



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN

GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE
ATENCIÓN EN PACIENTES QUE ACUDEN AL CENTRO DE SALUD NÚMERO 2
DEL CANTÓN AMBATO**

Profesor

Ing. Mónica Moncayo

Autor

Lcdo. Jose Pazmiño

2024

RESUMEN

Los servicios médicos en el Ecuador se han visto influenciados negativa y directamente por la profunda crisis política, económica y social, esto tiene un impacto directo con la población que hace uso continuo de los servicios médicos que ofrecen los establecimientos públicos. El CSN2 de la ciudad de Ambato no es la excepción pues se detecta una deficiencia en la gestión gerencial que limita la mejora de la calidad de la atención a la comunidad, por tanto, la investigación tiene como objetivo elaborar un plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la calidad de la institución. Para ello se desarrolló un análisis situacional de la estructura administrativa, financiera y operacional del CSN2, además, se evaluaron los servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud, se determinó que el 11,3% de aquellos servicios que no pudieron ser atendidos en el Centro de Salud, tampoco fueron cubiertos por otros establecimientos a los que fueron derivados. A partir de las dificultades detectadas se elaboró un plan estratégico para cada área del centro de salud. Dentro de las principales estrategias establecidas están: ofrecer programas de capacitación para adaptarse a nuevos roles, además se propuso explorar formas creativas de promoción de servicios médicos que cumplan con las regulaciones. Del mismo modo se recomendó la estrategia de implementación de programas de retención y reconocimiento para el personal, así como también explorar nuevas fuentes de ingresos, como servicios especializados o programas adicionales.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN GERENCIAL, CALIDAD, SERVICIOS MÉDICOS, PLAN ESTRATÉGICO.

ABSTRACT

Medical services in Ecuador have been negatively and directly influenced by the profound political, economic, and social crisis, which has a direct impact on the population that continuously uses the medical services offered by public establishments. The CSN2 in the city of Ambato is no exception, as there is a deficiency in managerial management that limits the improvement of the quality of care for the community. Therefore, the research aims to develop a managerial management plan to improve the quality of the institution. For this purpose, a situational analysis of the administrative, financial, and operational structure of the CSN2 was conducted. Additionally, services, resources, and functional capacities in the health unit were evaluated, determining that 11.3% of those services that could not be provided at the Health Center were also not covered by other establishments to which they were referred. Based on the identified difficulties, a strategic plan was developed for each area of the health center. Among the main established strategies are: offering training programs to adapt to new roles, exploring creative ways to promote medical services that comply with regulations. Similarly, the implementation strategy of retention and recognition programs for staff was recommended, as well as exploring new sources of income, such as specialized services or additional programs.

KEYWORDS: MANAGERIAL MANAGEMENT, QUALITY, MEDICAL SERVICES, STRATEGIC PLAN.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. RESUMEN	ii
2. ABSTRACT	iii
3. ÍNDICE DEL CONTENIDO	iv
4. ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
5. ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
6. INTRODUCCIÓN.....	1
7. CAPÍTULO I	2
8. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
1.1.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	5
1.1.1.1. Oferta y Demanda de Servicios	7
1.1.1.2. Análisis geoespacial y geopolíticos.....	8
1.1.1.3. Demanda de servicios insatisfecha.....	11
1.2. Planteamiento del Problema	12
1.3. Justificación del planteamiento del problema	13
1.4. Objetivos General y específicos.....	14
1.4.1. Objetivo general	14
1.4.2. Objetivos específicos.....	14
1.5. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios ...	14
9. CAPITULO II	17
10. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	17
2.1. Instrumentos de Recopilación de Información.....	17
2.1.1. Entrevista.....	17
2.1.2. Observación.....	18
2.1.3. Análisis documental.....	19
2.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud	20
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	20
2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing.....	21
2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	22
2.2.4. Gestión Financiera	23
2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	24
2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	25
2.2.7. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	26
11. CAPITULO III	32

12.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	32
3.1.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	33
3.1.1.	Análisis del Entorno Social.....	33
3.1.1.1.	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (PESTEL)	33
3.1.1.2.	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. PORTER)	34
3.1.2.	Cadena de Valor de la organización	35
3.1.3.	Planificación Estratégica	35
3.1.3.1.	Misión.....	35
3.1.3.2.	Visión	36
3.1.3.3.	Valores.....	36
3.1.3.4.	Objetivos Institucionales.....	36
3.1.3.5.	Principios Éticos	37
3.1.3.6.	Políticas	37
3.2.	PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	38
3.2.1.	Indicadores de Gestión por áreas	38
3.2.1.1.	Gestión Gerencial de la Dirección.....	39
3.2.1.2.	Gestión Estratégica de Marketing.....	40
3.2.1.3.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	41
3.2.1.4.	Gestión Financiera	42
3.2.1.5.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	43
3.2.1.6.	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones....	44
3.2.1.7.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	45
3.2.2.	Planificación financiera por áreas	47
3.2.2.1.	Gestión Gerencial de la Dirección.....	47
3.2.2.2.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	47
3.2.2.3.	Gestión Financiera	48
3.2.2.4.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	48
3.2.2.5.	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	49
3.2.2.6.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	49
13.	CAPITULO IV	51
14.	EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	51
4.1.	Monitoreo de los planes	51
4.1.1.	Matriz de semaforización	51
4.1.2.	Acción Correctiva	52
4.1.3.	Acción Preventiva.....	52
4.2.	Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	53
4.3.	Conclusiones y Recomendaciones	53
4.3.1.	Conclusiones	53
4.3.2.	Recomendaciones.....	54
15.	BIBLIOGRAFÍA	55
16.	ANEXOS	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Reporte de derivaciones a diciembre del 2022.....	11
Tabla 2. Matriz de evaluación de alternativas de solución	15
Tabla 3. Factibilidad	16
Tabla 4. Diagnóstico del área de Gestión Gerencial de la Dirección	20
Tabla 5. Diagnóstico del área de Gestión Estratégica de Marketing.....	21
Tabla 6. Diagnóstico del área de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	22
Tabla 7. Diagnóstico del área de Gestión Financiera	23
Tabla 8. Diagnóstico del área de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	24
Tabla 9. Diagnóstico del área de Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	25
Tabla 10. Diagnóstico del área de Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	26
Tabla 11. Matriz FODA Global.....	28
Tabla 12. Matriz CAME	31
Tabla 13. Análisis PESTEL.....	33
Tabla 14. Cronograma de actividades.....	46
Tabla 15. Matriz de semaforización.....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Establecimientos de salud en Ecuador por sector.....	3
Gráfico 2. Red pública integral de salud en Ecuador	3
Gráfico 3. Instalaciones del Centro de Salud	8
Gráfico 4. Ubicación geográfica del Centro de Salud.....	9
Gráfico 5. Tipo de servicio brindado	9
Gráfico 6. Especialidades.....	10
Gráfico 7. Nacionalidad de los pacientes.....	10
Gráfico 8. Sectores de donde proviene la población atendida.....	11
Gráfico 9. Derivaciones del CSN2	12
Gráfico 10. Árbol de problemas	13
Gráfico 11. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	34
Gráfico 12. Cadena de valor del Centro de Salud	35

INTRODUCCIÓN

El Centro de Salud Número 2 (CSN2) presta sus servicios en la atención y cuidado de la población local. Por tanto, esta investigación se centra en desarrollar un Plan de Gestión Gerencial para mejorar la calidad de atención a los pacientes que acuden a este centro de salud de modo que se aborden aspectos como el análisis del entorno, estrategias, indicadores de gestión y monitoreo de las actividades propuestas.

Así, en el primer capítulo, se desarrolla un análisis de la situación actual de la gestión a nivel macro y micro, posterior a ello, se expone la información del CSN2, dentro de la cual se incluye la oferta y demanda de la atención médica del sector, esto permitió identificar los servicios críticos que la población busca y necesita. Así también, se utilizaron informes de derivaciones u otros indicadores para evaluar la demanda de servicios insatisfecha, identificando áreas de mejora y oportunidades para satisfacer las necesidades de la población de manera más efectiva. Este análisis integral compone la base para el desarrollo del Plan de Gestión Gerencial para la mejora continua en la calidad de atención en el CSN2 del Cantón Ambato.

En el capítulo segundo se ejecutó un estudio de campo a través de entrevistas dirigidas a los actores encargados de la operación y la gestión del CSN2, además se realizó un análisis documental de la información correspondiente a los factores externos que influyen sobre el centro de salud. Así, a partir de la información recolectada fue posible analizar el macro y microentorno de la institución y con ello se pudieron diseñar estrategias para cada una de las áreas del CSN2.

En el capítulo tercero se diseñó la propuesta del plan de gestión gerencial dentro del cual se estableció la cadena de valor del centro de salud, así como su planificación estratégica dentro de la cual se incluye la misión, visión, valores, principios y políticas institucionales. Posteriormente se plasmaron los indicadores de gestión por cada área para monitorear la ejecución de las actividades y el cumplimiento de las metas propuestas.

Finalmente, en el capítulo cuarto se muestra la evaluación e implementación de la gestión gerencial cuyo objetivo es establecer los parámetros de monitoreo de las actividades propuestas para la mejora de la calidad de la atención de los pacientes del CSN2.

CAPÍTULO I

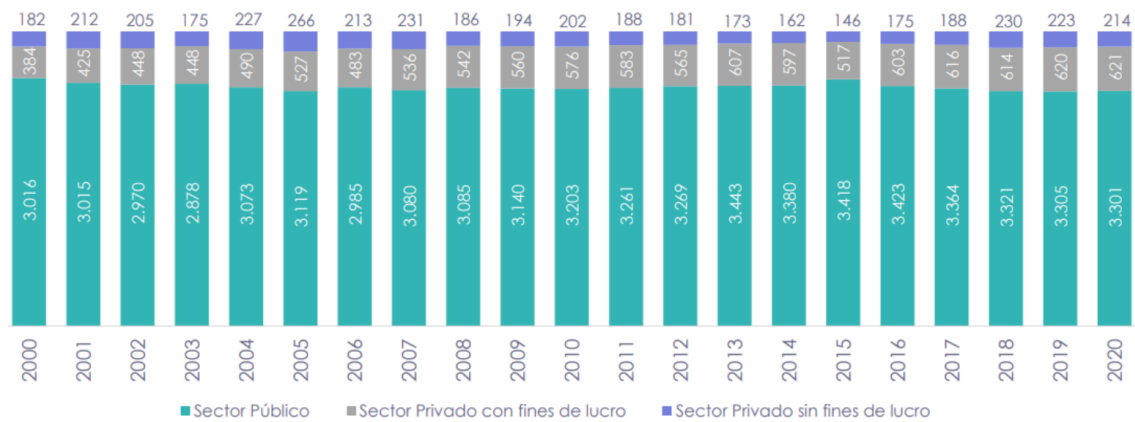
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

A pesar de los importantes logros en materia de desarrollo sanitario en América Latina, la región presenta una de las disparidades más drásticas del mundo. Si bien la esperanza de vida al nacer en la región ha aumentado seis años en los últimos 25 años, la brecha económica entre ricos y pobres se ha ampliado. En Ecuador, casi el 40% de la población es pobre (62% rural, 25% urbana). Este país presenta un bajo índice de desarrollo (0,765 en 2004, ocupando el puesto 83 entre 177 países según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo); el ingreso per cápita es del 43% del promedio regional; y una sociedad que históricamente ha presentado profundas desigualdades sociales, étnicas y regionales. Las poblaciones indígenas, que se concentran principalmente en regiones rurales, experimentan mayores desafíos (Quizhpe et al., 2022).

La utilización de los servicios de atención médica en Ecuador varía mucho según el nivel socioeconómico, la edad, el género y la residencia urbana/rural. Alrededor del 25% al 30% de la población de Ecuador carece de acceso regular a servicios de salud, mientras que más de dos tercios no tienen seguro médico y no tienen recursos suficientes para pagar los servicios de atención médica que podrían necesitar (Brusnahan et al., 2022).

En los últimos años, Ecuador ha salido lentamente de una profunda crisis política, económica y social que ha tenido un fuerte impacto en todos los sectores, siendo los grupos vulnerables los más afectados. Los principales problemas políticos y sociales que tienen un impacto directo en la situación de salud incluyen altos niveles de pobreza, acceso limitado a los servicios de salud y baja cobertura de seguro médico. Esto se debe en parte a la falta de un sistema nacional de atención de salud estructurado como se indica en la Constitución Nacional (que fue revisada recientemente por la Asamblea Constituyente de 2008). El sector de atención de salud en Ecuador está constituido por una combinación de proveedores públicos y privados (ver gráfico 1) (Vaccaro et al., 2023).

Gráfico 1. Establecimientos de salud en Ecuador por sector

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2022).

Las principales instituciones del sector son el Ministerio de Salud Pública (MSP) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que en conjunto cuentan con la mayor infraestructura de atención de salud. El IESS asegura aproximadamente al 20% de la población (empleados urbanos y agricultores rurales), mientras que el seguro privado cubre menos del 3% de la población de ingresos medios y altos (Castro, 2023).

Gráfico 2. Red pública integral de salud en Ecuador

Fuente: Ministerio de Salud Pública (2020).

Así, una vez identificado el orden y funcionamiento de los servicios médicos del sector público, es necesario mencionar que la satisfacción del paciente es uno de los

indicadores más importantes de la competitividad de las entidades médicas. Por supuesto, teniendo como prioridad la preocupación por su salud y su vida. Conseguir pacientes no es fácil, pero mantener vínculos a largo plazo con ellos es aún más difícil. El elemento que atrae a los pacientes a un determinado centro de salud, además de los efectos positivos del tratamiento, es en particular la alta calidad de los servicios prestados. Por lo tanto, se puede concluir que los buenos resultados del tratamiento y la alta calidad de los servicios tienen un impacto en la satisfacción y lealtad del paciente (Hampel y Hajduova, 2023).

En este contexto, se debe considerar el papel de los administradores de atención médica, quienes, al gestionar adecuadamente al personal médico, brindarán a los pacientes servicios de alta calidad y, por lo tanto, satisfacción con el servicio. Los directivos deben examinar constantemente la calidad de los servicios prestados, preguntar a los pacientes sobre sus relaciones con el personal médico para poder introducir los cambios necesarios en las áreas problemáticas (Merchán y Merchán, 2022).

