros para asegurar el funcionamiento adecuado del centro de salud y la disponibilidad de suministros médicos y equipos necesarios?

3. ¿Qué procedimientos se siguen para la contratación y gestión del personal administrativo y de apoyo, y cómo se garantiza la capacitación y desarrollo continuo del personal?

4. ¿Qué medidas se implementan para garantizar la eficiencia en la programación de citas médicas y la gestión de la agenda de los profesionales de la salud?

5. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento y la evaluación de la satisfacción del paciente, así como de las quejas y sugerencias recibidas, y qué acciones se toman en respuesta a estos comentarios?

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el centro de salud en términos de gestión de recursos y cómo se están abordando actualmente?

7. ¿Qué estrategias se están implementando para mejorar la eficacia de los procesos administrativos y garantizar la calidad de los servicios prestados a los pacientes?

8. ¿Cómo se promueve la comunicación y la colaboración entre el personal administrativo y el personal médico para asegurar una atención integral y coordinada a los pacientes?

Anexo 4: Entrevista fotográfica



Nota. Administrador Técnico de Pocitos



Nota. Administradora técnica del Puerto El Morro



Nota. Responsable de oficina Técnica 10



Nota. Administradora técnica de Sitio Nuevo