



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la estructura organizacional en el Centro de Salud Los Andes de la provincia del Carchi.

Autora:

Narvárez Delgado Angie Daniela

Año:

2023



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la estructura organizacional del Centro de Salud Los Andes de la provincia del Carchi.

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

Profesora Guía:
Mgs. Sonia Brazales

Autora:
Angie Daniela Narvárez Delgado

Año:
2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Angie Daniela Narvárez Delgado

Resumen

La gestión gerencial es crucial para coordinar recursos, optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y alcanzar objetivos estratégicos, impulsando la eficiencia y la efectividad organizacional, razón por la cual el objetivo de la investigación fue desarrollar un plan de gestión gerencial orientado a optimizar la estructura organizacional del Centro de Salud Los Andes para el período actual, para lo cual se identificaron áreas clave que requerían atención, incluyendo la gestión de inventario, la coordinación de la atención al paciente, y la implementación de tecnologías de la información y comunicaciones, por lo que la metodología utilizada incluyó el análisis de los procesos actuales a través de entrevistas con el personal, revisión de documentos operativos y técnicos, y encuestas a pacientes para evaluar su satisfacción y experiencia.

Se empleó un enfoque cualitativo y cuantitativo para obtener una comprensión integral de los desafíos enfrentados la unidad de salud. Entre los principales resultados se revelaron problemas críticos como la gestión ineficiente de inventario, la falta de capacitación continua del personal, la infraestructura TIC desactualizada, y la necesidad de mejorar la coordinación y la continuidad de la atención al paciente. Se destacó la importancia de la actualización tecnológica y la implementación de un sistema de referencias y contrarreferencias más eficaz.

Es así que se concluyó que, para mejorar significativamente los servicios de la unidad, es crucial adoptar un enfoque integrado que abarque la modernización de la infraestructura TIC, el fortalecimiento de la gestión de inventario y recursos, así como la capacitación continua del personal.

Palabras clave: gestión gerencial, estructura organizacional, Centro de Salud.

Abstract

Managerial management is crucial to coordinate resources, optimize processes, improve decision making and achieve strategic objectives, promoting organizational efficiency and effectiveness, which is why the objective of the research was to develop a managerial management plan aimed at optimizing the organizational structure of the Los Andes Health Center for the current period, for which key areas that required attention were identified, including inventory management, coordination of patient care, and the implementation of information and communications technologies, for The methodology used included the analysis of current processes through interviews with staff, review of operational and technical documents, and patient surveys to evaluate their satisfaction and experience.

A qualitative and quantitative approach was used to obtain a comprehensive understanding of the challenges faced by the health unit. Among the main results, critical problems were revealed such as inefficient inventory management, lack of continuous staff training, outdated ICT infrastructure, and the need to improve the coordination and continuity of patient care. The importance of technological updating and the implementation of a more effective referral and counter-referral system was highlighted.

Thus, it was concluded that to significantly improve the unit's services, it is crucial to adopt an integrated approach that encompasses the modernization of the ICT infrastructure, the strengthening of inventory and resource management, as well as the continuous training of personnel.

Keywords: managerial management, organizational structure, Health Center.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Análisis de la Situación Actual de la Gestión Gerencial.....	2
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	2
1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios.....	3
Oferta (Red).....	3
1.2.2.1. Caracterización de la Demanda.....	4
1.2.2.2. Oferta de Servicios.....	7
1.3. Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	8
1.3.1. Análisis Geoespacial.....	8
1.3.2. Análisis Geopolítico.....	9
1.4. Población Atendida.....	10
1.5. Demanda de Servicios Insatisfecha.....	11
CAPÍTULO II.....	13
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.....	13
2.1. Planteamiento del Problema.....	13
2.2. Justificación del planteamiento del problema.....	17
2.2.1. Objetivos.....	18
2.2.1.1. Objetivo General.....	18
2.2.1.2. Objetivos Específicos.....	18
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	22
4.2. Diagnóstico de la Gestión Organizacional.....	28
3.2.2. Gestión Financiera y Económica.....	29
4.2.4. Gestión Política y Social.....	30

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	31
3.1. Análisis del Entorno Social	31
3.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	32
3.2.1. Análisis FODA	34
3.3. Cadena de Valor de la Organización	36
3.4. Planificación Estratégica	38
3.5. Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial	40
CAPÍTULO IV	52
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	52
4.2. Evaluación del Plan	53
Conclusiones y Recomendaciones	54
Conclusiones:	54
Referencias Bibliográficas.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Información Demográfica.....	4
Tabla 2 Población atendida en el Centro de Salud Los Andes	10
Tabla 3 Matriz de alternativas de solución	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional.....	3
Figura 2 Distribución de la población de la parroquia Los Andes	4
Figura 3 Información por grupos etarios	4
Figura 4 Población por pertenencia étnica	5
Figura 5 Causas de morbilidad.....	5
Figura 6 Ubicación Centro de Salud Los Andes	9
Figura 7 Actores Sociales CS Los Andes.....	9
Figura 8. Árbol de problemas.....	15
Figura 9. Árbol de objetivos.....	16
Figura 10. Estructura organizacional.....	22
Figura 11. Distribución responsabilidades	23
Figura 12. Horarios y planificación.....	24
Figura 13. Tareas postergadas	25
Figura 14. Satisfacción usuario	26
Figura 15. Comunicación interna	27

Introducción

El Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios en el Centro de Salud Los Andes representa un esfuerzo estratégico para fortalecer la capacidad de esta institución a fin de ofrecer servicios de salud óptimos y mejorar de manera continua la satisfacción de los usuarios, por lo que este plan se diseña en respuesta a las necesidades de la comunidad Los Andes así como a los desafíos inherentes al sector de la salud, que exigen una gestión eficiente, proactiva y centrada en el paciente.

El personal a cargo del manejo del Centro de Salud Los Andes, consciente de su rol como piedra angular en la salud pública regional, se compromete a través de este plan a revisar y optimizar sus procesos gerenciales y operativos, siendo la meta a alcanzar un estándar de servicio que no solo cumpla con las expectativas de los pacientes, sino que también las supere, a la vez que se garantiza la sostenibilidad y la eficacia de las operaciones del Centro.

En base a los principios de la administración moderna de salud y los marcos teóricos como el liderazgo transformacional, la gestión por procesos y la mejora continua de la calidad (Chávez, 2019), este documento establece un camino claro hacia la excelencia operativa, en el cual se reconoce que “una gestión efectiva es aquella que integra de manera armónica las dimensiones humanas, técnicas y administrativas, con un enfoque en la calidad total de la atención y el bienestar tanto de los usuarios como del personal” (Rojas et al., 2020).

El plan se estructura sobre una evaluación rigurosa y sistemática de la situación actual del Centro de Salud, contemplando aspectos clave de la gestión gerencial, estructura administrativa, el equilibrio entre la oferta y la demanda de servicios, por lo que este análisis permitirá identificar tanto áreas de fortaleza como oportunidades de mejora, sentando las bases para intervenciones gerenciales informadas y medibles.

Este enfoque estratégico subraya la importancia de una gestión gerencial que no solo dirige, sino que inspira, empodera y se adapta a las cambiantes necesidades de la comunidad a la que sirve.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

El presente estudio se concentra en el Centro de Salud Los Andes, establecimiento de salud localizado en la parroquia del mismo nombre, cantón Bolívar, provincia del Carchi. Sus actividades las desarrolla como parte de las instituciones de salud del sector público, siendo catalogado como un establecimiento de salud de primer nivel de atención tipo A, atendiendo a la comunidad a partir del año 1980, prestando sus servicios por más de 30 años, entregando prestaciones de salud gratuitas en medicina familiar, medicina general, enfermería, TAPS y control vectorial (Fernández et al, 2022).

En el Centro de Salud Los Andes, la gestión organizacional es liderada por un Administrador Técnico, designado por la Dirección Distrital 04D03 Espejo-Mira-Salud, instancia que es responsable de la regulación, planificación, coordinación y control de las operaciones del establecimiento. Este rol es crucial para garantizar que la población asignada reciba una atención de salud adecuada, incluyendo servicios de promoción, prevención, curación, rehabilitación y cuidados paliativos.

La gestión en el Centro se enfoca en fortalecer las capacidades y valorar el talento humano, manteniendo una organización efectiva para el cumplimiento de las actividades estipuladas por el Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS - FCI), de igual forma actualmente la institución atiende a una población de 3409 personas, contando con el siguiente personal médico y de enfermería:

La estructura organizacional y la distribución del personal son aspectos centrales en el estudio, ya que se busca evaluar cómo la actual configuración afecta la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios de salud, proponiendo mejoras para optimizar la gestión de recursos humanos y operativos del Centro, ya que la meta es asegurar que el Centro de Salud Los Andes no solo cumpla con las necesidades de su población, sino que también establezca un modelo de gestión eficiente y sostenible en el contexto de salud pública.

Por otra parte, Vásquez et al. (2018) sostienen que “la accesibilidad y efectividad en los servicios de salud son componentes importantes de la calidad de la atención médica”, en este contexto, la falta de acceso a servicios integrales en medicina familiar y control vectorial se presenta como una fuente principal de insatisfacción en el sector público.