Por este motivo es necesario abordar la problemática del CSN2 que es la deficiencia de estrategias de gestión gerencial y la falta de un análisis profundo de las deficiencias y falencias de las áreas que requieren cambios. La investigación se enfoca en la creación de un plan que servirá como una guía para implementar las mejoras necesarias en el ámbito de la gestión.

Uno de los elementos fundamentales de la gestión gerencial es la gestión de recursos humanos la cual percibe a las personas como la principal fuente de éxito o fracaso de una organización. En toda organización, son los procesos de gestión de recursos humanos los responsables de la construcción del capital humano y de su gestión eficaz. La literatura sobre el tema enfatiza que las personas son el elemento más importante para alcanzar los objetivos de una organización, cuya eficiencia depende principalmente de sus calificaciones y habilidades (Mei-Ling y Santillan-Lopez, 2021).

Actualmente los recursos humanos son tratados como el capital más valioso de cualquier organización, ya que su éxito depende de sus conocimientos, competencias y experiencia. Esta creciente importancia de la gestión de personal se hace cada vez más evidente en la práctica. Es cada vez más apreciado por entidades comerciales,

independientemente del tamaño y la forma de propiedad, considerándolo como la principal fuente de ventaja competitiva. La gestión de recursos humanos básicamente tiene como resultado aumentar la eficiencia de los empleados al nivel más alto posible, de acuerdo con su función en la empresa. Se debe gestionar a los empleados para garantizar que su potencial se utilice plenamente de acuerdo con los objetivos de una organización y de la manera más efectiva y eficiente posible (Merchán y Merchán, 2022).

1.1.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

De acuerdo con el Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales (2012);

Art. 3. La estructura organizacional de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública se encuentra alineada con la misión del Ministerio de Salud Pública, el Modelo de Atención, al Modelo de Gestión Hospitalaria, políticas determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, las Políticas del Estado, leyes y otras normas vigentes. Como entidades dependientes del Ministerio de Salud Pública, los Hospitales establecen un modelo de gestión en red que permite satisfacer todas las necesidades de salud de forma integral, de calidad y gratuidad. La estructura se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios. Con esta formulación se busca disponer de herramientas que permitan tomar decisiones objetivas para actuar de forma oportuna en cumplimiento de los intereses de la población ecuatoriana.

El organigrama institucional del centro de salud se compone de la siguiente manera:

- Dirección
- Calidad
- Planificación, seguimiento y evaluación de la gestión
- Administrativo financiero (Talento humano, Financiero, Administración, TICs)
- Atención al usuario
- Admisiones
- Especialidades clínicas y quirúrgicas
- Cuidados de enfermería
- Apoyo y diagnóstico terapéutico

Por otra parte, el estatuto además dispone en el Art. 5, sobre los puestos directivos que componen la estructura organizativa de las instituciones de salud:

- Gerente
- Director/a Asistencial,
- Subdirector/a de Cuidados de Enfermería
- Subdirector/a de Medicamentos e Insumos Médicos
- Director/a del centro

Por otra parte, en el Art. 6, se establecen los procesos internos que se desarrollan en los centros de salud:

1. Proceso Gobernante

1.1. Direccionamiento Estratégico

2. Procesos Agregadores de Valor

2.1. Gestión Asistencial

2.1.1. Gestión de Especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas

2.1.2. Gestión de Cuidados de Enfermería

2.1.3. Gestión de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico

2.1.4. Gestión de Docencia e Investigación

3. Procesos Habilitantes de Asesoría

3.1. Gestión de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Gestión

3.2. Gestión de Asesoría Jurídica

3.3. Gestión de Comunicación

3.4. Gestión de Calidad

4. Procesos Habilitantes de Apoyo

4.1. Gestión Gerencial de la Dirección

4.2. Gestión Estratégica de Marketing

4.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

4.4. Gestión Financiera

4.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

4.6. Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación

4.7. Gestión de los Servicios de Hospitalización

1.1.1.1. Oferta y Demanda de Servicios

En el contexto ecuatoriano, la oferta de servicios en el ámbito sanitario se refiere a la gama de intervenciones y cuidados médicos disponibles para la población. En Ecuador, la oferta de servicios de salud abarca desde la atención primaria hasta servicios especializados en hospitales. La diversificación de la oferta se ha intensificado con el tiempo, incorporando tecnologías médicas avanzadas y enfoques preventivos (Molina, 2019).

La demanda de servicios, por otro lado, se centra en las necesidades y expectativas de la población respecto a la atención médica. La sociedad ecuatoriana experimenta cambios demográficos y epidemiológicos, lo que ha llevado a una demanda diversificada. La población busca no solo tratamientos curativos, sino también servicios preventivos y cuidados continuos para enfermedades crónicas. La población ecuatoriana demanda servicios médicos que sean accesibles, culturalmente sensibles y de alta calidad. La accesibilidad se convierte en un factor clave, considerando la distribución geográfica y la diversidad cultural del país. Además, la atención centrada en el paciente, la participación activa en la toma de decisiones y la atención integral son aspectos destacados en la demanda actual (Triviño-Ibarra et al., 2019).

Según las estadísticas del INEC (2022), se observa una tendencia marcada en la morbilidad y mortalidad en Ecuador. Durante el año 2022, se registraron 16.265 muertes menos con respecto al 2021. Además, por cada 1.000 habitantes se registra 5,0 defunciones generales. Asimismo, en el Ecuador se registra una razón de mortalidad materna de 33,9 por cada 100.000 nacidos vivos. Por otra parte, la tasa de mortalidad infantil es de 8,6 por cada 1.000 nacidos vivos. Además, por cada 1.000 nacidos vivos se registró una tasa de mortalidad en menores de 5 años de 10,6. Por último, la tasa de mortalidad neonatal es de 5,4 por cada 1.000 nacidos vivos.

Ahora bien, diversos determinantes influyen en la salud de la población ecuatoriana tales como los factores socioeconómicos, acceso a la educación, condiciones de vivienda y el entorno laboral contribuyen a las disparidades de salud (Vaccaro et al., 2023).

Por otra parte, en el CSN2 se oferta una gama amplia de servicios de especialidades médicas que la población solicita, dentro de ellas se encuentran las siguientes:

- Psiquiatría
- Cirugía vascular
- Medicina Interna
- Neurología
- Urología
- Cirugía oral y maxilofacial
- Ginecología
- Endocrinología
- Oftalmología
- Dermatología

1.1.1.2. Análisis geoespacial y geopolíticos

El Centro De Salud N. 2 se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato y se encuentra bajo la Coordinación de la Zona 3 del Cantón.

Gráfico 3. Instalaciones del Centro de Salud



Fuente: Google Maps (2023)

Gráfico 4. Ubicación geográfica del Centro de Salud

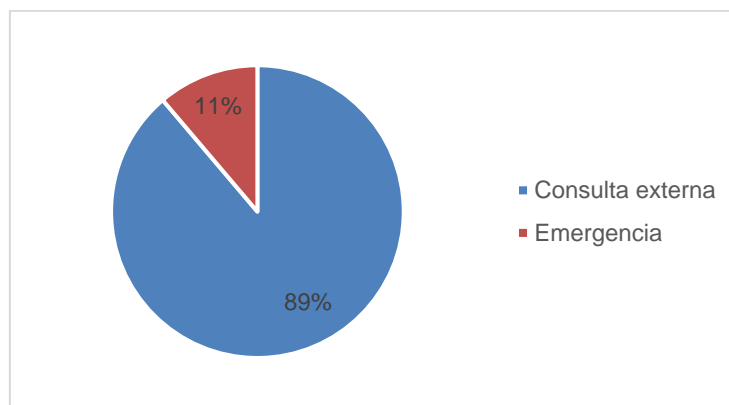


Fuente: Google Maps (2023)

Oferta de Servicios

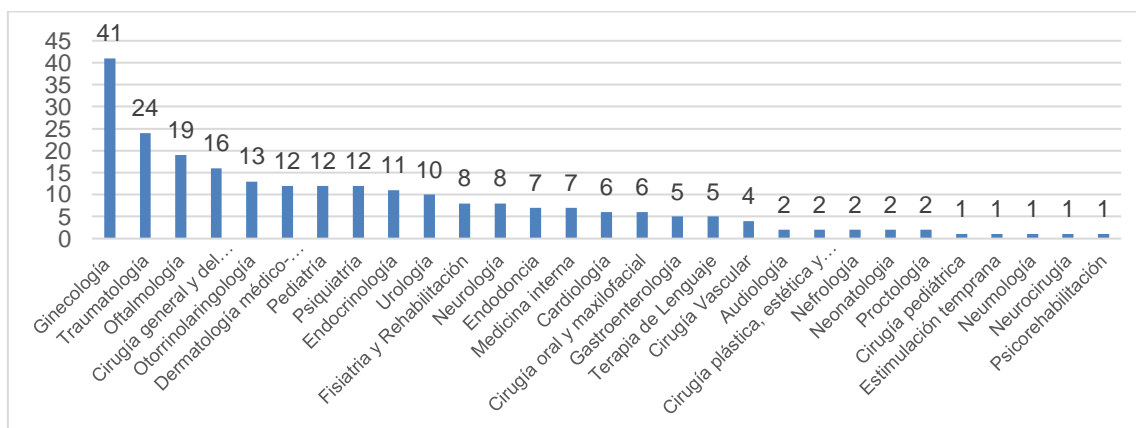
De acuerdo con los datos reportados por el CSN2 DEL CANTÓN AMBATO a octubre del 2023, se tienen dos tipos de servicios, estos son consultas externas y de emergencia (Ver gráfico 5).

Gráfico 5. Tipo de servicio brindado



Fuente: Base de datos del CSN2 del Cantón Ambato (2023)

Por otra parte, el Centro de Salud presta sus servicios sobre una amplia gama de especialidades dentro de los que se encuentran:

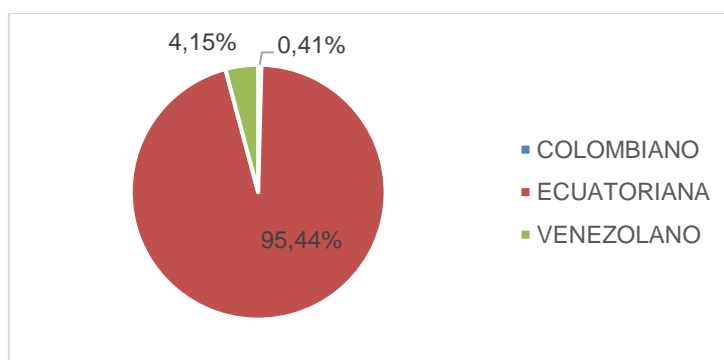
Gráfico 6. Especialidades

Fuente: Base de datos del CSN2 del Cantón Ambato (2023)

La gráfica 6 muestra que en el mes de octubre del 2023, fueron atendidas un total de 241 personas, dentro de las cuales 41 solicitaron los servicios de ginecología, 24 a traumatología y 19 a oftalmología. Estos son las 3 especialidades con mayor demanda en el centro.

Población atendida

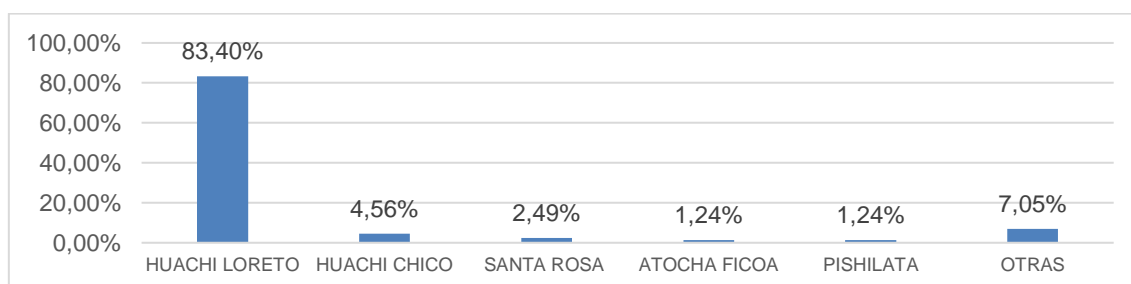
Los pacientes atendidos son principalmente ecuatorianos, sin embargo, también acuden ciudadanos venezolanos y colombianos (ver gráfico 6).

Gráfico 7. Nacionalidad de los pacientes

Fuente: Base de datos del CSN2 del Cantón Ambato (2023).

Por otra parte, el Centro de Salud se encuentra ubicado en la Parroquia de Huachi Loreto de la ciudad de Ambato, por lo que la mayor parte de la población atendida pertenece al sector como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 8. Sectores de donde proviene la población atendida



Fuente: Base de datos del CSN2 del Cantón Ambato (2023).

Entre otras de las parroquias de donde proviene la población atendida están: Atahualpa, Augusto N Martínez, Letamendi, Totoras, Chibuleo, Huachi Grande, Juan B Vela, La Matriz, La Merced, Picaihua y Pinllo.

