



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para optimizar el talento humano operativo para la  
mejora de la Calidad de la atención en el Servicio de Emergencia del  
Centro de Salud Ciudad Victoria

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor:

Dr. Joseph David Banchón Alvarado

Año

2024



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para optimizar el talento humano operativo para la mejora  
de la Calidad de la atención en el Servicio de Emergencia del Centro  
de Salud Ciudad Victoria

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
Magister en Gerencia de Instituciones de Salud

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor:

Dr. Joseph David Banchón Alvarado

Año:

2024

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que el presente Proyecto de Titulación es de mi autoría, por lo tanto, concedo los derechos a la Universidad de las Américas con la finalidad de que pueda ser utilizado como instrumento de consulta y lectura, entre otros fines académicos.

Que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes

JOSEPH DAVID BANCHÓN ALVARADO

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, le doy gracias a Dios quien es el forjador de mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto.

A mis padres, quienes son un pilar fundamental en mi vida y un ejemplo de superación.

Agradezco a mi Tutora, Mgs. Sonia Brazales por su guía, apoyo y comprensión durante el desarrollo de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

El presente Proyecto se lo dedico con mucho amor a mi esposa, Suany Martínez, quien ha creído en mí y me ha apoyado durante todo el proceso de titulación.

A mis queridos hijos, Annie y Benjamín, quienes han cambiado mi vida y me han convertido en un mejor ser humano, quiero que tengan siempre en su corazón la convicción y la fuerza para cumplir todas sus metas.

## RESUMEN

El Centro de Salud Ciudad Victoria presta sus servicios de salud desde el año 2018, clasificado como establecimiento del primer nivel de atención de Tipología C cuenta con una cartera de servicios de acuerdo a lo establecido por la Autoridad Sanitaria Nacional. La problemática planteada y detallada en esta unidad operativa es la disminución de la calidad en la prestación de los servicios de salud por la asignación insuficiente en número y capacidad técnica para el abordaje de los problemas de salud de los usuarios; lo cual ocasiona múltiples efectos negativos respecto a la calidad de la atención originando insatisfacción en la población atendida en el establecimiento.

Ante la situación descrita, se define como objetivo principal de este proyecto el determinar soluciones para la mejora de la calidad de la atención proporcionada a los usuarios en el Servicio de Emergencia del Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria.

La aplicación de una metodología mixta fue fundamental para la obtención de los resultados, mediante la cual se obtuvo información basada en la atención recibida a pacientes que acudieron al servicio de emergencia, analizando la oferta y calidad de los servicios de salud desde el ingreso a la institución hasta la finalización de la atención médica. Se pudo evidenciar el déficit de personal de salud en el área de triaje y en los consultorios del servicio de emergencia, lo cual ocasionó un estancamiento de los diferentes servicios, dando como resultado que el 50% de los usuarios se encontraban insatisfechos con la atención brindada.

La propuesta para la solución de la problemática identificada, se centra en un plan de gestión gerencial compuesto por varias actividades; las cuales incluyen asignación de personal adicional, identificación de personal vulnerable, mejoras en la infraestructura, reforzar conocimientos científicos, evaluación continua a los funcionarios, entre otros.

Logrando de esta manera que el Centro de Salud Ciudad Victoria sea un prestador eficiente y eficaz de servicios de salud otorgando atención médica integral con calidez y calidad a todos los usuarios.

## ABSTRACT

The Ciudad Victoria Health Center has been providing its health services since 2018, classified as a first level of care establishment of Typology C, it has a portfolio of services in accordance with what is established by the National Health Authority. The problem raised and detailed in this operational unit is the decrease in quality in the provision of health services due to insufficient allocation in number and technical capacity to address the health problems of users; which causes multiple negative effects regarding the quality of care, causing dissatisfaction in the population served in the establishment.

Given the situation described, the main objective of this project is defined as determining solutions to improve the quality of care provided to users in the Emergency Service of the Ciudad Victoria Type C Health Center.

The application of a mixed methodology was essential to obtain the results, through which information was obtained based on the care received by patients who went to the emergency service, analyzing the supply and quality of health services from admission to the hospital. institution until the completion of medical care. The deficit of health personnel was evident in the triage area and in the emergency service offices, which caused a stagnation of the different services, resulting in 50% of users being dissatisfied with the care provided.

The proposal for the solution of the identified problem focuses on a managerial management plan composed of several activities; which include assignment of additional personnel, identification of vulnerable personnel, improvements in infrastructure, strengthening scientific knowledge, continuous evaluation of officials, among others.

In this way, the Ciudad Victoria Health Center is an efficient and effective provider of health services, providing comprehensive medical care with warmth and quality to all users.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..</b>	<b>1</b>
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....</b>	<b>1</b>
Introducción.....	1
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	3
Oferta y Demanda de Servicios .....	5
Oferta (Red).....	5
Demanda de Servicios .....	7
Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	8
Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	10
Población atendida.....	12
Demanda de Servicios Insatisfecha .....	12
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
Justificación del Planteamiento del Problema .....	14
Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios. ....	15
Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios. ....	16
PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	18
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....</b>	<b>20</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....</b>	<b>30</b>
Gestión Gerencial de la Dirección.....	30
Gestión Estratégica de Marketing.....	30
Gestión Administrativa y de Talento Humano .....	30
Gestión Financiera.....	31
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	31
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	32
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	32
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>33</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>33</b>
<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>33</b>

Análisis del Entorno Social .....	33
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	36
Análisis FODA .....	37
Cadena de Valor de la Organización .....	40
Planificación Estratégica .....	42
• Misión.....	42
• Visión.....	42
• Objetivos Institucionales .....	42
• Principios Éticos .....	42
• Políticas .....	43
<b>PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>44</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>44</b>
Gestión Gerencial de la Dirección.....	44
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	45
Gestión Financiera.....	47
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	47
Gestión de las Tecnologías de la información y Comunicaciones .....	48
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	49
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>49</b>
<b>EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN.....</b>	<b>50</b>
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	50
Conclusiones y Recomendaciones.....	51
Referencias Bibliográficas.....	53
Anexos.....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Microred del Centro de Salud Ciudad Victoria .....	6
<b>Tabla 2.</b> Perfil epidemiológico del Establecimiento de Salud Ciudad Victoria .....	8
<b>Tabla 3.</b> Cartera de Servicios del Establecimiento de Salud Ciudad Victoria.....	11
<b>Tabla 4.</b> Datos estadísticos de habitantes adscritos al Centro de Salud Ciudad Victoria....	12
<b>Tabla 5.</b> Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución .....	18
<b>Tabla 6.</b> Resultados de la Observación Directa .....	29
<b>Indicadores de Gestión Gerencial de la Dirección</b> .....	44
Actividad Nro. 1 .....	44
Actividad Nro. 2 .....	45
Actividad Nro. 3 .....	45
<b>Indicadores de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos</b> .....	45
Actividad Nro. 1 .....	46
Actividad Nro. 2 .....	46
Actividad Nro. 3 .....	47
<b>Indicadores de Gestión Financiera</b> .....	47
Actividad Nro. 1 .....	47
<b>Indicadores de Adquisición de Medicamentos, Material quirúrgico e Insumos</b> .....	48
Actividad Nro. 1 .....	48
<b>Indicadores de Gestión de Registros de la Información</b> .....	48
Actividad Nro. 1 .....	49
<b>Indicadores de Gestión Clínica y/u Hospitalaria</b> .....	49
Actividad Nro. 1 .....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura organizacional de los establecimientos de salud .....	4
<b>Figura 2.</b> Flujo de Microred Distrital .....	5
<b>Figura 3.</b> Proceso de referencia y contrareferencia .....	6
<b>Figura 4.</b> Representación geográfica del Centro de Salud Ciudad Victoria.....	9
<b>Figura 5.</b> Árbol de Problemas - Causa.....	14
<b>Figura 6.</b> Árbol de Problemas Medio - Fin.....	17
<b>Figura 7.</b> Resultados de la pregunta 1 .....	21
<b>Figura 8.</b> Resultados de la pregunta 2 .....	22
<b>Figura 9.</b> Resultados de la pregunta 3 .....	23
<b>Figura 10.</b> Resultados de la pregunta 4 .....	24
<b>Figura 11.</b> Resultados de la pregunta 5 .....	25
<b>Figura 12.</b> Resultados de la pregunta 6 .....	25
<b>Figura 13.</b> Resultados de la pregunta 7 .....	26
<b>Figura 14.</b> Resultados de la pregunta 8 .....	27
<b>Figura 15.</b> Resultados de la pregunta 9 .....	27
<b>Figura 16.</b> Resultados de la pregunta 10 .....	28
<b>Figura 17.</b> Análisis FODA.....	38
<b>Figura 18.</b> Cadena de Valor del Centro de Salud Ciudad Victoria .....	41

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

##### Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (1986) plantea la necesidad de implementar acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población como una condición ineludible para el logro de la salud. La estrategia de promoción de la salud establece algunos lineamientos como reorientar el modelo de atención hacia un enfoque integral, en el que las acciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, la construcción de políticas públicas saludables, intervenciones intersectoriales, la promoción de estilos de vida, espacios saludables y la participación activa de la población son los ejes fundamentales.

El Ministerio de Salud Pública (MSP), a través del Modelo de Atención Integral en Salud con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI) determina que la Estrategia de Atención Primaria de Salud, debe ser la base de la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud.

Este mandato implica la reorientación del modelo de atención asistencial hacia un modelo que fortalezca la promoción y la prevención; a su vez, la implementación de estrategias que permitan el acceso equitativo y continuo a servicios integrales de salud, que se adecúen a las necesidades y demandas de la población, reconociendo y dando respuesta a las especificidades que devienen de la diversidad étnica y cultural, del momento del ciclo vital, de género y territorial. Implica también la articulación intersectorial y la participación ciudadana en torno a procesos de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.

La Atención Primaria de Salud no significa exclusivamente servicios en el primer nivel de atención, sino que considera que el primer nivel de atención es la puerta de entrada a los otros niveles de atención más complejos, con la finalidad de proporcionar atención integral y específica a las demandas individuales de la población.

El Centro de Salud Ciudad Victoria de Tipología C, es un establecimiento de salud del primer nivel de atención de la red del Ministerio de Salud Pública. A través de este establecimiento se brindan servicios de salud a una población de aproximadamente 88.882 habitantes.

Es en este establecimiento de salud en el que se identifica una problemática en la atención en el Servicio de Emergencia, que genera inconformidad en los usuarios externos e internos, se lleva a cabo el presente trabajo en el cual se plantearán alternativas de solución con el objetivo de que el Estado actúe de forma eficiente y oportuna en respuesta a la demanda del Servicio de Emergencia que se proporciona en este sector urbano-rural.

### **Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

La Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2 - Salud, de la provincia del Guayas, pertenece a la Zona 8 – Salud, tiene dentro de su jurisdicción a 4 Direcciones Distritales fusionadas (09D07, **09D08**, 09D09, 09D10) que van desde Puente Lucía hasta la parroquia rural Posorja.

El Distrito ejerce su gestión en el cantón Guayaquil con una población total de 1'041.187 habitantes, prestando servicios en el primer nivel de atención con 34 unidades de salud distribuidas de la siguiente manera:

- 3 establecimientos de salud de tipología C
- 6 establecimientos de salud de tipología B
- 14 establecimientos de salud de tipología A
- 2 puestos de salud
- 2 unidades móviles de atención médica general
- 5 centros de privación de libertad
- 1 CETAD
- 1 CAI femenino

El Centro de Salud Ciudad Victoria es de tipología C, con una población aproximada de 88.882 habitantes; esta unidad operativa es uno de los tres establecimientos de mayor

complejidad dentro de la Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2-Salud, por lo tanto, su administración, abastecimiento, regulación, planificación, control y gestión dependerá en gran parte de esta Dirección Distrital.