1.2. Análisis de la Situación Actual de la Gestión Gerencial

1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Estructura Administrativa:

Conforme establece la normativa vigente, el Centro de Salud está bajo el liderazgo del Administrador Técnico designado por la Dirección Distrital 04D02, quien se encarga de la gestión administrativa y operativa del mismo.

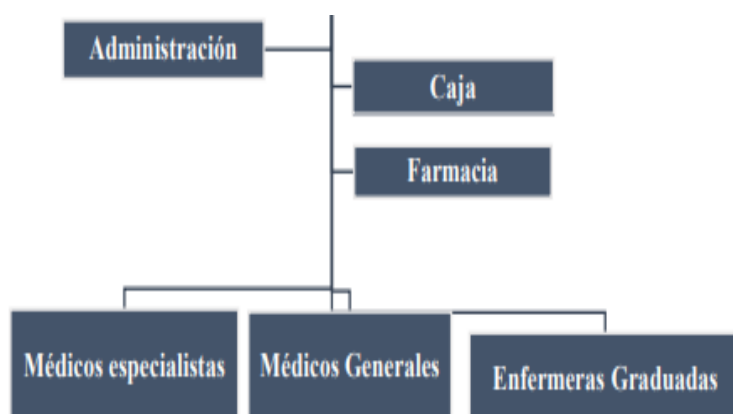
Estructura Financiera:

Debido a que no es una Entidad Operativa Desconcentrada (EOD), no recibe asignación presupuestaria directa, sino que los recursos son asignados a la Dirección Distrital, instancia desde la cual se proveen los bienes y servicios al Centro de Salud conforme sus necesidades.

Estructura Operativa:

El Centro de Salud los Andes opera financieramente como una institución pública sin fines de lucro, administrada bajo el financiamiento del Distrito de salud 04D02, entidad encargada de la toma de decisiones en relación al establecimiento de Salud, por lo que al estar bajo el mando de un distrito, no cuenta con un gerente general, sin embargo, se designa como máxima autoridad al administrador técnico, el cual se encarga de dar a conocer e informar sobre los requerimientos y propuestas técnico-operativas del establecimiento al distrito de salud local.

Figura 1
Estrectura organizacional



Fuente: MSP; Distrito Montufar-Espejo 04D02; Centro de Salud Los Andes, Dirección Distrital, Administrativo (2022)
Elaboración propia

1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios

Oferta (Red)

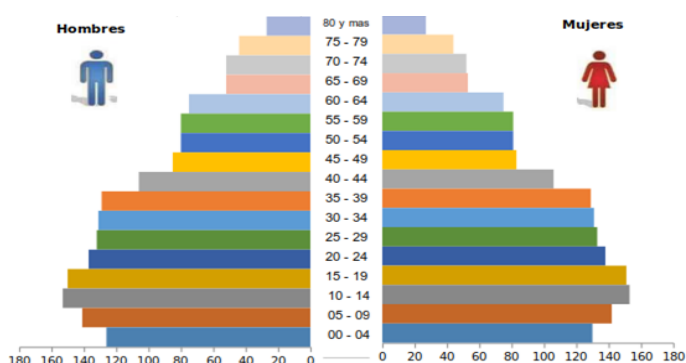
Dentro de este tema, es necesario destacar que los pacientes del Centro de Salud provienen de la parroquia del mismo nombre, principalmente de la periferia rural de esta, siendo esencial establecer que existe un sistema de referencia y contrarreferencia con el Hospital Básico El Ángel del cantón Espejo, el cual es el establecimiento de salud más cercano en caso de que en el Centro de Salud no pueda cumplir con los requerimientos de los pacientes cuando se presenta una situación grave, garantizando así una continuidad en la atención médica de los pacientes.

Esta red permite que los pacientes que requieran servicios más allá de los que el Centro de Salud Los Andes puede proporcionar, sean remitidos de manera oportuna y eficiente al Hospital. A su vez, una vez que los pacientes hayan recibido la atención especializada necesaria y estén en condiciones de continuar su tratamiento o seguimiento a un nivel de atención más básico, podrán ser reenviados al Centro de Salud, por lo que este flujo bidireccional asegura una atención integral y continua, optimizando los recursos disponibles en la zona rural de Los Andes y mejorando la accesibilidad y calidad de la atención para los pacientes de esta comunidad.

1.2.2.1. Caracterización de la Demanda

Figura 2

Distribución de la población de la parroquia Los Andes



Unidad Distrital 04D02 de Estadística

La pirámide de la población en la parroquia Los Andes muestra una base menor que indica una pirámide regresiva debido a la disminución de la natalidad.

Tabla 1

Información Demográfica

POBLACIÓN TOTAL POR SEXO			
	HOMBRE	MUJER	TOTAL
TOTAL	1700	1709	3409
PORCENTAJE	49.87%	50.13%	100%

Fuente: Unidad Distrital 04D02 de Estadística

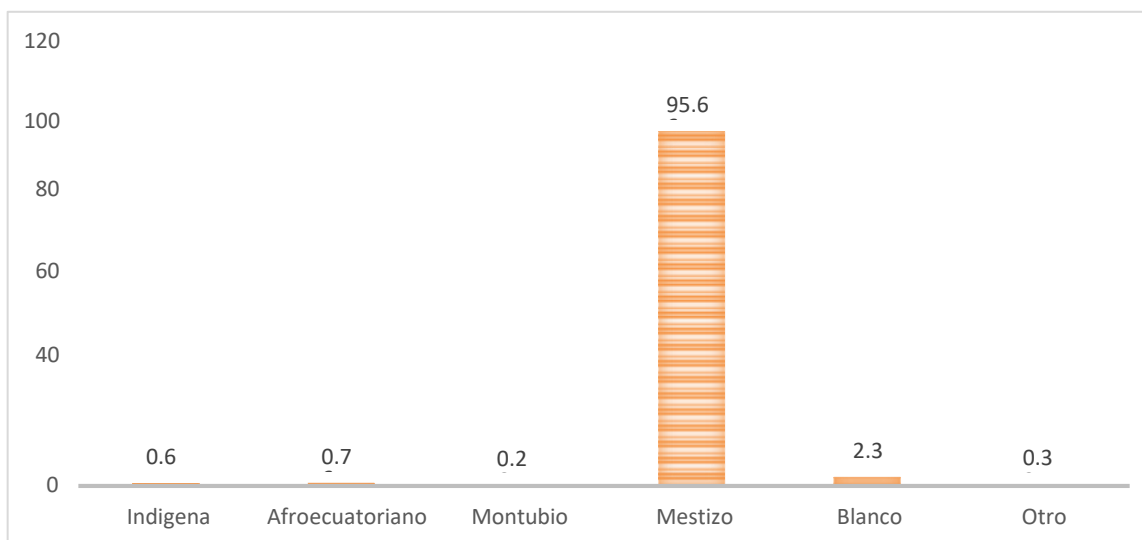
Figura 3

Información por grupos etarios

Estrato de Edad en años	Hombres	Mujeres	Total
00 - 04	126	130	256
05 - 09	141	142	283
10 - 14	153	153	306
15 - 19	150	151	301
20 - 24	137	138	275
25 - 29	132	133	265
30 - 34	131	131	262
35 - 39	129	129	258
40 - 44	106	106	212
45 - 49	85	83	168
50 - 54	80	81	161
55 - 59	80	81	161
60 - 64	75	75	150
65 - 69	52	53	105
70 - 74	52	52	104
75 - 79	44	44	88
80 y mas	27	27	54
Total	1,700	1,709	3,409
	49.87	50.13	100.00

Fuente: Unidad Distrital 04D02 de Estadística

Figura 4
Población por pertenencia étnica



Fuente: Censo de Población y Vivienda INEC 2022

Demanda de Servicios

Figura 5
Causas de morbilidad

20 PRIMERAS CAUSAS DE MORBILIDAD ENERO – DICIEMBRE 2022		
DIAGNOSTICO	ATENCIONES	PORCENTAJE
J00X RINOFARINGITIS AGUDA [RESFRIADO COMÚN]	304	20.98%
M545 LUMBAGO NO ESPECIFICADO	48	3.31%
D509 ANEMIA POR DEFICIENCIA DE HIERRO SIN OTRA ESPECIFICACIÓN	40	2.76%
E669 OBESIDAD NO ESPECIFICADA	35	2.42%
J029 FARINGITIS AGUDA NO ESPECIFICADA	35	2.42%
N760 VAGINITIS AGUDA	34	2.35%
N390 INFECCIÓN DE VÍAS URINARIAS, SITIO NO ESPECIFICADO	32	2.21%
R101 DOLOR ABDOMINAL LOCALIZADO EN PARTE SUPERIOR	29	2.00%
A09X DIARREA Y GASTROENTERITIS DE PRESUNTO ORIGEN INFECCIOSO	29	2.00%
O235 INFECCIÓN GENITAL EN EL EMBARAZO	29	2.00%
J020 FARINGITIS ESTREPTOCOCICA	19	1.31%
F603 TRASTORNO DE LA PERSONALIDAD EMOCIONALMENTE INESTABLE	19	1.31%
K30X DISPEPSIA FUNCIONAL	18	1.24%
U071 COVID-19, VIRUS IDENTIFICADO	17	1.17%
B829 PARASITOSIS INTESTINAL, SIN OTRA ESPECIFICACIÓN	17	1.17%
A090 OTRAS GASTROENTERITIS Y COLITIS DE ORIGEN INFECCIOSO	16	1.10%
F412 TRASTORNO MIXTO DE ANSIEDAD Y DEPRESIÓN	15	1.04%
I10X HIPERTENSIÓN ESENCIAL (PRIMARIA)	14	0.97%
E785 HIPERLIPIDEMIA NO ESPECIFICADA	14	0.97%
M544 LUMBAGO CON CIÁTICA	14	0.97%
OTRAS CAUSAS	657	45.34%
TOTAL	1449	100%

Fuente: Unidad Distrital 04D02 de Estadística

El entorno en el que se ubica el Centro de Salud Los Andes influye significativamente en el perfil epidemiológico de la comunidad, ya que la parroquia rural Los Andes,

caracterizada por bajos recursos, clima frío y ventoso, con dificultades de acceso a servicios básicos, presenta desafíos únicos para la salud pública.