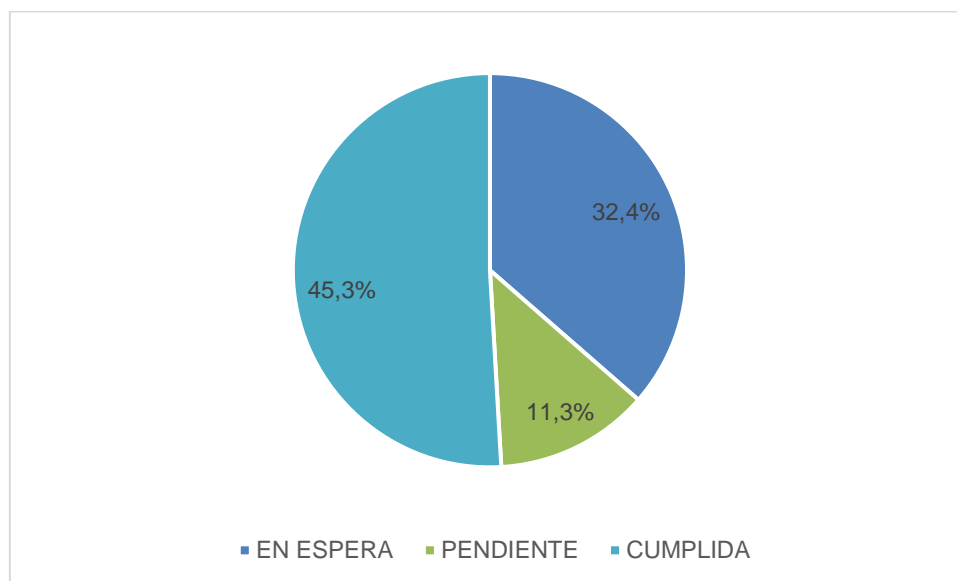
1.1.1.3. Demanda de servicios insatisfecha

A continuación, se muestra el reporte de derivaciones solicitadas en el CSN2

Tabla 1. Reporte de derivaciones a diciembre del 2022.

MES	Nº	%	REFERENCIAS/DERIVACIONES SOLICITADAS			REFERENCIA/DERIVACIÓN		
			EN ESPERA	PENDIENTE	CUMPLIDA	% Cumplimiento	EFFECTIVA	% Efectivas
Enero	94	100%	29	21	44	46,8%	49	111,4%
Febrero	103	100%	58	4	41	39,8%	41	100,0%
Marzo	172	100%	67	28	77	44,8%	77	100,0%
Abril	89	100%	14	26	49	55,1%	49	100,0%
Mayo	32	100%	7	2	23	71,9%	23	100,0%
Junio	125	100%	0	0	125	100,0%	0	0,0%
Julio	153	100%	68	14	71	46,4%	71	100,0%
Agosto	179	100%	62	25	92	51,4%	93	101,1%
Septiembre	213	100%	111	10	92	43,2%	92	100,0%
Octubre	241	100%	87	21	133	55,2%	133	100,0%
Noviembre	251	100%	32	35	184	73,3%	126	68,5%
Diciembre	0	100%	0	0	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	1652	100%	535	186	748	45,3	754	100,8

Fuente: Base de datos del CSN2 del Cantón Ambato (2023).

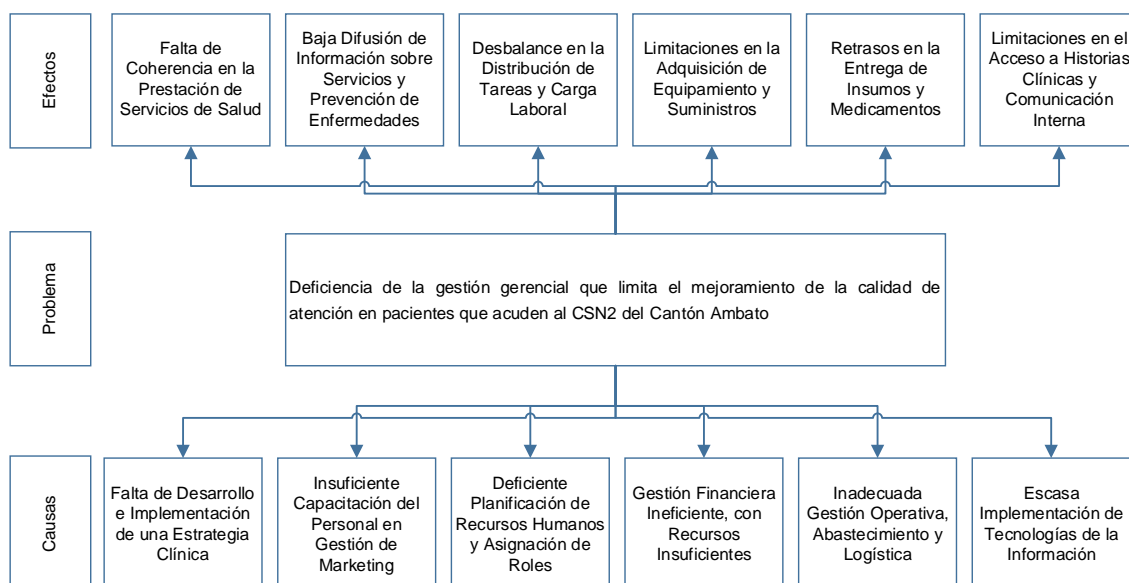
Gráfico 9. Derivaciones del CSN2

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del CSN2 del Cantón Ambato (2023).

En el gráfico 10 se muestra la distribución de las derivaciones que se presentaron durante el período. Se evidencia que el 11,3% de aquellos servicios que no pudieron ser atendidos en el Centro de Salud, tampoco fueron cubiertos por otros establecimientos a los que fueron derivados.

1.2. Planteamiento del Problema

El siguiente gráfico presenta una evaluación detallada de las causas y efectos vinculados a la deficiencia en la gestión gerencial que impacta el mejoramiento de la calidad de atención en el Centro de Salud Número 2 (CSN2) del Cantón Ambato. Se abordan seis áreas de gestión gerencial, como la estratégica, de marketing, administrativa, financiera, operativa y de tecnologías de la información. Las causas identificadas, como la falta de estrategias clínicas y la gestión financiera ineficiente, se relacionan con efectos tangibles en la coherencia de servicios, difusión de información y distribución de tareas, entre otros aspectos para la atención integral de los pacientes.

Gráfico 10. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia

1.3. Justificación del planteamiento del problema

La realización de este plan de gestión gerencial surge como respuesta a la identificación de deficiencias en la calidad de atención en el Centro de Salud Número 2 (CSN2) del Cantón Ambato. La complejidad del entorno sanitario ecuatoriano, marcado por desafíos socioeconómicos y de acceso a la salud, requiere una intervención estratégica para mejorar la gestión y, por ende, la calidad de atención a los pacientes.

El objetivo principal es elevar la calidad de atención brindada a los pacientes que acuden al CSN2. Se busca satisfacer las necesidades de una población diversa y contribuir a la reducción de las disparidades en el acceso a servicios de salud. La mejora en la gestión gerencial tiene un impacto directo en la satisfacción del paciente, la eficiencia operativa y la competitividad del centro de salud en el contexto local.

El plan abordará deficiencias identificadas en áreas de la gestión gerencial, como estrategia clínica, marketing, administración, financiamiento, operaciones y tecnologías de la información. Se espera resolver la falta de coherencia en la prestación de servicios, mejorar la difusión de información, optimizar la distribución de tareas y recursos, y fortalecer la eficiencia global del CSN2.

La ejecución del plan implicará un enfoque integral. Se llevará a cabo un análisis detallado de la situación actual de gestión gerencial lo que incluye la revisión de la estructura administrativa, financiera y operativa. Se utilizarán herramientas como análisis geoespacial y geopolítico para comprender la demanda y oferta de servicios. Además, se implementarán estrategias específicas en áreas clave, como la gestión de recursos humanos, para fortalecer la calidad de atención.

1.4. Objetivos General y específicos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la calidad de atención en pacientes que acuden al CSN2 del cantón Ambato

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la capacidad y motivación del personal del centro de salud para prestar un servicio de salud integral y de calidad.
- Identificar la necesidad de obtención, mejora y mantenimiento de los bienes y suministros del centro de salud para la atención al usuario de los servicios médicos.
- Establecer medidas alternativas de obtención de ingresos para el financiamiento de las necesidades urgentes del centro de salud.
- Diseñar estrategias de comunicación de los servicios médicos que pone a disposición del CSN2 para la comunidad.

1.5. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Las oportunidades de mejora constituyen una alternativa viable para reestablecer el estado actual de la forma en la que se prestan los servicios actualmente en el centro de salud. Las soluciones a los problemas identificados en el establecimiento requieren de una planificación previa que permita determinar los desafíos que implica poner en marcha los procesos, establecer mecanismos, recursos y responsables de cada una de las actividades necesarias. En la tabla 1 se muestra una síntesis de las casusas y efectos que generan los problemas previamente identificados, en conjunto con ellos, se establecieron las alternativas de solución y sus responsables.

Tabla 2. Matriz de evaluación de alternativas de solución

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1	Falta de Desarrollo e Implementación de una Estrategia Clínica	Falta de Coherencia en la Prestación de Servicios de Salud	Identificación de una estrategia clínica efectiva	Desarrollar y ejecutar una estrategia clínica integral	Dirección del Centro de Salud Número 2 (CSN2)
2	Insuficiente Capacitación del Personal en Gestión de Marketing	Baja Difusión de Información sobre Servicios y Prevención	Mejorar la capacitación del personal en gestión de marketing	Implementar programas de capacitación en marketing	Departamento de Recursos Humanos
3	Deficiente Planificación de Recursos Humanos y Asignación de Roles	Desbalance en la Distribución de Tareas y Carga Laboral	Evaluar y redistribuir adecuadamente las responsabilidades	Revisar y ajustar los roles y responsabilidades del personal	Departamento de Recursos Humanos
4	Gestión Financiera Ineficiente, con Recursos Insuficientes	Limitaciones en la Adquisición de Equipamiento y Suministros	Buscar fuentes de financiamiento adicional	Optimizar el uso de recursos existentes y buscar financiamiento externo	Departamento Financiero
5	Inadecuada Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	Retrasos en la Entrega de Insumos y Medicamentos	Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro	Implementar sistemas de gestión logística y monitoreo	Departamento de Operaciones y Logística
6	Escasa Implementación de Tecnologías de la Información	Limitaciones en el Acceso a Historias Clínicas y Comunicación	Actualizar la infraestructura tecnológica y capacitar al personal	Implementar sistemas de información y entrenar al personal	Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, es necesario evaluar las formas de medir la factibilidad para la ejecución de las alternativas de solución, por una parte, la viabilidad técnica evalúa la viabilidad de implementar mejoras en el centro de salud en términos de recursos, tecnología y

conocimientos disponibles. Incluye análisis de infraestructura, capacidades del personal y compatibilidad con normativas médicas. Por otro lado, la viabilidad económica se enfoca en la posibilidad de financiar y mantener las mejoras propuestas, se consideran los costos de inversión, operativos y de mantenimiento a largo plazo. Por último, la factibilidad política examina el entorno político y social para determinar si existe apoyo y voluntad para respaldar las mejoras propuestas dentro de este aspecto intervienen las regulaciones gubernamentales, opiniones públicas y agendas políticas. La siguiente tabla es calificada con un puntaje de 5 cuando es la mejor opción y de 1 cuando se trata de la menos viable.

Tabla 3. Factibilidad

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN				PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA		
Falta de Coherencia en la Prestación de Servicios de Salud	Desarrollar y ejecutar una estrategia clínica integral	4	3	5	12	
Baja Difusión de Información sobre Servicios y Prevención	Implementar programas de capacitación en marketing	5	2	4	11	
Desbalance en la Distribución de Tareas y Carga Laboral	Revisar y ajustar los roles y responsabilidades del personal	3	4	5	12	
Limitaciones en la Adquisición de Equipamiento y Suministros	Optimizar el uso de recursos existentes y buscar financiamiento externo	4	5	3	12	
Retrasos en la Entrega de Insumos y Medicamentos	Implementar sistemas de gestión logística y monitoreo	2	3	4	9	
Limitaciones en el Acceso a Historias Clínicas y Comunicación	Implementar sistemas de información y entrenar al personal	3	4	2	9	

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO II

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

La elección de una metodología cualitativa para la elaboración del Plan de Gestión Gerencial se fundamenta en la necesidad de comprender a profundidad la realidad del Centro de Salud Número 2 (CSN2) del Cantón Ambato. La complejidad inherente a la gestión de servicios de salud demanda una aproximación que vaya más allá de la cuantificación de datos, lo que permite la captura de matices, percepciones y contextos que influyen en la calidad de atención.

2.1. Instrumentos de Recopilación de Información

2.1.1. Entrevista

El primer instrumento utilizado fue la entrevista, la cual se presentó como un instrumento para obtener información directa y detallada de los actores involucrados en la operación y gestión del CSN2. La entrevista, como método de recopilación de información, es una herramienta utilizada en investigación que implica la interacción directa entre el investigador y el entrevistado. Este enfoque facilita la obtención de datos detallados y contextualizados al permitir una comunicación bidireccional, donde el entrevistador formula preguntas específicas y el entrevistado responde con información basada en su experiencia, conocimiento o perspectiva. La entrevista puede adoptar diversas formas, desde estructuradas, con preguntas predefinidas para todos los participantes, hasta semiestructuradas o no estructuradas, que ofrecen mayor flexibilidad y permiten una exploración más profunda de temas específicos.

Se llevaron a cabo entrevistas estructuradas y semiestructuradas con el personal administrativo, médico, enfermería y otros profesionales relevantes. De esta forma fue posible analizar la situación presente, puesto que permitió identificar percepciones, desafíos y oportunidades del centro de salud. Asimismo, se exploraron aspectos específicos relacionados con la gestión gerencial, estratégica, administrativa y operativa.

Se emplearon las entrevistas estructuradas para obtener datos específicos sobre aspectos gerenciales, estratégicos, administrativos, financieros y operativos. La

estructura predefinida permitió comparaciones sistemáticas entre participantes y facilitó la recopilación de información cuantificable. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, las cuales proporcionaron una mayor flexibilidad y profundidad en la exploración de temas específicos. A través de preguntas abiertas, se fomentó la expresión libre de opiniones y experiencias, revelando aspectos no anticipados que podrían ser esenciales para entender la dinámica interna del CSN2.

2.1.2. Observación

La observación, como método de recopilación de datos en investigación, constituye un enfoque integral que implica la observación directa y sistemática de fenómenos en su entorno natural. El proceso de observación generalmente implica la selección de un entorno o situación relevante, la definición clara de los aspectos a observar, el registro sistemático de datos y la interpretación de los resultados. En el método de observación, se debe mantener la objetividad y registrar los eventos de manera imparcial. Se pueden utilizar herramientas como listas de verificación, escalas de observación o grabaciones para documentar y analizar los datos recopilados

Este método proporciona una ventana única para entender y analizar comportamientos, interacciones y procesos sin intervención directa del investigador en el escenario observado. La observación en el contexto de la investigación se puede aplicar de diversas maneras, desde un enfoque participante, donde el investigador se involucra activamente en el entorno, hasta la observación no participante, donde se mantiene una distancia más objetiva.