Esta unidad de salud forma parte de los establecimientos del primer nivel de atención, por lo cual se rige por los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo el MAIS-FC y todas las políticas públicas en salud que se establecen en la normativa legal vigente.

### **Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

El Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria pertenece al Distrito 09D08 Pascuales 2 – Salud, por lo tanto, esta Dirección Distrital es la encargada de realizar las gestiones administrativas de forma descentralizada respecto de los recursos económicos y la atención de las necesidades de los establecimientos de salud.

Esta Dirección Distrital a su vez dependerá de la asignación presupuestaria dispuesta por el Ministerio de Economía y Finanzas, a nivel central y de la Coordinación Zonal 8 a nivel local.

Siguiendo los lineamientos del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los Establecimientos de Salud del Primer Nivel de Atención del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, tal como reza en el Art. 4: “Procesos de los establecimientos de salud del Primer Nivel de Atención del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, los procesos son ordenados y clasificados en función de su grado de contribución o del valor agregado que le dan al cumplimiento de su misión”, el Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria, al ser primer nivel de atención, tiene los siguientes procesos:

**1. Procesos Agregadores de Valor:** Estos procesos se encargan de generar y administrar todos los servicios destinados a los usuarios, tanto externos como internos y que, además, permitirán cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos (Acuerdo Ministerial 4568, 2013, p.5)

Administración Técnica de la Unidad Operativa del Primer Nivel de Atención: La misma se encargará de coordinar, supervisar y gestionar todos y cada uno de los procesos definidos para esta unidad operativa, de esta manera el usuario tendrá atención oportuna, cálida, eficiente y efectiva. (Acuerdo Ministerial 4568, 2013, p.9)

**2. Procesos Habilitantes de Apoyo:** Estos son los procesos que permiten a los agregadores de valor generar los productos y servicios; y, que apoyarán y viabilizarán la gestión de la Unidad Operativa.

En este punto es necesario aclarar que los demás procesos habilitantes de apoyo y asesoría serán proporcionados por la Dirección Distrital a la que pertenece la Unidad Médica. (Acuerdo Ministerial 4568, 2013, p.5)

**Figura 1**

*Estructura organizacional de los establecimientos de salud del primer nivel de atención*



Fuente: Acuerdo Ministerial 4568: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de los establecimientos de salud del Primer Nivel de Atención

## Oferta y Demanda de Servicios

### Oferta (Red)

El Centro de Salud Ciudad Victoria al ser de tipología C es uno de los establecimientos de mayor capacidad resolutive dentro del primer nivel de atención bajo la jurisdicción del Distrito 09D08 Pascuales 2 - Salud.

**Figura 2**

#### *Flujo de Microred Distrital*

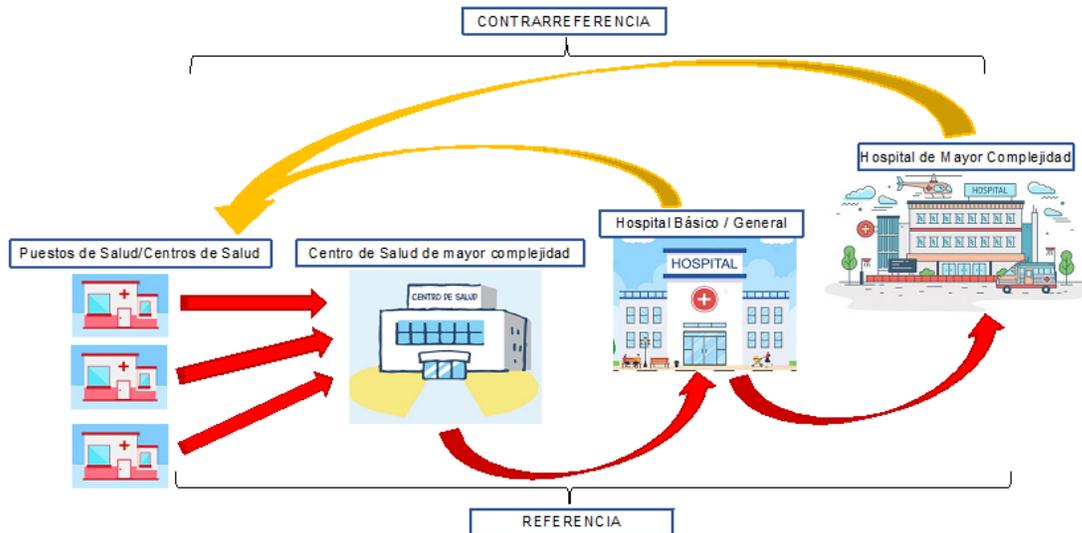


Fuente: Rendición de Cuentas Distrito 09D08, Año 2023

En caso de requerir, debido a la limitada capacidad resolutive en el Centro de Salud Ciudad Victoria, se refiere al paciente a una unidad de mayor complejidad, para su pronta gestión dentro de la Red Integrada de los Servicios de la Salud, de acuerdo a lo establecido en la normativa correspondiente.

**Figura 3**

*Proceso de referencia y contrareferencia*



Fuente: Rendición de Cuentas Distrito 09D08 año 2023

**Tabla 1**

*Microred del Centro de Salud Ciudad Victoria*

ESTABLECIMIENTOS ADSCRITOS A CIUDAD VICTORIA	ESTABLECIMIENTO DEL PRIMER NIVEL DE MAYOR RESOLUCIÓN MÁS CERCANO	DISTANCIA EN KILÓMETROS	DISTANCIA EN MINUTOS	HOSPITALES DE REFERENCIA	DISTANCIA EN KILÓMETROS	DISTANCIA EN MINUTOS
SOCIO VIVIENDA 1	<b>CENTRO DE SALUD CIUDAD VICTORIA</b>	9	28	H. MONTE SINAÍ	7.5	21
SOCIO VIVIENDA 2		20	29			
MONTE SINAÍ		6	18	H. UNIVERSITARIO	10	18
NUEVA PROSPERINA		7,8	26			
FORTIN		14	23	H. GUASMO SUR	37	58
FLOR DE BASTION 1		4,1	9	H. ICAZA BUSTAMANTE	29	46
FLOR DE BASTION 3		6	20	H. ABEL GILBERT PONTON	26	48
FLOR DEL BASTION 2		4,8	15			

Fuente: Rendición de Cuentas Distrito 09D08 año 2023

## **Demanda de Servicios**

Toda vez, que el acceso a salud es un derecho humano fundamental, la gratuidad de los servicios de salud elimina una barrera económica significativa para aquellos que de otro modo deberían postergar la atención médica debido a limitaciones financieras. Situación especialmente relevante en entornos donde la pobreza predomina.

La disponibilidad de un Centro de Salud Tipo C es igualmente importante, ya que garantiza un acceso más rápido y eficiente a servicios de atención médica. En comunidades con altos índices de pobreza, la distancia geográfica puede ser un obstáculo significativo para acceder a servicios de salud. La presencia de un centro de salud cercano facilita que los residentes obtengan atención médica oportuna, lo que es crucial para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades.

Los determinantes de la salud en Ciudad Victoria son multifacéticos e incluyen diferentes factores biológicos, ambientales, conductuales, económicos, sociales, etc. Estos factores influyen importantemente en la salud de la población y suelen determinar la necesidad de servicios de salud específicos.

El perfil epidemiológico de esta zona se caracteriza por diferentes de condiciones de salud, registrándose principalmente enfermedades infectocontagiosas como el dengue y la influenza, las cuales requieren una respuesta rápida y efectiva del sistema de salud.

**Tabla 2**

*Perfil epidemiológico del establecimiento de salud Ciudad Victoria*

<b>MORBILIDAD PERIODO: AÑO 2023</b>	<b>MUJER</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
N390 - Infección de Vías Urinarias, sitio no especificado	563	96	659
K021 - Caries de la dentina	479	164	643
B829 - Parasitosis intestinal sin otra especificación	200	138	338
O234 - Infección no especificada de las vías urinarias en el embarazo	272	0	272
D508 - Otras anemias por deficiencia de hierro	126	81	207
N760 - Vaginitis aguda	203	0	203
O990 - Anemia que complica el embarazo, el parto y el puerperio	193	0	193
O235 - Infección genital en el embarazo	176	0	176
O342 - Atención materna por cicatriz uterina debida a cirugía previa	172	0	172
J00X - Rinofaringitis aguda [resfriado común]	89	78	167
E660 - Obesidad debida a exceso de calorías	121	41	162
R51X - Cefalea	127	30	157
N390 - Infección de vías urinarias, sitio no especificado	139	13	152
B373 - Candidiasis de la vulva y de la vagina	150	0	150
F418 - Otros trastornos de ansiedad especificados	123	20	143
D509 - Anemia por deficiencia de hierro sin otra especificación	87	51	138
K036 - Depósitos [acreciones] en los dientes	102	35	137
I10X - Hipertensión esencial (primaria)	84	40	124
N911 - Amenorrea secundaria	118	0	118
D649 - Anemia de tipo no especificado	74	43	117
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>3.598</b>	<b>830</b>	<b>4.428</b>

Fuente: Gestión Distrital de Estadística, Distrito 09D08 año 2023

## **Análisis Geoespacial y Geopolítico**

### ***Análisis Geoespacial***

El Circuito Ciudad Victoria se encuentra ubicado al noroeste de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, en la parroquia Pascuales, Distrito 8, Circuito 3.

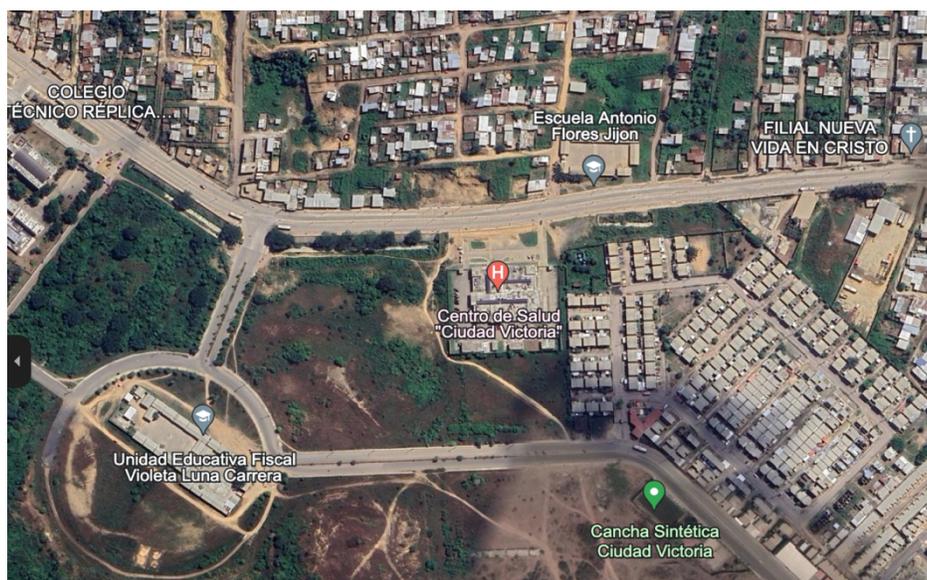
La principal vía de acceso al Centro de Salud Ciudad Victoria es a través de la vía Daule a nivel del Km 27.5 1/2. Las vías de acceso están en estado muy precario, debido a que en la actualidad se encuentran en construcción, lo que genera complicaciones al momento de movilizarse a la Unidad de Salud, con peligro para la traspotación de personas y movilización de pacientes. Calles que no están del todo pavimentadas y que, en el período de lluvia, se hacen casi inaccesibles.