El resfriado común (rinofaringitis aguda) lidera la lista, lo que puede estar correlacionado con la exposición al clima frío y a las condiciones de vivienda que pueden favorecer la transmisión de infecciones respiratorias, por otra parte la lumbalgia, que ocupa el segundo lugar, podría estar asociada con el trabajo físico pesado prevalente en las comunidades rurales y la falta de acceso a servicios de salud preventiva y de rehabilitación, mientras que la anemia por deficiencia de hierro señala problemas nutricionales, posiblemente debido al acceso limitado a alimentos ricos en nutrientes esenciales. La obesidad y los trastornos de ansiedad y depresión reflejan la necesidad de atención a la salud mental y la promoción de estilos de vida saludables.

La prevalencia de infecciones agudas como faringitis, vaginitis, infecciones de vías urinarias y gastroenteritis indica una posible limitación en el acceso a agua potable y saneamiento, así como la necesidad de fortalecer la educación en higiene, por otro lado, La hipertensión esencial y la hiperlipidemia apuntan a la importancia de la detección temprana y el manejo de enfermedades crónicas no transmisibles, especialmente en áreas con acceso restringido a servicios de salud especializados.

Para abordar estas patologías prevalentes, el Centro de Salud Los Andes ha considerado estrategias de intervención que incluyan la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, mejorando la educación sanitaria de la población, lo que incluye campañas sobre nutrición saludable y ejercicio, programas para dejar de fumar, y talleres sobre la prevención de infecciones. Asimismo, el Centro ha fortalecido su colaboración con servicios de salud de nivel superior para facilitar la referencia y contrarreferencia de pacientes que requieren atención especializada, lo que, a su vez, es fundamental mejorar el acceso a servicios básicos y la infraestructura sanitaria en las zonas más alejadas, lo cual podría ayudar a reducir la incidencia de enfermedades relacionadas con el ambiente y el estilo de vida.

1.2.2.2. Oferta de Servicios

Cartera de Servicios del Centro de Salud Los Andes

- Medicina Familiar: 1
- Medicina General: 4
- Odontología: 2
- Sala de Primera Acogida: 1
- Trabajo Social: 1
- Psicología: 3
- Enfermería: 4
- Auxiliares de enfermería: 2
- Laboratorio y Microbiología: 5
- Estadística: 1
- TAPS: 1
- EAIS: 1 (Centro de Salud los Andes, 2022).

La cartera de servicios del Centro de Salud Los Andes refleja un enfoque integral y multidisciplinario hacia la atención médica y bienestar del paciente, con un médico de medicina familiar y cuatro médicos generales, el centro se dedica a proporcionar cuidados de salud primarios y continuos, esenciales para el diagnóstico temprano, así como el manejo eficaz de enfermedades. Los servicios de odontología disponibles subrayan la importancia de la salud oral en la calidad de vida general de los pacientes, mientras que la sala de primera acogida, operada por personal capacitado, asegura una respuesta rápida y eficiente a las urgencias, mientras que el trabajo social y los tres psicólogos disponibles desempeñan un papel vital en la atención de la salud mental, así como el apoyo social.

Además, el equipo de enfermería, compuesto por cuatro licenciados y dos auxiliares, es fundamental para la prestación de cuidados diarios y el manejo eficiente de los pacientes., por lo que, en el laboratorio y microbiología, con cinco especialistas, dotan al centro con capacidades críticas para el diagnóstico y seguimiento de tratamientos.

La presencia de un profesional dedicado a la estadística garantiza el uso de datos para mejorar continuamente la calidad del servicio, y el TAPS (Técnico Auxiliar de Salud Pública) juega un papel crucial en la promoción de la salud y prevención de enfermedades

en la comunidad. En conjunto, esta cartera de servicios demuestra el compromiso del Centro de Salud Los Andes con una atención médica comprensiva, accesible y de alta calidad.

1.3. Análisis Geoespacial y Geopolítico

1.3.1. Análisis geoespacial

Ubicación: Carchi, catón Bolívar, parroquia Los Andes, Calle 9 de octubre y Av. Puyo.

Superficie: Parroquia con una superficie de 115.96 km².

Densidad: 32 hab/km².

Altitud: 2200 – 3800 metros sobre el nivel del mar.

Pisos climáticos:

Área geográfica que corresponde a piso climático de tipo templado - subtropical.

Clima:

Área con predominio de clima templado, temperatura comprendida entre los 10 – 18 °C.

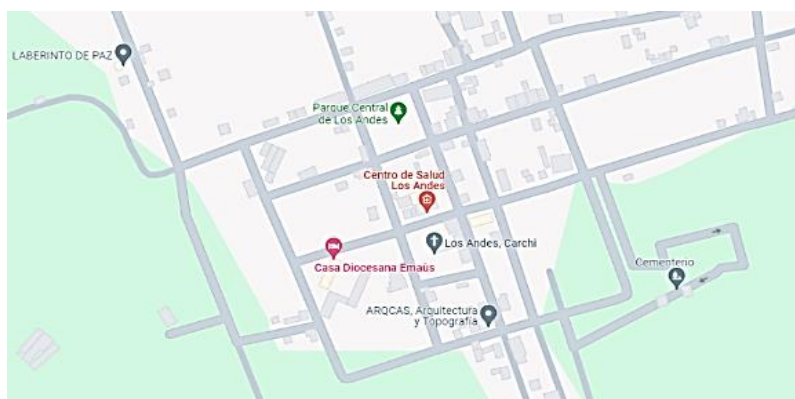
Regímenes de lluvia y sequía:

Lluvias comprendidas entre los meses de octubre a enero de cada año y periodos de sequía comprendidos entre los meses de mayo a septiembre.

Límites geográficos:

Al norte limita con las parroquias urbanas San José y González Suárez, hacia el este con el cantón Bolívar, al este y al sur con la parroquia rural García Moreno, al suroriente con la parroquia de Monte Olivo, y al occidente con la parroquia urbana de El Ángel (Centro de Salud los Andes, 2022).

Figura 6
Ubicación Centro de Salud Los Andes



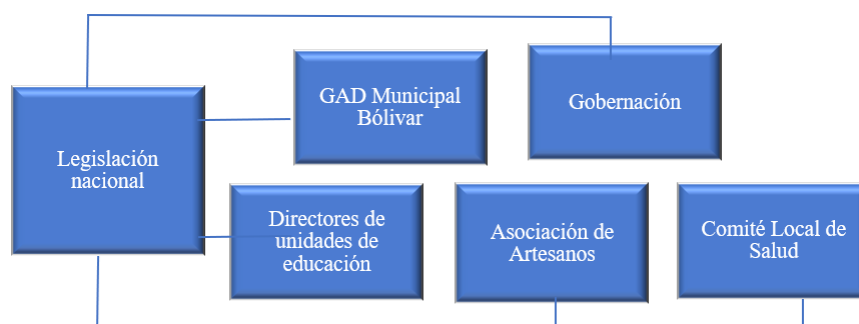
Fuente: Google Maps

1.3.2. Análisis Geopolítico

“Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir” (p. 18).

De acuerdo con este mandato constitucional, la incapacidad de proveer servicios integrales de salud de calidad, que permitan a las personas alcanzar un estado de bienestar y satisfacer todas sus necesidades de salud, constituye una vulneración al derecho de acceso a servicios médicos de calidad.

Figura 7
Actores Sociales CS Los Andes



Fuente: Centro de Salud Los Andes; Sala Situacional, (2022).
Elaboración propia

El GAD Municipal Bolívar figura como un pilar en la estructura de apoyo, indicativo de una alianza esencial para la gobernanza y financiamiento local. Los directores de las unidades de educación y la Gobernación son igualmente críticos, ya que su implicación asegura que las iniciativas de salud se alineen con las políticas educativas y gubernamentales, respectivamente.

