



# **Universidad de las Américas**

**FACULTAD DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD**

**DISEÑO DE REGLAMENTO INTERNO PARA CLASIFICACIÓN DE PERFILES PROFESIONALES Y DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DE CADA PROFESIONAL DEL CENTRO DE SALUD CUENCA DE LA POLICÍA NACIONAL DURANTE EL MES DE ABRIL Y MAYO DEL AÑO 2024.**

**TUTOR:**

Ronnal Patricio Vargas

**AUTORA:**

Nancy Jessica Fajardo Condo

**AÑO DE PRESENTACIÓN:**

2024

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es de mi autoría, original, que se ha realizado las citaciones de las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Nancy Jessica Fajardo Condo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios Todopoderoso por su amor y misericordia demostrados todos los días de mi vida.

Agradezco a mi familia que es mi soporte en cada peldaño de la vida, a mis padres Nancy y Héctor que son la razón de quien soy; a mi hermana Scarlett, que es mi cómplice y colega. A mi esposo Byron que ha sido mi apoyo en esta etapa.

Además, agradezco a todos los docentes que forman parte de la Universidad de las Américas, que compartieron sus conocimientos con nosotros durante este año de maestría.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a mi familia, los seres que han estado en todo momento animándome, dándome fuerza y apoyándome. Por ellos y para ellos siempre será mi milla extra.

## RESUMEN

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo: diseñar un reglamento interno para la clasificación de perfiles profesionales y la definición de actividades en el Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional de Ecuador, mismo que es una institución de Primer Nivel de Atención de Salud, que se encuentra ubicado en Cuenca, en la parroquia Sucre, en la avenida Honorato Loyola y Remigio Romero 555. En esta institución durante el 2023 se atendieron 10794 pacientes, en los diferentes servicios que se dispone: medicina general, medicina familiar, odontología, psicología, rehabilitación/fisioterapia, laboratorio clínico, farmacia y enfermería, además de atención prehospitalaria.

Esta investigación se realizó durante los meses de abril y mayo de 2024, utilizando una metodología cualitativa de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de encuestas a 150 pacientes, entre personal policial activo, pasivo, familiares y particulares; también se realizó una segunda encuesta al personal de salud que labora en el centro para evaluar la calidad de la atención, el tiempo de espera y las percepciones sobre la preferencia en la atención según la jerarquía policial, sobre los roles y las actividades que cumple el personal dentro de la institución.

Los resultados indican que; aunque el personal que labora en la institución está capacitado en sus respectivas áreas, la calidad de atención se ve afectada por las actividades administrativas y policiales. Además, se identificó que la dualidad de roles del personal (salud y policía), lo cual genera conflictos y sobrecarga laboral.

Por lo expuesto, se propone el diseño de un reglamento interno que defina claramente las funciones y actividades de cada profesional, buscando mejorar la gestión del talento humano y la eficiencia del servicio, para ello se requiere la creación de un comité representativo formado por personal de cada área del Centro de Salud, tanto operativo, administrativo y directivo; para diseñar un documento, dentro del marco legal policial.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis project is to design an internal regulation for the classification of professional profiles and the definition of activities at the Cuenca Health Center of the National Police of Ecuador. This institution is a Primary Health Care facility located in Cuenca, in the Sucre parish, at Honorato Loyola and Remigio Romero 555. In 2023, this institution attended to 10,794 patients across various services such as general medicine, family medicine, dentistry, psychology, rehabilitation/physiotherapy, clinical laboratory, pharmacy, and nursing, as well as pre-hospital care.

This research was conducted during April and May of 2024 using a qualitative exploratory and descriptive methodology. Surveys were administered to 150 patients, including active and retired police personnel, their families, and civilians. A second survey was conducted with the health personnel working at the center to evaluate the quality of care, waiting times, and perceptions regarding preferential treatment based on police hierarchy, as well as the roles and activities of the staff within the institution.

The results indicate that although the staff is trained in their respective areas, the quality of care is affected by administrative and police activities. Additionally, it was identified that the dual roles of the personnel (health and police) create conflicts and work overload.

Therefore, it is proposed to design an internal regulation that clearly defines the functions and activities of each professional, aiming to improve human resource management and service efficiency. This requires the creation of a representative committee composed of personnel from each area of the Health Center, including operational, administrative, and managerial staff. Their contributions will help design a document that aligns with the police's legal framework while respecting the rights and duties of the unit's workers.

## CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE .....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
Contenido.....	6
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>9</b>
<b>1. ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. INTRODUCCION .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL...10</b>	
<b>1.2.1. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA DNAIS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3. ESTRUCTURA ORGANICA DEL CENTRO DE SALUD CUENCA ...12</b>	
<b>1.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA ...13</b>	
<b>1.4. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.1. Análisis geoespacial y geopolíticos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2. Oferta de Servicios.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla 1. Población Perteneciente al Centro de Salud Cuenca.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla N 2. Pirámide Poblacional Centro de Salud Cuenca año 2023.....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla N. 3. Atenciones efectuadas en Centro de Salud Cuenca .....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla N°4. Incidencia de morbilidades medicas 2023. ....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla N° 5. Incidencia de morbilidades odontológicas 2022.....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla N°6 Incidencia de morbilidades en salud mental 2023. ....</b>	<b>17</b>
<b>1.4.4. Demanda de servicios insatisfecha .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>22</b>
<b>1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS: .....</b>	<b>22</b>
<b>1.7. Oportunidades De Mejora Para La Prestación De Servicios.....</b>	<b>23</b>
<b>1.8. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>25</b>
<b>2. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS...25</b>	
<b>2.1. METODOLOGIA. ....</b>	<b>25</b>

2.1.1. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
Área De Estudio.....	26
Periodo de investigación. ....	26
2.1.2. INTERPRETACION DE DATOS.....	26
Gráfico N. °1. Profesionales del Centro de Salud Cuenca por Genero y Edad.	26
Gráfico N. °2. Antigüedad del personal en el Centro de Salud Cuenca. ....	27
Gráfico N. °3. Clasificación de personal de acuerdo al grado policial.....	27
Gráfico N. °5. Satisfacción del personal por su horario laboral. ....	28
Gráfico N. °6. Respeto del Horario Laboral. ....	29
Gráfico N. °7. Influencia de ordenes jerárquicas en las actividades.....	29
Gráfico N.° 8. Ordenes contradictorias o confusas. ....	30
Tabla N. °7. Satisfacción del paciente por servicios.....	30
Gráfico N. °9. Tiempo de espera aproximado.....	31
Gráfico N. °10. Cancelación de citas.....	32
Gráfico N.° 11. Influencia Del Grado Policial En La Sala De Espera. ....	32
Gráfico N.° 12. Influencia Del Grado Policial En La Atención.....	33
2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	34
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección .....	34
2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing. ....	34
2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos. ....	35
2.2.4. Gestión Financiera.....	35
2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	36
2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones (TICS). 36	
CAPITULO III .....	37
3. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	37
3.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	37
3.1.1. Análisis del Entorno Social .....	37
3.1.1.1. Factores Políticos. ....	37
3.1.1.2. Factores Económicos. ....	37
3.1.1.3. Factores Sociales .....	38
3.1.1.4. Factores Tecnológicos .....	38

3.1.2.	Análisis de la Industria de Servicios de Salud .....	39
3.1.3.	ANÁLISIS FODA .....	40
3.1.4.	CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN .....	42
3.1.5.	PLANIFICACION ESTRATÈGICA.....	43
3.1.5.1.	MISION .....	43
3.1.5.2.	VISION .....	43
3.1.5.3.	VALORES.....	43
3.1.5.4.	OBJETIVOS INSTITUCIONALES .....	43
3.1.5.5.	PRINCIPIOS ÈTICOS.....	44
3.1.5.6.	POLÍTICAS .....	44
3.2.	PLAN DE GESTION GERENCIAL.....	45
	PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACION PLAN DE GESTION GERENCIAL.....	45
3.2.1.	INDICADORES.....	45
3.2.1.1.	Gestión Gerencial de la Dirección .....	45
3.2.1.2.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	47
4.	EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL. ( <i>El Sistema de Salud En El Ecuador: Un Análisis Crítico (2da Parte)</i> , n.d.).....	48
4.1.	Limitaciones y/o Restricciones En La Gestión Gerencial.....	48
4.2.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
4.2.1.	Conclusiones.....	49
4.2.2.	RECOMENDACIONES .....	50
	BIBLIOGRAFIA .....	51
	ANEXOS .....	52

Ilustración 1. Policía Nacional del Ecuador. <https://www.policia.gob.ec/estructura-organica/> .....

Ilustración 2. Dirección Nacional de Atención Integral de Salud de la Policía Nacional. <https://www.policia.gob.ec/dns/> .....

## CAPITULO I

### 1. ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

#### 1.1. INTRODUCCION

La Policía Nacional del Ecuador tiene como misión “Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional”.(*Policia Nacional Del Ecuador - Ecuador, n.d.*)

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador que determina en su artículo 158, “La Policía Nacional es una institución de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos”, de igual manera estipula que “la protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional”(*Policia Nacional Del Ecuador - Ecuador, n.d.*)

En tal virtud la misma norma en su artículo 163 establece, que la misión de la Policía Nacional es “atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional”(*Policia Nacional Del Ecuador - Ecuador, n.d.*)

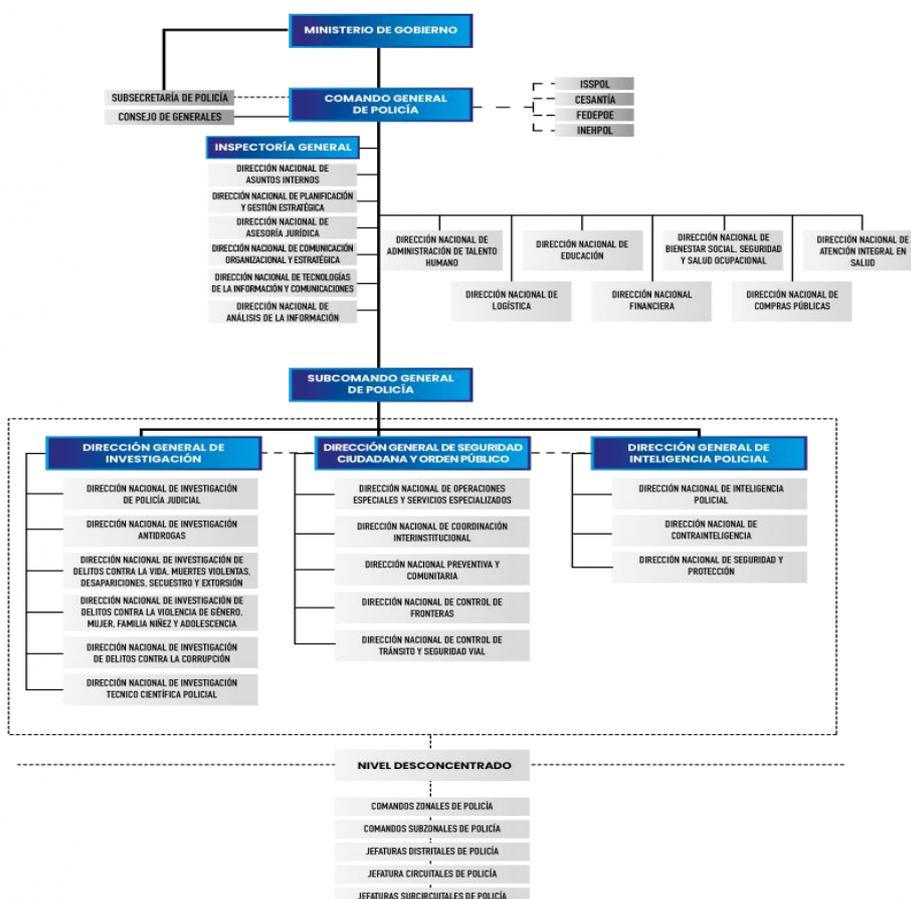
Para lo cual el “personal policial se divide en dos clases: de línea (que se encarga de la seguridad ciudadana) y de servicios (de acuerdo a su profesión)”(*Ejecutivo, n.d.*); el personal necesita de una buena salud para cumplir con su deber, por lo cual el ISSPOL (Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional) y la DNS (Dirección Nacional de Salud de la Policía Nacional) crearon varios centros de salud y hospitales a nivel nacional para la atención del personal policial activo, pasivo y familiares(*LEY DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA POLICIA NACIONAL, n.d.*). Los profesionales que laboran en las instituciones antes mencionadas pueden ser civiles o policiales. El personal civil, cobijado por las leyes de LOSEP/Código de Trabajo tiene perfiles profesionales bien definido y por ende las actividades a desempeñar según el cargo bien definidas, mientras que el personal policial que labora dentro del área de salud, carece de lineamientos internos que sean claros con respecto a las actividades que se desempeñan según su cargo y puesto profesional(*Los Servicios La Salud et al., 2021*), ya que al ejercer dos profesiones al mismo tiempo

(policía + profesional de la salud), donde una de ellas se debe a un nivel jerárquico superior, que muchas de las veces, no pertenece a la misma área, debe acatar ordenes que algunas de las veces interrumpe acciones planificadas dentro del área de salud, disminuyendo de esta manera la calidad de la atención de los pacientes.

Los reglamentos internos, tanto a nivel internacional como nacional son los elementos que permiten un adecuado funcionamiento con mejores rendimientos en el cuidado de la salud de los pacientes de las instituciones que no los poseen.

## 1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

### 1.2.1. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL



*Ilustración 1. Estructura Orgánica de la Policía Nacional del Ecuador.*  
<https://www.policia.gob.ec/estructura-organica/>

Como se puede observar en la ilustración 1; dentro de la cadena de mando la Policía Nacional cuenta como componente la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud, que es “la encargada de proveer el talento humano, la gestión de suministro, almacenamiento y distribución a nivel nacional de medicamentos, insumos y equipos a

los Centros de Atención Primaria de Salud de la policía Nacional y los Hospitales de la Policía Nacional en las ciudades de Quito y Guayaquil”. (Policia Nacional Del Ecuador - Ecuador, n.d.).