Una de las fortalezas de la observación radica en su capacidad para capturar detalles que podrían pasar desapercibidos en otros métodos de recopilación de datos. La metodología de observación valida la información recopilada mediante otras fuentes, ofreciendo una triangulación que refuerza la credibilidad de los hallazgos. Además, la observación se adapta a diversos contextos de investigación, desde estudios etnográficos hasta evaluaciones organizacionales, proporcionando flexibilidad para abordar objetivos específicos.

La observación directa en el entorno de trabajo del CSN2 permitió comprender las dinámicas cotidianas, identificar posibles brechas en la prestación de servicios y evaluar la interacción entre los diferentes departamentos del sector de salud. A través de esta

metodología, se capturaron aspectos no verbalizados durante las entrevistas, como la dinámica de trabajo, la distribución de recursos y la eficacia en los procesos. La observación permitió validar la información recopilada mediante otras fuentes y proporcionó una comprensión más completa de las operaciones.

2.1.3. Análisis documental

El análisis documental, es un método sistemático y estructurado de recopilación y evaluación de información contenida en documentos. Este enfoque se utiliza en diversas disciplinas, como la investigación académica, la gestión de la información, la biblioteconomía y la documentación, entre otras áreas. Se erige como un enfoque sistemático y minucioso que implica la revisión exhaustiva de una amplia gama de documentos, tanto internos como externos, relacionados con el objeto de estudio (Rodas y Santillán, 2019). Además, el análisis documental se integra con otros métodos de recopilación de datos, como entrevistas y observación, y contribuye a la triangulación de la información y el fortalecimiento de la validez de los hallazgos.

Este método implica varias etapas, que pueden incluir la identificación de fuentes documentales pertinentes en diversos sitios, la selección de documentos relevantes, la lectura y comprensión del contenido, la extracción de datos clave, la clasificación y organización de la información, y la interpretación de los resultados.

El análisis documental se centró en la revisión exhaustiva de documentos internos y externos relacionados con la gestión pasada del CSN2. Esto incluyó protocolos de atención, registros financieros, políticas internas y cualquier documento que influyera en la prestación de servicios. Este enfoque proporcionó una visión histórica, identificando patrones y tendencias a lo largo del tiempo. Todo ello, conseguido desde fuentes confiables y artículos verificados en diversos sitios de internet especializados en el tema. Además, este instrumento permitió evaluar la coherencia entre las prácticas establecidas y las implementadas, al identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la calidad de atención.

2.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

Para realizar el diagnóstico de la unidad de salud se aplicaron los instrumentos de levantamiento de información y se analizó el entorno para determinar los aspectos externos que influyen en la calidad de la ejecución de las actividades en cada una de las áreas. Los resultados se plasmaron en una matriz FODA.

2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La Gestión Gerencial de la Dirección en el Centro de Salud Número 2 (CSN2) del Cantón Ambato, implica la planificación, organización y supervisión de todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios. Los líderes de la unidad deben establecer metas claras, coordinar equipos multidisciplinarios y tomar decisiones estratégicas para garantizar el funcionamiento eficiente de la institución. Esta gestión se enfoca en el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación del personal y la creación de un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esto implica la constante evaluación de la calidad de los servicios, la identificación y abordaje de deficiencias, y la implementación de cambios en la gestión de recursos humanos para fortalecer la competitividad del centro de salud y su capacidad para adaptarse a las expectativas y necesidades cambiantes de la comunidad.

Tabla 4. Diagnóstico del área de Gestión Gerencial de la Dirección

Fortalezas	Oportunidades
F1: La dirección cuenta con líderes capaces de establecer metas claras y coordinar equipos multidisciplinarios.	O1: Colaborar con la comunidad puede fortalecer la relación y mejorar la adaptabilidad.
F2: La constante evaluación de los servicios permite identificar y abordar deficiencias para mejorar la calidad.	O2: Establecer alianzas con otras instituciones puede ampliar recursos y capacidades.
F3: La gestión se enfoca en la adaptabilidad a las expectativas y necesidades cambiantes de la comunidad.	O3: Incorporar tecnologías innovadoras puede mejorar la eficiencia operativa.

Debilidades	Amenazas
<p>D1: Al implementar cambios en la gestión de recursos humanos, puede surgir resistencia del personal.</p> <p>D2: Limitaciones en recursos pueden afectar la capacidad de la dirección para alcanzar sus objetivos.</p> <p>D3: Decisiones estratégicas pueden ser complejas y llevar tiempo, afectando la agilidad operativa.</p>	<p>A1: La competencia puede afectar la atracción y retención de pacientes.</p> <p>A2: Cambios en políticas gubernamentales pueden impactar en la operación y financiamiento.</p> <p>A3: La escasez de personal puede afectar la calidad de los servicios prestados.</p>

Fuente: elaboración propia

2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing

La Gestión Estratégica de Marketing en una unidad de salud se centra en la promoción y comunicación efectiva de los servicios ofrecidos. Esto implica el desarrollo de estrategias para aumentar la visibilidad de la unidad, educar a la comunidad sobre los servicios disponibles, y fomentar una relación positiva con los usuarios. La gestión de marketing contribuye a la atracción y retención de pacientes, y fortalece la posición de la unidad en el entorno de atención médica.

Tabla 5. Diagnóstico del área de Gestión Estratégica de Marketing

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: Estrategias para educar a la comunidad sobre servicios disponibles fortalecen la relación con los usuarios.</p> <p>F2: Una gestión efectiva contribuye a una imagen positiva y atractiva para los pacientes.</p> <p>F3: Se puede destacar la oferta de servicios específicos para diferenciarse en el mercado.</p>	<p>O1: Colaborar con comunidades locales puede ampliar el alcance de las estrategias de marketing.</p> <p>O2: Aprovechar las plataformas digitales puede aumentar la visibilidad y llegar a un público más amplio.</p> <p>O3: Participar en eventos comunitarios de salud puede ser una oportunidad para promocionar servicios.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>D1: Limitaciones presupuestarias pueden afectar la implementación de estrategias de marketing.</p> <p>D2: La falta de métricas claras puede dificultar la evaluación del impacto de las estrategias.</p> <p>D3: La competencia en el sector puede limitar la penetración en el mercado.</p>	<p>A1: Cambios en las preferencias de los usuarios pueden afectar la efectividad de las estrategias.</p> <p>A2: Comentarios negativos en redes sociales pueden afectar la reputación.</p> <p>A3: Restricciones en la publicidad de servicios de salud pueden limitar las estrategias.</p>

Fuente: elaboración propia

2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La Gestión Administrativa y de Recursos Humanos se ocupa de la planificación y coordinación de los recursos humanos dentro de la unidad de salud. Esto incluye la contratación, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal. La gestión administrativa garantiza un equipo competente y motivado, lo que impacta directamente en la calidad de la atención y en la eficiencia de los procesos internos. La coordinación de procesos como la gestión de horarios, nóminas y beneficios, junto con el cumplimiento de normativas laborales, contribuyen a la eficiencia operativa y, en última instancia, a la mejora de la calidad de la atención al paciente, lo que consolida éxito y la reputación de la unidad de salud.

Tabla 6. Diagnóstico del área de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: La coordinación de procesos laborales contribuye a la eficiencia operativa.</p> <p>F2: La gestión garantiza un equipo de salud competente y motivado.</p> <p>F3: La gestión cumple con normativas laborales para mantener la estabilidad y satisfacción del personal.</p>	<p>O1: Implementar programas de desarrollo profesional puede aumentar la retención del personal.</p> <p>O2: Colaborar con instituciones educativas locales puede mejorar el reclutamiento de profesionales de la salud.</p> <p>O3: Utilizar tecnologías puede optimizar procesos de recursos humanos.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>D1: La rotación de personal puede afectar la continuidad en la prestación de servicios.</p> <p>D2: La falta de capacitación puede impactar la calidad de la atención.</p> <p>D3: Gestionar horarios puede ser un desafío, especialmente en situaciones de alta demanda.</p>	<p>A1: La escasez de profesionales puede afectar la calidad y eficiencia de los servicios.</p> <p>A2: Conflictos laborales pueden afectar la armonía y eficiencia en el centro de salud.</p> <p>A3: Cambios en la legislación laboral pueden requerir ajustes en las políticas internas.</p>

Fuente: elaboración propia

2.2.4. Gestión Financiera

La Gestión Financiera se enfoca en la administración eficiente de los recursos financieros de la unidad de salud. Implica la elaboración de presupuestos, la supervisión de gastos, la gestión de ingresos y la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia financiera. Una gestión financiera efectiva asegura la sostenibilidad económica y el acceso continuo a recursos necesarios para la operación y mejora de servicios.

Tabla 7. Diagnóstico del área de Gestión Financiera

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: La gestión financiera eficiente elabora presupuestos sólidos, asegurando una asignación adecuada de recursos.</p> <p>F2: Una supervisión cuidadosa de los gastos garantiza el uso eficiente de los recursos financieros.</p> <p>F3: La gestión identifica oportunidades para mejorar la eficiencia financiera y garantizar la sostenibilidad económica.</p>	<p>O1: Colaborar con entidades financieras puede proporcionar acceso a recursos adicionales.</p> <p>O2: Mejorar los procesos de facturación y cobros puede aumentar los ingresos.</p> <p>O3: Participar en programas gubernamentales puede proporcionar financiamiento adicional.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>D1: La gestión identifica oportunidades para mejorar la eficiencia financiera y garantizar la sostenibilidad económica.</p> <p>D2: La falta de diversificación de ingresos puede limitar la capacidad de enfrentar cambios en el entorno económico.</p> <p>D3: Fluctuaciones económicas pueden afectar la estabilidad financiera.</p>	<p>A1: Reducciones en el financiamiento gubernamental pueden afectar la disponibilidad de recursos.</p> <p>A2: Inestabilidades económicas a nivel nacional pueden impactar negativamente en los recursos financieros disponibles.</p> <p>A3: Cambios en las políticas de reembolso pueden afectar la capacidad para cubrir costos operativos.</p>

Fuente: elaboración propia

2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística se concentra en la planificación y ejecución de las operaciones diarias. Esto incluye la gestión de suministros médicos, la optimización de procesos internos, y la coordinación logística para garantizar la disponibilidad oportuna de recursos. Una gestión operativa eficiente contribuye a la agilidad en la atención y a la satisfacción de las necesidades de los pacientes.

Tabla 8. Diagnóstico del área de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: La gestión opera con procesos internos optimizados para una atención ágil y eficiente.</p> <p>F2: La gestión asegura la disponibilidad oportuna de suministros médicos, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades de los pacientes.</p> <p>F3: La coordinación logística garantiza la eficacia en la distribución y entrega de recursos.</p>	<p>O1: Integrar tecnologías en la logística puede mejorar la eficiencia y visibilidad de los procesos.</p> <p>O2: Colaborar con proveedores locales puede fortalecer la cadena de suministro y apoyar a la comunidad.</p> <p>O3: Adoptar prácticas sostenibles en la logística puede ser una oportunidad para mejorar la imagen y reducir costos.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>D1: La gestión puede enfrentar desafíos en la predicción precisa de la demanda de suministros.</p> <p>D2: La gestión de logística interna puede volverse compleja, especialmente en situaciones de alta demanda.</p> <p>D3: Dependencia de proveedores específicos puede ser una vulnerabilidad en la cadena de suministro.</p>	<p>A1: La escasez de suministros críticos puede afectar la calidad de la atención.</p> <p>A2: Eventos climáticos extremos pueden interrumpir la cadena de suministro.</p> <p>A3: Problemas en el transporte pueden impactar la llegada oportuna de suministros.</p>

Fuente: elaboración propia

2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

La Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones se encarga de la implementación y mantenimiento de sistemas tecnológicos que respalden la gestión de la información médica, la comunicación interna y externa, y la seguridad de los datos. Contribuye a la eficiencia en la toma de decisiones, la interoperabilidad de sistemas y la mejora en la calidad de atención.

Tabla 9. Diagnóstico del área de Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: La gestión mantiene sistemas tecnológicos actualizados para respaldar la gestión de información médica y la comunicación interna.</p> <p>F2: Se enfoca en la seguridad de datos para garantizar la confidencialidad y integridad de la información.</p> <p>F3: La gestión busca la interoperabilidad de sistemas para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.</p>	<p>O1: La adopción de la telemedicina puede ampliar el alcance de los servicios de salud.</p> <p>O2: Colaborar con empresas tecnológicas puede proporcionar acceso a soluciones innovadoras.</p> <p>O3: La integración de historias clínicas electrónicas puede mejorar la gestión de la información médica.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>D1: El personal puede enfrentar desafíos si no está adecuadamente capacitado en el uso de nuevas tecnologías.</p> <p>D2: Los costos asociados con el mantenimiento de tecnologías pueden representar una carga financiera.</p> <p>D3: La gestión puede ser vulnerable a amenazas cibernéticas si no se implementan medidas de seguridad adecuadas.</p>	<p>A1: La seguridad de datos puede verse comprometida por amenazas cibernéticas.</p> <p>A2: La obsolescencia rápida de tecnologías puede requerir inversiones frecuentes.</p> <p>A3: El personal puede resistirse al cambio en la adopción de nuevas tecnologías.</p>

Fuente: elaboración propia

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

La Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización se enfoca en la organización y supervisión de la atención médica directa. Incluye la gestión de camas, la asignación de recursos clínicos, y la implementación de protocolos de atención. Esta gestión asegura la calidad y seguridad de los servicios de salud prestados a los pacientes internados.