El Consejo Local de Salud representa la voz colectiva y la participación comunitaria en la planificación y evaluación de los servicios de salud, asegurando que las acciones del centro estén en sintonía con las necesidades locales. Finalmente, la Asociación de Artesanos brinda una perspectiva única, posiblemente en la promoción de la salud ocupacional y en la inclusión de prácticas tradicionales y alternativas en la oferta de servicios de salud.

En conjunto, estos actores forman una red vital de apoyo y colaboración que permite al Centro de Salud Los Andes operar de manera efectiva y responder dinámicamente a las demandas y desafíos de la comunidad a la que sirve. Su participación activa es indispensable para la implementación de un plan de gestión gerencial que busque no solo mejorar la estructura organizacional sino también fortalecer la integración y el impacto comunitario del centro.

1.4. Población Atendida

Tabla 2

Población atendida en el Centro de Salud Los Andes

Grupo de edad	Masculino	Femenino	Total
Menores de 1 año	45	43	88
12-23 meses	46	43	89
2-4 años	104	99	203
5-14 años	164	156	320
15-19 años	163	155	318
20-49 años	514	464	978
50-64 años	124	117	241
Mayor de 65 años	73	76	149
Total	1233	1153	2386

Fuente: (Centro de Salud los Andes, 2022)

La población atendida en el Centro de Salud Los Andes, con un total de 2,386 individuos, muestra una distribución demográfica que refleja una comunidad joven, con la mayor proporción de individuos en el grupo de 20 a 49 años, sumando 978 personas.

Este grupo representa el eje central de la fuerza laboral y, por ende, podría ser indicativo de necesidades específicas en términos de servicios de salud ocupacional y preventiva.

Los grupos de edad más jóvenes, de 5 a 19 años, que totalizan 638 personas, sugieren una demanda significativa en servicios pediátricos, de desarrollo y de salud reproductiva. A su vez, la atención a los 149 mayores de 65 años implica una necesidad de enfocar recursos en geriatría y manejo de enfermedades crónicas. La distribución de género muestra un ligero predominio masculino, con 1233 hombres frente a 1153 mujeres, lo que puede influir en la planificación de programas de salud dirigidos a cada género. En general, estos datos sugieren la importancia de una cartera de servicios diversificada y bien equipada para satisfacer las necesidades de una población dinámica y heterogénea.

1.5. Demanda de Servicios Insatisfecha

De acuerdo con las directrices del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS), se estipula que las unidades de salud con una población asignada de al menos 3,500 personas deberían contar con al menos 2 Equipos de Atención Integral en Salud (EAIS) para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva.

Una planificación estratégica enfocada en mejorar la estructura organizativa del Centro de Salud Los Andes podría optimizar la utilización del personal disponible, incrementando la satisfacción de los usuarios externos y reduciendo la sobrecarga laboral de los profesionales en la unidad. Además, tal planificación debería priorizar la atención a grupos vulnerables y de atención prioritaria dentro de la población asignada.

Es esencial destacar que, al contrastar los datos de la población total y la población efectivamente atendida, se identifica una brecha del 30% de personas que no han accedido a los servicios de salud del centro, lo que resalta la necesidad urgente de abordar las deficiencias en la cobertura de salud y asegurar que todos los miembros de la comunidad reciban la atención que requieren.

Es así que se detallan los siguientes campos en los cuales se ha presentado demanda insatisfecha:

Atención especializada: la carencia de especialistas en áreas como cardiología, endocrinología, y psiquiatría, significa que condiciones médicas específicas no pueden

ser tratadas adecuadamente en el centro, por lo que pacientes con enfermedades cardíacas complejas, trastornos endocrinos como la diabetes mal controlada, o problemas de salud mental graves, necesitarían ser referidos a un hospital con recursos especializados.

Emergencias complejas: El Centro de Salud no está preparado para manejar emergencias que requieran cuidados intensivos o procedimientos quirúrgicos de emergencia. Esto incluiría a pacientes con traumas graves, infartos, accidentes cerebrovasculares o complicaciones obstétricas severas.

Diagnósticos avanzados: La falta de equipamiento para diagnósticos avanzados como tomografías computarizadas, resonancias magnéticas y pruebas de laboratorio especializadas impediría la detección y el tratamiento temprano de enfermedades complejas.

Cuidados intensivos y hospitalización: Sin unidades de cuidados intensivos o la capacidad de hospitalización prolongada, los pacientes con enfermedades que requieran monitoreo constante o recuperación bajo cuidado hospitalario deben ser enviados a otro establecimiento.

Enfermedades crónicas y rehabilitación: La gestión a largo plazo de enfermedades crónicas que requieren seguimiento frecuente y rehabilitación, como enfermedades cardiovasculares, pulmonares o neurológicas, no se puede manejar efectivamente en el centro.

Tratamientos especializados: Tratamientos como la hemodiálisis, quimioterapia, radioterapia, o cirugías especializadas no se pueden realizar en el centro, lo que requiere remisión a instituciones con las capacidades necesarias.

Servicios de maternidad y neonatología: La capacidad para manejar embarazos de alto riesgo, partos complicados, o la atención de neonatos prematuros o con condiciones críticas es limitada o inexistente.

Atención a condiciones ambientales específicas: El clima frío y ventoso, combinado con los bajos recursos y acceso limitado a servicios básicos, aumenta la prevalencia de enfermedades respiratorias y condiciones de salud relacionadas con la exposición ambiental, que pueden requerir atención más especializada que la que puede proporcionar el Centro de Salud.

CAPÍTULO II

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

2.1. Planteamiento del Problema

Las casas de salud bajo la administración del Ministerio de Salud Pública (MSP) están sujetas al cumplimiento de estándares e indicadores, por lo que esta exigencia se intensifica con el crecimiento poblacional, el cual lleva consigo una ampliación de los parámetros relacionados con distintas patologías y la calidad de la atención requerida.

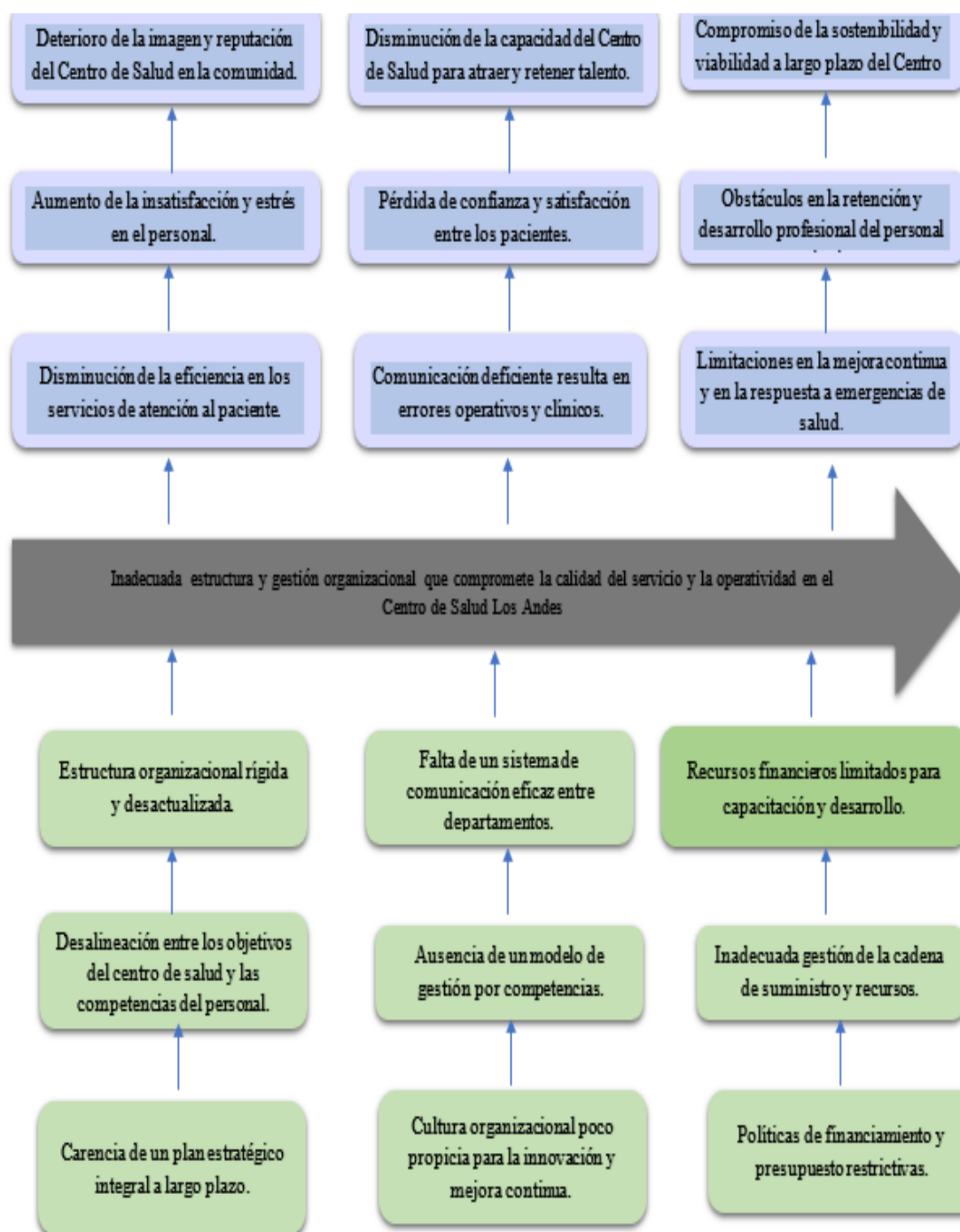
En el Centro de Salud Los Andes, que atiende una población asignada de 3409 personas, se enfrentan desafíos similares para proporcionar servicios de salud eficientes y oportunos, ya que la carencia de personal no solo provoca demoras en la atención, sino que también incide negativamente en el cumplimiento de los indicadores de salud y pone en tensión a los profesionales del sector, de igual forma, históricamente, los gobiernos han intentado formular políticas públicas que atiendan estas problemáticas críticas en el ámbito de la salud.