## 1.2.2. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA DNAIS

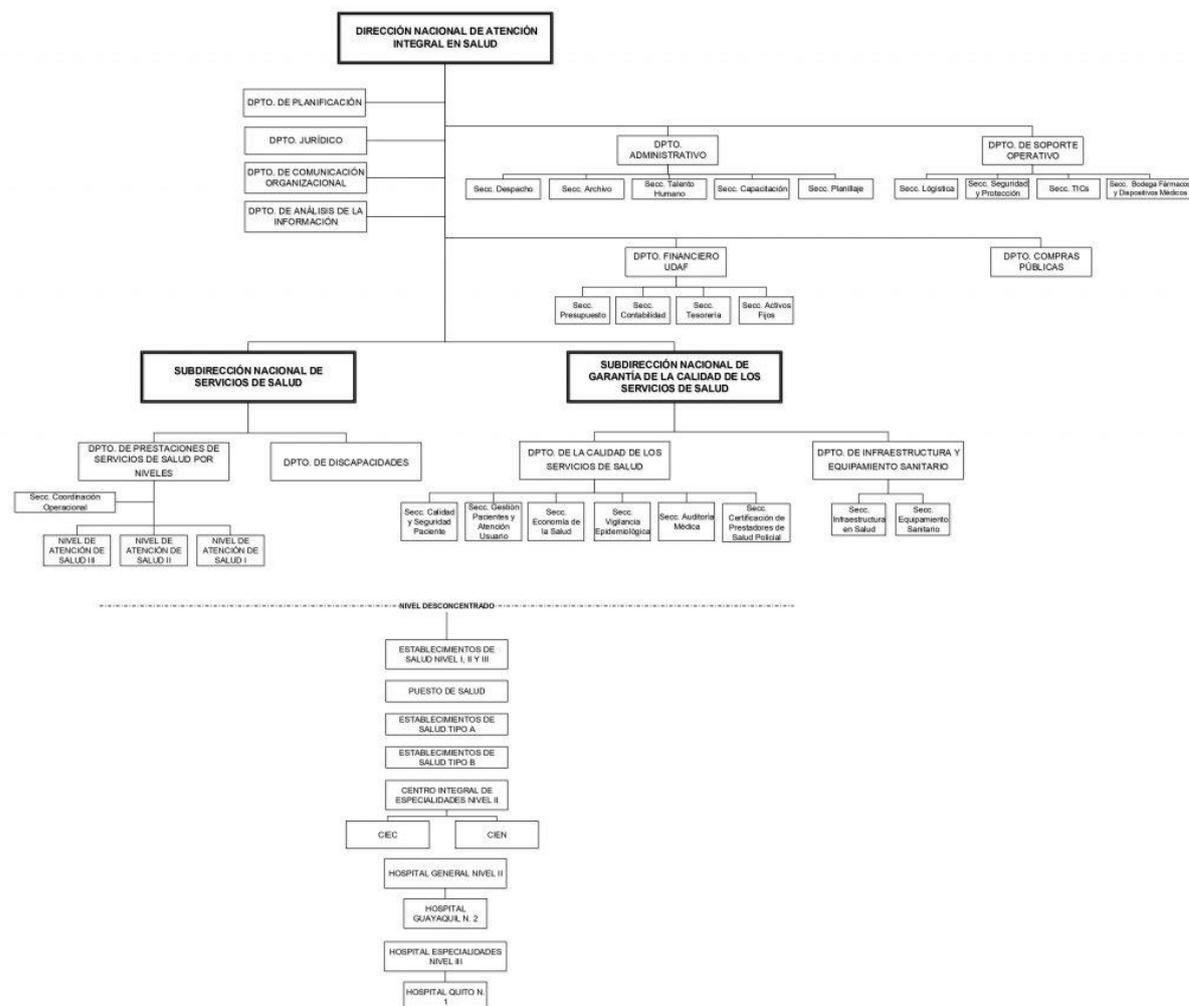


Ilustración 2. Dirección Nacional de Atención Integral de Salud de la Policía Nacional.

<https://www.policia.gob.ec/dns/>.

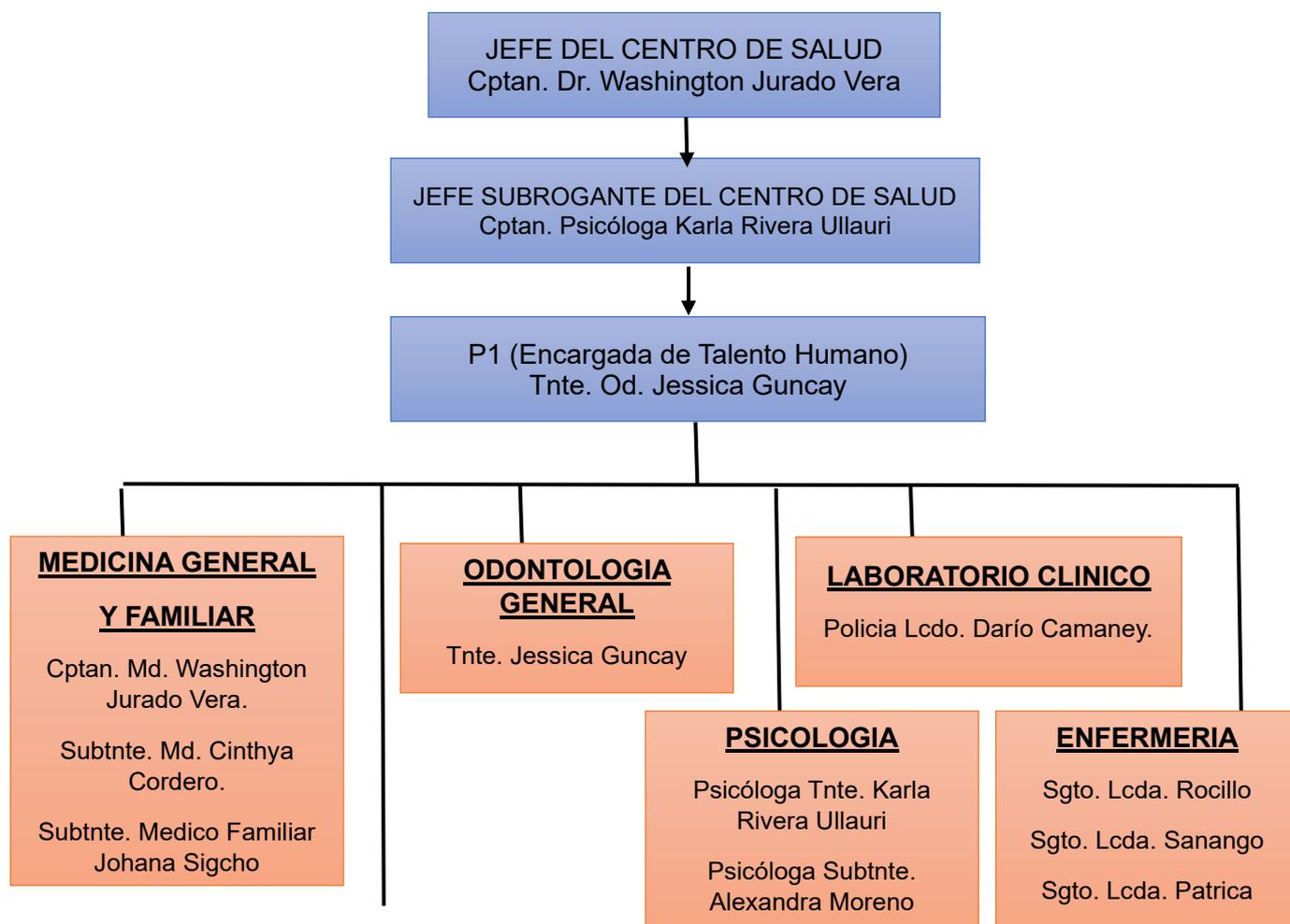
La Institución policial está formada por dos tipos de personal:

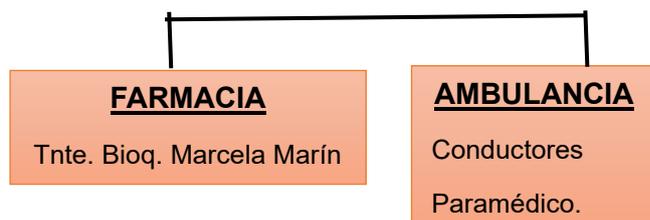
1. El personal Policial de línea que son los responsables y del orden nacional interno y encargado de dar seguridad a los ciudadanos en general en el Ecuador.
2. El personal Policial de Servicios encargado por área de acuerdo a su profesión adquirida previo el ingreso a la institución, entre ellos están los profesionales de

Sanidad (médicos generales y especialistas, enfermeras, odontólogos, bioquímicos, laboratoristas clínicos, fisioterapeutas, psicólogos, entre otros) que se encargan de la salud de los uniformados y su familia a nivel nacional, en el segundo y el primer nivel de Atención de Salud.

Como se observa en la ilustración 2, el personal policial de línea, tiene muy bien definido el perfil profesional y las funciones según el puesto en el que se desempeñan; excepto el personal profesional de servicios, específicamente el personal de sanidad del centro de salud Cuenca; puesto que al ser policías se considera que el personal debe cumplir con funciones extras al de sus profesiones, así mismo deben cumplir funciones administrativas que se encomienden desde la superioridad central en la ciudad de Quito, muchas de las veces sin considerar las tareas operativas correspondientes al centro de salud, afectando de esa manera la calidad en la atención de los pacientes, con largos tiempos de espera e incluso en algunas ocasiones con pérdida de turnos e insatisfacción de los pacientes.

### 1.2.3. ESTRUCTURA ORGANICA DEL CENTRO DE SALUD CUENCA





*Ilustración 3. Organigrama del Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional.  
 Autora: Md. Jessica Fajardo. .*

### **1.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA**

El Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional forma parte de un conjunto de instituciones distribuidas a nivel nacional que se encuentran bajo la administración financiera y operativa de la Dirección Nacional de Salud Integral de la Policía Nacional, la misma es la encargada de las compras públicas de medicinas, insumos y equipo médico, el mantenimiento del mismo, además de la regulación de la gestión de Talento Humano con las contrataciones del personal civil, distribución del personal policial de sanidad a nivel nacional, entre otras.

El Centro de Salud Cuenca, es una unidad de Primer Nivel de Atención de Salud, que se encarga de la atención en consulta externa de medicina familiar, medicina general, odontología, psicología, rehabilitación, laboratorio clínico para los servidores policiales en servicio activo, pasivo y familiares que cuenten con la cobertura del seguro ISSPOL, también se atienden a personas que pertenecen al MSP, IESS e ISSFA con cobro posterior por medio de planillaje.

Los horarios de atención de la unidad son de lunes a domingo desde las 7h00 hasta las 16h00.

### **1.4. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS**

#### **1.4.1. Análisis geoespacial y geopolíticos**

El Centro de Salud de Cuenca está ubicado en la calle Remigio Romero y Honorato Loyola 555, detrás de la Universidad de Cuenca, en la parroquia Sucre.

#### 1.4.2. Oferta de Servicios

1.4.3. La institución posee los servicios de: medicina general, medicina familiar, odontología general, psicología, laboratorio clínico, fisioterapia, enfermería, farmacia, trabajo social, ambulancia.

#### 1.4.4. Población atendida

El centro de Salud de Cuenca tiene una población aproximada de 1891 Servidores Policiales en servicio Activo, 420 servidores policiales en servicio pasivo y derechos habientes 2345 aproximadamente, dando un total de la población de 4656 usuarios.

El Centro de Salud Cuenca dentro su cartera de servicios en las áreas de medicina, odontología y psicología, se ha podido identificar que durante el año 2022 fueron atendidos un total de 8293 pacientes; y durante el año 2023 se atendieron un total de 10794 pacientes, sumando un total de 19087 pacientes, de este total el 2022 representa un 43%; mientras que el 57% restante y la mayor cantidad de pacientes se han atendido durante el año 2023.

Dentro del año 2022, los meses con más demanda en la atención de pacientes del Centro de Salud Cuenca, fueron los meses de enero y octubre cada uno representando un 11% de las atenciones; de la misma manera en el año 2023 los meses con mayor afluencia de paciente de esta unidad de salud fueron los meses de agosto con 10% y diciembre con el 13%, todos estos datos se detallan a continuación

**Tabla 1. Población Perteneciente al Centro de Salud Cuenca.**

<b>PERSONAL QUE LABORA EN SUBZONA AZUAY N° 1</b>				
<b>Distrito</b>	<b>Oficiales superiores</b>	<b>Oficiales subalternos</b>	<b>Clases y policías</b>	<b>Total</b>
<b>Cuenca norte</b>	3	9	300	312
<b>Cuenca sur</b>	4	11	280	295
<b>Girón</b>	2	4	72	78
<b>Gualaceo</b>	3	2	56	61
<b>Nabón</b>	1	1	55	57
<b>Paute</b>	1	2	56	59
<b>Ponce Enríquez</b>	2	3	127	132
<b>Sígsig</b>	1	3	43	47
<b>Total</b>	17	35	989	1041

*Autor: Md. Cinthya Cordero*

Fuente: RDACCA/Integra Salud.

**Tabla N 2. Pirámide Poblacional Centro de Salud Cuenca año 2023**

<b>PIRAMIDE POBLACIONAL CS CUENCA AÑO 2023</b>			
<b>EDADES</b>	<b>HOMBRES 2023</b>	<b>MUJERES 2023</b>	<b>TOTAL</b>
0 - 1	64	3	67
1 - 4	194	63	257
10 - 14	308	337	645
15 - 19	270	228	498
20 - 24	1526	420	1946
25 - 29	875	278	1153
30 - 34	902	456	1358
35 - 39	769	252	1021
40 - 44	624	198	822
45 - 49	527	114	641
5 - 9	268	266	534
50 - 54	435	179	614
55 - 59	50	124	174
60 - 64	174	156	330
65 - 69	126	78	204
70 +	309	228	537

Autor: Md. Cinthya Cordero

Fuente: RDACCA/Integra Salud.