### Límites geográficos del Centro de Salud Ciudad Victoria:

- **Norte:** Circuito Monte Sinaí
- **Sur:** Circuito Flor 1
- **Este:** Áreas que corresponden a la Oficina Técnica 7
- **Oeste:** Circuito Flor 2

**Figura 4**

*Representación geográfica del Centro de Salud Ciudad Victoria*



*Nota:* La figura representa la vista aérea de la ubicación geográfica del Centro de Salud Ciudad Victoria. Tomado de Google Maps. Derechos reservados Google 2024.

### **Análisis Geopolítico**

El Centro de Salud Ciudad Victoria al ser parte del Sistema Nacional de Salud, con el Ministerio de Salud Pública como Autoridad Sanitaria Nacional, está regido por un marco legal que, como lo establece la Constitución de la República, otorga el derecho a la salud como un derecho humano fundamental, inalienable, invisible, irrenunciable e intransigible, garantizado por el Estado.

También se cuenta con varias leyes que fortalecen la garantía de los derechos a la salud como la Ley Orgánica de Salud, Ley del Sistema Nacional de Salud, Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia, entre otras.

En base a lo establecido, se creó el Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural mediante el cual se instaura el desarrollo de prácticas e intervenciones orientadas para responder eficazmente a las necesidades de las personas, familias y comunidades, en el marco de la estrategia de atención primaria de salud renovada.

Esta implementación responde a las nuevas demandas y necesidades de salud de la población general, mediante el fortalecimiento de la capacidad resolutive del primero, segundo y tercer nivel de atención.

### **Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)**

En base al Acuerdo Ministerial No 4568 del 28 de noviembre del 2013 que corresponde al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los Establecimientos de Salud del Primer Nivel de Atención y del Modelo de Atención Integral de Salud con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural, establecido por el Ministerio de Salud Pública, se definen las actividades prioritarias del primer nivel de atención.

En virtud de lo cual, el Centro de Salud Ciudad Victoria Tipo C, cuenta con la siguiente cartera de servicios:

**Tabla 3**

*Cartera de Servicios del Establecimiento de Salud Ciudad Victoria Tipología C*

<b>SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA</b>		
<b>PRESTACIONES</b>	<b>HORARIO DE ATENCIÓN</b>	<b>DÍAS DE ATENCIÓN</b>
Medicina General	08h00 a 16h30	lunes a viernes
Medicina Familiar		
Obstetricia		
Psicología		
Odontología		
Procedimientos ambulatorios de Enfermería		
Terapia de Lenguaje		
Terapia Ocupacional		
Rehabilitación física		
Calificación de discapacidades		
Consultorio de tuberculosis		
Inmunización		
Laboratorio Clínico (LAC1)		
Servicio de Ecografía		
Dispensación de medicamentos		
Servicio de Radiología		
Admisión y Estadística		
<b>SERVICIO DE EMERGENCIA</b>		
Atención de Emergencias Medicina General	24 horas	lunes a domingo
Atención de Centro Obstétrico		
Procedimientos ambulatorios de Enfermería		
Servicio de Radiología		
Laboratorio Clínico (LAC1)		
Dispensación de medicamentos		

Fuente: Gestión Distrital de Implementación y Evaluación de Redes de los Servicios de la Salud  
Elaboración propia

## Población atendida

La población asignada para el año 2024 que corresponde al Centro de Salud Ciudad Victoria, según el Instituto de Estadística y Censos (INEC), es de aproximadamente 88.882 habitantes.

La población se distribuye en un rango amplio de edades, desde los recién nacidos hasta personas mayores de 75 años. Se observa una disminución en la población a medida que aumenta la edad, lo cual es común en estructuras de población envejecidas.

La diversidad en la distribución por edades sugiere que el Centro de Salud debe estar preparado para abordar las necesidades de una población heterogénea en términos de atención médica. Programas de atención prenatal y para bebés, así como servicios geriátricos, pueden ser áreas importantes de atención.

**Tabla 4**

*Datos estadísticos de habitantes adscritos al Centro de Salud Ciudad Victoria*

Unidad Operativa	Total Población	Menores de 1 Año	1 - 4 años	5 - 9 años	10 - 14 años	15 - 19 años	20 a 64 Años	65 a 74 años	75 Años y más
Ciudad Victoria	88.882	1.286	5.299	6.828	7.479	7.592	53.717	4.064	2.617

Fuente: Departamento de Estadística del Distrito 09D08 año 2024

El total de atenciones proporcionadas en el año 2023 en la Unidad Operativa Ciudad Victoria fue a 368.212 pacientes, los cuales fueron atendidos por el Servicio de Consulta Externa.

En el Servicio de Emergencia se atienden diariamente 200 pacientes para medicina general, 25 obstetricia y entre 3 a 5 partos por día.

## Demanda de Servicios Insatisfecha

En la actualidad existen varias limitantes que dificultan ofrecer en el Servicio de Emergencia una atención de calidad.

El principal nudo crítico es la falta del talento humano necesario para este Servicio. El retraso en la atención con prolongación de los tiempos de espera, ausentismo de los profesionales por temas de salud, la sobrecarga laboral y otros factores afectan la atención a los usuarios que acuden para solución de sus problemas de salud, ocasionando que los pacientes prefieran en ocasiones no ser atendidos, firmando alta voluntaria y acercándose a otras Unidades de Salud cercanas como el Centro de Salud Bastión Popular Tipo C o el Hospital General Monte Sinaí, creando sobredemanda y sobrecarga laboral a otros establecimientos.

## **IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Centro de Salud Ciudad Victoria, unidad de primer nivel de atención de tipología C, fue inaugurado el 9 de octubre del año 2018, con la finalidad de proporcionar servicios de salud a la población adscrita.

La problemática detectada en esta Unidad de Salud es la asignación inadecuada del personal operativo para el Servicio de Emergencia, lo cual genera múltiples inconformidades en los pacientes que asisten a esta institución, impidiendo brindar un servicio con calidez y calidad.

**Figura 5**

*Árbol de Problemas-Causa Efecto*



Elaboración propia

### **Justificación del Planteamiento del Problema**

En las unidades operativas que forman parte del primer nivel de atención se proporcionan diferentes servicios, los cuales van a resolver la mayor parte de los problemas de salud de la población. La asignación de un personal operativo idóneo y capacitado para el Servicio de Emergencia permite dar cumplimiento con los servicios ofertados, ocasionando que los pacientes sean atendidos y tratados de manera oportuna, de esta forma se salvaguarda la salud física, psicológica y social de los usuarios.

Dentro de los factores que contribuyen a la generación de problemas durante la atención en dicho Servicio, se encuentra el contar con un personal operativo insuficiente en número y capacidad técnica para abordar los problemas de salud de la población.

Esta problemática ocasiona un sinnúmero de efectos negativos respecto de la calidad de la atención y por lo tanto la satisfacción de los pacientes, lo cual genera renuencia de la población en acudir al establecimiento de salud Ciudad Victoria para recibir atención ante sus dolencias. Esta negatividad para la atención promueve la movilización de los usuarios hacia establecimientos aledaños donde se oferten servicios de emergencia, los cuales pueden ser de igual o mayor complejidad, ocasionando aumento de la demanda de atención y la congestión de los servicios.

Por lo tanto, el enfoque de este trabajo será el proponer alternativas de solución para resolver esta problemática, motivando así la mejora de la calidad en la atención, optimizando la eficiencia y eficacia de la prestación de servicios en el establecimiento de salud.

### **Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios.**

#### **Objetivo General:**

Mejorar la calidad de la atención proporcionada en el Servicio de Emergencia del Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria

#### **Objetivos Específicos:**

- Optimizar el talento humano operativo en el Servicio de Emergencia.
- Plantear estrategias para solventar el ausentismo laboral.
- Promover acciones conjuntas con el personal de Consulta Externa para facilitar las atenciones oportunas a los pacientes de atención prioritaria.
- Capacitar al personal asignado al Servicio de Emergencia para fortalecer su capacidad técnica.
- Optimizar los flujos de atención de las emergencias de acuerdo a su prioridad según lo establecido en el triaje de Manchester.
- Optimizar los tiempos de espera de los usuarios.

## **Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios.**

Ante el problema planteado se considera posterior al análisis que las mejores alternativas para la solución del problema descrito son las siguientes:

- Asignación por parte del Administrador Técnico de personal capacitado para el Servicio de Emergencia; en caso de no contar con el personal requerido, gestionar la dotación a las instancias distritales pertinentes.
- Trabajar con el equipo distrital de Promoción de la Salud para realizar socializaciones continuas a la comunidad sobre los conceptos de urgencias y emergencias; gestión del call center y triaje de Manchester; actividades intramurales o extramurales.
- Trabajar en conjunto con el Comité Local de Salud, quienes colaborarán en la socialización de la cartera de servicios; así como, de los conceptos de urgencias y emergencias
- Adecuada valoración y correcto desarrollo de la anamnesis a los pacientes que llegan al Servicio de Emergencia para una atención oportuna y eficaz.
- Clasificar adecuadamente a las emergencias/urgencias según el Triage de Manchester para la priorización de los casos, brindando atención oportuna y reduciendo las posibilidades de complicaciones en el estado de salud de los usuarios.
- Articular con las gestiones distritales la implementación de estrategias para la prevención oportuna de enfermedades infectocontagiosas (campañas de fumigación, de vacunación)
- Articular y socializar planes de contingencia con el personal operativo del establecimiento de salud.
- Articular con las gestiones distritales, la valoración médica continua del personal de salud con la finalidad de determinar vulnerabilidades que podrían perjudicar el rendimiento de los funcionarios asignados al Servicio de Emergencia, salvaguardando el estado de salud de los usuarios y del personal asignado.

- Articular con los médicos especialistas dentro del primer nivel de atención o el personal debidamente certificado, actividades formativas según las necesidades identificadas por el equipo de salud para la mejora de la calidad de atención.

**Figura 6**

*Árbol de Problemas Medio-Fin*



Elaboración propia

## PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

**Tabla 5**

*Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución*

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b> “Plan de Gestión Gerencial para optimizar el talento humano operativo en el Servicio de Emergencia del Centro de Salud Ciudad Victoria” <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
<b><i>Problema 1</i></b> Déficit de personal operativo capacitado en el Servicio de Emergencia del Centro de Salud	Asignación de personal con vulnerabilidades en el Servicio de Emergencia	Aumento del ausentismo de profesionales debido a enfermedad o consultas de control de su enfermedad	Asignar oportunamente el reemplazo del talento humano ausente	Redistribución del personal operativo vulnerable	Unidad Distrital de Talento Humano  Centro de Salud

<p><b>Problema 2</b> Sobrecarga laboral para los profesionales que asisten al Servicio de Emergencia del Centro de Salud</p>	<p>Aumento de la demanda de pacientes</p>	<p>Colapso del Servicio de Emergencia  Retrasos en la atención  Personal con agotamiento físico y mental</p>	<p>Disponibilidad de talento humano acorde a la demanda</p>	<p>Educación continua a los pacientes sobre el reconocimiento de emergencias y urgencias</p>	<p>Unidad Distrital de Promoción de la Salud  Centro de Salud</p>
<p><b>Problema 3</b> Prolongado tiempo de espera para la atención en el Servicio de Emergencia</p>	<p>Asistencia de pacientes que requieren atención prioritaria en malas condiciones de salud</p>	<p>Congestionamiento del Servicio de Emergencias  Atención poco oportuna y de calidad</p>	<p>Disminución de los tiempos de espera</p>	<p>Educación continua a los usuarios sobre los servicios de consulta externa</p>	<p>Unidad Distrital de Promoción de la Salud  Centro de Salud</p>
<p><b>Problema 4</b> Aumento de las inconformidades durante la atención en el Servicio de Emergencia</p>	<p>Deterioro en la calidad de la atención a los usuarios</p>	<p>Inadecuada valoración de los pacientes</p>	<p>Mejorar la calidad de la atención en salud</p>	<p>Reasignación de responsabilidades al personal dentro del Servicio de Emergencia</p>	<p>Administrador Técnico</p>
<p><i>Notas:</i> Las acciones indicadas se analizaron de acuerdo a las necesidades del establecimiento de salud Fuente: Servicio de Emergencia del Centro de Salud Ciudad Victoria Elaboración propia Fecha: 03/2024</p>					

## CAPÍTULO II

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

#### **Materiales y Métodos**

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se realizó un análisis principalmente de tipo cualitativo; sin embargo, en la búsqueda de ampliar los datos relevantes, se aplicó una metodología de tipo mixta, ya que se recopiló información a través tanto de herramientas cualitativas como cuantitativas.