Con una cobertura que incluye a un número significativo de barrios, la organización de actividades dentro del Centro de Salud Los Andes debe ser meticulosa para satisfacer todas las necesidades de atención, tanto internas como externas a la institución, ya que la escasez de profesionales de la salud para atender esta demanda creciente se ha consolidado como un problema persistente, exacerbado por la limitación en la contratación de personal y la asignación de presupuestos insuficientes para abarcar a la totalidad de la población.

La tarea de organizar las actividades diarias de cada profesional de la salud se ve obstaculizada por la necesidad de cubrir múltiples áreas, lo que a menudo resulta en la interrupción de la hoja de ruta establecida, por lo que la Administración Técnica del centro intenta planificar un horario mensual que incorpore todas las actividades necesarias, sin embargo, con frecuencia se evidencia que es imposible satisfacer por completo las necesidades de los pacientes debido a compromisos extramuros, la atención prioritaria a pacientes vulnerables y la doble función operativa y administrativa que desempeñan los médicos y el personal de enfermería.

El objetivo es diseñar un plan de gestión que permita al personal de salud cubrir las necesidades de la población sin extenderse más allá de su horario laboral y evitar el agotamiento excesivo, que podría derivar en el Síndrome de Burnout por la acumulación de tareas, siendo crucial resaltar que, basándonos en la población total y la población atendida, existe una brecha del 30% de personas que no han accedido a los servicios del centro, lo que subraya la importancia de abordar este déficit en el acceso a la atención sanitaria.

Figura 8.
Árbol de problemas



Elaboración propia

Figura 9.
Árbol de objetivos



Elaboración propia

2.2. Justificación del planteamiento del problema

Una estructura organizacional ineficiente puede conducir a una serie de deficiencias operativas, incluyendo la asignación inadecuada de recursos, la comunicación deficiente entre departamentos, la demora en la prestación de servicios de salud y la posible disminución en la calidad de la atención al paciente.

Es por ello que al optimizar la estructura y gestión organizacional se mejorará la distribución de las responsabilidades entre el personal, clarificando roles y evitando la duplicidad de tareas, esto, a su vez, puede contribuir a una mayor eficiencia en el uso del tiempo y los recursos disponibles, lo que es de vital importancia en un centro de salud con recursos limitados.

Además, mejorar la estructura organizacional facilitaría la implementación de un sistema de referencia y contrarreferencia otras instituciones de salud, lo que es esencial para la gestión de casos que requieren atención especializada, por lo que una comunicación fluida y protocolos claros agilizarían el proceso de remisión de pacientes, reduciendo los tiempos de espera y mejorando los resultados de salud.

Una gestión eficaz también impactaría positivamente en la capacidad del centro para responder a emergencias y situaciones críticas, ya que la estandarización de procedimientos y la formación de equipos de respuesta rápida pueden salvar vidas en situaciones donde el tiempo es un factor crítico.

La calidad del servicio se vería mejorada al asegurar que los pacientes reciban la atención adecuada en el menor tiempo posible, con un enfoque en la atención centrada en el paciente, lo cual incluye el manejo efectivo de las citas, la reducción de las esperas, y la mejora en la continuidad de la atención.

Finalmente, una estructura y gestión organizacional fortalecida contribuirían a un mejor ambiente de trabajo para el personal, lo que puede traducirse en una mayor satisfacción laboral y retención de personal cualificado, esto es especialmente relevante en áreas rurales donde la contratación y retención de personal de salud puede ser un desafío.

2.2.1. Objetivos

2.2.1.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de gestión gerencial orientado a optimizar la estructura organizacional del Centro de Salud Los Andes para el período actual.

2.2.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Mejorar los indicadores de atención sanitaria, tanto intramural como extramural, del Centro de Salud Los Andes para una mayor eficiencia y calidad en los servicios prestados.
- ✓ Satisfacer de manera integral las necesidades de atención de la población asignada al Centro de Salud Los Andes.
- ✓ Implementar un sistema eficaz de monitoreo y evaluación de las actividades realizadas por el personal del Centro de Salud Los Andes, para que se garantice la alineación con los estándares de atención y las expectativas de los usuarios.

2.3. Oportunidad de Mejora para la Prestación de Servicios

Las oportunidades de mejora identificadas para el Centro de Salud Los Andes se alinean con las directrices nacionales de salud, que subrayan el acceso a servicios de salud de calidad como un derecho inalienable en Ecuador, por lo que en este contexto, se vislumbra una oportunidad crucial para el centro al explorar la colaboración con la Dirección Distrital, buscando apoyo y asistencia técnica para desarrollar un plan de gestión gerencial orientado a fortalecer la organización estructural general.

Esta estrategia debería contemplar la optimización de los procesos y la mejora en la distribución y asignación de tareas, lo que podría implicar la gestión de recursos adicionales para mejorar la infraestructura, así como el equipamiento esencial, incluso en el contexto de las restricciones económicas actuales del país y de la administración pública, por lo que se hace imperativo investigar opciones administrativas y financieras innovadoras que faciliten la implementación de estas mejoras, maximizando así la eficacia y eficiencia del centro en su servicio a la comunidad.

3. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 3

Matriz de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud					
Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la estructura organizacional del Centro de Salud Los Andes de la provincia del Carchi					
Problema	Causas	Efectos	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de Gestión Responsable
Limitación en la organización de las actividades diarias	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de la población que acude mediante demanda espontánea -Actividades intra y extramurales sin cobertura total - Sobrecarga de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja productividad del personal -Usuarios insatisfechos. - Calidad de atención subóptima para pacientes embarazadas 	Mejorar la gestión del tiempo y los recursos disponibles	Diseño de hojas de ruta para cada profesional de salud con la finalidad de cubrir la mayor parte de requerimientos diarios en la atención al usuario.	Administrador Técnico. Recursos Humanos.

Retrasos en la atención intramural	<ul style="list-style-type: none"> -Inadecuada distribución del personal. - Alta demanda de servicios. - Gestión de citas deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado manejo de casos de emergencia. - Incremento en el riesgo de complicaciones de la salud de los pacientes. -Ineficiencia en el desempeño del personal. 	Optimizar los recursos humanos para evitar cuellos de botella en la atención.	Capacitar al personal en técnicas de gestión eficiente del tiempo y redistribuir las tareas para equilibrar la carga de trabajo.	Administrador Técnico. Recursos Humanos.
Déficit de cobertura de servicios de salud por falta de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> -Presupuestos limitados. - Alta tasa de rotación de personal. - Aumento de la carga de enfermedades 	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso reducido a servicios esenciales por parte de los pacientes. - Desigualdad en la atención de salud. - Estrés y fatiga en el personal existente. 	Ampliar la cobertura de servicios con el personal y los recursos existentes.	Asociaciones con organizaciones sin fines de lucro y voluntarios para expandir los servicios sin aumentar significativamente los costos.	Administrador Técnico. Recursos Humanos.

Elaboración propia

CAPÍTULO II

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

El estudio adoptó un enfoque cualitativo no experimental, según lo define Hernández, Fernández y Baptista (2014), en el cual se observarán los fenómenos en su ambiente natural sin la manipulación de variables para permitir un análisis puro, lo que significa que no habrá intervención directa en la manipulación de datos e información sobre la gestión del centro de salud; en cambio, se recopilarán datos actuales y reales sin la realización de experimentos, por lo que la investigadora en este estudio se posicionará como el principal recolector de datos en este contexto natural.

En cuanto a la metodología, el estudio se identifica como descriptivo-explicativo. Desde la perspectiva descriptiva, tal como Gallardo (2017) define, se busca comprender y detallar la situación actual de la estructura organizacional del Centro de Salud Los Andes, ya que se analizarán los procesos, el personal y la gestión actual para proporcionar una imagen clara de cómo opera el centro.