**Tabla N. 3. Atenciones efectuadas en Centro de Salud Cuenca**

<b>TOTAL DE PACIENTES ATENDIDOS CS CUENCA AÑOS 2022 Y 2023</b>		
<b>AÑO</b>	<b>Nº PCTE ATENDIDOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>2022</b>	8293	43%
<b>2023</b>	10794	57%
<b>TOTAL</b>	19087	

Elaborado por: Sbte. Od. Erika Mesias Martinez  
Fuente: RDACCA MSP

**Tabla N°4. Incidencia de morbilidades medicas 2023.**

<b>MORBILIDADES MEDICINA 2023</b>		
<b>PATOLOGIAS PREVALENTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
M54.5 Lumbago no especificado	273	3,585%
J00 Rinofaringitis aguda	267	3,506%
J03 Amigdalitis aguda	185	2,429%
B82 Parasitosis intestinal, sin otra especificación	139	1,825%
A09 Diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso	134	1,759%
R10.1 Dolor abdominal localizado en parte superior	105	1,379%
B34.2 Infección debida a coronavirus, sin otra especificación	87	1,142%
N39.0 Infección de vías urinarias, sitio no especificado	77	1,011%
I10 Hipertensión esencial (primaria)	76	0,998%
K29.7 Gastritis, no especificada	58	0,762%
Otros	6215	81,605%
<b>TOTAL</b>	<b>7616</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Sgos. Lcda. Gavilánez Luz, Cbop. Lcdo. Vásquez Andrés, Polí. Lcda. Chuquirima Tatiana

Fuente: RDACCA MSP 2023

**CONSULTAS ODONTOLOGICAS.** – Como resultados de los datos estadísticos se ha identificado que el CIE10 de mayor prevalencia, durante las atenciones de los años 2022 y 2023 es el CIE10 K021 caries de la dentina con un total de 782; seguidos de las enfermedades gingivales agudas y crónicas, con un total de atenciones 611 atenciones y en tercer lugar las enfermedades pulpares con un total de 144 casos.

**Tabla N° 5. Incidencia de morbilidades odontológicas 2022.**

<b>MORBILIDADES ODONTOLOGIA 2022</b>			
<b>FREC.</b>	<b>DIAGNOSTICO CIE 10</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	K02.1  - Caries de la dentina	216	43%
2	K05.1  - Gingivitis cronica	79	16%
3	K04.0  - Pulpitis	44	9%
4	K05.0  - Gingivitis aguda	38	8%
5	K01  - Dientes incluidos e impactados	19	4%
6	K06.0  - Retracción gingival	19	4%
7	K01.1  - Dientes impactados	14	3%
8	K04.7  - Absceso periapical sin fistula	12	2%
9	K08.3  - Raíz dental retenida	12	2%

10	K02.5  - Caries con exposición pulpar	10	2%
11	OTROS	41	8%
	TOTAL	504	100%

Elaborado por: Sbte. Od. Erika Mesías MartínezFuente: RDACCA MSP 2023.

**CONSULTAS SALUD MENTAL.** - Se registran como prevalentes en los diagnósticos del 2022 con 198 siendo el 23% diagnóstico F32, 33 Episodio depresivo recurrente y grave con o sin síntomas psicóticos; con 131 siendo el 15% diagnóstico F41 Trastorno mixto de ansiedad y depresión / Otros trastornos de ansiedad especificados; con 144 siendo el 17 % Observación, evaluación, examen de pesquisa médicas por sospecha de enfermedades y afecciones.

**Tabla N°6 Incidencia de morbilidades en salud mental 2023.**

MORBILIDADES PSICOLOGIA 2023				
MESES	DIAGNOSTICO	DIAGNOSTICO	No.	%
1	F10,14,19	Trastornos mentales y del comportamiento debidos al consumo de alcohol y otras drogas	67	4%
2	F32, 33	Episodio depresivo/ depresivo recurrente/Episodio depresivo grave con síntomas psicóticos	263	15%
3	F41	Trastorno mixto de ansiedad y depresión / Otros trastornos de ansiedad especificados	294	17%
4	F43	Trastornos que se caracterizan por una reacción al estrés grave o una adaptación a un estrés prolongado /Trastornos de adaptación.	27	2%
5	F60	Trastorno de la personalidad emocionalmente inestable	40	2%
6	F84	Trastornos generalizados del desarrollo	2	0%
7	F701	Retraso mental leve F500, Anorexia Nerviosa F84,5 Síndrome Asperger F800 Trastorno específicos de la pronunciación etc.	72	4%
8	F98	Otros trastornos emocionales y del comportamiento que aparecen habitualmente en la niñez y en la adolescencia. /Otros trastornos emocionales y del comportamiento que aparecen en la infancia o adolescencia	184	11%
9	Z03, 11, 13	Observación y evaluación médicas por sospecha de enfermedades y afecciones/Observación por sospecha de trastorno mental y del/Examen de pesquisa especial para trastornos mentales	538	31%

10	Z63, 73	Problemas en la relación entre esposos o pareja/ Problemas relacionados con dificultades con el modo de vida.	217	12%
11	OTROS	OTROS	34	2%
<b>TOTAL</b>			<b>1738</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Sbte. Psic. Alexandra Moreno*

*Fuente: RDACCA MSP 2023*

#### **1.4.5. Demanda de servicios insatisfecha**

El Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional, al ser un centro de atención primaria de salud, no posee especialidades de segundo nivel de atención de salud, por lo cual cuando los pacientes necesitan la revisión y tratamiento de estas especialidades, se cuenta con personal del ISSPOL, que se encarga de la activación de la Red Pública y Complementaria de salud, ya sea para atenciones electivas o de emergencia; sin embargo obviamente las derivaciones y transferencias toman tiempo, dependiendo de la especialidad requerida y los convenios que en ese momento estén activos, por lo cual se podría considerar una demanda insatisfecha, por el tiempo de espera para la revisión por un especialista.

En el área de salud mental, existe una demanda insatisfecha, puesto que la especialidad de Psiquiatría se puede obtener mediante activación de Red Pública y Complementaria, sin embargo, este servicio está disponible, únicamente para los policías en servicio activo, no para los de servicios pasivos o familiares, por lo que se considera una demanda insatisfecha.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

En el **Art. 61** de la Ley Orgánica de la Policía ecuatoriana. – “La Dirección Nacional de Salud, es la encargada de administrar el servicio de Sanidad de la Policía Nacional, con el propósito de mantener en más alto nivel de salud de sus miembros, en servicio activo y en situación de retiro, de sus familiares y de los contratos civiles de la conformidad con la ley y los reglamentos respectivos”(LEY ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL, n.d.).

**Art. 1.-** “ La Dirección Nacional de Salud (DNS), es el Órgano Técnico Administrativo de la Policía Nacional, dependiente de la Jefatura de Estado Mayor, Responsable de administrar el Sistema de Salud de la Policía Nacional del Ecuador, se encuentra bajo su mando todos los profesionales de salud en sus diferentes disciplinas, con grado policial, contratos o a nombramiento a saber: médicos, odontólogos, psicólogos, enfermeras, obstétricas, bioquímicos, químico farmacéuticos, nutricionistas, tecnólogos y todo el personal de apoyo”(REGLAMENTO-ORGANICO-FUNCIONAL-DE-LA-DIRECCION-NACIONAL-DE-SALUD-Y-UNIDADES-OPERATIVAS, n.d.).

De acuerdo con el Reglamento a la Ley de Personal de la Policía Nacional, en su **Art. 22** “El personal policial de línea no podrá cumplir Funciones que correspondan al personal de servicios ni viceversa, salvo los casos de emergencia o necesidades del servicio, calificados por el jefe del Estado Mayor” (Ejecutivo, n.d.).

**Art. 26.-** “No habrá discriminación alguna entre el personal de línea y el de servicios. Sus diferencias funcionales no podrán ser otras que las que se hallan determinadas en la ley y los reglamentos. Su jerarquía y antigüedad no se alteran por el hecho de pertenecer a línea o servicios”(Ejecutivo, n.d.).

**Art. 127.-** “El personal policial, sin distinción de grado ni jerarquía contará con el respaldo institucional para el desempeño de sus Funciones, el cumplimiento de sus obligaciones profesionales y el goce de los derechos que le asignen la ley y los reglamentos”(Ejecutivo, n.d.).

Por todo lo explicado anteriormente, se puede concluir que a pesar de tener reglamentos que rigen las funciones diferenciadas entre el personal policial de línea y personal de servicios; en el centro de salud de Cuenca, se respetan parcialmente las actividades pertenecientes según el perfil profesional; por lo cual es imperante la necesidad de crear un reglamento interno que regule el cumplimiento de la operatividad del centro de salud, tomando en cuenta que la salud es un derecho constitucional y primordial para los usuarios de esta institución.

“El Reglamento Interno Constituye un conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en relación a su jornada laboral”(Cascante Castillo, 2010).

Como dicta el Código de Trabajo vigente del Ecuador en el **Art. 64.-** “Reglamento interno. - Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación”(Congreso Nacional & Maya, n.d.). “Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones”(Codigo-de-Trabajo-Ecuador, n.d.). “El director regional de trabajo reformará, de oficio, en cualquier momento, dentro de su jurisdicción, los reglamentos del trabajo que estuvieren aprobados, con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de empleadores y trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes“ (Codigo-de-Trabajo-Ecuador, n.d.).

De acuerdo al Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0135 Instructivo para el Cumplimiento de las Obligaciones de Empleadores, **Art. 17.-** Obligaciones del Registro de Reglamentos Internos. - **“Todo empleador privado o público y de las organizaciones de la economía popular y solidaria, que cuente con más de 10 trabajadores deberá elaborar y registrar en la plataforma informática habilitada”**(Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0135 Instructivo Para El Cumplimiento de Las Obligaciones de Empleadores | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios, n.d.) “en la página web institucional del Ministerio de Trabajo, el Reglamento Interno de trabajo, de forma obligatoria, en un plazo máximo de quince (15) días, a partir de la expedición del presente Acuerdo Ministerial”(Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0135 Instructivo Para El Cumplimiento de Las Obligaciones de Empleadores | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios, n.d.).

Debemos tener en cuenta que el reglamento es un documento normativo administrativo que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral colaborador – empleador, dichas normas se sujetan a la legislación vigente, requiriendo ser aprobada por el ministerio de trabajo para su implementación legal. “El reglamento interno como instrumento de decisiones en los asuntos laborales internos de una institución, requiere ser actualizado y/o modificado, cada vez que promulgue decisiones laborales que exigen su modificación para el buen funcionamiento de la institución, por esta razón se debe poner en conocimiento a los trabajadores dichas modificaciones con treinta días de anticipación a la fecha que comenzara a regir

entregando un ejemplar del mismo, además de poseer copias impresas dentro de la institución al alcance de los colaboradores de la institución”. (*Codigo-de-Trabajo-Ecuador*, n.d.).

Por consiguiente, la pregunta de investigación es: ¿En qué medida se cumplen los perfiles profesionales y las actividades concernientes a los puestos designados a los trabajadores del Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional?

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“El centro de salud de la policía nacional de Cuenca tiene una población aproximada de 1891 Servidores Policiales en servicio Activo, 420 servidores policiales en servicio pasivo y derechos habientes 2345 aproximadamente, dando un total de la población de **4656** usuarios”(Centro de Salud Cuenca, n.d.), quienes son atendidos en un edificio que se encuentra fuera del comando de la policía nacional del Azuay; dentro de su cartera de atención posee: medicina general, medicina familiar, enfermería, odontología, fisioterapia, salud mental, laboratorio clínico y atención prehospitalaria. Los profesionales de dichas áreas dentro de la policía nacional se encuentran bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Salud Integral de la Policia Nacional (DNAIS) que tiene sede en la ciudad de Quito.

La Dirección Nacional de la Policía Nacional forma un sistema nacional conformado por 2 hospitales y 65 establecimientos de salud de nivel primario, los mismos que tienen como misión, “ofrecer servicios de salud integral que comprende fomento, promoción y prevención, recuperación y rehabilitación de los servidores policiales y familiares beneficiarios del Seguro de Enfermedad y Maternidad del ISSPOL”.(*Dirección Nacional de Atención Integral En Salud – Policia Nacional Del Ecuador*, n.d.)

La misión de la DNAIS es “administrar la prestación de servicios, gestión de paciente, calidad, equipamiento, infraestructura y presupuesto de las unidades de salud policial, en función de los lineamientos emitidos por el ministerio rector de la seguridad ciudadana, protección interna y orden público” (Dirección Nacional de Atención Integral En Salud – Policia Nacional Del Ecuador, n.d.).

La visión de la DNAIS está “orientada hacia el desarrollo de un sistema de salud integral que garantice la atención médica oportuna y de calidad para todos los miembros de la Policía Nacional, así como la implementación de programas de prevención y promoción de la salud que contribuyan a mejorar su calidad de vida y desempeño profesional”.  
(*Dirección Nacional de Atención Integral En Salud – Policía Nacional Del Ecuador, n.d.*)

Es la Dirección Nacional de la Policía con sede en la ciudad de Quito, a través de un Reglamento Orgánico, la que establece normas técnico administrativas para estructurar y administrar el sistema de servicios de salud de la policía, además clarifica el rol de cada uno de los profesionales de la salud a nivel nacional; lastimosamente este tiene parcial o total incumplimiento en el Centro de Salud de Cuenca ya que el personal policial depende de las ordenes de un superior jerárquico por rango; además de tener una profesión en el área de salud el personal debe cumplir con órdenes de rango policial y administrativo que interrumpe las actividades de tipo operativo.

Es por esta razón, que se define como problema el incumplimiento de las normas técnico administrativas del Reglamento Orgánico Funcional de la Dirección Nacional de Salud de la Policía Nacional porque no existe un reglamento interno que regule las acciones a cumplir, sino que se sujetan a disposiciones transitorias lo que distrae el verdadero rol de los profesionales y el cumplimiento de las funciones operativas disminuyendo el rendimiento, la calidad y excelencia técnica profesional de los que laboran en el centro de salud, y por lo mismo se afecta la calidad de atención de los pacientes.

### **1.5. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el proceso de funcionamiento del Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional y Diseñar de un Reglamento Interno que defina el perfil de cada profesional que trabaja en el mismo y las actividades a cumplir dentro de cada cargo.

### **1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Analizar el perfil profesional de cada puesto del Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional.
2. Analizar las funciones de cada uno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional.