Tabla 10. Diagnóstico del área de Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: La gestión implementa protocolos de atención para garantizar la calidad y seguridad de los servicios.</p> <p>F2: La gestión asegura una gestión eficiente de camas para optimizar la capacidad de atención.</p> <p>F3: La asignación eficiente de recursos clínicos contribuye a la calidad de la atención médica.</p>	<p>O1: Colabora con especialistas externos puede mejorar la oferta de servicios especializados.</p> <p>O2: Implementar programas de prevención y salud comunitaria puede reducir la carga en servicios de hospitalización.</p> <p>O3: Integrar tecnologías en la atención médica puede mejorar la eficiencia y calidad de los servicios.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>D1: En situaciones de alta demanda, la gestión puede enfrentar desafíos para manejar la sobrecarga de servicios.</p> <p>D2: Limitaciones en la infraestructura pueden afectar la capacidad para expandir o mejorar servicios.</p> <p>D3: Desajustes en la oferta y demanda pueden afectar la accesibilidad a servicios específicos.</p>	<p>A1: La escasez de personal clínico puede afectar la capacidad para brindar servicios médicos.</p> <p>A2: Cambios en la demanda pueden requerir ajustes rápidos en la oferta de servicios.</p> <p>A3: Eventos de salud pública pueden generar aumentos repentinos en la demanda de servicios.</p>

Fuente: elaboración propia

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las áreas de la gestión del centro de salud, se procede a elaborar una matriz FODA global con la cual se realiza a posterior la MATRIZ CAME, cuyo objetivo es aprovechar al máximo las oportunidades y las fortalezas para hacer frente a los factores negativos identificados en el FODA (Montes de Oca, 2021). Así, nacen las estrategias para mejorar la atención de los pacientes que acuden al Centro de Salud.

Tabla 11. Matriz FODA Global

Área	Fortalezas	Oportunidades
Gestión Gerencial de la Dirección	F1: La dirección cuenta con líderes capaces de establecer metas claras y coordinar equipos multidisciplinarios. F2: La constante evaluación de los servicios permite identificar y abordar deficiencias para mejorar la calidad. F3: La gestión se enfoca en la adaptabilidad a las expectativas y necesidades cambiantes de la comunidad.	O1: Colaborar con la comunidad puede fortalecer la relación y mejorar la adaptabilidad. O2: Establecer alianzas con otras instituciones puede ampliar recursos y capacidades. O3: Incorporar tecnologías innovadoras puede mejorar la eficiencia operativa.
Gestión Estratégica de Marketing	F4: Estrategias para educar a la comunidad sobre servicios disponibles fortalecen la relación con los usuarios. F5: Una gestión efectiva contribuye a una imagen positiva y atractiva para los pacientes. F6: Se puede destacar la oferta de servicios específicos para diferenciarse en el mercado.	O4: Colaborar con comunidades locales puede ampliar el alcance de las estrategias de marketing. O5: Aprovechar las plataformas digitales puede aumentar la visibilidad y llegar a un público más amplio. O6: Participar en eventos comunitarios de salud puede ser una oportunidad para promocionar servicios.
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	F7: La coordinación de procesos laborales contribuye a la eficiencia operativa. F8: La gestión garantiza un equipo de salud competente y motivado. F9: La gestión cumple con normativas laborales para mantener la estabilidad y satisfacción del personal.	O7: Implementar programas de desarrollo profesional puede aumentar la retención del personal. O8: Colaborar con instituciones educativas locales puede mejorar el reclutamiento de profesionales de la salud. O9: Utilizar tecnologías puede optimizar procesos de recursos humanos.
Gestión Financiera	F10: La gestión financiera eficiente elabora presupuestos sólidos, asegurando una asignación adecuada de recursos. F11: Una supervisión cuidadosa de los gastos garantiza el uso eficiente de los recursos financieros. F12: La gestión identifica oportunidades para mejorar la eficiencia financiera y garantizar la sostenibilidad económica.	O10: Colaborar con entidades financieras puede proporcionar acceso a recursos adicionales. O11: Mejorar los procesos de facturación y cobros puede aumentar los ingresos. O12: Participar en programas gubernamentales puede proporcionar financiamiento adicional.
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	F13: La gestión opera con procesos internos optimizados para una atención ágil y eficiente. F14: La gestión asegura la disponibilidad oportuna de suministros médicos, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades de los pacientes. F15: La coordinación logística garantiza la eficacia en la distribución y entrega de recursos.	O13: Integrar tecnologías en la logística puede mejorar la eficiencia y visibilidad de los procesos. O14: Colaborar con proveedores locales puede fortalecer la cadena de suministro y apoyar a la comunidad. O15: Adoptar prácticas sostenibles en la logística puede ser una oportunidad para mejorar la imagen y reducir costos.

Área	Fortalezas	Oportunidades
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	<p>F16: La gestión mantiene sistemas tecnológicos actualizados para respaldar la gestión de información médica y la comunicación interna.</p> <p>F17: Se enfoca en la seguridad de datos para garantizar la confidencialidad y integridad de la información.</p> <p>F18: La gestión busca la interoperabilidad de sistemas para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.</p>	<p>O16: La adopción de la telemedicina puede ampliar el alcance de los servicios de salud.</p> <p>O17: Colaborar con empresas tecnológicas puede proporcionar acceso a soluciones innovadoras.</p> <p>O18: La integración de historias clínicas electrónicas puede mejorar la gestión de la información médica.</p>
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	<p>F19: La gestión implementa protocolos de atención para garantizar la calidad y seguridad de los servicios.</p> <p>F20: La gestión asegura una gestión eficiente de camas para optimizar la capacidad de atención.</p> <p>F21: La asignación eficiente de recursos clínicos contribuye a la calidad de la atención médica.</p>	<p>O19: Colaborar con especialistas externos puede mejorar la oferta de servicios especializados.</p> <p>O20: Implementar programas de prevención y salud comunitaria puede reducir la carga en servicios de hospitalización.</p> <p>O21: Integrar tecnologías en la atención médica puede mejorar la eficiencia y calidad de los servicios.</p>

	Debilidades	Amenazas
Gestión Gerencial de la Dirección	<p>D1: Al implementar cambios en la gestión de recursos humanos, puede surgir resistencia del personal.</p> <p>D2: Limitaciones en recursos pueden afectar la capacidad de la dirección para alcanzar sus objetivos.</p> <p>D3: Decisiones estratégicas pueden ser complejas y llevar tiempo, afectando la agilidad operativa.</p>	<p>A1: La competencia puede afectar la atracción y retención de pacientes.</p> <p>A2: Cambios en políticas gubernamentales pueden impactar en la operación y financiamiento.</p> <p>A3: La escasez de personal puede afectar la calidad de los servicios prestados.</p>
Gestión Estratégica de Marketing	<p>D4: Limitaciones presupuestarias pueden afectar la implementación de estrategias de marketing.</p> <p>D5: La falta de métricas claras puede dificultar la evaluación del impacto de las estrategias.</p> <p>D6: La competencia en el sector puede limitar la penetración en el mercado.</p>	<p>A4: Cambios en las preferencias de los usuarios pueden afectar la efectividad de las estrategias.</p> <p>A5: Comentarios negativos en redes sociales pueden afectar la reputación.</p> <p>A6: Restricciones en la publicidad de servicios de salud pueden limitar las estrategias.</p>
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	<p>D7: La rotación de personal puede afectar la continuidad en la prestación de servicios.</p> <p>D8: La falta de capacitación puede impactar la calidad de la atención.</p> <p>D9: Gestionar horarios puede ser un desafío, especialmente en situaciones de alta demanda.</p>	<p>A7: La escasez de profesionales puede afectar la calidad y eficiencia de los servicios.</p> <p>A8: Conflictos laborales pueden afectar la armonía y eficiencia en el centro de salud.</p> <p>A9: Cambios en la legislación laboral pueden requerir ajustes en las políticas internas.</p>

	Debilidades	Amenazas
Gestión Financiera	D10: La gestión identifica oportunidades para mejorar la eficiencia financiera y garantizar la sostenibilidad económica. D11: La falta de diversificación de ingresos puede limitar la capacidad de enfrentar cambios en el entorno económico. D12: Fluctuaciones económicas pueden afectar la estabilidad financiera.	A10: Reducciones en el financiamiento gubernamental pueden afectar la disponibilidad de recursos. A11: Inestabilidades económicas a nivel nacional pueden impactar negativamente en los recursos financieros disponibles. A12: Cambios en las políticas de reembolso pueden afectar la capacidad para cubrir costos operativos.
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	D13: La gestión puede enfrentar desafíos en la predicción precisa de la demanda de suministros. D14: La gestión de logística interna puede volverse compleja, especialmente en situaciones de alta demanda. D15: Dependencia de proveedores específicos puede ser una vulnerabilidad en la cadena de suministro.	A13: La escasez de suministros críticos puede afectar la calidad de la atención. A14: Eventos climáticos extremos pueden interrumpir la cadena de suministro. A15: Problemas en el transporte pueden impactar la llegada oportuna de suministros.
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	D16: El personal puede enfrentar desafíos si no está adecuadamente capacitado en el uso de nuevas tecnologías. D17: Los costos asociados con el mantenimiento de tecnologías pueden representar una carga financiera. D18: La gestión puede ser vulnerable a amenazas cibernéticas si no se implementan medidas de seguridad adecuadas.	A16: La seguridad de datos puede verse comprometida por amenazas cibernéticas. A17: La obsolescencia rápida de tecnologías puede requerir inversiones frecuentes. A18: El personal puede resistirse al cambio en la adopción de nuevas tecnologías.
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	D19: En situaciones de alta demanda, la gestión puede enfrentar desafíos para manejar la sobrecarga de servicios. D20: Limitaciones en la infraestructura pueden afectar la capacidad para expandir o mejorar servicios. D21: Desajustes en la oferta y demanda pueden afectar la accesibilidad a servicios específicos.	A19: La escasez de personal clínico puede afectar la capacidad para brindar servicios médicos. A20: Cambios en la demanda pueden requerir ajustes rápidos en la oferta de servicios. A21: Eventos de salud pública pueden generar aumentos repentinos en la demanda de servicios.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se desarrolla la matriz CAME a partir de las estrategias planteadas por cada una de las áreas:

Tabla 12. Matriz CAME

Tipo		Estrategias	Área
Corregir (Debilidades)	Estrategias de reorientación		
	F3: La gestión se enfoca en la adaptabilidad a las expectativas y necesidades cambiantes de la comunidad. D1: Al implementar cambios en la gestión de recursos humanos, puede surgir resistencia del personal.	Ofrecer programas de capacitación para adaptarse a nuevos roles	Gestión Gerencial de la Dirección
	F9: La gestión cumple con normativas laborales para mantener la estabilidad y satisfacción del personal. D7: La rotación de personal puede afectar la continuidad en la prestación de servicios.	Implementar programas de retención y reconocimiento para el personal	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos
Afrontar (Amenazas)	Estrategia de supervivencia		
	A13: La escasez de suministros críticos puede afectar la calidad de la atención. D13: La gestión puede enfrentar desafíos en la predicción precisa de la demanda de suministros.	Desarrollar planes de contingencia para abordar escasez de suministros críticos	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística
	A21: Eventos de salud pública pueden generar aumentos repentinos en la demanda de servicios. D20: Limitaciones en la infraestructura pueden afectar la capacidad para expandir o mejorar servicios.	Realizar evaluaciones periódicas de la infraestructura para identificar necesidades.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización
Mantener (Fortalezas)	Estrategia defensiva		
	A10: Reducciones en el financiamiento gubernamental pueden afectar la disponibilidad de recursos. F12: La gestión identifica oportunidades para mejorar la eficiencia financiera y garantizar la sostenibilidad económica.	Explorar nuevas fuentes de ingresos como servicios especializados o programas adicionales	Gestión Financiera
	A18: El personal puede resistirse al cambio en la adopción de nuevas tecnologías. F18: La gestión busca la interoperabilidad de sistemas para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.	Implementar programas de capacitación continua en nuevas tecnologías	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones
Explotar (Oportunidades)	Estrategias ofensivas (ataque y posicionamiento)		
	F4: Estrategias para educar a la comunidad sobre servicios disponibles fortalecen la relación con los usuarios. O5: Aprovechar las plataformas digitales puede aumentar la visibilidad y llegar a un público más amplio.	Explorar formas creativas de promoción de servicios médicos que cumplan con las regulaciones	Gestión Estratégica de Marketing

Fuente: elaboración propia

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

En el dinámico y desafiante panorama de la atención médica contemporánea, la eficaz gestión gerencial en los centros de salud se erige como el centro fundamental para garantizar la calidad de los servicios prestados, la satisfacción del paciente y la sostenibilidad económica de las instituciones. En este contexto, el Centro de Salud Número 2 (CSN2) del Cantón Ambato se encuentra en una posición privilegiada para consolidar su posición como líder en la prestación de servicios de salud en la región.

El presente plan de gestión gerencial surge como respuesta a la necesidad imperante de fortalecer y optimizar los procesos administrativos, operativos y estratégicos del CSN2. A través de un enfoque integral y proactivo, se busca no solo abordar los desafíos actuales, sino también anticiparse a las tendencias emergentes y capitalizar las oportunidades de mejora.

Este plan se estructura en torno a tres bases fundamentales: el planeamiento estratégico, el plan de gestión gerencial y la evaluación e implementación integral de la gestión gerencial. Cada uno de estos elementos contribuye de manera significativa a la consecución de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la misión y visión del CSN2.

En el apartado de planeamiento estratégico, se realiza un análisis del entorno social y de la industria de servicios de salud, siguiendo el marco conceptual propuesto por Michael Porter. Además, se lleva a cabo un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan en el desempeño del CSN2. Este análisis se complementa con la identificación de la cadena de valor de la organización, la definición de la misión, visión, valores, objetivos institucionales, principios éticos y políticas que rigen la actuación del centro de salud.

En el plan de gestión gerencial, se presenta una propuesta detallada que abarca distintas áreas clave, tales como la gestión gerencial de la dirección, el mejoramiento continuo de la calidad, la gestión administrativa y de recursos humanos, la gestión financiera, la gestión operativa, de abastecimiento y logística, la gestión de las

tecnologías de la información y comunicaciones, y la gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización. Cada una de estas áreas se acompaña por indicadores de gestión que permiten monitorear el desempeño y realizar proyecciones a cinco años.