Por otro lado, la investigación explicativa se concentrará en identificar las causas y las consecuencias de los problemas observados en la estructura organizacional, siguiendo el enfoque de Hernández & Mendoza (2018), por lo que se establecerán relaciones causales entre los eventos o fenómenos estudiados, utilizando una triangulación de datos a través de diversas herramientas de investigación cualitativa.

Este enfoque permitirá al estudio no solo describir la estructura organizacional actual del centro sino también ofrecer explicaciones fundamentadas sobre cómo y por qué se pueden realizar mejoras.

La investigación implementará un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, según lo descrito por Otzen & Manterola (2017). Se elegirán participantes que sean fácilmente accesibles y estén dispuestos a contribuir, aclarando las dudas planteadas en la investigación.

Herramienta

Se desarrollará una encuesta dirigida al personal del Centro de Salud Los Andes con el objetivo de recopilar información valiosa para el desarrollo de un Plan de Gestión Gerencial. A cada participante se le aplicará un cuestionario estructurado para recabar información sobre la realidad de la estructura organizacional y de igual forma se realizará una ficha de observación. Las preguntas estarán organizadas secuencialmente según temas relevantes, y las respuestas más representativas se compilarán para establecer relaciones y facilitar el análisis posterior, donde se analizaron variables como estructura organizacional, responsabilidades y actividades, horarios y planificaciones, actividades canceladas, insatisfacción del usuario, comunicación interna y desarrollo profesional.

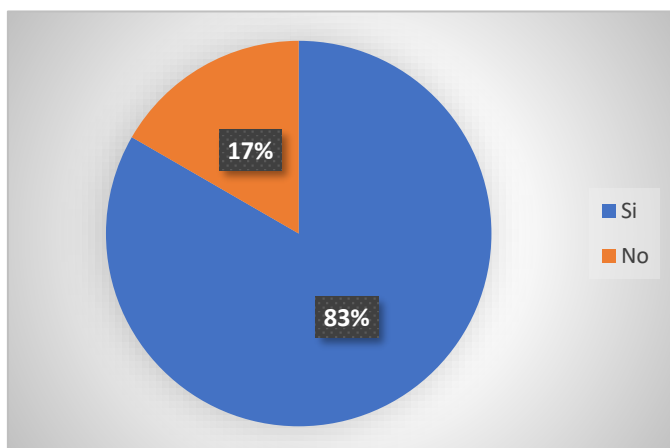
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Encuesta aplicada al personal del Centro de Salud Los Andes

1. ¿Cree usted que se necesita una mejora en la estructura organizacional del Centro de Salud Los Andes?

Figura 10.

Estructura organizacional



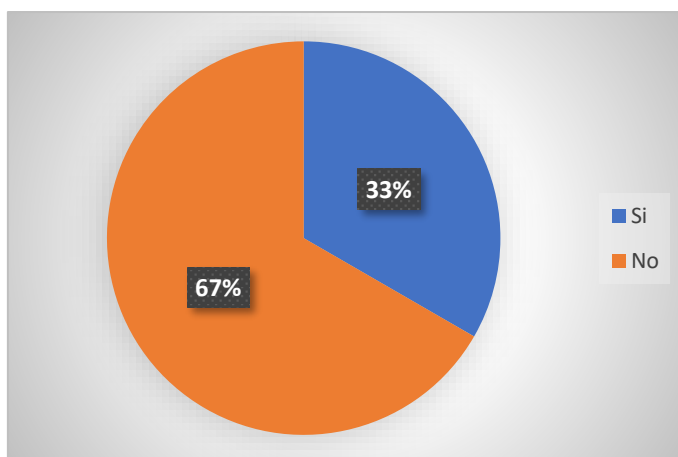
Fuente: Encuesta realizada al personal CS Los Andes

El 83% del personal del Centro de Salud Los Andes cree que se necesita una mejora en la estructura organizacional del centro, lo que destaca la percepción interna de que la estructura actual podría estar impidiendo la efectividad operativa y posiblemente afectando la calidad del servicio ofrecido a los pacientes, ya que el hecho de que el

personal mismo, quienes están en contacto directo con las operaciones diarias y los desafíos del centro, reconozca la necesidad de cambio es un indicador potente de que las mejoras no son solo deseables, sino necesarias. Esta respuesta proporciona una base sólida para la investigación en curso, subrayando la importancia de centrarse en la reestructuración organizacional como un núcleo crítico para la intervención y mejora de los servicios de salud en la parroquia.

2. ¿Considera que las responsabilidades y actividades se distribuyen equitativamente entre todo el personal?

Figura 11.
Distribución responsabilidades



Fuente: Encuesta realizada al personal CS Los Andes

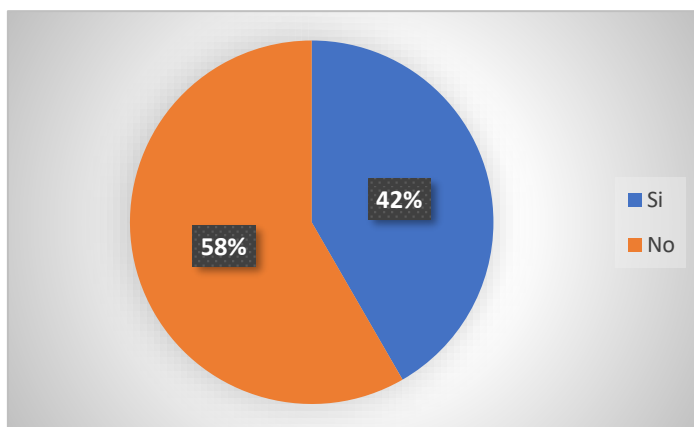
La figura indica que un 67% del personal del Centro de Salud Los Andes considera que las responsabilidades y actividades no se distribuyen equitativamente entre todo el personal, mientras que un 33% opina que sí hay una distribución equitativa.

Este resultado es relevante para la investigación en curso, ya que sugiere que existe una percepción significativa de desequilibrio en la carga de trabajo, lo que podría llevar a una serie de problemas operativos, como el agotamiento del personal, la baja moral y posiblemente una disminución en la calidad de la atención al paciente debido a la sobrecarga de tareas en ciertos miembros del equipo. Además, una distribución desigual de responsabilidades podría afectar la eficiencia del centro y la satisfacción del personal, lo que a su vez puede impactar en la retención de empleados y en la atracción de talento cualificado, por lo que este aspecto del funcionamiento interno del centro es crucial, ya

que un equipo que trabaja de manera más equitativa y armónica está mejor posicionado para proporcionar servicios de salud de alta calidad.

3. ¿Se respetan y cumplen los horarios y planificaciones establecidas al inicio de cada semana?

Figura 12.
Horarios y planificación



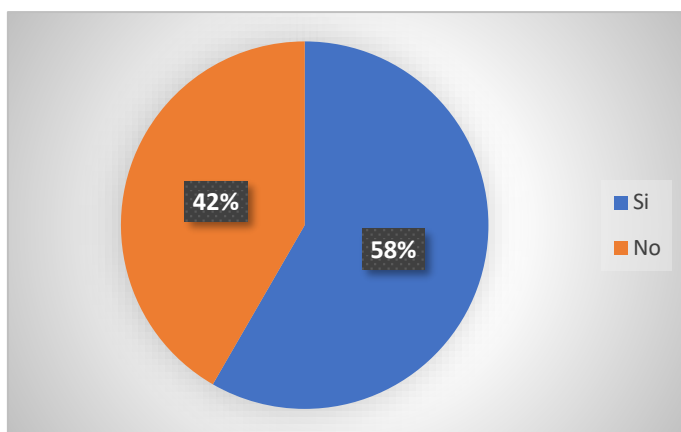
Fuente: Encuesta realizada al personal CS Los Andes

La figura para la pregunta sobre el respeto y cumplimiento de los horarios y planificaciones semanales muestra que un 58% del personal del Centro de Salud Los Andes indica que no se cumplen consistentemente, mientras que un 42% considera que sí.

Este hallazgo es significativo porque pone de manifiesto posibles problemas en la gestión del tiempo y la organización interna del centro, ya que la falta de adherencia a los horarios y planificaciones no solo puede afectar la eficiencia del trabajo y la productividad, sino también la moral del personal y la percepción de los usuarios sobre la fiabilidad del servicio. Cuando las planificaciones no se respetan, puede haber un efecto cascada que lleve a retrasos en la atención, aumento de las esperas para los pacientes, y una posible sobrecarga de trabajo cuando se acumulan tareas no realizadas. Esto es especialmente relevante en un contexto de salud, donde la puntualidad y el cumplimiento de las programaciones son fundamentales para la entrega de atención médica y para mantener la confianza de los pacientes en la institución.

4. ¿Ha tenido que postergar o cancelar alguna actividad fuera del centro (extramural) debido a tareas dentro del establecimiento (intramurales)?