3. Proponer el diseño de un reglamento interno para definir el perfil que deben poseer los profesionales que trabajan en el Centro de Salud Cuenca y las actividades que deben cumplir los mismos según su puesto de trabajo que se convierta en una guía de orientación para el correcto funcionamiento de la institución

#### **1.7. Oportunidades De Mejora Para La Prestación De Servicios.**

El Centro de Salud Cuenca posee varias oportunidades de mejora, puesto que, al pertenecer a la Dirección Nacional de Salud Integral de la Policía Nacional, todo se encuentra centralizado en la ciudad de Quito, desde la gestión de talento humano hasta la logística, financiamiento, gestión gerencial, entre otras; lo cual enlentece los procesos y se necesita de burocracia para la toma de decisiones, existe demora considerable en las soluciones para temas de infraestructura, mantenimiento de equipos, abastecimiento de unidad, por ejemplo.

Dentro de la Gestión de Talento Humano se observa que además de pertenecer a la DNAIS, el centro de salud Cuenca, al estar ubicados en la ciudad de Cuenca, perteneciente al Azuay, pertenece también por disciplina jerárquica al Distrito Azuay, por lo tanto debe obedecer órdenes de ambas entidades, que a veces se contraponen, por ejemplo la DNAIS envía documentación oficial determinando un horario de funcionamiento, sin embargo el comandante de Distrito Azuay puede contraponerse a esa orden y cambiar el horario de determinada fecha o fechas. Por lo cual se hace necesaria la existencia de un reglamento interno que corrija todas esas incoherencias y determine las funciones específicas de los profesionales que laboran en la unidad, horarios de trabajo, entre otros asuntos.

### 1.8. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS FACULTAD DE POSGRADOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD <b>“Diseño De Reglamento Interno Para Clasificación De Perfiles Profesionales Y Definición De Actividades De Cada Profesional Del Centro De Salud Cuenca De La Policía Nacional Durante El Mes De Abril Y Mayo Del Año 2024.”</b> <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Retraso en la atención en consulta externa al usuario.	Movilización de personal sin previa planificación	Insatisfacción del paciente y sobrecarga laboral de los profesionales	Mejor gestión de talento humano	Descentralización del área de Talento Humano y diseño de un reglamento interno	Administrador Técnico
Limitada capacidad resolutive	Elevado numero de referencias y derivaciones	Patologías con resolución tardía por tiempo de espera de consulta con especialistas	Implementar un sistema de priorización de referencias y derivaciones desde las mas urgentes hasta las menos importantes	Colaboración de personal capacitado con el área del ISSPOL para el trámite y agilización de referencias y derivaciones.	Administrador Técnico
Escasez de actividades extramurales	Falta de planificación y coordinación interinstitucional para las capacitaciones de la población	Escaza actividad extramural en comparación con el numero del personal disponible.	Implementar una cultura de actividades de promoción y prevención	Designas un comité de planificación de actividades de promoción y prevención con un numérico de actividades mensuales + con medios de verificación.	Administrador Técnico
Insatisfacción de la población con la atención en consulta externa	Poca planificación en la designación del personal en las actividades de la unidad	Los pacientes acuden en busca de consultas y a veces no encuentran turno por falta del profesional	Mejorar la Gestión de Talento Humano y planificación de actividades	Planificación Mensual de actividades con el personal disponible, de misma forma cronograma de permisos y vacaciones para proveer el funcionamiento de la unidad.	Administrador Técnico

Autor: Md. Jessica Fajardo.

## CAPITULO II

### **2. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.**

#### **2.1. METODOLOGIA.**

Este trabajo de titulación se realizó con metodología cuantitativa de tipo transversal, porque se realizó mediante la recolección de datos numéricos a través del uso de encuestas, de tipo exploratorio, no experimental, porque se investiga el nivel de funcionamiento del centro de salud; descriptivo porque se va a describir cada uno de los procesos que se cumplen dentro del proyecto.

La técnica de la investigación utilizada para el desarrollo del proyecto fue un recorrido operacional que condujo al logro de los objetivos planteados.

Una de las herramientas empleadas para la recolección de datos fue una encuesta aplicada a los pacientes que acudían a consulta externa de los diferentes servicios del Centro de Salud Cuenca durante el periodo de abril y mayo del 2024, entre los cuales se encuentran policías en servicio activo, pasivo, familiares y particulares, mediante las cuales pudimos conocer los principales motivos de insatisfacción de los pacientes como punto de partida para el proyecto.

Otra herramienta que también se empleó para este trabajo de titulación; fue la revisión bibliográfica en relación al funcionamiento de las unidades de Salud desde el punto de vista organizacional para conocer normativas, leyes y demás que nos permitirán tener una visión amplia de los cambios que necesitamos realizar en nuestra institución.

#### **2.1.1. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio se realizó durante los meses de abril y mayo del presente año, aplicando una encuesta (Anexo 2) a 150 pacientes y (Anexo 1) 20 personas que pertenecen al equipo operativo del centro de salud, entre los cuales se encontraban policías activos, pasivos, familiares y particulares que acuden a consultar los servicios del Centro de Salud Cuenca. Para el análisis de la información que se recolectó a través de la misma, se transcribió a un programa del análisis de datos que se llama Excel, desde donde se realizaron las tablas

cruzadas para la tabulación de datos y realización de los gráficos, con los que se pudo realizar el análisis y la discusión respectiva para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

### Área De Estudio

El estudio se realizó en el Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional.

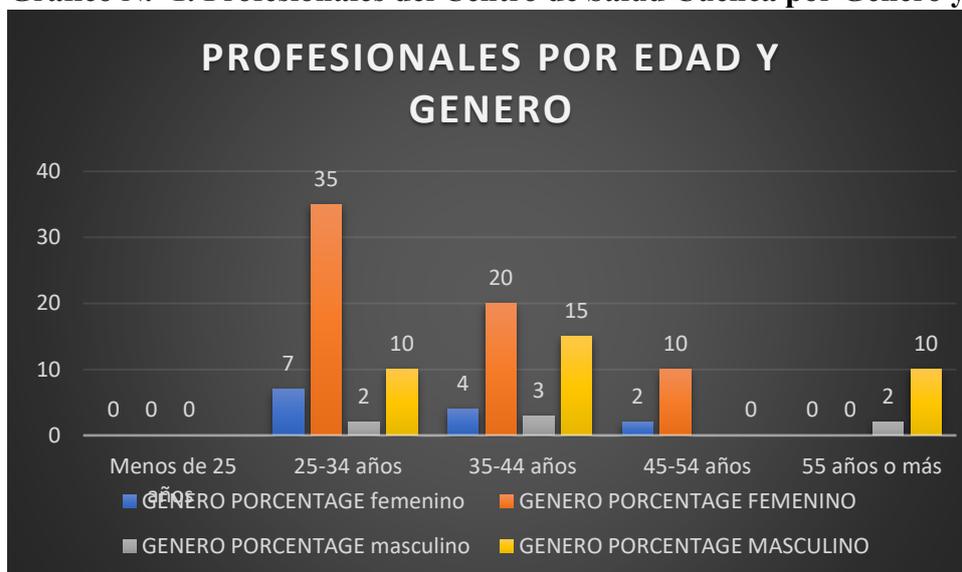
### Periodo de investigación.

Desde el mes de abril y mayo del año 2024

### 2.1.2. INTERPRETACION DE DATOS.

Posterior a la aplicación de la encuesta de diagnóstico, se procedió a realizar la tabulación de los datos, los cuales dieron como resultados la siguiente información.

### Gráfico N. °1. Profesionales del Centro de Salud Cuenca por Genero y Edad.

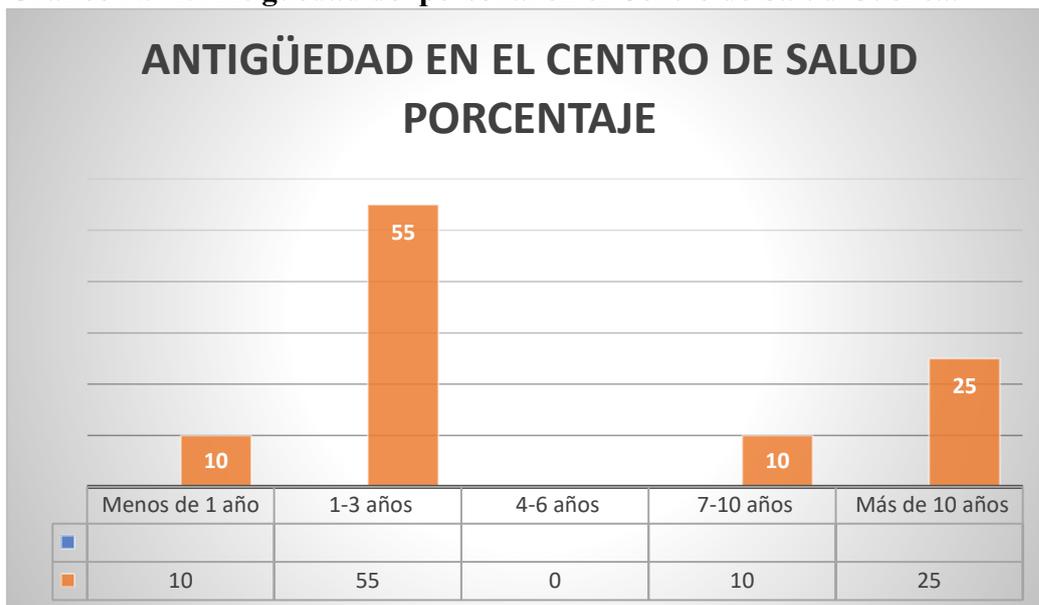


**Autora:** Jessica Fajardo

**Fuente:** Datos de encuesta a profesionales del Centro de Salud Cuenca.

En el Gráfico N°1 podemos observar la clasificación del personal que labora en el Centro de Salud Cuenca, por rango de edad y sexo. El rango de edad más frecuente para los profesionales sanitarios de la unidad es entre los 25-34 años de edad, además en su mayoría son mujeres entre los 25 y los 44 años; esto se debe al reciente egreso de los nuevos policías profesionales en el año 2023, que tuvieron el pase para trabajar en esta unidad.

**Gráfico N. °2. Antigüedad del personal en el Centro de Salud Cuenca.**

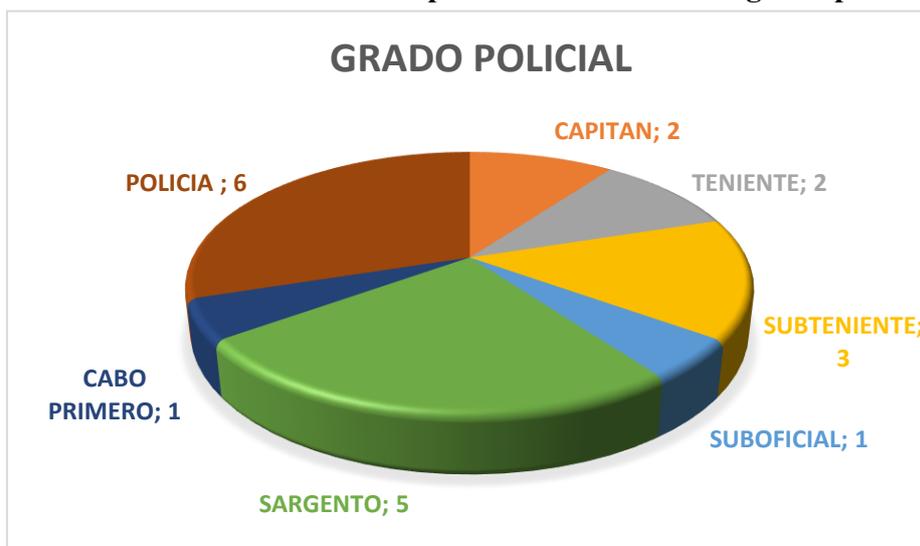


**Autora:** Jessica Fajardo

**Fuente:** Datos de encuesta a profesionales del Centro de Salud Cuenca.

Pertenciente a la pregunta 3 de la encuesta realizada a los profesionales del centro de salud Cuenca. Como podemos observar en el gráfico N°2, la mayoría de los profesionales llevan una antigüedad de 1-3 años, esto es porque en el año del 2023, nuevos profesionales se sumaron al equipo operativo del centro de salud, debido a la graduación de los nuevos profesionales policiales.

**Gráfico N. °3. Clasificación de personal de acuerdo al grado policial.**

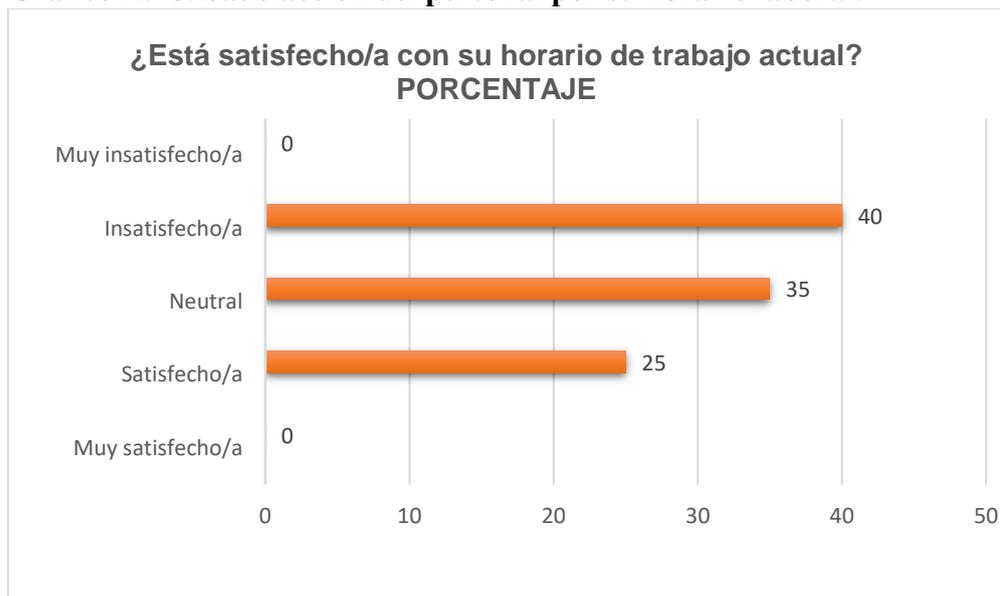


**Autora:** Jessica Fajardo

**Fuente:** Datos de encuesta a profesionales del Centro de Salud Cuenca.

Pertenece a la pregunta N°4 de la encuesta respondida por los trabajadores del equipo de salud. Como habíamos mencionado antes, existen dos ramas en la policía nacional: la rama de línea (que son los encargados de la seguridad de la nación y que inician la carrera desde el grado de policía y terminan en suboficial primero, que es el grado más alto antes de la jubilación) y la segunda rama, son los oficiales (son los que en general asumen jefaturas o dirección de unidades, el rango con el que inicia es el de subteniente y avanza hasta el rango de general antes de la jubilación). Dentro del Centro de Salud Cuenca se observa que coexisten ambas ramas en diverso porcentaje.