Para desarrollar este tipo de metodología se utilizaron Encuestas (Anexo 1) dirigidas a los usuarios, las mismas que están conformadas por diez sencillas preguntas que serían contestadas posterior a la atención médica, con la finalidad de realizar la recopilación de datos objetivos y observar de esta forma las condiciones reales desde que el paciente ingresa al establecimiento de salud hasta su atención.

Como complemento a la investigación, se utilizó una Lista de Cotejo como herramienta para la Observación Directa (Anexo 2), para lo cual se creó un check list de criterios observables con la finalidad de identificar y evaluar el proceso de atención a los usuarios.

La intención de realizar esta investigación es la obtención de resultados reales para desarrollar diferentes estrategias que nos permitan identificar y solventar las necesidades de talento humano operativo en el Servicio de Emergencia del establecimiento de salud.

#### **Resultados de los datos recolectados:**

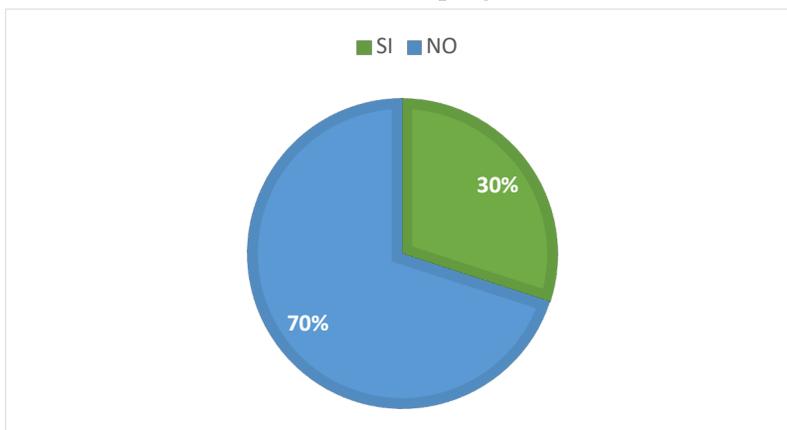
Para realizar las encuestas se escogió un grupo de estudio de 40 personas, las cuales fueron escogidas al azar en diferentes horarios.

Mediante este método se obtuvieron los siguientes resultados:

**Pregunta 1.-** ¿Sabía Ud que el Centro de Salud Ciudad Victoria, es un establecimiento de Primer Nivel de Atención?

**Figura 7**

*Resultados de la pregunta 1*



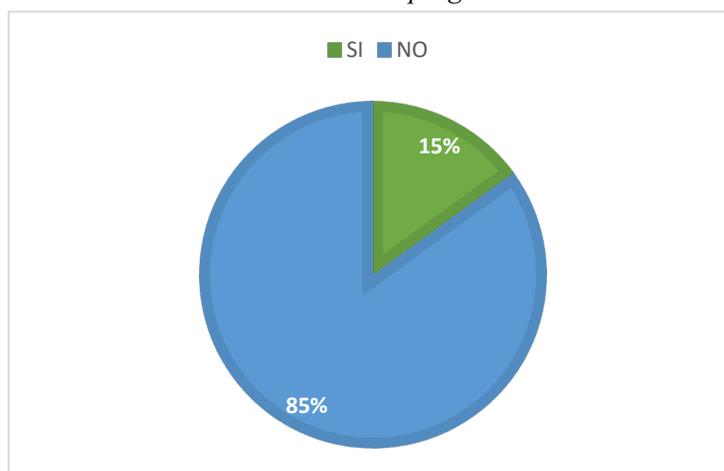
Elaboración propia

**Análisis:** Se evidencia que el 70% de los usuarios no tienen conocimiento de que el establecimiento es una Unidad de Primer Nivel de Atención, por lo tanto, desconocen sobre la capacidad resolutoria del Centro de Salud, lo cual contribuye a la gran afluencia de pacientes a este Servicio, observando dos situaciones principales: patologías que por su condición que no ponen en riesgo la vida del paciente deben ser atendidas en Consulta Externa; y, dada la sobrecarga de trabajo para el personal sanitario del Servicio de Emergencias, las urgencias y emergencias, no son resueltas de manera adecuada, generando congestión e insatisfacción tanto de los usuarios externos como internos.

**Pregunta 2.-** *¿Ha recibido socializaciones por parte del personal de salud sobre lo que es una emergencia y una urgencia?*

**Figura 8**

*Resultados de la pregunta 2*



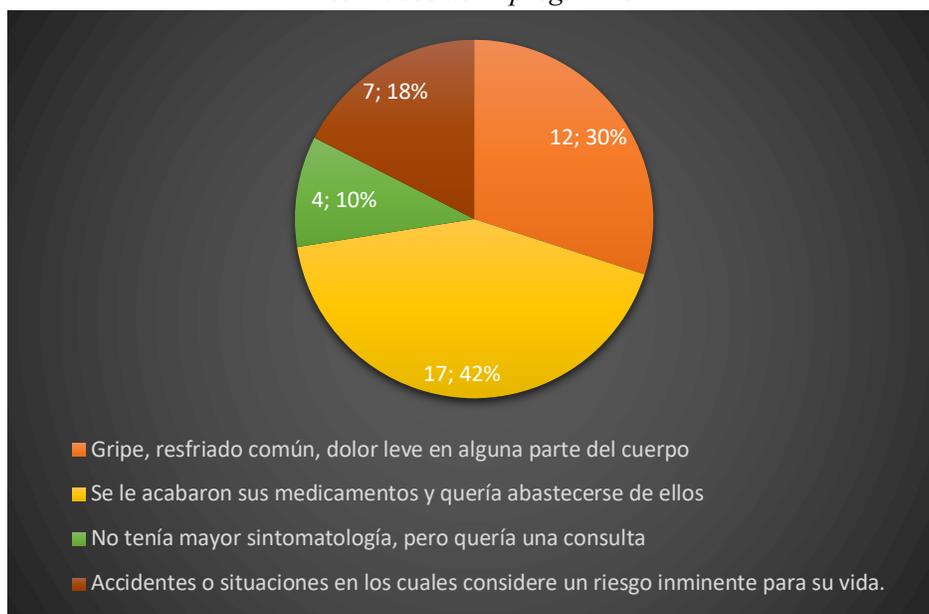
Elaboración propia

**Análisis:** Como resultado a esta pregunta, el 85% de los usuarios indicaron que no han recibido socializaciones o capacitaciones sobre los conceptos de emergencias y urgencias; la falta de estrategias de promoción e información a los usuarios sobre este tema influye considerablemente en la asistencia de casos que por su condición deben ser atendidos en Consulta Externa.

**Pregunta 3.-** De las siguientes situaciones; ¿Por cuál usted acudiría a la emergencia de este Centro de Salud?

**Figura 9**

*Resultados de la pregunta 3*



Elaboración propia

**Análisis:** La inexistencia de estrategias de promoción al usuario respecto de la atención en el Servicio de Emergencia, ocasiona que los pacientes que acuden a la emergencia no tengan un real conocimiento de las prioridades de atención en este Servicio.

El 42% de los encuestados consideran que la falta de medicamentos para alguna patología no especificada es motivo para acudir a la emergencia. Esta problemática contribuye a la congestión de los servicios.

**Pregunta 4.-** Al momento del ingreso al Centro de Salud ¿Quién lo atendió?

**Figura 10**

*Resultados de la pregunta 4*



Elaboración propia

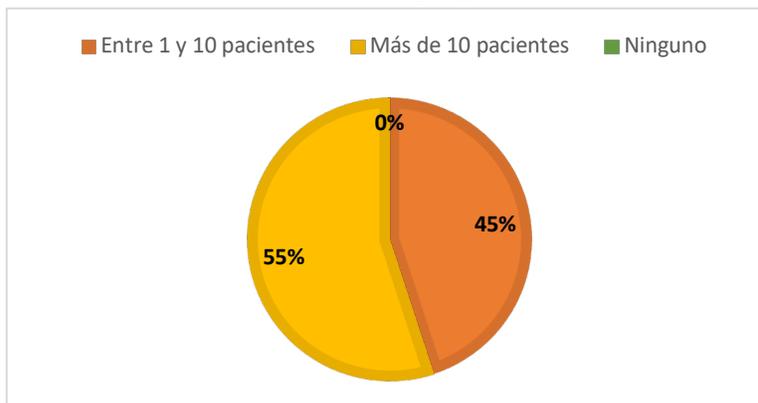
**Análisis:** Como resultado de esta pregunta, el 47.5% de los usuarios indican que la primera persona que los atiende en la Unidad Médica, es el personal de enfermería, lo cual significa que más del 50% de los usuarios que acuden al Servicio de Emergencia es atendido por otros profesionales de la salud, lo cual podría deberse al déficit del talento humano.

Por la brecha de talento humano antes mencionada el triaje es realizado por la licenciada de enfermería asignada, la cual ha sido capacitada para realizarlo, sin embargo, anteriormente la realizaba el médico de turno junto con un licenciado de enfermería, lo cual aseguraba menores errores al momento de realizar el triaje de Manchester.

**Pregunta 5-** Durante su estadía en la sala de espera ¿Cuántos pacientes en espera de atención pudo apreciar?

**Figura 11**

Resultados de la pregunta 5



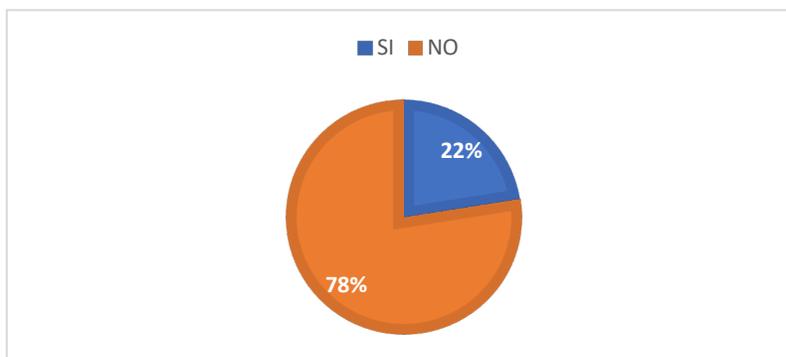
Elaboración propia

**Análisis:** Como se puede apreciar en la figura, el 55% de los usuarios encuestados, indican que durante su estadía habían más de 10 pacientes en espera de atención, lo cual indica una gran afluencia de usuarios al Servicio de Emergencia, lo cual significa la limitada capacidad resolutoria del establecimiento de salud.