Finalmente, en el capítulo de evaluación e implementación integral de la gestión gerencial, se abordan las posibles limitaciones y restricciones que puedan surgir en la implementación del plan, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de evaluación. Este capítulo permite garantizar la continuidad y el éxito de las iniciativas propuestas, así como para fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la excelencia en la gestión gerencial.

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

3.1.1.1. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (PESTEL)

Tabla 13. Análisis PESTEL

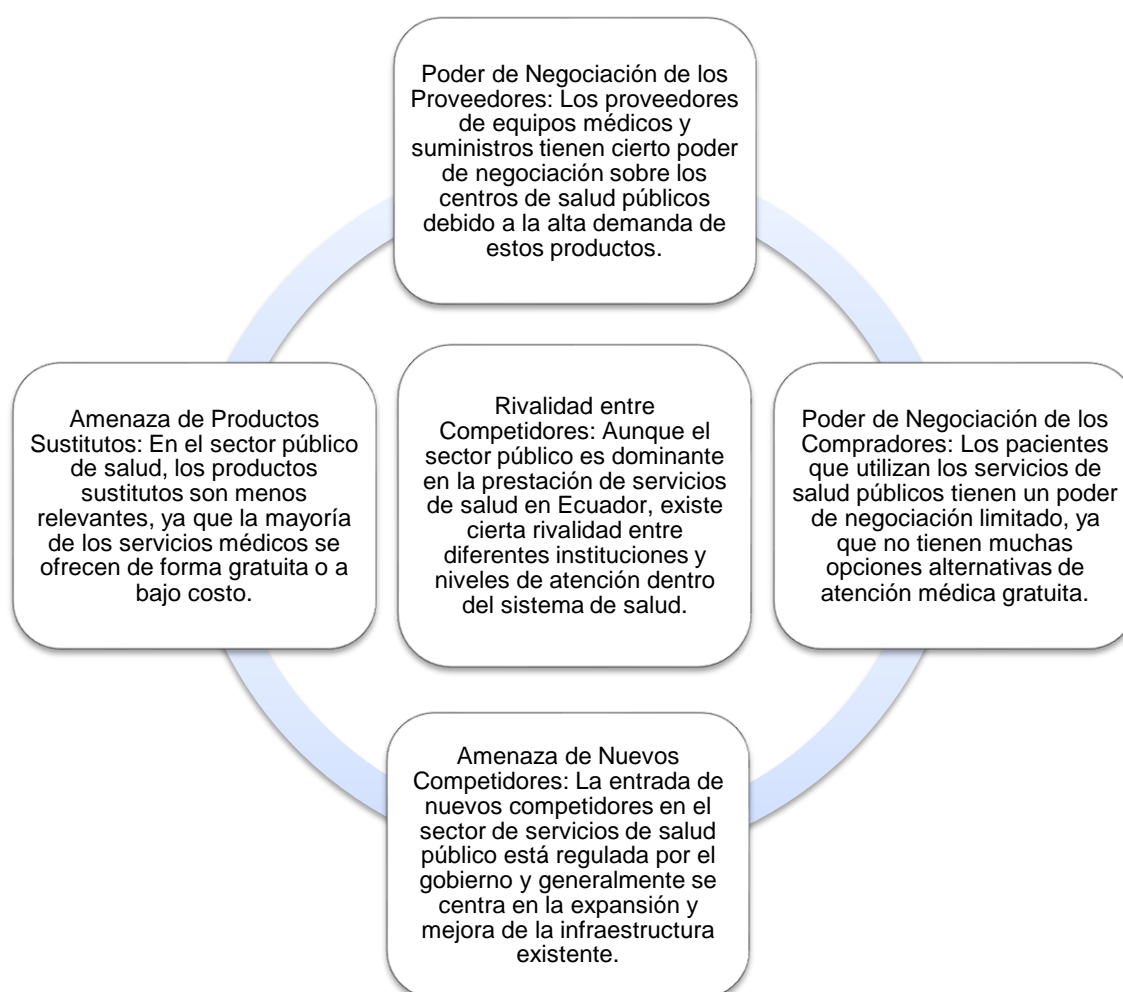
Enfoque	Descripción
Político-Legal	El gobierno ecuatoriano establece políticas y regulaciones que afectan directamente la operación y la financiación de los servicios de salud públicos, como la asignación de presupuestos y la legislación en materia de salud.
Económico	La situación económica del país influye en la disponibilidad de fondos públicos para el sector de la salud, así como en la capacidad de los ciudadanos para acceder a servicios de salud privados en caso de necesidad.
Socio-Cultural	Las actitudes y percepciones de la población hacia los servicios de salud pública pueden variar según factores culturales, socioeconómicos y geográficos.
Tecnológico	Los avances tecnológicos pueden mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de salud pública, pero su adopción puede estar limitada por restricciones financieras y de infraestructura.
Medio-ambiental	Factores ambientales como la contaminación y los desastres naturales pueden influir en la demanda y la prestación de servicios de salud pública, especialmente en situaciones de emergencia y desastre.

Fuente: elaboración propia

3.1.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. PORTER)

Las 5 fuerzas de Porter permiten analizar el microentorno en el que se desenvuelve una institución, de este modo es posible identificar los actores que facilitan o afectan la competitividad o participación de la empresa en el mercado. Además, está estrechamente ligado a la posición de una empresa frente a sus partes interesadas o stakeholders (Díaz, 2009).

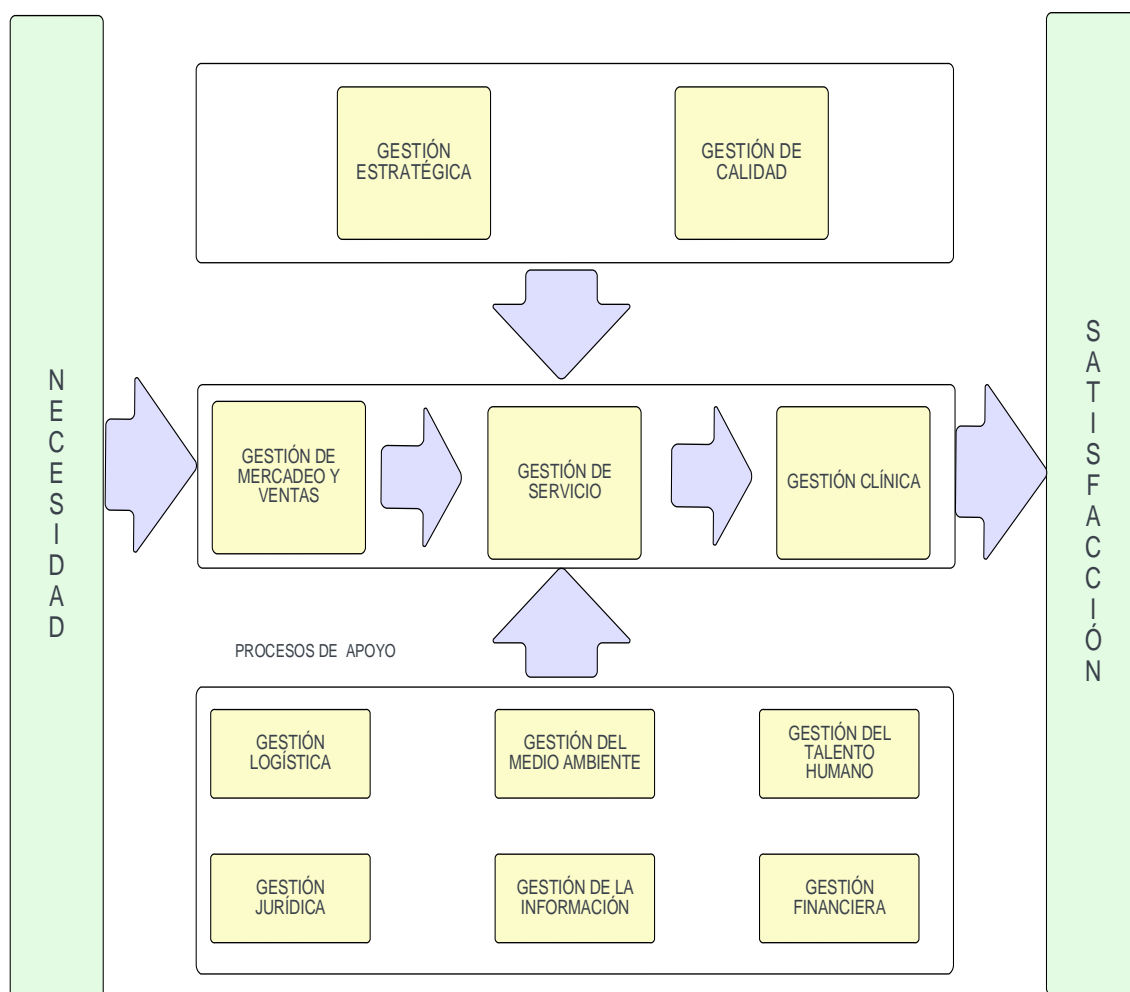
Gráfico 11. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

3.1.2. Cadena de Valor de la organización

Gráfico 12. Cadena de valor del Centro de Salud



Fuente: Base de datos del CSN2 del Cantón Ambato (2023).

3.1.3. Planificación Estratégica

3.1.3.1. Misión

La misión del Centro de Salud CSN2 del Cantón Ambato es el propósito fundamental que define su razón de ser y el servicio que ofrece a la comunidad. La misión de esta institución es:

"Brindar atención integral de salud, promoviendo la prevención, el tratamiento y la rehabilitación, con calidad, calidez y equidad, contribuyendo al bienestar y la calidad de vida de la población del Cantón Ambato" (CSN2 del Cantón Ambato, 2023).

3.1.3.2. Visión

La visión representa la imagen futura que el Centro de Salud CSN2 del Cantón Ambato aspira a alcanzar en el largo plazo. Una visión clara y ambiciosa proporciona dirección y motivación a todos los miembros de la organización. En este sentido, la visión es:

"Ser reconocido como un referente de excelencia en la prestación de servicios de salud en el Cantón Ambato, destacando por su calidad, accesibilidad y compromiso con la comunidad" (CSN2 del Cantón Ambato, 2023)..

3.1.3.3. Valores

Los valores son los principios éticos y morales que guían el comportamiento y las decisiones de todos los miembros de la organización. En el caso del Centro de Salud CSN2 del Cantón Ambato, es importante definir los valores fundamentales que orientarán su actuación. Estos valores son:

- Compromiso: Con la salud y el bienestar de la comunidad.
- Ética: Actuar con integridad y respeto en todas las interacciones.
- Calidad: Buscar la excelencia en la atención y los servicios ofrecidos.
- Trabajo en Equipo: Fomentar la colaboración y el apoyo entre todos los miembros del equipo.
- Empatía: Demostrar sensibilidad y comprensión hacia las necesidades y preocupaciones de los pacientes (CSN2 del Cantón Ambato, 2023).

3.1.3.4. Objetivos Institucionales

Los objetivos institucionales del centro de salud son:

- Mejorar la accesibilidad: Aumentar el número de pacientes atendidos mensualmente en un 10% en el próximo año.

- Incrementar la satisfacción del paciente: Alcanzar un índice de satisfacción del paciente del 90% para el final del año en curso.
- Promover la prevención: Realizar al menos tres campañas de prevención de enfermedades en la comunidad durante el próximo año.
- Actualizar la infraestructura: Renovar el equipamiento médico y mejorar la infraestructura del centro de salud para garantizar un entorno seguro y confortable para pacientes y personal.
- Estos objetivos proporcionan una guía clara para las acciones y actividades que se llevarán a cabo para avanzar hacia la visión deseada (CSN2 del Cantón Ambato, 2023).

3.1.3.5. Principios Éticos

Los principios éticos son las normas y valores morales que guían el comportamiento ético de la organización y sus miembros en todas sus actividades. En el Centro de Salud CSN2 del Cantón Ambato, los principios éticos promueven la integridad, la equidad y el respeto hacia los pacientes y colegas, estos son:

- Confidencialidad: Respetar la privacidad y confidencialidad de la información de los pacientes en todo momento.
- No discriminación: Brindar atención médica sin distinción de género, raza, religión, orientación sexual o condición socioeconómica.
- Honestidad: Actuar con transparencia y sinceridad en todas las interacciones con los pacientes y colegas.
- Responsabilidad: Cumplir con las obligaciones profesionales y éticas, asumiendo la responsabilidad de las acciones y decisiones tomadas (CSN2 del Cantón Ambato, 2023).

3.1.3.6. Políticas

Las políticas son las directrices y normas establecidas por la organización para guiar su comportamiento y tomar decisiones coherentes en diversas situaciones. En el Centro de Salud CSN2 del Cantón Ambato las políticas son claras y específicas y abordan aspectos como la atención al paciente, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera y la seguridad del paciente, entre otros.

- Política de Atención al Paciente: Establecer estándares de calidad y protocolos de atención para garantizar una atención segura y efectiva.
- Política de Recursos Humanos: Definir procesos de selección, capacitación y evaluación del personal para garantizar un equipo competente y motivado.
- Política Financiera: Establecer procedimientos para la gestión y el control de los recursos financieros del centro de salud, asegurando su uso eficiente y transparente.
- Política de Seguridad del Paciente: Implementar medidas y protocolos de seguridad para prevenir incidentes y garantizar la seguridad de los pacientes y el personal (CSN2 del Cantón Ambato, 2023).

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1. Indicadores de Gestión por áreas

A continuación, se detallan las actividades y tareas a realizar por cada una de las estrategias determinadas para cada una de las áreas del Centro de Salud:

3.2.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Objetivo: Analizar la capacidad y motivación del personal del centro de salud para prestar un servicio de salud integral y de calidad.