#### Gráfico N. °5. Satisfacción del personal por su horario laboral.

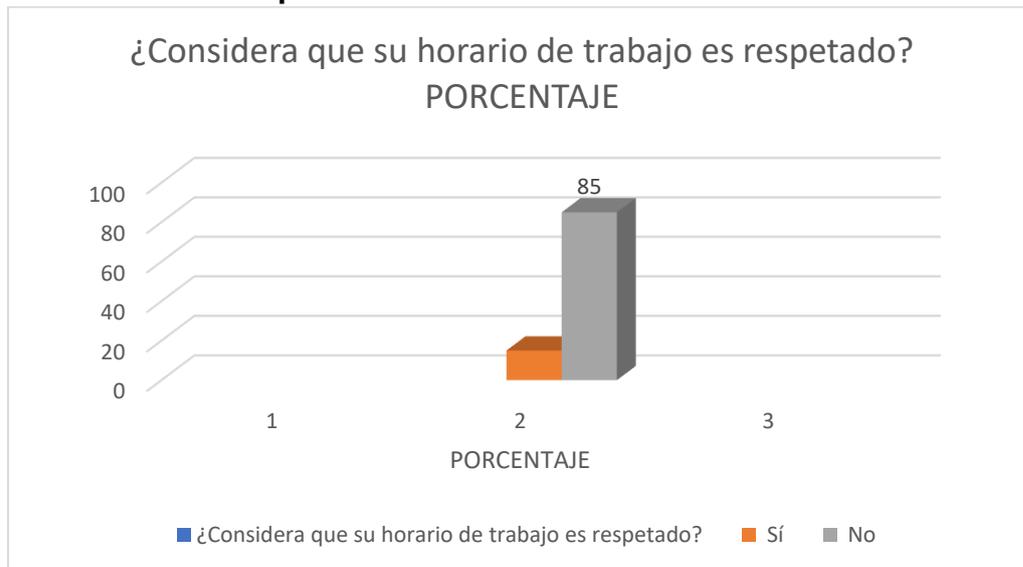


**Autora:** Jessica Fajardo

**Fuente:** Datos de encuesta a profesionales del Centro de Salud Cuenca.

Pertenece a la pregunta 5 de la encuesta respondida por los trabajadores del equipo de salud. El 40% del personal no se encuentra satisfecho con el horario que cumple dentro del centro de salud, se podría suponer que es debido a que, por cumplir con deberes con tareas propias de la profesión, se suman las tareas administrativas y policiales, dependiendo de cuáles serían las ordenes emitidas por el superior a cargo. El 35% es neutral sobre la satisfacción del horario y el 25% está satisfecho con el horario de trabajo que se cumple.

### Gráfico N. °6. Respeto del Horario Laboral.

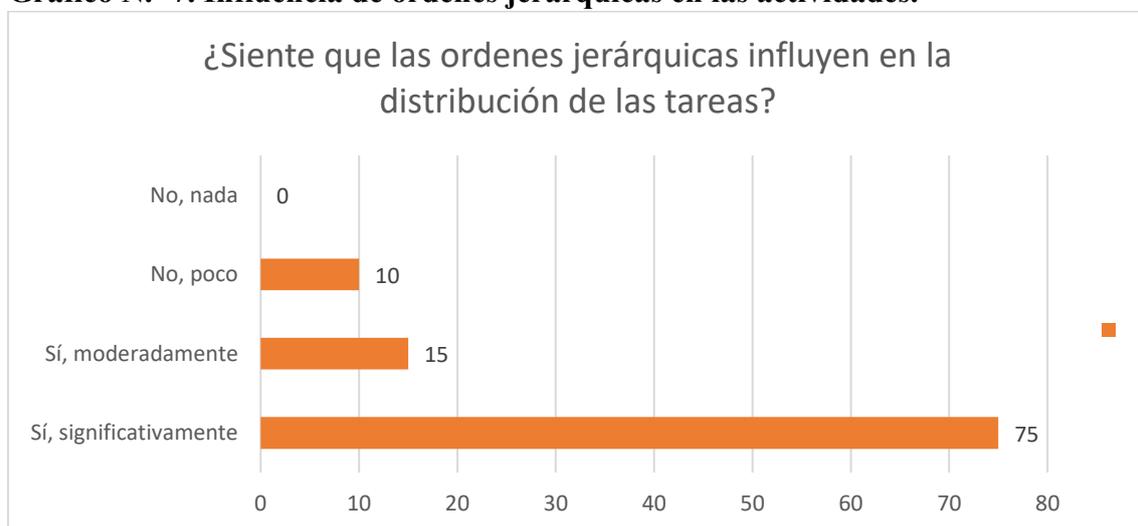


**Autora:** Jessica Fajardo

**Fuente:** Datos de encuesta a profesionales del Centro de Salud Cuenca.

Pertenciente a la pregunta N°6 de la encuesta respondida por los trabajadores del equipo de salud. El 85% de los profesionales opina o siente que su horario de trabajo no se cumple, según su criterio.

### Gráfico N. °7. Influencia de ordenes jerárquicas en las actividades.

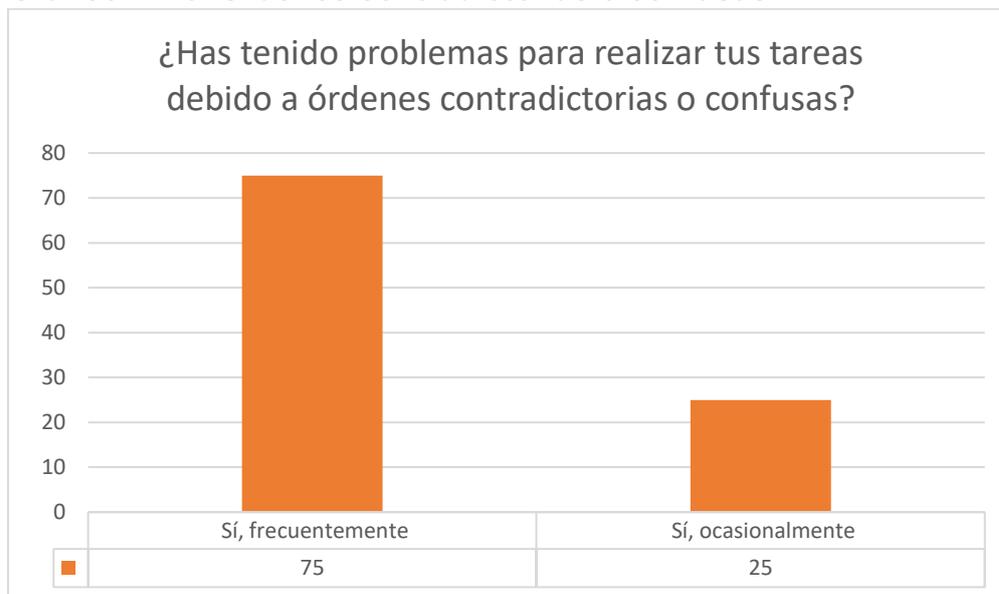


**Autora:** Jessica Fajardo

**Fuente:** Datos de encuesta a profesionales del Centro de Salud Cuenca.

Pertenciente a la pregunta N°7 de la encuesta respondida por los trabajadores del equipo de salud. Revela que el 75% de los trabajadores piensan que las órdenes recibidas por jerarquía disciplinaria influyen en la distribución de las tareas significativamente, el 15% piensa que influyen moderadamente y solo el 10% piensan que influyen poco en la distribución de las tareas.

### Gráfico N.º 8. Ordenes contradictorias o confusas.



**Autora:** Jessica Fajardo

**Fuente:** Datos de encuesta a profesionales del Centro de Salud Cuenca.

Pertenciente a la pregunta N°8 de la encuesta respondida por los trabajadores del equipo de salud. El 75% de los profesionales de la salud refieren haber tenido problemas para realizar sus tareas debido a ordenes contradictorias o confusas, puesto que no se respeta la gestión de talento humano y la planificación de las tareas asignadas realizando cambios a última hora de horarios o actividades, disminuyendo de esta forma la calidad de atención a los pacientes.

### La Calidad de Atención en el Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional.

**Tabla N. º7. Satisfacción del paciente por servicios.**

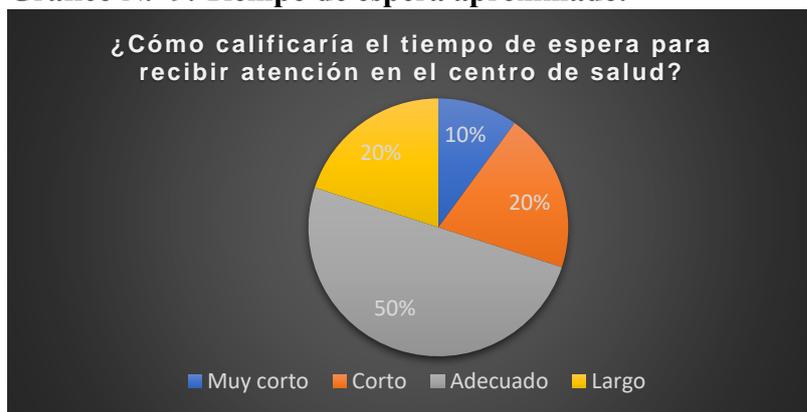
¿Cómo calificaría la calidad de atención recibida en los siguientes servicios?	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Medicina General:	70 %	20 %		5%	5%
Psicología:	40 %	35 %	5%	10%	10%
Laboratorio:	40%	25 %	20%	5%	10%
Fisioterapia:	50%	30%	5%	10%	5%
Medicina Familiar:	40 %	30%	10%	10%	10%
Farmacia:	63 %	20%	7%	6%	4%
Odontología:	65 %	25%	5%		5%
Enfermería:	35 %	40%	5%		20%

**Autora:** Jessica Fajardo

**Fuente:** Datos de encuesta a pacientes del Centro de Salud Cuenca.

En la tabla N.º 7 se puede observar la calificación de los pacientes a la atención recibida dentro de los servicios del centro de salud Cuenca de la Policía Nacional, donde podemos definir que la mayoría de los pacientes consideran que la atención es excelente, seguido de muy buena y buena; sin embargo existe un porcentaje pequeño de pacientes que sienten que la atención es regular y mala, y en ellos debemos enfocarnos, buscando donde está el cuello de botella de la calidad de atención, para solucionar de raíz el motivo.

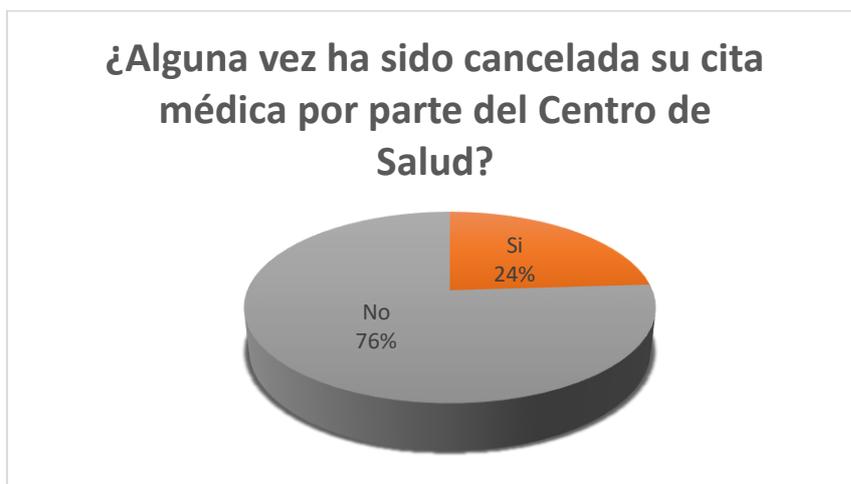
#### Gráfico N.º 9. Tiempo de espera aproximado.



*Autora: Jessica Fajardo*

*Fuente: Datos de encuesta a los usuarios del Centro de Salud Cuenca.*

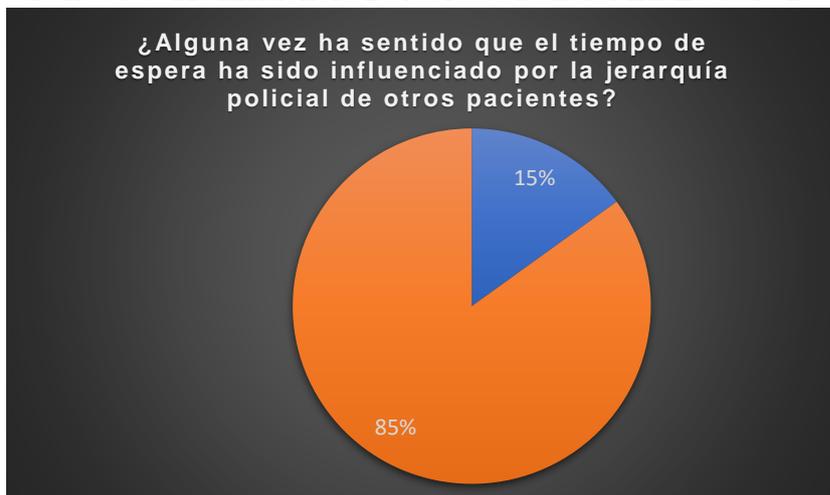
Perteneciente a la pregunta N°2 de la encuesta respondida por los usuarios de los servicios del Centro de Salud Cuenca. El 50% de los pacientes consideran que el tiempo de espera para la atención fue adecuado, el 20% de los pacientes consideran que el tiempo de espera es corto y otro 20% lo consideran largo y tan solo el 10% lo considera muy corto. En el proyecto nos concentramos en el porcentaje de los pacientes que respondió como largo, debido a la escasez de personal por diversas actividades policiales, ordenadas a última hora a nivel jerárquico.