**Pregunta 6.-** Durante su consulta, ¿El personal de emergencia fue amable, paciente y respetuoso?

**Figura 12**

Resultados de la pregunta 6



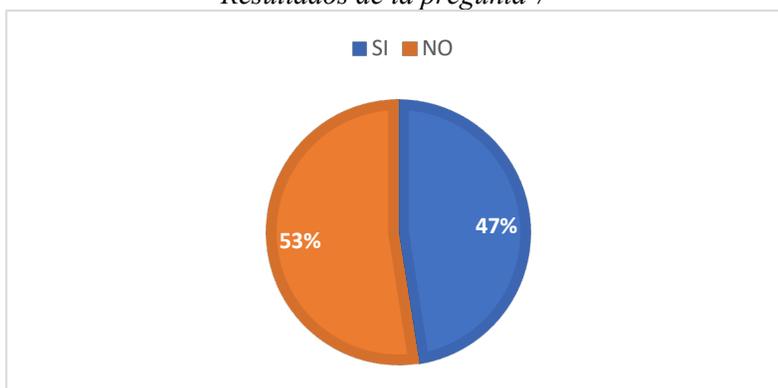
Elaboración propia

**Análisis:** En la figura 6 es posible apreciar que el 78% de los usuarios encuestados indican su inconformidad en cuanto al trato por parte de los profesionales de salud.

**Pregunta 7.-** ¿El médico que lo atendió le realizó un examen físico completo por la situación de emergencia que acudió?

**Figura 13**

*Resultados de la pregunta 7*



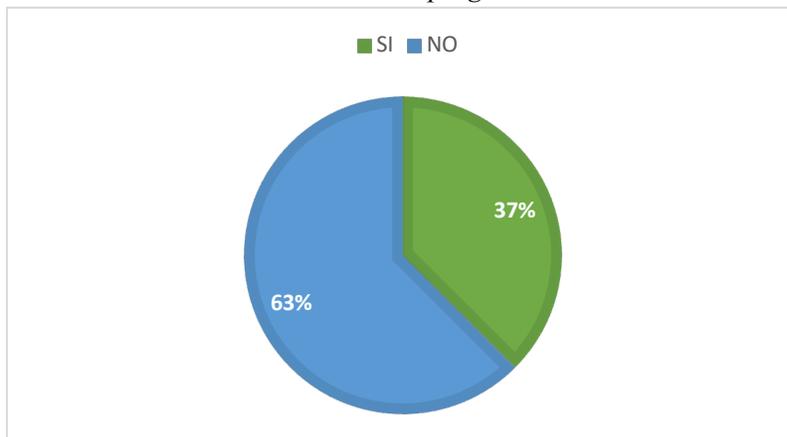
Elaboración propia

**Análisis:** El 47% de los usuarios indica que el profesional de la salud realizó un examen físico exhaustivo por la patología acudida, sin embargo, el 53% de los usuarios atendidos en el Servicio de Emergencia indican que no se les realizó un examen físico completo por el cuadro emergente por el que acudieron; esta insatisfacción puede deberse al colapso del Servicio por la alta demanda de pacientes en este establecimiento de salud.

**Pregunta 8.-** *El profesional de la salud le explicó a usted o a su familiar el tratamiento que recibió (medicamento y efecto adverso)*

**Figura 14**

*Resultados de la pregunta 8*



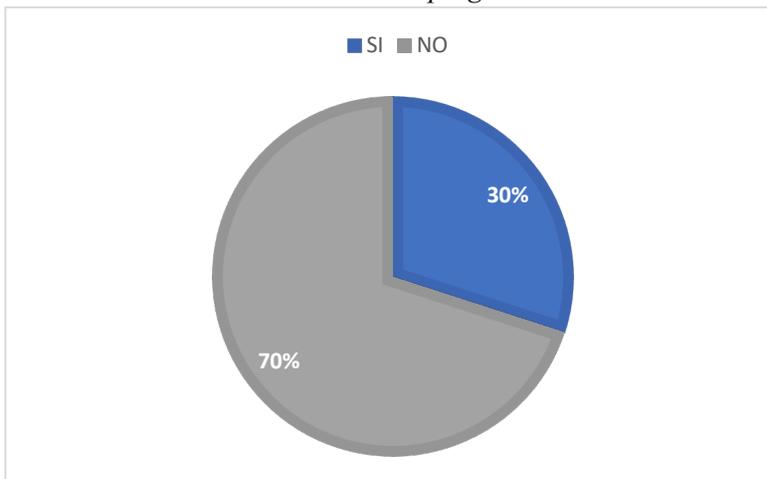
Elaboración propia

**Análisis:** Como resultado de esta pregunta, se establece que el 63% del personal encuestado, indica que el profesional de la salud no socializa a los usuarios los medicamentos aplicados y los posibles efectos adversos.

**Pregunta 9.-** *Durante su estadía en el establecimiento de salud ¿Existieron quejas por parte de otros pacientes que se encontraban a espera de atención?*

**Figura 15**

*Resultados de la pregunta 9*



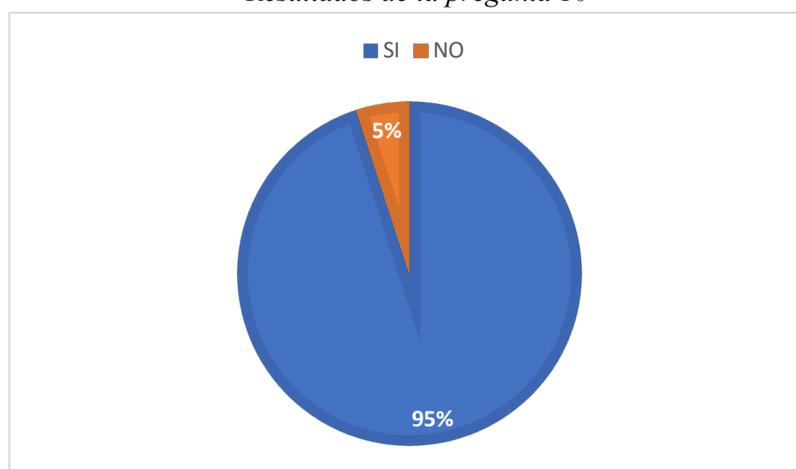
Elaboración propia

**Análisis:** Como se aprecia en la figura, el 30% de los pacientes atendidos indican que existieron quejas por parte de otros usuarios, los cuales se encontraban a espera de la atención, situación que podría deberse al ausentismo del personal de salud y a la asignación insuficiente de talento humano.

**Pregunta 10.-** *¿Usted cree que mejoraría la calidad de la atención si se asigna más personal de salud al Servicio de Emergencia?*

**Figura 16**

*Resultados de la pregunta 10*



Elaboración propia

**Análisis:** El 95% de los pacientes atendidos consideran que el establecimiento de salud mejoraría considerablemente la calidad de la atención si se asigna más personal de salud al Servicio de Emergencia. El área de emergencia tiene un total de 4 consultorios de medicina general destinados para la atención de emergencias; en la actualidad se encuentran operativos 2 consultorios por guardia. Con la asignación de personal de salud y el recurso financiero adecuado se podrían poner en operatividad 2 consultorios adicionales, lo cual duplicarían las atenciones, mejorando considerablemente el servicio.

Posterior al análisis de los resultados de las encuestas, se analizará la lista de cotejo la cual fue utilizada como herramienta para la observación directa. Esta herramienta fue utilizada para el análisis de la atención de 10 pacientes al azar en diferentes horarios, los resultados son los siguientes:

**Tabla 6**

*Resultados de la Observación Directa*

Criterio de análisis	Si	No	Observaciones
¿La emergencia contó con personal de salud inmediato para informar y orientar al paciente?	en 4 casos	en 6 casos	En el Servicio de Emergencia existe personal de salud asignado hasta las 16h30, el cual proporciona información y orientación a los pacientes; posterior a ese horario la responsabilidad pasa al personal de triaje.
¿El personal de salud tiene predisposición de ayudar al usuario?	en 7 casos	en 3 casos	El personal de salud está pendiente de las necesidades de los pacientes, sin embargo, cuando la demanda es alta, se aprecia un grado de desinterés por las necesidades del usuario.
¿El paciente fue clasificado correctamente según el triaje de Manchester?	en 2 casos	en 8 casos	En el momento en que existe una alta demanda de atención, el personal de salud realiza un triaje inadecuado, pues no identifican al paciente con el color correspondiente a su emergencia.
¿Había personal de salud suficiente para brindar la atención respectiva?	en 6 casos	en 4 casos	Al momento de presentarse emergencias de mayor complejidad, las áreas como preparación y triaje quedan desprovistas de personal de salud.
¿El paciente se fue satisfecho de la atención brindada?	en 5 casos	en 5 casos	Debido a la gran demanda de usuarios, los pacientes no se encontraron satisfechos con la atención, algunos indican que la atención fue muy rápida y que no existió un examen físico más exhaustivo.

Elaboración propia

El déficit de personal operativo durante el triaje y la atención médica, sumado a la alta demanda de pacientes a este establecimiento, crea un estancamiento de los diferentes servicios, ocasionando retrasos en las atenciones, molestias a los usuarios e inconformidades.

## **DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

### **Gestión Gerencial de la Dirección**

Este proceso incurre en múltiples actividades rigurosamente estructuradas para garantizar que los servicios de salud brindados sean óptimos.

El Centro de Salud Ciudad Victoria Tipo C es una institución perteneciente al Ministerio de Salud Pública, dentro del primer nivel de atención. El cual tiene su Administrador Técnico como responsable y máxima autoridad de Centro de Salud.

### **Gestión Estratégica de Marketing**

El Centro de Salud Ciudad Victoria Tipo C, conforme lineamientos de la Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2 Salud, realiza actividades de promoción de la salud y prevención de las enfermedades para los usuarios del establecimiento.

Este Centro de Salud a través del equipo Distrital de Promoción de la Salud realiza diferentes actividades que promueve el uso de los diferentes servicios de salud; además, cuando es necesario comunicar o educar a los usuarios sobre ciertas enfermedades de temporada, campaña de prevención o proporcionar información general se colocan banners, afiches o algún personal de la institución en la sala de espera y alrededores, lo informan a la comunidad.

### **Gestión Administrativa y de Talento Humano**

El fin de la gestión administrativa va destinado al mejoramiento y optimización de los recursos existentes para llevar a la institución a alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de los procesos de fundamental importancia se encuentran la planificación, organización, dirección, control y coordinación. Lo cual ayuda a prevenir errores y nudos críticos, si se aplica de forma adecuada, logrando obtener resultados favorables para la empresa o institución.

La gestión del talento humano se encarga de dirigir al personal en el cumplimiento de sus labores, así como, de acciones como seleccionar, capacitar, evaluar y formar al personal ya existente o al nuevo que ingrese al establecimiento.

El Centro de Salud Ciudad Victoria Tipo C, cuenta con su Administrador Técnico, responsable de la gestión administrativa y operativa de la Unidad de Salud. Dicho profesional debe mantener al equipo preparado para cualquier evento y así lograr garantizar el mejor servicio a la comunidad, en cumplimiento de los protocolos, leyes establecidas y principios éticos.

### **Gestión Financiera**

Sin la adecuada gestión financiera tanto del Ministerio Salud Pública, como de la Dirección Distrital no se podrían alcanzar los objetivos institucionales planteados.

La gestión financiera del Centro de Salud Ciudad Victoria está a cargo del Distrito ya mencionado, mismo que cuenta con su Unidad Distrital Financiera, responsable de gestionar el presupuesto y realizar la contabilidad, facturación, entre otros.

### **Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

La gestión operativa es la encargada de llevar a cabo las actividades y establecer mejoras de la institución. El abastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos va ligado con la calidad de la atención de los pacientes, ya que sin los materiales e implementos necesarios se pone en riesgo la vida del paciente.

El personal de logística asignado a la Unidad Médica es el responsable de la gestión eficiente de los recursos entregados, permitiendo que los funcionarios del establecimiento de salud puedan desarrollar todas las actividades teniendo acceso a los recursos necesarios de acuerdo a las necesidades de cada servicio de salud.