Figura 13.
Tareas postergadas



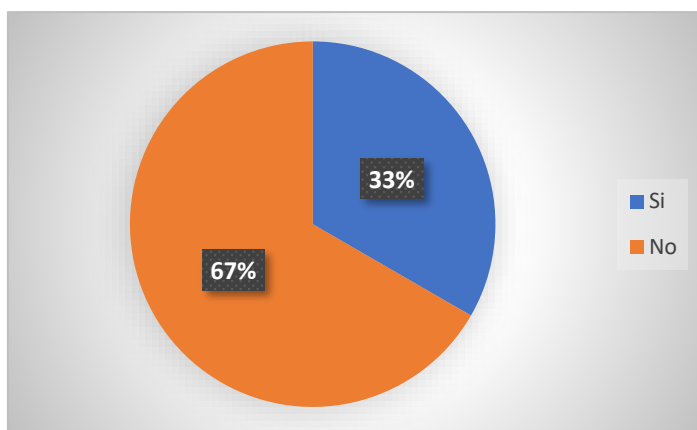
Fuente: Encuesta realizada al personal CS Los Andes

La figura refleja que un 58% del personal del Centro de Salud Los Andes ha tenido que postergar o cancelar actividades extramurales debido a tareas intramurales, mientras que un 42% no se ha visto en esta situación.

Este resultado resalta un conflicto en la gestión de las actividades y recursos del centro, ya que las actividades extramurales, que suelen incluir programas de prevención y promoción de la salud en la comunidad, son esenciales para la salud pública y la prevención de enfermedades. Su postergación o cancelación sugiere que las demandas internas del centro están sobrepasando su capacidad operativa, lo que podría indicar una falta de personal o una mala distribución de las cargas de trabajo. Además, este desbalance podría estar afectando la capacidad del centro para cumplir con sus objetivos de salud comunitaria y de extensión, limitando su impacto en la salud preventiva y la educación sanitaria.

5. Desde su perspectiva, ¿los usuarios del centro expresan insatisfacción debido a demoras o falta de tiempo en la atención recibida?

Figura 14.
Satisfacción usuario



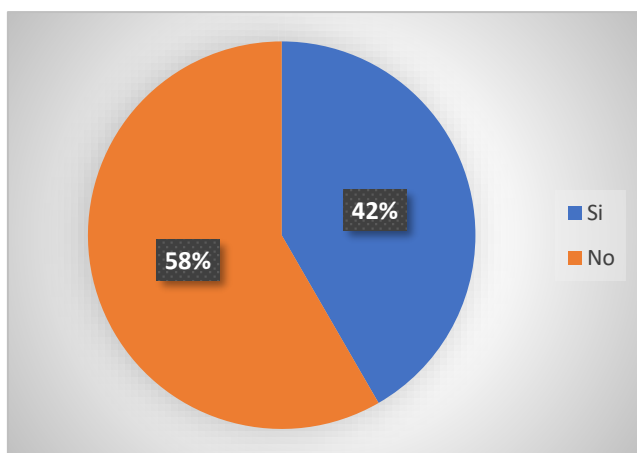
Fuente: Encuesta realizada al personal CS Los Andes

El 33% del personal del Centro de Salud Los Andes ha percibido que los usuarios expresan insatisfacción debido a demoras o falta de tiempo en la atención recibida, mientras que un mayor porcentaje, el 67%, no ha percibido insatisfacción por parte de los usuarios relacionada con estos factores.

Este resultado muestra que, aunque la mayoría del personal no ha percibido una insatisfacción significativa relacionada con el tiempo de atención, aún existe una proporción considerable de empleados que sí han notado cierta insatisfacción entre los usuarios. Aunque no es la mayoría, un tercio del personal que identifica este problema sugiere que hay aspectos de la atención que podrían mejorarse para incrementar la satisfacción del paciente. En un entorno de salud, especialmente en áreas rurales, es crucial que todos los pacientes se sientan atendidos adecuadamente, ya que incluso una minoría de pacientes insatisfechos puede tener consecuencias significativas en la percepción general de la comunidad sobre la calidad de la atención del centro. Además, esta percepción de insatisfacción podría estar concentrada en ciertas áreas del servicio o en momentos específicos, lo cual requeriría una investigación más detallada para identificar y abordar las causas subyacentes.

6. ¿Considera que la comunicación interna entre los diferentes niveles del personal es efectiva para la toma de decisiones y la resolución de problemas?

Figura 15.
Comunicación interna



Fuente: Encuesta realizada al personal CS Los Andes

El 42% del personal del Centro de Salud Los Andes considera que la comunicación interna entre los diferentes niveles de personal es efectiva para la toma de decisiones y la resolución de problemas, mientras que el 58% considera que no lo es.

Este resultado subraya una comunicación interna ineficaz puede llevar a malentendidos, a una toma de decisiones lenta y a una resolución de problemas ineficiente, lo que afecta directamente la calidad del servicio al paciente y la operatividad del centro. El hecho de que más de la mitad del personal sienta que la comunicación no es efectiva es indicativo de que hay barreras significativas que están impactando el flujo de información y colaboración dentro del centro. Esto puede ser un reflejo de problemas estructurales o de una cultura organizacional que no fomenta la comunicación abierta.

La eficacia en la comunicación es esencial para cualquier organización, y en el contexto de un centro de salud, donde las decisiones a menudo tienen consecuencias directas en la salud y seguridad de los pacientes, es particularmente crítico.

4.2. Diagnóstico de la Gestión Organizacional

El Centro de Salud Los Andes es uno de los establecimientos que integran el Distrito de Salud asignado, Este centro, que opera en una zona rural con acceso limitado a servicios básicos y un clima frío y ventoso, enfrenta retos únicos en la entrega de atención sanitaria.

Las instalaciones del Centro de Salud Los Andes, adaptadas a las necesidades de la región, incluyen consultorios polifuncionales y especializados, áreas de soporte como trabajo social, salas de acogida, vacunación, farmacia y laboratorio, junto con espacios administrativos y de almacenamiento. A pesar de contar con una infraestructura adecuada, el centro enfrenta desafíos en cumplir con todas las actividades necesarias para mantener indicadores de salud óptimos y satisfacer las necesidades de la población, a menudo resultando en el sobre agotamiento del personal.

4.2.1. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La administración del Centro de Salud Los Andes se encarga de gestionar una variedad de actividades administrativas y operativas, ya que la organización de dichas actividades se ha convertido en un desafío, especialmente al cubrir las brechas en la atención de la salud.

Evaluaciones mensuales han revelado problemas de cumplimiento y agotamiento del personal, indicando la necesidad de una mejor gestión y distribución de las cargas de trabajo.

Según el Modelo de Atención Integral de Salud con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI), existen expectativas establecidas para la atención intramural y extramural. Sin embargo, los profesionales de Los Andes a menudo exceden los porcentajes de atención debido a la demanda y la necesidad de actividades extramurales, impactando su productividad intramural y potencialmente su evaluación anual.

Fortalezas:

F1: La infraestructura es adecuada para albergar a los profesionales de salud y permite cubrir las actividades planificadas, con múltiples consultorios polifuncionales disponibles.

F3: Existe un buen clima laboral percibido por los trabajadores.

F5: Se mantienen políticas de buen trato al usuario.

F6: El centro goza de la confianza de la población local.

Debilidades:

D2: Hay una rotación del personal debido a las necesidades de otros centros de salud, lo cual afecta la continuidad de la atención.

Amenazas:

A3: Se percibe una falta de apoyo de las autoridades distritales en cuanto a la gestión de la rotación del personal, lo que es crucial para completar los equipos de salud y evitar baches en la atención.

3.2.2. Gestión Financiera y Económica

En el Centro de Salud Los Andes, los aspectos financieros se coordinan con la dirección distrital correspondiente, lo que representa un desafío en la gestión autónoma de recursos.

Debilidades

D1: Existe una carencia de profesionales para formar el número adecuado de Equipos de Atención Integral en Salud, lo que limita la capacidad de atención.

D3: Hay una insuficiente asignación de recursos que impide la sustitución de plazas de trabajo cuando los profesionales se jubilan.

Amenazas

A1: La contratación insuficiente de profesionales pone en riesgo la capacidad del centro para ofrecer servicios adecuados y continuos.

4.2.3. Gestión Técnica y Tecnológica

La gestión de la información sanitaria en el Centro de Salud Los Andes depende de los sistemas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), fundamentales para la organización y el manejo de datos.

Oportunidades:

O1: Existe un compromiso con la capacitación continua del personal, lo cual es vital para la mejora de la calidad de los servicios.

Fortalezas:

F4: El personal está capacitado en guías de práctica clínica y manejo de plataformas educativas como Moodle, lo que facilita el aprendizaje y la actualización constante.

4.2.4. Gestión Política y Social

El trabajo conjunto con entidades interinstitucionales de la jurisdicción, incluyendo autoridades políticas, GAD municipal y líderes comunitarios, es crucial para el impacto positivo en la salud de la población local.

Fortalezas:

F2: La ubicación accesible del Centro de Salud Los Andes favorece la asistencia de la comunidad.

Oportunidades:

O2: La alta demanda de servicios refleja la confianza y necesidad de la población en las prestaciones del centro.

O3: Se promueve la labor preventiva y de promoción de la salud, lo que es fundamental en áreas rurales.