**Gráfico N. °10. Cancelación de citas.**

*Autora: Jessica Fajardo*

*Fuente: Datos de encuesta a los usuarios del Centro de Salud Cuenca.*

Pertenece a la pregunta N.º 3 de la encuesta respondida por los usuarios de los servicios del Centro de Salud Cuenca. El 24% de los pacientes refiere que ha habido cambios en sus consultas o pérdida de las mismas por cuestiones relacionadas al funcionamiento del centro de salud. Por lo cual nos enfocamos en las razones por las cuales la atención del paciente fue suspendida o anulada.

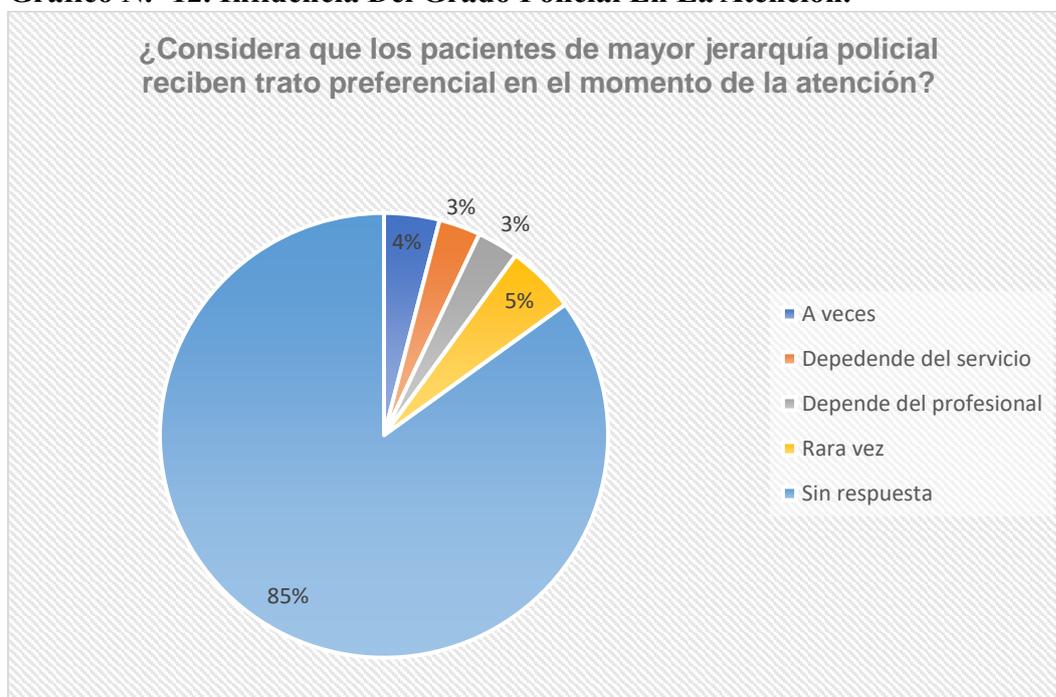
**Gráfico N.º 11. Influencia Del Grado Policial En La Sala De Espera.**

*Autora: Jessica Fajardo*

*Fuente: Datos de encuesta a los usuarios del Centro de Salud Cuenca.*

Pertenece a la pregunta N.º 4 de la encuesta respondida por los usuarios de los servicios del Centro de Salud Cuenca. Refiere que el 85 % de los usuarios NO considera haber sido tratado diferente por su grado policial.

**Gráfico N.º 12. Influencia Del Grado Policial En La Atención.**



*Autora: Jessica Fajardo*

*Fuente: Datos de encuesta a los usuarios del Centro de Salud Cuenca.*

Pertenece a la pregunta N.º 5 de la encuesta respondida por los usuarios de los servicios del Centro de Salud Cuenca. El 85% de los pacientes no responde la pregunta; sin embargo, el 5% refiere que rara vez ha sentido que el grado policial ha influido en la agilidad de sus procesos o atención, el 4% dice que a veces los ha sentido, mientras que el 3% dicen que depende del servicio o el profesional que lo atiende, lo cual es importante que se conozca para corregir esa percepción en los pacientes mediante la implementación del reglamento interno que nos defina los perfiles profesionales de cada servicio y las actividades que deben ser realizadas respecto a sus perfiles profesionales dentro del horario de atención del centro de salud.

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

Al realizar un diagnóstico del Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional, es un pilar fundamental dentro del proyecto, para identificar las áreas de mejora y oportunidad en cuanto a la gestión de talento humano, que influye sin lugar a dudas en el funcionamiento de la institución y por ende en la experiencia y la satisfacción de los pacientes.

### **2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección**

El Centro de salud Cuenca, pertenece a un grupo de instituciones que se encuentran bajo la administración de la Dirección Nacional de Salud Integral de la Policía Nacional, que es la que a nivel gerencial y administrativo toma decisiones a gran escala, por esto el centro de salud es dependiente del direccionamiento estratégico; como representante a nivel local de la misma se encuentra el jefe del Centro de Salud, que en este caso es un Capitán de Sanidad de la Policía Nacional, que realiza supervisión y coordinación de todos los servicios que oferta la institución además de las actividades planificadas periódicamente, de igual manera se encarga del envío de información solicitada a nivel central de la ciudad de Quito.

Sin embargo como se había mencionado anteriormente, el centro de salud, disciplinariamente pertenece al Distrito Azuay N6 de la Policía Nacional, por lo cual recibe órdenes directas también de comandancia, por lo cual, la planificación de actividades y atención del mismo se puede ver afectada por órdenes directas de personal de línea que desconoce el funcionamiento de una institución de salud, pues el comandante tiene la capacidad disciplinaria por jerarquía y antigüedad de la movilización de personal según la necesidad de la institución.

### **2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing.**

Respecto a la gestión de marketing del Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional, de la misma forma es proporcionada por la DNAIS, y en su mayoría se lleva por el proceso de boca a boca y escasamente por redes sociales pertenecientes a la DNAIS o ISSPOL. Cuando se realizan eventos especiales donde participa el personal operativo, se da conocimiento de los mismos por documentos oficiales como memorandos, oficios, entre

otros que son enviados a los jefes distritales, y de los diferentes grupos policiales para su participación, como, por ejemplo: vacunación COVID-19, ferias de salud, brigadas de salud, vacunación influenza, etc.

### **2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.**

La gestión administrativa, como habíamos mencionado con anterioridad, es realizada desde la ciudad de Quito, por la DNAIS; incluida la dirección de talento humano, para lo cual, desde la ciudad de Quito se realizan contrataciones de personal civil, movilización de personal a nivel nacional, permisos del personal, planificación de vacaciones, ingreso y egreso de personal policial, entre otras acciones, las mismas que son coordinadas mediante documentos oficiales, como memorándum, oficios, actas, por ejemplo. De la misma forma se coordina el tema de capacitaciones dentro y fuera de la ciudad a nivel nacional, tanto si las capacitaciones son otorgadas por la institución o son por iniciativa del profesional, se informa mediante documentos oficiales las fechas, la dirección y los medios de verificación para la salida del personal y los permisos respectivos; puesto que según la LOSEP en su artículo 23 dice “ que la capacitación es un derecho fundamental del trabajador público, por lo cual las instituciones darán las facilidades” .

Como se había mencionado antes, al ser una institución policial, también se recibe ordenes de talento humano del Distrito Azuay N. 6, mediante documentos oficiales.

Aplicada la encuesta realizada al personal operativo del centro de salud Cuenca, donde se observan 12 parámetros, en donde se miden la satisfacción del personal policial de sanidad en cuanto a horarios de trabajo, las actividades que desempeñan y la influencia de las ordenes jerárquicas en el funcionamiento del centro de salud.

Se identificó que el 70% del personal tiene la sensación de las ordenes jerárquicas entorpecen las actividades planificadas en el centro de salud, lo cual se representa en insatisfacción del personal para las actividades que realizan los profesionales y los el irrespeto a los horarios establecidos previamente.

### **2.2.4. Gestión Financiera.**

Como institución dependiente de la Gestión de la DNAIS + ISSPOL, la gestión financiera no es realizada directamente por el personal administrativo del centro de salud; todo proceso que amerite pago se realiza desde la ciudad de Quito con resultados en la ciudad

de Cuenca; mediante documentación oficial se informa sobre la infraestructura de la unidad, las fallas en la misma, las necesidades de mantenimiento, los daños de equipo médico, odontológico, de laboratorio, el proceso de contratación de personal de limpieza, la provisión de medicinas, insumos y reactivos e incluso pago de servicios básicos como agua, luz, internet, teléfono; para su respectivo trámite en financiero de la DNAIS; al ser un proceso centralizado en una ciudad alejada del origen de las necesidades de la institución, se puede concluir que las mismas no tienen pronta resolución y en ocasiones el personal operativo debe realizar procesos de autogestión para solucionar los pendientes más urgentes.

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

La gestión operativa, abastecimiento y logística del centro de salud Cuenca se compone de realizar requerimientos de medicina e insumos según la epidemiología de la unidad y la DNAIS se encarga del proceso de compra pública, adquisición, recepción y distribución a nivel nacional, de igual forma para los reactivos, equipos, material de papelería y mantenimiento de ellos mismos.

#### **2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones (TICS).**

El trato de la información de los pacientes, como datos personales, historia clínica y la atención de los servicios que reciben en el centro de salud se ingresa en un sistema a nivel nacional que fue contratado por la DNAIS, para las unidades del primer nivel de atención de salud y uno diferente para los hospitales que forman parte de la policía nacional.

## CAPITULO III

### **3. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **3.1.PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.**

##### **3.1.1. Análisis del Entorno Social**

Siendo el Centro de Salud Cuenca de la Policia Nacional, una institución que forma parte de la RPIS (Red Pública de Salud), se realiza el análisis del entorno social aplicando el instrumento PESTEL, para poder abarcar por separado cada componente: político, económico, social y tecnológico. (Análisis PESTEL de Una Empresa: Qué Es y Cómo Hacerlo - ESERP, n.d.).

##### **3.1.1.1.Factores Políticos.**

El Centro de Salud Cuenca de la Policia Nacional forma parte de un conjunto de instituciones que son comandadas por el ISSPOL (Instituto de Seguridad Social de la Policia Nacional) y la DNS (Dirección Nacional Integral de Salud) orgánicamente; sin embargo, sigue las directrices del Ministerio de Salud Pública como, por ejemplo: el MAIS (Modelo de Atención Integral de Salud). Al ser un establecimiento de la policía nacional, el personal en su mayoría son parte de la institución; en el que rige el ordenamiento jerárquico disciplinario, por ende obedece a leyes como la Ley de Personal (que regula la profesión policial, garantiza la estabilidad , establecer los deberes y obligaciones, propender su perfeccionamiento y especialización y asegurar la selección sobre un sistema de evaluación de los miembros de la institución) y obedecen órdenes del Ministerio del Interior, cuyo representante distrital es el Comandante del Distrito Azuay de la Policía Nacional, que emite directrices disciplinarias, por ejemplo: talento humano, movilización de personal y también realiza gestión de solución de problemas estructurales emergentes dentro del Centro de Salud, que no son solucionados o en su defecto, demoran en ser solucionados por parte de la DNS, que como se ha mencionado antes, tiene oficinas en la ciudad de Quito.

##### **3.1.1.2.Factores Económicos.**

Debido a que el Centro de Salud Cuenca, es parte de los dispensarios médicos y hospitales bajo la dirección de la Dirección Nacional de Salud Integral de la Policía Nacional, depende de una asignación anual presupuestaria directa, lo cual depende de la gestión administrativa de la DNS y a su vez la misma depende del ISSPOL, de la misma manera ambos proveen al centro de salud de medicinas, insumos médicos, equipo médico, equipo de laboratorio, equipo de fisioterapia, equipo odontológico, materiales de papelería, equipos de oficina como por ejemplo: computadoras, impresoras, etc. y por ende el mantenimiento de los mismos y de la infraestructura de la institución.

El Centro de Salud, al formar parte de la RPIS (Red Pública de Salud), realiza planillaje para el cobro de rubros a las aseguradoras de los pacientes ya sean estas ISSPOL (policías activos, pasivos y familiares con cobertura), ISSFA, MSP, IEES. No se recepta pagos de los pacientes directos por la atención y los procedimientos realizados.

#### **3.1.1.3. Factores Sociales**

Como se mencionó anteriormente al inicio del documento el Centro de Salud Cuenca tiene una población aproximada de 1891 Servidores Policiales en servicio Activo, 420 servidores policiales en servicio pasivo y familiares 2345 aproximadamente, dando un total de la población de 4656 usuarios, que están distribuidos a lo largo de la provincia de Azuay y algunos servidores que vienen de las provincias del sur del país.

Las edades de los pacientes que acuden al Centro de Salud Cuenca son variadas, ya que se dispone de medicina general, medicina familiar, odontología, psicología, rehabilitación, laboratorio clínico y prehospitalaria.

#### **3.1.1.4. Factores Tecnológicos**

Las instituciones de Atención Primaria de Salud que pertenecen a la Dirección Nacional de Salud Integral de la Policía Nacional comparten información mediante un sistema informático unificado con formato de historia clínica que se llama INTEGRAL SALUD, con la finalidad de llevar un registro de pacientes, donde se almacena la información de la salud de los pacientes de forma amigable para el profesional de salud, además todos los establecimiento que dependen del ISSPOL, comparten un sistema informático llamado SISPOLWEB, que sirven para la edición y gestión de derivaciones, formados por los formularios 053 y 007, donde el personal de salud edita la información de los

formularios y la información ingresada es visualizada por el personal encargado de gestionar las derivaciones de los pacientes hacia los servicios de la RPIS (Red Pública de Salud) y la RCS (Red Complementaria de Salud).

### 3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud

Michael Porter, a finales de los 70, desarrolló el modelo de las cinco fuerzas competitivas para analizar si las actividades de una empresa son competitivas y determinar la competitividad de un sector cuando se habla de rentabilidad. (Magretta, 2014).