La gestión operativa, abastecimiento y logística del Centro de Salud Ciudad Victoria, están a cargo de la Unidad Distrital de Operaciones y Logística del Distrito 09D08 Pascuales

2 Salud, instancia que provee a la farmacia de los insumos necesarios para la atención e identifican las necesidades a ser solventadas lo cual se pone en conocimiento de las diferentes áreas responsables del abastecimiento.

### **Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

La gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) es de gran importancia en el correcto funcionamiento de las unidades operativas, ya que implica la supervisión y manejo de los equipos tecnológicos, la información de la institución, sistemas operativos, etc. Así como mantener actualizados y operativos todos los programas y equipos.

En el Centro de Salud Ciudad Victoria está responsabilidad recae en el personal distrital de TIC's del Distrito 09D08 Pascuales 2 Salud, que se encarga de mantener la operatividad tecnológica en óptimas condiciones.

### **Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

Este proceso es de vital importancia para asegurar la adecuada y oportuna atención médica y correcto manejo clínico del paciente. Todos los profesionales de diferentes áreas trabajan en equipo para brindar un adecuado servicio.

En el Centro de Salud Ciudad Victoria, la gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización, así como el Servicio de Emergencia se realiza cumpliendo los lineamientos de la Dirección Distrital.

Es importante recalcar que la mayoría de pacientes que acuden al Centro de Salud, son emergencias de baja complejidad, sin embargo, muchos usuarios presentan su insatisfacción ante el tiempo que esperan para recibir atención.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

##### **Análisis del Entorno Social**

Para realizar el análisis del entorno social, utilizaremos la herramienta PESTEL, la cual nos permite identificar las causas externas que influyen sobre la actividad y desarrollo de un establecimiento, en virtud de esto podemos describir lo siguiente:

- **Análisis Político**

El establecimiento de salud al ser regulado por la Autoridad Sanitaria Nacional tiene como ente rector al Ministerio de Salud Pública, por lo tanto, se rige a normativas y políticas que brinden el derecho de la salud según lo establecido en la Constitución de la República, el cual establece al derecho de salud como un derecho humano fundamental, siendo un deber primordial del Estado garantizar el goce de este derecho.

Así mismo es responsabilidad del establecimiento crear diferentes mecanismos regulatorios para preservar y priorizar los recursos destinados a salud siendo orientados en la implementación, evaluación y seguimiento de los requerimientos de la población

El Distrito 09D08 Pascuales 2 Salud ha fortalecido las relaciones con diferentes entidades gubernamentales, tales como el Municipio de Guayaquil, Policía Nacional, Gobernación del Guayas con el propósito de desarrollar estrategias para la implementación de los servicios de salud en sectores donde la población tiene poco acceso a la salud; en la actualidad, el circuito Ciudad Victoria ha sido intervenido en varias ocasiones ya que se han articulado trabajos en conjunto para realizar Brigadas de Atención Integral solventando las necesidades de salud de la población con mayor índice de pobreza.

- **Análisis Económico**

La fuente de financiamiento principal para los establecimientos públicos de salud la determina el Ministerio de Economía y Finanzas; no obstante, en la actualidad el Estado cursa con restricciones económicas que han afectado la asignación presupuestaria para salud. En los últimos 3 años ha existido una reducción del presupuesto asignado para contratación de talento humano o ampliación de partidas presupuestarias, lo cual afecta indudablemente a los pagos de servicios, remuneraciones, entre otros. A su vez se ve afectada la compra de equipos médicos, insumos y medicamentos. En este escenario, a través de organizaciones nacionales e internacionales se han gestionado donaciones de insumos que han permitido mejoras en la calidad de la atención en los establecimientos de salud a cargo de la Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2 Salud.

- **Análisis Socio-Cultural**

El establecimiento de salud ha generado lazos duraderos con la población adscrita, se proporcionan los servicios de salud independientemente de la raza, sexo, religión, etc. Siendo importante manifestar que el territorio de responsabilidad del establecimiento de salud es de alta peligrosidad delictiva, lo que ha ocasionado que la Unidad Operativa sea un punto de alto riesgo, puesto que en los últimos 2 años se han registrado aproximadamente 7 eventos de riesgo para el personal de salud por parte de las bandas delictivas, quienes acuden en caso de emergencias intimidando al personal.

Esta situación ha dificultado enormemente la ejecución de actividades extramurales, limitando casi en su totalidad, las salidas al territorio para proporcionar los servicios de salud a pacientes vulnerables, lo cual aumenta el riesgo de la existencia de pacientes descompensados y con complicaciones evitables. A causa de esta situación, los pacientes que acuden al Centro de Salud llegan en graves condiciones, muy críticos, aumentando la tasa de mortalidad.

- **Análisis Tecnológico**

La dificultad más grande que tiene el establecimiento de salud es el mantener una buena conectividad de internet, puesto que el servicio en ocasiones es intermitente; adicionalmente el servicio de llamadas telefónicas, mensajes de texto se ve interrumpido constantemente ya que no existe cobertura de la red en los perímetros del circuito Ciudad Victoria.

- **Análisis Ecológico**

El establecimiento de salud fue designado por el área de riesgo de la Dirección Nacional como un Centro de Salud susceptible a sismos e inundaciones, ya que la erosión del suelo, las construcciones y presencia de tierra han ocasionado problemas constantes con el alcantarillado de la zona. Actualmente se dispone de un Plan de Contingencia que permite reubicar los servicios en caso de presentarse un evento ecológico de riesgo de gran magnitud.

- **Análisis Legal**

La Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2 Salud tiene adscrito bajo su jurisdicción 5 Centros de Privación de Libertad (CPL), a los cuales el Centro de Salud Ciudad Victoria proporciona talento humano para la prestación de servicios de salud en dichos establecimientos. El personal requerido deberá cubrir los servicios de admisión, enfermería, medicina general, medicina familiar, obstetricia, farmacia, odontología.

Durante su permanencia en los Centros de Privación de Libertad, los profesionales son convocados a rendir declaraciones mediante órdenes judiciales respecto al estado actual de los privados de libertad.

Al terminar su periodo de servicio en los CPL, el personal de salud es reubicado a un establecimiento externo bajo la jurisdicción del Distrito 09D08 Pascuales 2 Salud con el objetivo de salvaguardar la integridad física, psicológica y social de los trabajadores de salud.

El Centro de Salud Ciudad Victoria presenta una presión constante por parte de representantes jurídicos, los cuales solicitan atenciones médicas integrales a los pacientes

que representan, estas exigencias son analizadas y resueltas por la Unidad Jurídica de la Dirección Distrital, quienes determinan el proceder y la pertinencia de las peticiones.

### **Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)**

El modelo de M. Porter nos permite analizar 5 elementos fundamentales: los clientes, los proveedores, productos, competidores especiales y la competencia.

Esta herramienta ayudará a comprender el entorno competitivo del Centro de Salud Ciudad Victoria, el análisis realizado es el siguiente:

- ***Poder de negociación de los clientes o compradores (Usuarios)***

Los usuarios al buscar atención médica en el Servicio de Emergencia se encuentran con opciones muy limitadas para recibir los servicios de salud, ya que al ser un establecimiento de tipología C cuenta con servicios acorde a la complejidad de la Unidad Operativa; el recibir un servicio que no cumple con las expectativas de calidad y calidez, ni con buenos tiempos de espera hace que la experiencia al momento de la atención sea poco satisfactoria, aumentando considerablemente las inconformidades. Posterior a la atención en el Servicio de Emergencia es importante la promoción de los servicios de salud por Consulta Externa, esto permitirá realizar la captación oportuna y un mejor control de pacientes con enfermedades no transmisibles, lo que disminuye a largo plazo la concurrencia de pacientes con complicaciones al Servicio de Emergencia.

- ***Poder de negociación de los proveedores o vendedores***

En este caso, debido a que el Centro de Salud Ciudad Victoria, depende de la gestión administrativo financiera de la Dirección Distrital, instancia que ejecuta los procesos de contratación pública, no tiene negociación directa con ningún proveedor.

- ***Amenaza de nuevos competidores entrantes***

Al realizar el análisis de este elemento, el problema principal sería en el caso de que otros competidores que oferten servicios de una cartera similar al del Centro de Salud, atraigan a los usuarios y se pierda la continuidad de la atención proporcionada dentro del Ministerio de

Salud Pública. Como se ha descrito anteriormente, en la actualidad no existen prestadores de salud competidores cercanos al establecimiento de salud.

- ***Amenaza de productos sustitutos***

Esta amenaza puede generarse por la oferta de otras entidades que oferten servicios de salud con diferentes modalidades, como centros privados de atención, clínicas privadas o servicios de atención remota pagada (telemedicina). Es prioritario evaluar oportunamente la accesibilidad y la preferencia de los usuarios hacia estos servicios.

- ***Rivalidad entre los competidores***

Se analiza la rivalidad que podría darse en la prestación de los servicios de salud, específicamente en el Servicio de Emergencia. La capacidad resolutive del establecimiento, la poca accesibilidad, la inseguridad y la lejanía de la Unidad Médica ocasiona que los usuarios busquen un establecimiento de mayor nivel de atención y/o complejidad como el Hospital Monte Sinaí para recibir atención médica por el Servicio de Emergencia. A pesar de ello, los hospitales aledaños no son considerados una competencia directa sino más bien constituyen aliados estratégicos.

## **Análisis FODA**

Para realizar un plan de acción sobre la problemática presentada en el Centro de Salud Ciudad Victoria, se realiza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), el cual es una herramienta que nos ayudará a identificar factores que influyan en el proyecto.

**Figura 17**  
*Análisis FODA*



Elaboración propia

**Fortalezas:**

- Profesionales debidamente capacitados: El establecimiento tiene asignado personal con experiencia el cual se encuentra debidamente capacitado, lo cual asegura que la atención proporcionada sea de calidad.
- Adecuada infraestructura y equipamiento: El establecimiento tiene una infraestructura que se encuentra en perfecto estado, adicionalmente cuenta con áreas suficientes para brindar los servicios de salud necesarios de acuerdo a la cartera de servicios definida según la tipología de la Unidad de Salud.

- Adecuado liderazgo y apoyo institucional: Actualmente el establecimiento cuenta con un Administrador Técnico capacitado, el cual realiza las gestiones pertinentes en conjunto con la Dirección Distrital para solventar las necesidades de insumos, medicamentos, personal operativo, etc.

### ***Oportunidades:***

- Programas de Docencia por parte de médicos especialistas del primer nivel de atención: El establecimiento de salud ha desarrollado programas de Docencia (con planificación continua) dirigida hacia el personal de salud, la cual es impartida por los médicos especialistas en Medicina Familiar y Comunitaria / Medicina General Integral con la finalidad de mejorar la calidad de la atención.
- Acercamiento entre el establecimiento de salud y los líderes comunitarios: El personal del establecimiento de salud tiene un buen acercamiento con los líderes comunitarios de los diferentes sectores adscritos al Centro de Salud; adicionalmente el personal de salud en territorio fortalece y trabaja continuamente con los usuarios a través de actividades que promocionan los servicios de salud.

### ***Debilidades***

- Déficit de talento humano: En la actualidad el establecimiento tiene asignado un número de personal mínimo para la operatividad en el Servicio de Emergencia, el cual suele ausentarse de forma recurrente por dificultades en su salud, lo cual hace que la brecha de talento humano aumente considerablemente.
- Saturación del Servicio de Emergencia: Al ser el único establecimiento de salud con servicio de emergencia de 24 horas en el sector, ocasiona que la demanda de pacientes sea alta, por tal motivo se crea congestión.
- Tiempos de espera prolongados: La saturación de los servicios ocasionada por la alta demanda de usuarios genera un aumento considerable en los tiempos de espera de los usuarios, generando inconformidades en la atención.