Estrategia: Ofrecer programas de capacitación para adaptarse a nuevos roles

Actividad	Actividades	% que aporta la Actividad a la actividad	Indicador de cumplimiento	Medio de verificación o herramienta	Meta
Ofrecer programas de capacitación	Diseñar programas de capacitación	60%	$\frac{\text{Nro de personal capacitado}}{\text{Nro. total del personal del CSN2}}$	Evaluación de desempeño del personal	Capacitar al 100% del personal en nuevos roles en un año
	Realizar una evaluación de la calidad de los servicios a través de una coevaluación	20%	$\frac{\text{Total de respuestas positivas}}{\text{Total de preguntas del test}}$	Test de coevaluación de la calidad de los servicios.	Obtener una calificación superior a 7 de 10 puntos para verificar el nivel de calidad de servicios percibida por los trabajadores.
	Implementar sesiones de entrenamiento	20%	$\frac{\text{Sesiones de entrenamiento aplicadas}}{\text{Sesiones de entrenamiento planificadas}}$	Registro de asistencia	Realizar al menos 4 sesiones de entrenamiento en el próximo trimestre

Fuente: elaboración propia

3.2.1.2. Gestión Estratégica de Marketing

Objetivo: Diseñar estrategias de comunicación de los servicios médicos que pone a disposición del CSN2 para la comunidad.

Estrategia: Explorar formas creativas de promoción de servicios médicos que cumplan con las regulaciones

Actividad	Actividades	% que aporta la Actividad a la actividad	Indicador de cumplimiento	Medio de verificación o herramienta	Meta
Explorar formas creativas de promoción	Realizar investigación de mercado	50%	Indicadores financieros positivos: VAN TIR $\frac{\text{Beneficio (B)}}{\text{Costo (C)}}$	Análisis de mercado	Completar un informe de investigación de mercado en 3 meses
	Desarrollar estrategias de marketing	50%	$\frac{\text{Estrategias de marketing aprobadas}}{\text{Total de estrategias pplanificadas}}$	Revisión y aprobación de la gerencia	Presentar un plan de marketing aprobado en 4 meses

Fuente: elaboración propia

3.2.1.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Objetivo: Analizar la capacidad y motivación del personal del centro de salud para prestar un servicio de salud integral y de calidad.

Estrategia: Implementar programas de retención y reconocimiento para el personal

Actividad	Actividades	% que aporta la Actividad a la actividad	Indicador de cumplimiento	Medio de verificación o herramienta	Meta
Implementar programas de retención y reconocimiento	Realizar encuestas de satisfacción laboral	60%	$\frac{\text{Nro de respuestas positivas}}{\text{Puntaje total del test}}$	Encuesta de satisfacción laboral	Obtener una puntuación media de satisfacción laboral de al menos 8/10 en 6 meses
	Implementar programas de reconocimiento	40%	$\frac{\text{Programas aplicados}}{\text{Programas planificados}}$	Registro de programas implementados	Implementar al menos 2 programas de reconocimiento en el próximo trimestre

Fuente: elaboración propia

3.2.1.4. Gestión Financiera

Objetivo: Establecer medidas alternativas de obtención de ingresos para el financiamiento de las necesidades urgentes del centro de salud.

Estrategia: Explorar nuevas fuentes de ingresos, como servicios especializados o programas adicionales

Actividad	Actividades	% que aporta la Actividad a la actividad	Indicador de cumplimiento	Medio de verificación o herramienta	Meta
Explorar nuevas fuentes de ingresos	Realizar análisis de viabilidad económica	70%	VAN > 0 TIR > TMAR	Análisis financiero	Presentar un informe de análisis de viabilidad económica en 3 meses
	Desarrollar estrategias de diversificación	30%	<i>Estrategias de diversificación aprobadas</i> <u>Total de estrategias presentadas</u>	Revisión y aprobación de la gerencia	Presentar un plan de diversificación aprobado en 4 meses

Fuente: elaboración propia

3.2.1.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Objetivo: Identificar la necesidad de obtención, mejora y mantenimiento de los bienes y suministros del centro de salud para la atención al usuario de los servicios médicos.

Estrategia: Desarrollar planes de contingencia para abordar escasez de suministros críticos.

Actividad	Actividades	% que aporta la Actividad a la actividad	Indicador de cumplimiento	Medio de verificación o herramienta	Meta
Desarrollar planes de contingencia	Identificar materiales y equipos que requieren mantenimiento	40%	$\frac{\text{Equipos que requieren mantenimiento}}{\text{Nro. Total de equipos y materiales evaluados}}$	Revisión de inventario	Gestionar el mantenimiento del 100% de equipos y materiales
	Levantar el flujograma de procesos	20%	$\frac{\text{Procesos documentados}}{\text{Procesos totales}}$	Flujograma de procesos	Documentar el 100% de los procesos y actividades desarrolladas en la institución
	Levantar el manual de funciones	10%	$\frac{\text{Funciones diseñadas y}}{\text{Total de funciones existentes}}$	Manual de funciones	Documentar el 100% de las funciones que debe cumplir cada colaborador de la institución
	Desarrollar planes de contingencia	30%	$\frac{\text{Actividades del plan de contingencia aprobados}}{\text{Total de actividades en ejecución}}$	Plan de contingencia	Implementar un plan de contingencia para los suministros críticos en 3 meses

Fuente: elaboración propia

3.2.1.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Objetivo: Analizar la capacidad y motivación del personal del centro de salud para prestar un servicio de salud integral y de calidad.

Estrategia: Implementar programas de capacitación continua en nuevas tecnologías

Actividad	Actividades	% que aporta la Actividad a la actividad	Indicador de cumplimiento	Medio de verificación o herramienta	Meta
Implementar programas de capacitación	Identificar necesidades de capacitación	60%	$\frac{\text{Actividades de capacitación en ejecución}}{\text{Actividades propuestas}}$	Entrevistas con el personal	Identificar al menos 3 necesidades de capacitación en 2 meses
	Implementar programas de capacitación	40%	$\frac{\text{Programas de capacitación concluidos}}{\text{Programas de capacitación planificados}}$	Registro de programas implementados	Implementar al menos 2 programas de capacitación en el próximo trimestre

Fuente: elaboración propia

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

Objetivo: Identificar la necesidad de obtención, mejora y mantenimiento de los bienes y suministros del centro de salud para la atención al usuario de los servicios médicos.

Estrategia: Realizar evaluaciones periódicas de la infraestructura para identificar necesidades.

Actividad	Actividades	% que aporta la Actividad a la actividad	Indicador de cumplimiento	Medio de verificación o herramienta	Meta
Realizar evaluaciones periódicas de la infraestructura	Realizar inspecciones periódicas	70%	$\frac{\text{Inspecciones desarrolladas}}{\text{Inspecciones planificadas}}$	Informes de inspección	Realizar al menos 2 inspecciones periódicas de la infraestructura en 6 meses
	Establecer un manual de uso de la infraestructura y hábitos de cuidado	30%	$\frac{\text{Actividades del manual aprobados}}{\text{Actividades presentadas}}$	Informes de inspección	Publicar el manual de uso de la infraestructura y hábitos de cuidado al final del primer periodo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Cronograma de actividades

Actividad	Responsable	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Porcentaje de cumplimiento (%)				
														Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseñar programas de capacitación	Equipo de Dirección	X	X	X										75%	100%	100%		
Realizar una evaluación de la calidad de los servicios a través de una coevaluación	Equipo de Dirección				X	X	X							75%	75%	75%		
Implementar sesiones de entrenamiento	Equipo de RRHH							X	X	X				25%	50%	100%		
Realizar investigación de mercado	Equipo Financiero					X	X	X	X	X	X	X	X	75%	100%	100%	100%	100%
Desarrollar estrategias de marketing	Equipo de Operaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%	100%	100%	100%
Realizar encuestas de satisfacción laboral	Equipo de TI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%	100%	100%	100%	100%
Implementar programas de reconocimiento	Equipo de Clínica								X	X	X	X	X	25%	50%	75%	100%	100%
Realizar análisis de viabilidad económica	Equipo de Dirección	X	X	X										75%	75%	75%		
Desarrollar estrategias de diversificación	Equipo de RRHH	X	X	X										75%	75%	75%		
Identificar materiales y equipos que requieren mantenimiento	Equipo de Operaciones	X			X			X				X						
Levantar el flujograma de procesos	Equipo de RRHH	X																
Levantar el manual de funciones	Equipo de RRHH	X												100%	100%	100%	100%	100%
Desarrollar planes de contingencia	Equipo de Dirección	X												100%	100%	100%	100%	100%
Identificar necesidades de capacitación	Equipo de RRHH	X			X			X				X		80%	80%	100%	100%	100%
Implementar programas de capacitación	Equipo de RRHH	X			X			X				X		100%	100%	100%	100%	100%
Realizar inspecciones periódicas	Equipo de Dirección	X		X		X		X		X		X		100%	100%	100%	100%	100%
Establecer un manual de uso de la infraestructura y hábitos de cuidado	Equipo de Operaciones	X												100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

3.2.2. Planificación financiera por áreas

3.2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comité de implementación	Líder del Servicio	4	1	4	\$1,92	\$7,67
	Médico	5	1	5	\$1,92	\$9,58
	Enfermera	5	1	5	\$1,92	\$9,58
	Secretaria	4	1	4	\$1,92	\$7,67
Otros de apoyo	Capacitador externo	20	1	20	\$1,92	\$38,33
				0		\$-
				0		\$-
				0		\$-
MATERIALES	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	100	1	100	\$0,01	\$1,00
Material de oficina	lápices	25	1	25	\$0,20	\$5,00
Material de oficina	esferos	25	1	25	\$0,35	\$8,75
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Equipo de computo	Laptop	1			\$800,00	\$800,00
Muebles de oficina	Escritorio	1			\$90,00	\$90,00
Equipo de computo	Impresora	1			\$180,00	\$180,00
OTROS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Imprevistos						\$115,76
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL						\$1.273,34

Fuente: elaboración propia

3.2.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comité de implementación	Líder del Servicio	10	2	20	\$1,92	\$38,33
	Secretaria	10	2	20	\$1,92	\$38,33
				0		\$-
				0		\$-
Otros de apoyo	Mercadólogo	10	2	20	\$1,92	\$38,33
				0		\$-
				0		\$-
MATERIALES	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD D MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Informativos	500	2	1000	\$0,13	\$130,00
Material de oficina	Ficheros	10	2	20	\$0,25	\$5,00
Material de oficina	Identificaciones	10	2	20	\$0,45	\$9,00

EQUIPAMIENTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Equipo de computo	Laptop	1			\$800,00	\$800,00
Muebles de oficina	Escritorio	1			\$90,00	\$90,00
Equipo de computo	Impresora	1			\$180,00	\$180,00
OTROS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Imprevistos						\$132,90
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL						\$1.461,90

Fuente: elaboración propia

3.2.2.3. Gestión Financiera

TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comité de implementación	Lider de Recursos Humanos	10	12	120	\$1,92	\$230,00
	Secretaria	10	12	120	\$1,92	\$230,00
				0		\$-
				0		\$-
MATERIALES	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD AD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	300	12	3600	\$0,01	\$36,00
Material de oficina	Lápices	8	12	96	\$0,18	\$17,28
Material de oficina	Esferos	8	12	96	\$0,78	\$74,88
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Equipo de computo	Laptop	1			\$800,00	\$800,00
Muebles de oficina	Escritorio	1			\$90,00	\$90,00
Equipo de computo	Impresora	1			\$180,00	\$180,00
OTROS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Imprevistos						\$165,82
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL						\$1.823,98

Fuente: elaboración propia

3.2.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comité de implementación	Líder del Servicio	10	6	60	\$1,92	\$115,00
	Médico	10	6	60	\$1,92	\$115,00
	Enfermera	10	6	60	\$1,92	\$115,00
	Secretaria	5	6	30	\$1,92	\$57,50
MATERIALES	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	50	6	300	\$0,01	\$3,00
Material de oficina	lápices	10	6	60	\$0,18	\$10,80
Material de oficina	esferos	10	6	60	\$0,78	\$46,80

EQUIPAMIENTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Equipo de computo	Laptop	1			\$800,00	\$800,00
Muebles de oficina	Escritorio	1			\$90,00	\$90,00
Equipo de computo	Impresora	1			\$180,00	\$180,00
OTROS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Imprevistos						\$153,31
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL						\$1.686,41

Fuente: elaboración propia

3.2.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comité de implementación	Lider del Servicio	8	12	96	\$1,92	\$184,00
	Médico	8	12	96	\$1,92	\$184,00
	Enfermera	8	12	96	\$1,92	\$184,00
	Secretaria	5	12	60	\$1,92	\$115,00
MATERIALES	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	\$0,01	\$60,00
Material de oficina	lápices	10	12	120	\$0,18	\$21,60
Material de oficina	esferos	5	12	60	\$0,78	\$46,80
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Equipo de computo	Laptop	1			\$800,00	\$800,00
Muebles de oficina	Escritorio	1			\$90,00	\$90,00
Equipo de computo	Impresora	1			\$180,00	\$180,00
OTROS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Imprevistos						\$186,54
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL						\$2.051,94

Fuente: elaboración propia

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

TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comité de implementación	Lider del Servicio	7	1	7	\$1,92	\$13,42
	Médico	7	1	7	\$1,92	\$13,42
	Enfermera	7	1	7	\$1,92	\$13,42
	Secretaria	7	1	7	\$1,92	\$13,42
Otros de apoyo	Capacitador	10	1	10	\$1,92	\$19,17
				0		\$-
				0		\$-
				0		\$-

MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD D MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	200	1	200	\$0,01	\$2,00
Material de oficina	lapices	20	1	20	\$0,18	\$3,60
Material de oficina	esferos	20	1	20	\$0,78	\$15,60
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD		VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo	Lapto	1		\$800,00	\$800,00	
Muebles de oficina	Escritorio	1		\$90,00	\$90,00	
Equipo de computo	Impresora	1		\$180,00	\$180,00	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD		VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos					\$116,40	
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL					\$1.280,44	

Fuente: elaboración propia

CAPITULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Las fases de la evaluación y la implementación integral garantizan que los esfuerzos realizados se alineen con los objetivos establecidos y se ajusten a las necesidades cambiantes del entorno. En este capítulo, se aborda lo relacionado con la evaluación y la implementación, además, se destaca la importancia de monitorear continuamente el progreso, identificar áreas de mejora y aplicar acciones correctivas o preventivas según sea necesario.