FUERZA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO EN EL CENTRO DE SALUD CUENCA
<b>1. Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Descripción:</b> Capacidad de los proveedores de medicamentos, insumos médicos y tecnología para influir en los precios y condiciones del mercado.	<b>- Moderado:</b> Dependencia de proveedores específicos de medicamentos y equipos contratados por medio de compras estatales a gran escala, esta se realiza desde la ciudad de Quito y se distribuye a todos los Centros de Salud a nivel nacional. El impacto en el Centro de Salud Cuenca, es que a pesar de los informes epidemiológicos la medicación e insumos médicos es escasa para la población atendida por esta institución.
<b>2. Poder de negociación de los compradores</b>	<b>Descripción:</b> Capacidad de los pacientes (o usuarios del servicio) para influir en los servicios, precios y calidad ofrecidos.	<b>- Moderado:</b> Los pacientes, siendo principalmente miembros de la Policía Nacional y sus familias, tienen que estar destinados a utilizar los servicios proporcionados por el centro, el pago no se realiza de manera directa, puesto que es el ISSPOL quien cancela las atenciones, procedimientos y consumos de los pacientes, sin embargo, al formar parte de la RPIS los pacientes tienen la opción de elegir la opción de atención de su preferencia.

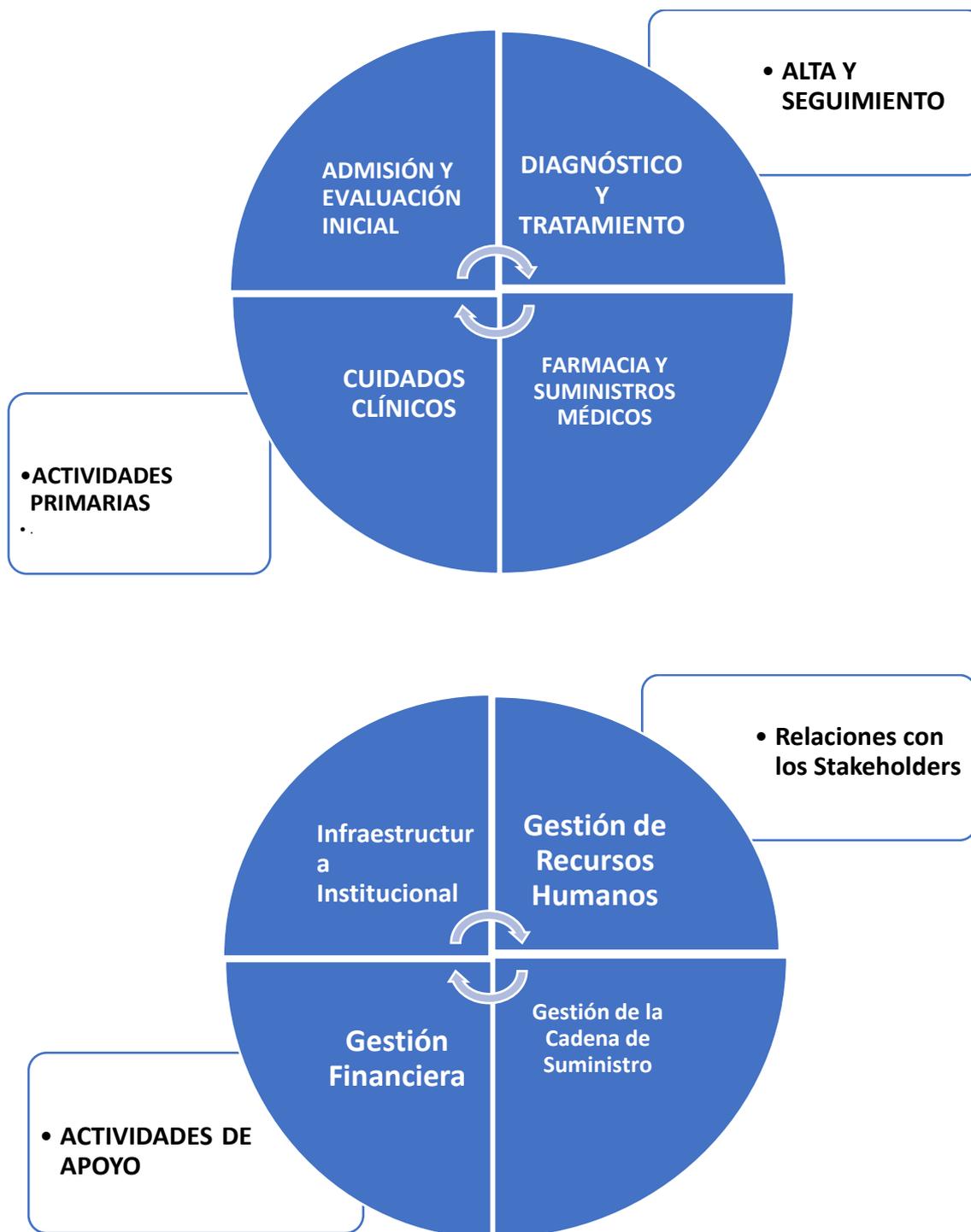
<b>3. Amenaza de nuevos entrantes</b>	<b>Descripción:</b> Posibilidad de que nuevos proveedores de servicios de salud entren en el mercado y aumenten la competencia.	- <b>Alto:</b> Si bien las barreras de entrada para el establecimiento de una entidad de segundo nivel perteneciente a la Institución policial son altas; como debido a la necesidad de licencias, inversiones en infraestructura, y regulaciones específicas. Se debe recordar que la ciudad de Cuenca, existen varias instituciones de salud tanto pertenecientes a la Red Pública como a la privada que puede brindar servicios a la población policial y a sus familias, algunas con mejores equipos, infraestructura y con personal especialista, que nos disponemos.
<b>4. Amenaza de productos sustitutos</b>	<b>Descripción:</b> Disponibilidad de servicios alternativos que puedan reemplazar los ofrecidos por el centro de salud.	- <b>Moderada:</b> Clínicas privadas y otros centros de salud públicos pueden ofrecer servicios similares, pero la especialización y los convenios exclusivos para miembros de la policía y sus familias, que les provee el ISSPOL, reducen esta amenaza.
<b>5. Rivalidad entre competidores existentes</b>	<b>Descripción:</b> Grado de competencia entre los centros de salud que ofrecen servicios similares en la misma región o segmento de mercado.	- <b>Baja a Moderada:</b> Pocos son los competidores directos que atienden específicamente a los miembros de la Policía Nacional y sus familias, que se encuentran dentro de la cobertura del ISSPOL. Sin embargo, otros hospitales públicos en la región de Cuenca pueden generar cierta competencia, debido a que pertenecen a la red pública, además la existencia de las clínicas privadas son una clara competencia para el centro de salud Cuenca.

### 3.1.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA del Centro de Salud Cuenca, da una visión general del panorama de la situación actual del mismo.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
- Personal capacitado	- Recursos financieros limitados, lo que puede restringir la adquisición de equipos y medicamentos.
- Asociación con el ISSPOL para la gestión de las derivaciones hacia las especialidades requeridas.	- Procesos administrativos que ralentizar la atención médica y la gestión interna.
- Programas de salud preventiva y atención integral.	- Mando por jerarquía entre el personal policial sin interesar su carrera dentro del sector salud.
- Acceso a bases de datos y registros médicos de los pacientes.	- Dependencia del presupuesto gubernamental y posibles retrasos en su asignación.
- Red de apoyo psicológico y programas de rehabilitación para el personal.	- Falta de atención a la infraestructura del centro de salud.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
- Posibilidad de establecer convenios con otras instituciones de salud para mejorar los servicios ofrecidos.	- Cambios en la política gubernamental que puedan afectar el presupuesto y los recursos asignados.
- Avances tecnológicos que pueden ser incorporados al centro de salud para la atención de los pacientes.	- Aumento de enfermedades crónicas y complejas que exigen mayores recursos y capacidades.
- Implementación de programas de que permitan ampliar la cobertura y reducir tiempos de espera.	- Competencia de otras instituciones que puedan ofrecer mejores servicios o tecnología avanzada.
- Creación de un reglamento interno que especifique los perfiles profesionales y sus actividades específicas.	- Pandemias y brotes de enfermedades que pueden saturar el sistema de salud.
- Capacitación continua del personal mediante cursos y programas nacionales e internacionales.	- Desastres naturales u otras emergencias que puedan afectar la infraestructura del centro de salud.

### 3.1.4. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN



Estos gráficos ilustran; cómo las actividades primarias se alinean directamente con la prestación de servicios de salud, mientras que las actividades de apoyo facilitan y mejoran la eficiencia de estas actividades. La gestión eficaz de ambas áreas es crucial para asegurar

que el Centro de Salud de la Policía Nacional pueda cumplir su misión de proporcionar atención médica de alta calidad a sus pacientes.

### **3.1.5. PLANIFICACION ESTRATÈGICA**

#### **3.1.5.1.MISION**

La misión de la DNAIS es administrar la prestación de servicios, gestión de paciente, calidad, equipamiento, infraestructura y presupuesto de las unidades de salud policial, en función de los lineamientos emitidos por el ministerio rector de la seguridad ciudadana, protección interna y orden público (Dirección Nacional de Atención Integral En Salud – Policia Nacional Del Ecuador, n.d.).

#### **3.1.5.2.VISION**

La visión de la DNAIS está orientada hacia el desarrollo de un sistema de salud integral que garantice la atención médica oportuna y de calidad para todos los miembros de la Policía Nacional, así como la implementación de programas de prevención y promoción de la salud que contribuyan a mejorar su calidad de vida y desempeño profesional. (*Dirección Nacional de Atención Integral En Salud – Policia Nacional Del Ecuador, n.d.*)

#### **3.1.5.3.VALORES**

**Respeto:** Ser consciente de que nuestras acciones ejercen un impacto en la vida de los pacientes.

**Eficacia:** Nos enfocamos en alcanzar las metas establecidas.

**Transparencia:** Sometemos al análisis de la ciudadanía la información relativa a la gestión de nuestros recursos.

**Igualdad:** Todos nuestros pacientes tienen las mismas oportunidades, los mismos derechos, el mismo trato.

#### **3.1.5.4.OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Entregar a nuestros pacientes una atención con calidad, calidez y equidad, brindada por un personal capacitado en el área en la cual se desempeña, con pleno conocimiento de sus funciones; profesionales cuyos esfuerzos están centrados en la seguridad y satisfacción

del paciente con un enfoque de mejora continua de tal manera que la experiencia del usuario del Centro de Salud Cuenca sea óptima en la parte técnica y humana.

Implementar y estandarizar un reglamento interno para perfiles y actividades profesionales.

Establecer una estructura organizacional funcional para maximizar la eficacia y eficiencia institucional.

Incrementar la cobertura de servicios disponibles en el Centro de Salud Cuenca.

### **3.1.5.5.PRINCIPIOS ÉTICOS**

EL Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional tendrá como principios éticos: generar un entorno laboral basado en la **humanidad**, la **equidad** y la **justicia**, teniendo como base la **ética profesional** y la **continua capacitación** del personal según sus perfiles laborales, para de esta manera garantizar el derecho a la salud, mejorar la **seguridad** de los pacientes y la **calidad de atención** de los mismos, conservando la **universalidad** y la no **discriminación**; siguiendo las directrices y protocolos emitidos por el ente regulador a nivel nacional, el Ministerio de Salud Pública.

### **3.1.5.6.POLÍTICAS**

Como el Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional pertenece a la Red Pública de Salud, como establecimiento de Atención Primaria de Salud, mantendrá los principios, actividades y protocolos para garantizar la atención de la población usuaria del establecimiento. Además de ser el responsable de actividades como monitoreo, gestión y control de procesos de planificación y organización de los servicios que ofrece el centro de salud a la ciudadanía, así como el personal que labora en los mismos. Las políticas tienen como pilar, tres ejes fundamentales:

1. Garantizar al personal que labora en esta institución un ambiente equitativo y justo, donde puedan desempeñarse profesionalmente según su perfil.
2. Administrar el servicio de Sanidad de la Policía Nacional, con el propósito de mantener en más alto nivel de salud de los miembros de la Policía Nacional, en servicio activo y en situación de retiro, de sus familiares y de los contratos civiles de

la conformidad con la ley y los reglamentos respectivos (LEY ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL, n.d.)

3. Fomentar prácticas de estilo de vida saludable, mediante promoción y educación de la población policial y sus familias.

### 3.2.PLAN DE GESTION GERENCIAL

#### PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACION PLAN DE GESTION GERENCIAL.

##### 3.2.1. INDICADORES

(MANUAL PARA LA FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES EN SALUD, n.d.)

##### 3.2.1.1.Gestión Gerencial de la Dirección

**OBJETIVO:** Analizar el perfil profesional de cada puesto del Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional, proponer el diseño de un reglamento interno para definir el perfil que deben poseer los profesionales que trabajan en el Centro de Salud Cuenca y las actividades que deben cumplir los mismos, según su puesto de trabajo; que se convierta en una guía de orientación para el correcto funcionamiento de la institución,

**ESTRATEGIA:** Designar un comité dentro del Centro de Salud Cuenca, que tenga representación de cada servicio, del equipo administrativo y directivo de la institución, para el Diseño del reglamento interno, que defina los perfiles profesionales de cada plaza laboral y establezca las actividades o roles que están en las competencias según el cargo del profesional.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Calculo	Instrumentos de Recolección de Información	Línea de Base	Método de Verificación y Monitoreo	Meta
Comité de Diseño de Reglamento Interno para clasificación de perfiles profesionales	Numero	Comité Conformado Comité planificado	Actas de reuniones del Comité en los que consten los avances del protocolo y la asistencia	Al momento la institución no dispone de un reglamento interno en el que se clasifique los	Documento de Reglamento Interno escrito finalizado	Diseñar un Reglamento Interno para perfiles profesionales con establecimiento

<p><b>y definición de actividades de cada profesional:</b> La formación del mismo nos ayudará a tener representación de cada una de las áreas afectadas y por ende a tener una visión más amplia y fundamentada de las necesidades de la institución.</p>			de los participantes del mismo.	perfiles profesionales de cada área, ni la especificación de las actividades que debería realizar cada uno durante sus horas laborables.		de las actividades que se deben realizar según cada perfil.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------