## ***Amenazas***

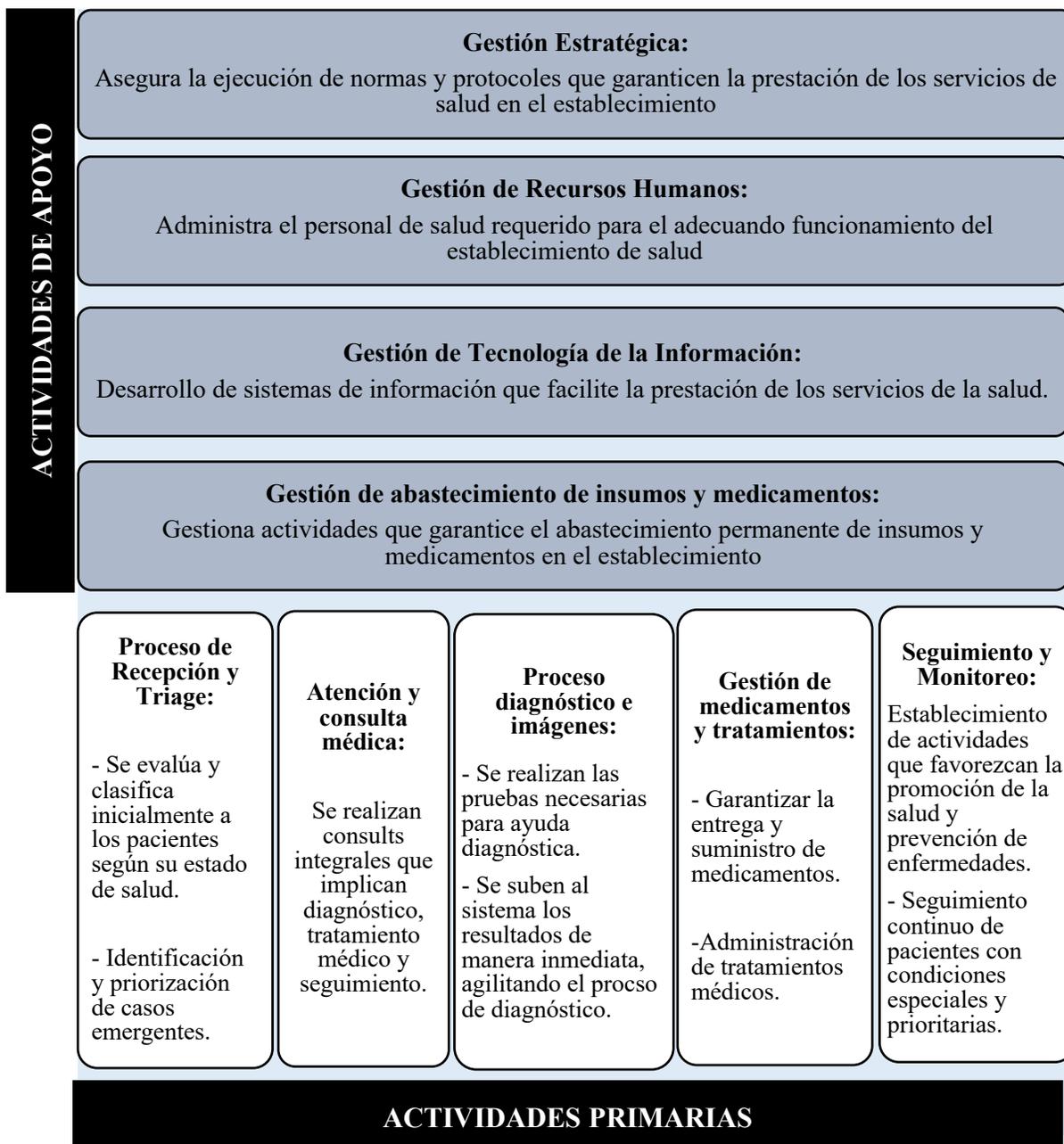
- Aumento de la demanda de atención por el aumento de la población adscrita al establecimiento: La población adscrita al Centro de Salud Ciudad Victoria, es una población en crecimiento constante, la migración de usuarios desde otras provincias hasta el sector genera un aumento en el número de usuarios que acuden a los servicios del establecimiento.
- Aumento del índice delincriminal: El Centro de Salud Ciudad Victoria es un establecimiento con un alto riesgo delincriminal. En el año 2023 fueron documentados 5 casos de violencia hacia el personal de salud por parte de bandas delincriminales, lo cual ocasiona que el personal asignado solicite su cambio a otra Unidad de Salud o en su defecto la extinción del vínculo laboral mediante renunciias.
- Asistencia a otros establecimientos de salud de mayor nivel de atención y/o complejidad: Por las causas descritas anteriormente muchos usuarios optan por acudir a otras instituciones en busca de una atención de calidad y de calidez, lo cual genera que se pierda la continuidad del tratamiento y el seguimiento correspondiente por parte de los establecimientos del primer nivel de atención.

## **Cadena de Valor de la Organización**

Los establecimientos de salud del primer nivel de atención para poder dar cumplimiento a sus objetivos y responsabilidades, desarrollan los siguientes procesos internos, los cuales son monitoreados desde el nivel Distrital:

**Figura 18**

*Cadena de Valor del Centro de Salud Ciudad Victoria*



Elaboración propia

## Planificación Estratégica

- **Misión:**

Ser un establecimiento de salud del primer nivel de atención que garantice una excelente atención médica a toda la población que requiera los servicios de salud.

- **Visión:**

Ser reconocido por la comunidad como un establecimiento de salud que cumple y satisface las necesidades y expectativas de la población, utilizando los recursos públicos con eficacia y eficiencia.

- **Objetivos Institucionales:**

- Incrementar la efectividad y la eficiencia de la atención integral de salud.
- Incrementar la satisfacción de los usuarios.
- Permitir el acceso a un servicio de salud de calidad a los usuarios.
- Administrar eficientemente el talento humano asignado.
- Cumplir de forma eficiente y eficaz los procesos operativos en el establecimiento de salud.
- Determinar oportunidades de mejora para garantizar la calidad de la atención.

- **Principios Éticos:**

- Respeto, tratando con educación y amabilidad a los usuarios.
- Responsabilidad, al cumplir con las funciones y obligaciones asignadas.
- Puntualidad, respetando los plazos y funciones establecidas.
- Comprensión, de las necesidades de los pacientes.
- Compromiso, con los usuarios y con la institución a la que se representa.
- Transparencia, durante la ejecución de las actividades designadas.
- Lealtad, hacia los compañeros e institución respetando los principios institucionales.
- Tolerancia, respetando las ideas, creencias y opiniones de los pacientes.

- **Políticas:**

Las políticas del Centro de Salud Victoria se han diseñado para facilitar la atención integral de salud de manera eficiente y eficaz con calidad y calidez a todos los usuarios; mismas que se detallan a continuación:

- Acceso universal a la atención médica: El establecimiento de salud realiza las gestiones necesarias para que la población tenga acceso a la atención médica de forma oportuna.
- Evaluación de los servicios integrales de salud: El establecimiento de salud genera los mecanismos necesarios para la evaluación de los servicios de salud y a su vez, define las acciones necesarias para la optimización de la atención.
- Mejora continua: El establecimiento de salud implementa métodos para el fortalecimiento de conocimientos, desarrollando habilidades y actitudes para la mejora continua de la calidad de los servicios de salud.
- Formación académica del talento humano: El establecimiento de salud propone estrategias para la formación académica continua en base a las competencias y responsabilidades de los servidores.
- Acción administrativa: El establecimiento de salud realiza las gestiones administrativas necesarias para solventar las necesidades de los trabajadores y de los pacientes, asegurando la excelencia en la prestación de los servicios de la salud.

## PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

El plan de gestión gerencial es una herramienta que nos ayudará a direccionar los diferentes procesos institucionales y a su vez nos permitirá dirigirlos hacia una oferta de servicios de calidad; en él se plasmarán las metas, métodos y resultados de acuerdo a los recursos existentes. (Arbaiza, 2020). La propuesta detallada a continuación se enfoca en la formulación de un Plan de Gestión Gerencial diseñado para optimizar el talento humano operativo para la mejora de la calidad de la atención en el Servicio de Emergencia del Centro de Salud Ciudad Victoria.

#### Gestión Gerencial de la Dirección

- **Indicadores de Gestión Gerencial de la Dirección**

##### *Actividad Nro. 1:*

Capacitar a los usuarios externos (pacientes) sobre la identificación de situaciones de emergencia y urgencia en función de lo cual se den a conocer los tiempos de espera correspondientes ante situaciones que no implican riesgo de vida.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Capacitación semestral a los usuarios sobre las definiciones de Urgencia /Emergencia y su correspondiente atención	Porcentaje	$\frac{\text{Número de usuarios capacitados}}{\text{Número total de usuarios que acuden al establecimiento de salud}} \times 100$	Registro de asistencia a las charlas informativas	95% (por semestre)

Elaboración propia

**Actividad Nro. 2:**

Analizar continuamente los índices de satisfacción del usuario respecto a la calidad de atención en el Servicio de Emergencia.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Índice de satisfacción del usuario de la atención prestada en el Servicio de Emergencia	Porcentaje	Número de inconformidades en el mes / Número total de usuarios atendidos en el Servicio de Emergencia en el mes x 100	Registro de requerimientos e inconformidades en la plataforma MGRIC  Registros de atención en el Servicio de Emergencia	95%

Elaboración propia

**Actividad Nro. 3:**

Capacitación trimestral al personal de salud sobre la aplicación del Triaje de Manchester para la clasificación y priorización de pacientes para la atención en el Servicio de Emergencia.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Capacitación trimestral al personal de salud (Médicos y Licenciados de enfermería) sobre la aplicación del Triaje de Manchester	Porcentaje	Número de funcionarios capacitados / Número de funcionarios que requieren capacitación x 100	Documento de convocatoria a la capacitación  Registro de asistencia a la capacitación	100%

Elaboración propia

**Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

• **Indicadores de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

Se presenta la propuesta de gestión administrativa y de recursos humanos para el establecimiento de salud Ciudad Victoria, misma que servirá para la mejora de la calidad de

la atención en el Servicio de Emergencia, optimizando el talento humano y los tiempos de espera; misma que se realizará mediante tres actividades:

**Actividad Nro. 1:**

Fortalecimiento de la gestión operativa del Servicio de Emergencia con la asignación de médicos adicionales.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Asignación de médicos adicionales para el Servicio de Emergencia	Número	Número de médicos asignados para el fortalecimiento del Servicio de Emergencia / Número total de médicos asignados inicialmente al Servicio de Emergencia	Registro de asistencia de los nuevos profesionales  Acciones de personal con las nuevas asignaciones	Cinco

Elaboración propia

**Actividad Nro. 2:**

Identificación de personal de salud vulnerable que presta sus servicios en Emergencia.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Personal de salud vulnerable que presta sus servicios en el Servicio de Emergencia	Porcentaje	Número de personal de salud con vulnerabilidad en el Servicio de Emergencia / Número total del personal asignado al Servicio de Emergencia x 100	Matriz de registro de vulnerabilidad  Informes realizados por Salud Ocupacional Distrital	100%

Elaboración propia

**Actividad Nro. 3:**

Coordinar con el Servicio de Consulta Externa las atenciones para pacientes que requieran atención prioritaria y casos especiales de baja complejidad.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Pacientes prioritarios y casos especiales que son atendidos en el Servicio de Emergencia y que requieren ser valorados por Consulta Externa	Porcentaje	Número de pacientes prioritarios y casos especiales atendidos en el mes en Consulta Externa / Número total de pacientes atendidos en el Servicio de Emergencia y que requieren ser valorados por Consulta Externa	Registros de agendamiento	95%

Elaboración propia

**Gestión Financiera**

• **Indicadores de Gestión Financiera**

La propuesta de gestión financiera presentada se enfocará en la asignación de recursos para la mejora de la infraestructura en el Servicio de Emergencia del Centro de Salud Ciudad Victoria a través de la adecuación y habilitación de consultorios adicionales en dicho Servicio.