4.1. Monitoreo de los planes

A continuación, se presentan dos ejemplos de acciones correctivas y preventivas:

4.1.1. Matriz de semaforización

La matriz de semaforización permite categorizar el riesgo relacionado con el incumplimiento de las actividades propuestas. A partir de estos resultados se pueden establecer medidas correctivas o preventivas conforme sea el caso. En la tabla 10 se presenta la matriz de semaforización de cumplimiento de las metas por cada una de las actividades de mejora propuestas.

A continuación, se muestra la matriz de semaforización por cada una de las actividades propuestas para el cumplimiento de las estrategias y objetivos del plan:

Tabla 15. Matriz de semaforización

Actividades	Semaforización del riesgo		
	Alto	Medio	Bajo
Diseñar programas de capacitación	Menor al 60%	61%-85%	Mayor al 85%
Realizar una evaluación de la calidad de los servicios a través de una coevaluación	Menor al 6	6,1%-8,5%	Mayor al 8,5%
Implementar sesiones de entrenamiento	Menor a 2	De 2 a 3	Más de 3
Realizar investigación de mercado	Mayor a 3 meses	2 meses	1 mes
Desarrollar estrategias de marketing	Mayor a 4 meses	3 meses	Menor a 3 meses
Realizar encuestas de satisfacción laboral	Menor a 6	De 6 a 8	Mayor a 8
Implementar programas de reconocimiento	0	2	Más de 2
Realizar análisis de viabilidad económica	Mayor a 3 meses	2 meses	1 mes

Actividades	Semaforización del riesgo		
	Alto	Medio	Bajo
Desarrollar estrategias de diversificación	Mayor a 4 meses	3 meses	Menor a 3 meses
Identificar materiales y equipos que requieren mantenimiento	Menor al 60%	61%-85%	Mayor al 85%
Levantar el flujograma de procesos	Menor al 60%	61%-85%	Mayor al 85%
Levantar el manual de funciones	Menor al 60%	61%-85%	Mayor al 85%
Desarrollar planes de contingencia	Mayor a 3 meses	2 meses	1 mes
Identificar necesidades de capacitación	Menor a 2	2	3
Implementar programas de capacitación	0	1 a 2	3 o más
Realizar inspecciones periódicas	0	1	2 o más
Establecer un manual de uso de la infraestructura y hábitos de cuidado	0	0	1

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Acción Correctiva

Descripción: Ante la identificación de indicadores en rojo relacionados con el incumplimiento del cronograma, se debe realizar un análisis detallado de las causas subyacentes, como la falta de recursos o la mala gestión del tiempo.

Medida Correctiva: Revisar y ajustar el cronograma para asignar recursos de manera más eficiente y establecer plazos realistas.

Responsable: Equipo de Dirección.

Fecha de Implementación: De acuerdo con la urgencia de la situación.

4.1.3. Acción Preventiva

Descripción: Ante la posibilidad de enfrentar problemas de liquidez en el futuro debido a la falta de recursos económicos, es necesario implementar medidas preventivas para diversificar las fuentes de ingresos.

Medida Preventiva: Explorar nuevas oportunidades de financiamiento, como la colaboración con organizaciones externas o la búsqueda de subvenciones y donaciones.

Responsable: Equipo Financiero.

Fecha de Implementación: Tan pronto como sea posible para garantizar la estabilidad financiera a largo plazo.

4.2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

A pesar de los esfuerzos realizados, es importante reconocer que la gestión gerencial enfrenta ciertas limitaciones y restricciones que pueden afectar su efectividad, entre ellas están:

1. El costo de implementación de las estrategias es significativo por lo que se debe optimizar el ingreso por transferencias de gobierno o a su vez aplicar la estrategia para la obtención de recursos propios, sin embargo, esta última alternativa resulta poco eficiente debido a que su objetivo es cubrir gastos urgentes.
2. Por otra parte, si bien se estableció un cronograma de aplicación de las estrategias para la mejora de la atención al usuario, se debe considerar un margen de error por las contingencias que se pudieran presentar en la ejecución de las actividades. Esto, retrasar la implementación de otras actividades y proyectos y afectar negativamente el logro de los objetivos.
3. Se debe considerar que al momento de ejecutar el plan se pueden realizar modificaciones o ajustes a las actividades lo que resulta válido si el panorama es diferente al que se esperaba.

4.3. Conclusiones y Recomendaciones

4.3.1. Conclusiones

1. Se desarrolló un análisis situacional de la estructura administrativa, financiera y operacional del CSN2 del cantón Ambato, se identificó que dentro del personal que labora en la institución existe resistencia al cambio lo que afecta a la agilidad operativa, del mismo modo se expresa que existen recursos limitados para llevar a cabo las actividades habituales para la atención médica de la población.
2. Al momento de diagnosticar los servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud, se determinó que el 11,3% de aquellos servicios que no pudieron ser atendidos en el Centro de Salud, tampoco fueron cubiertos por otros establecimientos a los que fueron derivados. Esto muestra una

incapacidad del establecimiento para abastecer las necesidades del 100% de la población del sector que requiere atención médica.

3. A partir de las dificultades detectadas se elaboró un plan estratégico para cada área del centro de salud. Dentro de las principales estrategias establecidas están: ofrecer programas de capacitación para adaptarse a nuevos roles, además se propuso explorar formas creativas de promoción de servicios médicos que cumplan con las regulaciones. Del mismo modo se recomendó la estrategia de implementación de programas de retención y reconocimiento para el personal, así como también explorar nuevas fuentes de ingresos, como servicios especializados o programas adicionales. Además, resulta importante desarrollar planes de contingencia para abordar escasez de suministros críticos.
4. Finalmente, para evaluar la implementación integral de la propuesta para el mejoramiento de la calidad de atención en pacientes que acuden al establecimiento se estableció una matriz de semaforización por cada una de las actividades o tareas propuestas que incluye la categorización de cumplimiento por metas.

4.3.2. Recomendaciones

1. Para garantizar una gestión gerencial efectiva, es necesario abordar las limitaciones y restricciones existentes, como el tiempo, los costos y el alcance. Esto requiere un enfoque proactivo y una planificación cuidadosa para mitigar los riesgos y maximizar las oportunidades de éxito.
2. Se debe realizar una evaluación de los recursos disponibles en el centro de salud dentro de los cuales se incluye el personal, equipos médicos, suministros y espacio físico para ayudar a maximizar la capacidad de atención sin necesidad de derivar pacientes. Esto implica además una reorganización de horarios, la implementación de sistemas de gestión de citas más eficientes, la capacitación del personal y reuniones de trabajo constantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Brusnahan, A., Carrasco-Tenezaca, M., Bates, B., Roche, R., y Grijalva, M. (2022). Identifying health care access barriers in southern rural Ecuador. *International Journal for Equity in Health*, 21(55).
<https://link.springer.com/article/10.1186/s12939-022-01660-1>
- Castro, R. (2023). Factores que inciden en la racionalización y optimización de los recursos públicos en los hospitales en Quito-Ecuador. *Revista Espacios*, 44(3).
<https://revistaespacios.com/a23v44n03/a23v44n03p03.pdf>
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101-114.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales. (2012). *Ministerio de Salud Pública*. ACUERDO MINISTERIAL: No. 00001537.
<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/ESTATUTO-GESTION-ORGANIZACIONES-HOSPITALES-RO-339-25-09-2012.pdf>
- Google Maps. (2023). *Jose Mires Ambato*. https://www.google.com/maps/@-1.2530733,-78.6221056,3a,75y,212.52h,90t/data=!3m7!1e1!3m5!1sYwl3xWKOTN2n2NKEeZmQlg!2e0!6shhttps:%2F%2Fstreetviewpixels-pa.googleapis.com%2Fv1%2Fthumbnail%3Fpanoid%3DYwl3xWKOTN2n2NKEeZmQlg%26cb_client%3Dsearch.gws-prod.gps%26w
- Hampel, K., y Hajduova, Z. (2023). La Gestión de Recursos Humanos como Área de Cambios en una Institución de Salud. *Gestión de Riesgos y Política Sanitaria*, 16. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/RMHP.S388185>
- INEC. (2022). *Registro Estadístico de Defunciones Generales de 2022*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Defunciones_Generales_2022/Principales_resultados_EDG_2022.pdf

- INEC. (2022). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud*.
https://www.ecuadoren-cifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Mei-Ling, E., y Santillan-Lopez, R. (2021). Procesos de Gestión de los Centros de Salud Privados y Calidad de Atención a Pacientes con Enfermedades Renales Crónicas. *Polo del conocimiento*, 6(11), 1262-1281.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8219324.pdf>
- Merchán, J., y Merchán, J. (2022). Gerencia en salud como estrategia para convertir los centros de salud en entes altamente competitivos. *Polo del conocimiento*, 7(12).
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/5033/12206>
- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Rendición de cuentas 2019*. Coordinación zonal 9.
<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Presentaci%C3%B3n-Coordinaci%C3%B3n-Zonal-9-SALUD.pdf>
- Molina, A. (2019). Funcionamiento y gobernanza del Sistema Nacional de Salud del Ecuador. *Íconos*, 63.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17141/iconos.63.2019.3070>
- Montes de Oca, H. (2021). Evolución del concepto calidad y aporte al desarrollo regenerativo desde la estrategia empresarial. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 48-64.
<https://www.redalyc.org/journal/6722/672271875005/672271875005.pdf>
- Quizhpe, E., Teran, E., y Pulkki-Brännström, A. (2022). Social inequalities in healthcare utilization during Ecuadorian healthcare reform (2007–2017): a before-and-after

cross-sectional study. *BMC Public Health*, 22(499).
<https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-022-12884-9>

Rodas, F., y Santillán, J. (2019). Breves consideraciones sobre la Metodología de la Investigación para investigadores principiantes. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 170-184. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.974>

Triviño-Ibarra, C., Villamar-García, W., y Reyes-Alay, T. (2019). La calidad de la atención en los servicios de salud en la provincia de Manabí, Ecuador. *Polo del conocimiento*, 4(12), 135-148. <https://doi.org/10.23857/pc.v4i12.1197>

Vaccaro, G., Jurado, M., Gonzabay, E., y Witt, P. (2023). Desafíos y problemas de la salud pública en Ecuador. *ReciMuc*, 10-21.
<https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/download/1086/1699/>

ANEXOS

3. Entrevista sobre Gestión en el Centro de Salud Número 2 - Ambato, Ecuador

Datos del Entrevistado:

Nombre:

Cargo:

Tiempo en el Centro de Salud Número 2:

Introducción:

Gracias por participar en esta entrevista sobre la gestión en el Centro de Salud Número 2. Su experiencia y conocimientos son fundamentales para entender mejor cómo se manejan los diferentes aspectos gerenciales, estratégicos, administrativos, financieros y operativos en nuestra institución. Esta entrevista se realizará en dos partes: la primera se centrará en preguntas estructuradas y la segunda en preguntas semiestructuradas para permitir una exploración más detallada.

Parte 1: Preguntas Estructuradas

¿Cuál es su papel dentro del Centro de Salud Número 2 y cuánto tiempo ha estado desempeñando este cargo?

En su percepción, ¿cómo describiría la gestión gerencial de la dirección en nuestra institución?

¿Qué estrategias se han implementado para abordar los desafíos en la gestión estratégica de marketing?

Desde el punto de vista de la gestión administrativa y de recursos humanos, ¿cómo se planifica y coordina el personal en nuestro centro de salud?

En relación con la gestión financiera, ¿cómo se abordan las oportunidades para mejorar la eficiencia financiera y garantizar la sostenibilidad económica?

¿Cuál es el enfoque actual en la gestión operativa, abastecimiento y logística para optimizar las operaciones diarias?

Parte 2: Preguntas Semiestructuradas

¿Cómo maneja el Centro de Salud Número 2 la capacitación del personal en nuevas tecnologías? ¿Ha enfrentado desafíos en este aspecto?

¿Qué medidas se han tomado para anticipar y gestionar eventos de salud pública que puedan afectar la demanda de servicios?

En relación con la gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización, ¿cómo se gestionan los desafíos durante situaciones de alta demanda?

¿Cuáles son las mayores vulnerabilidades identificadas en la gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones?

¿Cómo se aborda la escasez de suministros críticos en el ámbito de la gestión operativa?

Agradecimiento Final:

Agradecemos sinceramente su participación y contribución a este proceso de recopilación de información. Sus aportes permiten mejorar la eficiencia y calidad de los servicios en el Centro de Salud Número 2.

4. Ficha de Observación en el Centro de Salud Número 2 - Ambato, Ecuador

Fecha de Observación:

Hora de Inicio:

Observador:

Objetivo de la Observación:

Capturar aspectos no verbalizados de la dinámica cotidiana, identificar brechas en la prestación de servicios y evaluar la interacción entre los diferentes departamentos del CSN2.

Aspectos a Observar:

.....
.....

Dinámica de Trabajo:

.....
.....

¿Cómo se distribuye el personal en sus roles y responsabilidades?

¿Cuál es la eficiencia en la comunicación y coordinación entre los miembros del personal?

¿Se siguen los protocolos establecidos en la prestación de servicios?

Distribución de Recursos:

.....
.....

¿Cómo se distribuyen los recursos físicos, como equipos médicos y suministros, en las áreas de trabajo?

¿Hay alguna carencia evidente en términos de recursos necesarios para el funcionamiento eficiente?

Eficacia en los Procesos:

.....
.....

¿Cómo se llevan a cabo los procesos operativos diarios?

¿Se observa alguna demora o interrupción en la ejecución de tareas?

¿Se implementan medidas de control de calidad durante los procedimientos?

Interacción entre Departamentos:

.....
.....

¿Cómo se interrelacionan los diferentes departamentos en el centro de salud?

¿Existe una comunicación efectiva entre los departamentos?

¿Se evidencian situaciones de coordinación o desafíos en la colaboración interdepartamental?

Clima Organizacional:

.....
.....

¿Se observa un ambiente de trabajo colaborativo y positivo?

¿Existe algún indicio de tensiones o conflictos entre el personal?

¿Cómo se abordan los desafíos y se fomenta la resolución de problemas?

Notas y Comentarios:

.....
.....

Conclusión de la Observación:

.....
.....