**OBJETIVO:** Analizar las funciones de cada uno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional.

**ESTRATEGIA:** Analizar el cumplimiento de las funciones asignadas mediante el reglamento interno midiendo la satisfacción del paciente en cuanto a los procesos realizados, atención recibida, tiempo de espera, entre otros.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Calculo	Instrumentos de Recolección de Información	Línea de Base	Método de Verificación y Monitoreo	Meta
<p><b>Tasa de satisfacción del paciente:</b> Este indicador va a medir la satisfacción de los pacientes con los servicios prestados y el tiempo de espera que se presenta para recibir atención en los mismos en las diferentes especialidades del Centro de Salud Cuenca</p>	Tasa de Satisfacción de los pacientes	<p>Expectativa del paciente</p> <hr/> <p>Experiencia del paciente</p>	Se puede medir a través de encuestas mensuales o entrevistas a los pacientes.	Pacientes insatisfechos por la ausencia de los profesionales de las diferentes especialidades debido a acciones policiales o por órdenes de superiores o por los cambios de horarios en la atención por las mismas razones.	Informes mensuales de encuestas realizadas que serán socializados al personal y personal administrativo de la institución para la corrección de los errores y conocimiento de las acciones asertivas.	Mediante el diseño de un reglamento interno especificar las acciones a realizar por cada profesional según su perfil de especialidad de tal manera que los pacientes tengan confianza de obtener atención en el momento que

de la Policía Nacional.						lo necesite, incrementando de esa forma la satisfacción de las necesidades de los pacientes.
-------------------------	--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.2.1.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Proponer el diseño de un reglamento interno para definir el perfil que deben poseer los profesionales que trabajan en el Centro de Salud Cuenca y las actividades que deben cumplir los mismos, según su puesto de trabajo; que se convierta en una guía de orientación para el correcto funcionamiento de la institución

**ESTRATEGIA:** Posterior al diseño del reglamento interno, se debe socializar el contenido del mismo con el personal que labora en el Centro de Salud Cuenca, de este modo se asegura el conocimiento y la acción en base a ese conocimiento en determinadas situaciones dentro del día a día de los profesionales que desempeñan sus actividades dentro de la institución

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Calculo	Instrumentos de Recolección de Información	Línea de Base	Método de Verificación y Monitoreo	Meta
<p><b>Porcentaje de capacitación y socialización del Reglamento Interno a los profesionales que forman parte del equipo operativo de la institución y las autoridades del mismo:</b></p> <p>Este nos ayuda a conocer el nivel de socialización que se tiene</p>	Porcentaje	<p>Porcentaje de personal Socializado</p> <p>Porcentaje de personal Planificado</p>	<p>Listado de asistencia.</p> <p>Informes de las capacitaciones con medios de verificación.</p> <p>Resultados de evaluaciones de conocimientos de los participantes.</p>	<p>Personal que desconoce las bases del Reglamento Interno creado y como aplicarlo a sus actividades diarias en la atención de los pacientes del Centro de Salud.</p>	<p>Resultado de evaluaciones de conocimiento del personal del Centro de Salud.</p> <p>Informes mensuales de las capacitaciones con medios de verificación.</p>	<p>Que cada profesional conozca y ejecute las actividades que le corresponde realizar según su perfil profesional, mismas que estarán establecidas en el reglamento interno.</p>

del Reglamento Interno en un periodo de tiempo.						
-------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

**OBJETIVO:** Analizar las funciones de cada uno de los profesionales que laboran en el Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional.

**ESTRATEGIA:** Controlar que se cumplan las funciones asignadas a cada profesional según su perfil, mediante revisiones de productividad, cumplimiento de metas, implementación de estrategias, entre otros.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Calculo	Instrumentos de Recolección de Información	Línea de Base	Método de Verificación y Monitoreo	Meta
Producción de los profesionales con la aplicación del reglamento interno en comparación con la producción sin el mismo	Numero	Número de pacientes atendidos después de la aplicación del Reglamento Interno Número de pacientes atendidos antes de la aplicación del Reglamento interno	Sistemas informáticos usados para el registro de pacientes de la Institución. (Integra Salud y Rdacca)	Numero de atenciones de pacientes actuales de cada área y profesional.	Informes mensuales del número de pacientes atendidos por los profesionales de cada área antes y después de la vigencia del Reglamento Interno de perfiles y actividades profesionales.	Aumentar la cobertura del Centro de Salud Cuenca con la aplicación del reglamento interno.

#### 4. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL. *(El Sistema de Salud En El Ecuador: Un Análisis Crítico (2da Parte), n.d.)*

##### 4.1.Limitaciones y/o Restricciones En La Gestión Gerencial

Para dar vida al proyecto dentro del Centro de Salud Cuenca, existen algunas limitaciones y restricciones:

- a. Gestión de Recursos: Debido a que el Centro de Salud Cuenca, no es una entidad independiente, sino parte de un conjunto de instituciones que pertenece a la Dirección Nacional de Salud Integral de la policía nacional en conjunto con el

ISSPOL, hace que dependa de una asignación presupuestaria anual fija, difícilmente negociable. De la misma manera que depende de la distribución nacional según planificación de las entidades antes mencionadas para medicamentos, insumos, equipamiento e infraestructura.

- b. **Procesos Burocráticos:** De la misma forma al formar parte de la DNAIS, existen distintos procesos burocráticos complejos que puede ralentizar la implementación de nuevas políticas y cambios en el reglamento interno de los centros de salud de forma independiente.
- c. **Recursos Humanos:** El contrato de talento humano suele ser dado por la DNAIS lo cual es una limitación para la implementación del proyecto, de igual manera la falta de programas de actualización continua y desarrollo de los profesionales de la salud en el sistema de la policía nacional puede limitar la calidad del servicio y la implementación de nuevas prácticas médicas. De forma adicional se debe enfatizar en que la forma de medir la productividad del personal médico actualmente es muy abstracta y se rige al conjunto de documentación realizable, enfocándose mayormente en la burocracia y no en las actividades.
- d. **Políticas Internas:** Las políticas y directrices internas de la Policía Nacional del Ecuador pueden imponer restricciones adicionales sobre el funcionamiento y la gestión del centro de salud, sin embargo, esta podría constituirse en el primer peldaño del cambio tan necesario para la institución.

## **4.2.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.2.1. Conclusiones**

El Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional cuenta con personal capacitado en diversas áreas y servicios de la salud, sin embargo, en algunas ocasiones, la calidad de la atención a los pacientes se ve menguada e incluso interrumpida por las actividades propias de la rama policial y administrativa; además el personal, debido a la demanda de dichas actividades, debe aportar tiempo extra al de su horario de trabajo para responder a las mismas.

La mayoría del personal que labora en el centro de salud, tiene dos carreras: la de la salud y la policial, por lo tanto, pertenece a un nivel estrictamente jerarquizado disciplinariamente; lo que obliga al personal a obedecer órdenes y realizar actividades que pueden encontrarse fuera de su perfil profesional, por lo que es importante implementar un comité con representación de cada servicio, sea operativo, administrativo y directivo, para el análisis de los perfiles profesionales y establecimiento de las

actividades correspondiente según el perfil/ cargo y de esta forma, iniciar el diseño de un reglamento interno que sirva de guía para la regulación de la gestión de talento humano dentro del establecimiento.

El Reglamento Interno de salud es un manual de funciones, articulados y concadenados para la organización y funcionamiento adecuado del personal; establece las funciones, las normas, los deberes, obligaciones y derechos de cada funcionario en las diferentes especialidades; con el objetivo de fomentar una red de servicios del Sistema de Salud, cada reglamento interno tiene una función específica, esta puede ser: funcional, ejecutivo y operativo; donde se abarcan todos los niveles: legales, administrativos, económicos, financieros, laborales y sociales, es decir un documento que refleje y cubra todos los aspectos que va a regular.

#### **4.2.2. RECOMENDACIONES**

La búsqueda de mejorar los servicios de salud, se sustenta en una correcta organización, gestión y funcionamiento del equipo de salud, el mismo que busca acciones innovadoras factibles para aplicar sobre todo en el servicio de atención primaria, el mismo que constituye un instrumento que permite favorecer a cambios estructurales, mediante acciones sistemáticas orientadas a la transmisión de conocimientos, destrezas y habilidades que favorezcan al logro de los objetivos institucionales, por lo tanto se recomienda que la información relativa al reglamento interno, debe de ser de dominio público para todo el personal e incluso pacientes, de este modo habrá una vigilancia continua del cumplimiento del mismo, además se recomienda la formación de un comité de evaluación continua de resultados, posterior a la aplicación del reglamento interno.

## BIBLIOGRAFIA

1. *Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0135 Instructivo para el Cumplimiento de las Obligaciones de Empleadores | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios.* (n.d.). Retrieved April 20, 2024, from <https://www.gob.ec/index.php/regulaciones/acuerdo-ministerial-no-mdt-2017-0135-instructivo-cumplimiento-obligaciones-empleadores>
2. *Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo - ESERP.* (n.d.). Retrieved May 25, 2024, from <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
3. Cascante Castillo, G. E. (2010). *Manual práctico de legislación laboral /*. Investigaciones Jurídicas S.A.,.
4. *Codigo-de-Trabajo-ecuador.* (n.d.).
5. Congreso Nacional, H., & Maya, M. P. (n.d.). *CODIGO DEL TRABAJO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005 Ultima modificación: 12-sep.-2014 Estado: Vigente.* Retrieved April 20, 2024, from [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
6. *Determinantes sociales de la salud - OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud.* (n.d.). Retrieved May 4, 2024, from <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-sociales-salud>
7. *Dirección Nacional de Atención Integral en Salud – Policía Nacional del Ecuador.* (n.d.). Retrieved April 18, 2024, from <https://www.policia.gob.ec/direccion-nacional-de-atencion-integral-en-salud/>
8. Ejecutivo, D. (n.d.). *REGLAMENTO A LA LEY DE PERSONAL DE LA POLICIA NACIONAL.*
9. *El sistema de salud en el Ecuador: Un análisis crítico (2da parte).* (n.d.). Retrieved May 5, 2024, from <https://www.edicionmedica.ec/opinion/el-sistema-de-salud-en-el-ecuador-un-analisis-critico-2da-parte--2065>
10. Legislativo, D. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Registro Oficial, 449(20), 25–2021.* [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
11. *LEY DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA POLICIA NACIONAL.* (n.d.). Retrieved April 20, 2024, from [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
12. *LEY ORGANICA DE LA POLICIA NACIONAL.* (n.d.).
13. Los Servicios La Salud, D. DE, Rivera, M., Elizabeth, M., Samanez, C., Maynor, K., & Investigación, L. DE. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en centros de salud de primer nivel de la Policía Nacional, Guayaquil, 2020. Repositorio Institucional - UCV.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60744>
14. Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter Guía esencial hacia la estrategia y la competencia.* [www.editorialpatria.com.mx](http://www.editorialpatria.com.mx)
15. *MANUAL PARA LA FORMULACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES EN SALUD.* (n.d.).
16. *Policía Nacional del Ecuador - Ecuador.* (n.d.). Retrieved April 21, 2024, from <https://www.policia.gob.ec/>
17. *REGLAMENTO-ORGANICO-FUNCIONAL-DE-LA-DIRECCION-NACIONAL-DE-SALUD-Y-UNIDADES-OPERATIVAS.* (n.d.).
18. Romero, R., & Loyola, H. (n.d.). *PERFIL EPIDEMIOLOGICO CENTRO DE SALUD CUENCA SUBZONA AZUAY N° 1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.*

## ANEXOS

### ENCUESTA A EQUIPO OPERATIVO

**Estimado/a colaborador/a,**

Como parte de nuestro compromiso con la mejora continua de nuestro centro de salud y con el objetivo de optimizar la gestión del talento humano, le solicitamos amablemente su participación en la siguiente encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas exclusivamente con fines de investigación y mejora de nuestros procesos. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

#### **Datos Generales**

**1. Edad:**

Menos de 25 años

25-34 años

35-44 años

45-54 años

55 años o más

**2. Género:**

Femenino

Masculino

**3. Antigüedad en el centro de salud:**

Menos de 1 año

1-3 años

4-6 años

7-10 años

Más de 10 años

**4. ¿Cuál es su grado policial?**

.....

**5. ¿Está satisfecho/a con su horario de trabajo actual?**

Muy satisfecho/a

Satisfecho/a

Neutral

Insatisfecho/a

Muy insatisfecho/a

**6. ¿Considera que su horario de trabajo es respetado?**

Sí

No

**7. ¿Sientes que las ordenes jerárquicas influyen en la distribución de las tareas?**

Sí, significativamente

Sí, moderadamente

No, poco

No, nada

**8. ¿Has tenido problemas para realizar tus tareas debido a órdenes contradictorias o confusas?**

Sí, frecuentemente

Sí, ocasionalmente

No

**9. ¿Qué aspectos del ambiente laboral cree que deberían mejorar?**

**10. ¿Tiene alguna sugerencia adicional para mejorar la gestión del talento humano en nuestro centro de salud?**

**Agradecimiento**

Agradecemos sinceramente su tiempo y disposición para completar esta encuesta. Sus opiniones y sugerencias son muy importantes para nosotros y contribuirán significativamente a mejorar nuestro entorno de trabajo.

**Encuesta de Opinión sobre la Calidad de Atención en el**  
**Centro de Salud Cuenca de la Policía Nacional.**

Estimado/a paciente,

Agradecemos su participación en esta encuesta, la cual tiene como objetivo mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos en nuestro centro de salud. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de mejora continua.

**1. ¿Cómo calificaría la calidad de atención recibida en los siguientes servicios?**  
 (Seleccione una opción para cada servicio: Excelente, Muy Buena, Buena, Regular, Mala, Muy Mala)

- a) Medicina General: .....
- b) Psicología: .....
- c) Laboratorio: .....
- d) Fisioterapia: .....
- e) Medicina Familiar: .....
- f) Farmacia: .....
- g) Odontología: .....
- h) Enfermería: .....

**2. En general, ¿cómo calificaría el tiempo de espera para recibir atención en el centro de salud?**

- Muy corto
- Corto
- Adecuado
- Largo
- Muy largo

**3. ¿Alguna vez ha sido cancelada su cita médica por parte del Centro de Salud?**

Si  
No

**4. ¿Alguna vez ha sentido que el tiempo de espera ha sido influenciado por la jerarquía policial de otros pacientes?**

Sí  
No

**5. ¿Considera que los pacientes de mayor jerarquía policial reciben trato preferencial en el momento de la atención?**

A menudo  
A veces  
Depende del servicio  
Depende del profesional

Rara vez

Muchas gracias por su colaboración.

Esta encuesta está diseñada para recolectar datos relevantes y proporcionar información valiosa para mejorar la gestión y la calidad de atención en el centro de salud de la policía nacional.