**Actividad Nro. 1:**

Habilitación de consultorios adicionales para la atención médica en el Servicio de Emergencia

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Adecuación y habilitación de consultorios para atención médica en el Servicio de Emergencia	Porcentaje	Número de consultorios habilitados y funcionales en el Servicio de Emergencia / Número total de consultorios disponibles en el Servicio de Emergencia x 100	Matriz EPNAS del Establecimiento de Salud  Resoluciones administrativas documentales oficiales	100%

Elaboración propia

## Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

- **Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos**

Esta propuesta se enfoca en la adquisición o redistribución de mobiliario y equipos biomédicos para el fortalecimiento de las áreas y consultorios pertenecientes al Servicio de Emergencia, agilizando el proceso de diagnóstico clínico.

### *Actividad Nro. 1:*

Adquisición o redistribución de mobiliario y equipos biomédicos para el Servicio de Emergencia

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Disponibilidad de mobiliario y equipamiento biomédico en el Servicio de Emergencia	Porcentaje	$\frac{\text{Número de mobiliario y equipamiento biomédico adquirido o redistribuido al Servicio de Emergencia}}{\text{Número de mobiliario y equipamiento biomédico disponible en el Centro de Salud}} \times 100$	Registros de inventario	100%

Elaboración propia

## Gestión de las Tecnologías de la información y Comunicaciones

- **Indicadores de gestión de registros de la información**

La propuesta de esta gestión se encuentra enfocada en mejoras del sistema informático, implementando en el Servicio de Emergencia un Formulario 008 digital vinculado al sistema informático del área de emergencia, agilizando el proceso de la atención médica.

**Actividad Nro. 1:**

Capacitación al personal de salud en cuanto al manejo del Formulario 008 digital

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Capacitación al personal de salud (Médicos y Licenciados de Enfermería)	Porcentaje	Número de funcionarios capacitados / Número de funcionarios que requieren capacitación x 100	- Documento de convocatoria a la capacitación - Registro de asistencia a la capacitación	100%

Elaboración propia

**Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

- **Indicadores de gestión clínica y hospitalaria**

La propuesta de la Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización se enfoca en el mejoramiento de la eficiencia y calidad de la atención en el Servicio de Emergencia, se propone la creación de talleres de educación médica continua en donde los médicos especialistas del primer nivel de atención actualizarán a los profesionales de salud en cuanto a las normativas, procedimientos y guías de práctica clínica vigentes.

**Actividad Nro. 1:**

Implementación de talleres de Docencia dirigido al personal de salud del establecimiento.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Modo de verificación	Meta
Talleres de Docencia para el personal de la salud	Porcentaje	Número de profesionales de la salud del Servicio de Emergencia capacitados / Número de profesionales de la salud asignados al Servicio de Emergencia x 100	Documento de convocatoria a los talleres de Docencia Registro de asistencia a la capacitación	100%

Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN

#### **Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

David, F. R (2017) indica que con el pasar del tiempo las estrategias gerenciales se discontinúan con los múltiples cambios en los entornos externos e internos de cada una de las instituciones y a su vez recomienda la reevaluación de los objetivos estratégicos cada cierto período, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las metas.

Este Plan de Gestión Gerencial diseñado para optimizar el talento humano operativo para la mejora de la calidad de la atención en el Servicio de Emergencia del Centro de Salud Ciudad Victoria enfrenta varias restricciones o limitaciones.

La principal sería la disponibilidad de los recursos administrativos / financieros, ya que se plantean cambios en la infraestructura, mobiliario y equipamiento en caso de ser requerido; situación que puede requerir una inversión económica sustancial.

Adicionalmente podría existir una resistencia a los cambios generados por parte del personal de salud asignado al establecimiento.

Factores como eventos de inseguridad que generan aumento en la demanda pueden afectar la planificación y ejecución de las estrategias propuestas para la mejora de la calidad de la atención.

Es importante la cooperación de todas las gestiones involucradas desde el usuario hasta las gestiones distritales correspondientes, ya que la falta de compromiso por parte de alguno de estos actores podría representar el fracaso al momento de la implementación de las estrategias destinadas a la mejora de la calidad de atención.

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

- Se define un Plan de Gestión Gerencial diseñado para la optimización del talento humano operativo para la mejora de la calidad de la atención en el Servicio de Emergencia del Centro de Salud Ciudad Victoria, lo cual representa una responsabilidad con la comunidad para la mejora continua de los servicios de salud dentro del primer nivel de atención.
- Se sugieren programas de socialización y capacitación continua para los usuarios internos y externos, lo cual contribuye a la concientización sobre el uso de los Servicios de Emergencia, disminuyendo la demanda en casos no requeridos, optimizando la atención y mejorando la calidad de los servicios prestados.
- Se sugieren talleres de educación continua dirigida a los profesionales de la salud, a ser impartidos por los médicos especialistas del primer nivel de atención, esto reforzará los conocimientos de los servidores para mejorar el manejo clínico de los pacientes.
- Se planteó la asignación de un médico adicional en cada guardia durante los turnos de 24 horas, lo cual se deberá gestionar con las instancias distritales correspondientes para la priorización y optimización del talento humano capacitado y su redistribución hacia el establecimiento de salud Ciudad Victoria, de esta manera se fortalecerá el Servicio de Emergencia, disminuyendo considerablemente los tiempos de espera.
- Se planteó la coordinación con los profesionales de consulta externa para la atención de pacientes prioritarios y casos especiales que requieran atención inmediata, descongestionando de esta manera el Servicio de Emergencia y asegurando una atención integral a la población vulnerable.
- Se trabajará en conjunto con el Administrador Técnico para la realización de las gestiones necesarias con los procesos distritales correspondientes para que los requerimientos y necesidades del Centro de Salud sean consideradas.

- El Centro de Salud Ciudad Victoria, al ser el único establecimiento que proporciona atención en emergencias las 24 horas tiene la responsabilidad con la población de ser un prestador de servicios de salud que brinde atención médica integral con calidad y calidez.

### ***Recomendaciones***

- Ejecutar en la brevedad posible las estrategias propuestas en este Plan de Gestión Gerencial para alcanzar las metas establecidas.
- Realizar la evaluación sistemática de los resultados obtenidos, con la finalidad de tomar las acciones correctivas necesarias para el logro de los objetivos propuestos.
- Socializar el Plan de Gestión Gerencial a las áreas distritales correspondientes con la finalidad de ejecutar las acciones pertinentes para la obtención de resultados oportunos.
- Estimular una cultura organizacional que impulse la mejora continua de la atención de salud en el Servicio de Emergencia, mediante iniciativas de reconocimientos que contribuyan a la mejora de la calidad en la prestación de los servicios de salud en el establecimiento.
- Ejecutar conjunto a las Gestiones Distritales la articulación de acciones y actividades que involucren a entes gubernamentales (Policía Nacional, Militares) para la vigilancia y seguridad del establecimiento de salud.

## Referencias Bibliográficas

- Acuerdo Ministerial 4568: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de los establecimientos de salud del Primer Nivel de Atención:  
[https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/ac\\_00004568\\_2013%2028%20nov.pdf](https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/ac_00004568_2013%2028%20nov.pdf)
- Atención Primaria de Salud. (s/f). Who.int. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/primary-health-care>
- Constitución de la República del Ecuador 2008:  
[https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación:  
<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Guillaume, S., y Luis, J. (2018). Un acercamiento a la medicina de urgencias y emergencias. *Medisan*, 22(7), 630–637:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192018000700630](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192018000700630)
- Huerta, D. (2020). Análisis foda o dafo. Budok.
- Informe sobre la salud en el mundo 2008: La atención primaria de salud, más necesaria que nunca. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2008.  
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/43952>
- Ley Orgánica de Salud: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Modelo de Atención Integral de Salud (Ecuador 2012)  
[http://saludecuador.org/maternoinfantil/archivos/smi\\_D311.pdf](http://saludecuador.org/maternoinfantil/archivos/smi_D311.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (2023). Atención primaria de salud.  
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/primary-health-care>

Organización Panamericana de la Salud: <https://www.paho.org/es/temas/atencion-primaria-salud>

Quiroa, M. (2020, diciembre 7). Análisis PESTEL. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

Soler, W., Gómez Muñoz, M., Bragulat, E., & Álvarez, A. (2010). El triaje: herramienta fundamental en urgencias y emergencias:  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1137-66272010000200008](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1137-66272010000200008)

Zambelli, R. (2022, junio 24). Indicadores de calidad: qué son y los 7 principales. Blog | Checklist Fácil. <https://blog-es.checklistfacil.com/indicadores-de-calidad/>



## **ANEXOS**

## Anexo 1

Cuestionario de la encuesta realizada a los usuarios.

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

La encuesta que se detalla a continuación tienen como objetivo la recopilación de información para el desarrollo del proyecto de titulación: Plan de Gestión Gerencial para Optimizar el Talento Humano Operativo para la mejora de la calidad de la atención en el servicio de emergencia del Centro de Salud Ciudad Victoria.

**ENCUESTA A LOS USUARIOS**

**INDICACIONES:** MARQUE CON UNA (X) SEGÚN SU EXPERIENCIA EN ESTE ESTABLECIMIENTO DE SALUD

**1.- ¿Sabía Ud que el Centro de Salud Ciudad Victoria, es un establecimiento de Primer Nivel de Atención?**

SI ( ) NO ( )

**2.- ¿Ha recibido socializaciones por personal de salud sobre emergencias y urgencias?**

SI ( ) NO ( )

**3.- De las siguientes situaciones; ¿por cual usted acudiría a la emergencia de este Centro de salud?**

- ( ) Gripe, resfriado común, dolor leve en alguna parte del cuerpo
- ( ) Se le acabaron sus medicamentos y quería abastecerse de ellos
- ( ) No tenía mayor sintomatología, pero quería una consulta
- ( ) Accidentes o situaciones en los cuales considere un riesgo inminente para su vida.

**4.- Al momento del ingreso al Centro de Salud ¿Quién lo atendió?**

- ( ) Estadístico ( ) Guardia de seguridad
- ( ) Médico ( ) Otros
- ( ) Licenciado de enfermería

**5- Durante su estadía en la sala de espera ¿Cuántos pacientes a espera de atención pudo apreciar?**

- ( ) Entre 1 y 10 pacientes
- ( ) Más de 10 pacientes
- ( ) Ninguno

**6.- Durante su consulta, ¿El personal de emergencia fue amable, paciente y respetuoso?**

SI ( ) NO ( )

**7.- ¿El médico que lo atendió le realizó un examen físico completo por la situación de emergencia que acudió?**

SI ( ) NO ( )

**8.- El profesional de la salud le explicó a usted o a su familiar el tratamiento que recibió (Dosis y efecto adverso)**

SI ( ) NO ( )

**9.- Durante su estadía en el establecimiento de salud ¿Existieron quejas por parte de otros pacientes que se encontraban a espera de atención?**

SI ( ) NO ( )

**10.- ¿Usted cree que mejoraría la calidad de la atención si se asigna más personal de salud al servicio de emergencia?**

SI ( ) NO ( )

**Anexo 2.**  
Lista de cotejo.

Fecha:
Hora:
Lugar: Emergencia Cs. Ciudad Victoria

Criterio observable	Si	No	Observaciones
¿La emergencia contó con personal de salud inmediato para informar y orientar al paciente?			
¿El personal de salud tiene predisposición de ayudar al usuario?			
¿El paciente fue clasificado correctamente según el triaje de Manchester?			
¿Había personal de salud suficiente para brindar la atención respectiva?			
¿El paciente se fue satisfecho de la atención brindada?			