Amenazas:

A2: Un crecimiento poblacional constante incrementa la demanda de atención médica, lo que puede sobrepasar la capacidad actual del centro.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. Análisis del Entorno Social

Fuerzas Económicas

La economía local influye directamente en la salud de la comunidad y en la demanda de servicios del centro. En una región de bajos recursos, es probable que haya una mayor prevalencia de enfermedades relacionadas con la pobreza, como desnutrición o infecciones respiratorias, que pueden aumentar la carga de trabajo del centro. Además, la limitación de recursos puede restringir la capacidad del centro para expandir sus servicios, adquirir equipamiento moderno o retener a personal cualificado. También, las decisiones financieras a nivel distrital afectan la asignación de fondos y recursos, lo que puede impactar la sustitución de plazas y la contratación de nuevos profesionales.

Fuerzas Políticas

Las políticas de salud nacionales y locales tienen un papel crucial en la gestión del Centro de Salud Los Andes. Las decisiones políticas que afectan la asignación de recursos, las prioridades en los servicios de salud y las estrategias de atención influyen en cómo el centro puede atender las necesidades de su población. El apoyo de las autoridades distritales y la colaboración con otras instituciones y líderes comunitarios pueden fortalecer o debilitar la capacidad del centro para ofrecer servicios efectivos y para implementar programas de prevención y promoción de la salud.

Fuerzas Sociales

Los aspectos sociales del entorno del Centro de Salud Los Andes, como la estructura demográfica, las prácticas culturales y los niveles educativos, determinan las necesidades de salud y las expectativas de servicio de la comunidad.

Un crecimiento poblacional constante puede aumentar la presión sobre los servicios existentes, mientras que las prácticas culturales pueden influir en la aceptación y el éxito de los programas de salud.

La educación sobre la salud y la participación comunitaria son fundamentales para mejorar los indicadores de salud y para que la población aproveche al máximo los servicios disponibles.

Fuerzas Tecnológicas

El acceso a la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) es un factor que puede mejorar significativamente la gestión y la calidad de la atención en el Centro de Salud Los Andes. Las TIC's permiten una mejor gestión de los datos de los pacientes, una comunicación más eficiente dentro del centro y con otros servicios de salud, y ofrecen plataformas para la formación continua del personal. Sin embargo, en áreas rurales, las limitaciones en la infraestructura tecnológica pueden restringir estos beneficios, y la falta de capacitación o de recursos para mantener y actualizar los sistemas tecnológicos puede limitar su eficacia.

El impacto combinado de estas fuerzas en el Centro de Salud Los Andes es significativo. El entorno económico limitado, las decisiones políticas, las dinámicas sociales y la infraestructura tecnológica interactúan para determinar cómo el centro puede cumplir su misión de proveer atención de salud.

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

Rivalidad entre los competidores existentes

En el caso del Centro de Salud Los Andes, la rivalidad puede no ser en términos de competencia por ganancias, sino más bien por recursos, tales como financiamiento del gobierno, personal calificado y equipamiento. La rivalidad podría manifestarse en la competencia con otros centros de salud por fondos limitados y por personal calificado, especialmente en áreas especializadas.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Para un centro de salud público, la amenaza de nuevos entrantes podría relacionarse con la apertura de nuevos centros de salud privados o la expansión de servicios por parte de ONG's en la región, lo que podría influir en la distribución de los pacientes y en los recursos disponibles. Sin embargo, en áreas rurales y con limitaciones económicas, esta amenaza puede ser baja debido a barreras de entrada como costos elevados de establecimiento y operación.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los servicios sustitutos en el contexto de la salud pueden incluir remedios caseros, medicina alternativa o servicios ofrecidos por curanderos locales. En comunidades rurales, estos métodos alternativos pueden ser más accesibles y culturalmente aceptados, lo que podría disminuir la demanda de servicios de salud convencionales.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en el sector de la salud incluyen farmacéuticas, fabricantes de dispositivos médicos y profesionales de la salud. El poder de negociación de estos proveedores puede ser alto si hay pocas alternativas o si los insumos son especializados. En el caso de personal calificado en áreas rurales, su poder de negociación puede ser significativo debido a la escasez de profesionales que estén dispuestos a trabajar en estas áreas.

Poder de negociación de los compradores

Aunque los pacientes no son "compradores" en el sentido tradicional en un centro de salud público, tienen cierto poder en términos de demandar calidad y eficiencia en la atención. En regiones con más opciones de atención, los pacientes podrían optar por ir a otros lugares si la calidad del servicio es baja, pero en áreas rurales con opciones limitadas, su poder puede ser reducido.

3.2.1. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Centro de Salud Los Andes cuenta con una infraestructura que, aunque básica, es adecuada para atender las necesidades primarias de salud de la comunidad. • A pesar de su ubicación rural, el Centro es accesible para la mayoría de los habitantes de la parroquia. • Existe un clima laboral positivo, vital para la moral y la productividad del equipo de salud. • El personal está capacitado en las guías de práctica clínica necesarias para proporcionar una atención adecuada en el contexto rural. • Se promueven políticas de buen trato al usuario, lo que fomenta la confianza y satisfacción de la comunidad. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una oportunidad para el desarrollo continuo y la capacitación del personal, lo cual es esencial para mejorar la calidad del servicio. • Una alta demanda de servicios de salud indica la necesidad y dependencia de la comunidad en el Centro de Salud, lo que justifica la expansión y mejora de los servicios. • La promoción del trabajo preventivo y de salud pública es una oportunidad para mejorar la salud general de la población a largo plazo. • La motivación del personal sanitario para realizar un buen trabajo es un activo que puede aprovecharse para mejorar los servicios.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Centro de Salud no cuenta con suficientes profesionales para formar equipos completos de atención integral en salud, afectando la cobertura y la calidad del servicio. • La rotación del personal, motivada por las necesidades de otros centros de salud, interrumpe la continuidad de la atención y reduce la eficiencia. • La falta de recursos asignados para reemplazar a los profesionales que se jubilan podría resultar en una pérdida de plazas de trabajo y experiencia. • La interculturalidad de la población puede presentar desafíos en la comprensión y utilización de los servicios de salud. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de contratación de nuevos profesionales puede limitar la capacidad del Centro de Salud para satisfacer la creciente demanda de servicios. • El aumento en la necesidad de atención debido al crecimiento poblacional puede sobrepasar la capacidad actual del centro. • La falta de apoyo por parte de las autoridades distritales puede restringir la capacidad del Centro para mejorar y expandir los servicios. • La insatisfacción de los usuarios, si no se aborda, podría deteriorar la reputación del Centro y disminuir la confianza de la comunidad. • El cansancio del personal debido a una excesiva carga laboral puede conducir a errores médicos, disminución en la calidad de la atención y aumento en la rotación del personal.

Elaboración propia

ESTRATEGIAS CAME

Corregir Debilidades:

- Generar y presentar informes de forma periódica a las autoridades de salud distritales y provinciales, solicitando el personal necesario para completar los equipos de atención integral.
- Implementar políticas internas que limiten la rotación del personal entre los centros de salud, con el fin de mantener la continuidad y calidad del servicio.
- Desarrollar una gestión proactiva para asegurar la reasignación oportuna de las plazas que dejan los profesionales jubilados, evitando así la pérdida de recursos humanos esenciales.

Afrontar Amenazas:

- Optimizar la utilización del personal existente para cubrir las necesidades de atención de la población, incluyendo estrategias de manejo de turnos y tareas.
- Realizar seguimientos demográficos para anticipar el crecimiento poblacional y ajustar los servicios del centro de salud de acuerdo a la demanda proyectada, mitigando así las demoras en la atención.

Mantener Fortalezas:

- Continuar con el mantenimiento adecuado de las instalaciones para asegurar un ambiente de trabajo seguro y acogedor.
- Realizar campañas de comunicación para informar a la comunidad sobre los servicios disponibles y cómo acceder a ellos.
- Promover un ambiente de trabajo positivo y motivador para el personal, reconociendo su labor y su impacto en la comunidad.
- Sostener un programa de capacitación continua para asegurar que el personal esté actualizado en las últimas guías de práctica clínica.

- Preservar y reforzar las políticas de buen trato al paciente para mantener la confianza y satisfacción de la comunidad.

Explorar Oportunidades:

- Establecer programas de desarrollo profesional para el personal recién incorporado y ofrecer sesiones de reciclaje para el personal actual, garantizando así la mejora continua en la prestación de servicios.
- Mejorar la eficiencia en la captación de pacientes a través de sistemas de cita previa y protocolos de atención rápida para reducir tiempos de espera.
- Ampliar y diversificar las campañas de salud pública para promover la prevención de enfermedades y el mantenimiento de estilos de vida saludables entre la población local.

3.3. Cadena de Valor de la Organización

Actividades de Apoyo:

1. Infraestructura de la Organización:

- Administración de las instalaciones y mantenimiento.
- Gestión de las relaciones con las autoridades de salud y otros stakeholders.
- Administración de recursos financieros y materiales.

2. Gestión de Recursos Humanos:

- Contratación y retención de personal.
- Desarrollo profesional y capacitación continua.
- Evaluación del desempeño y motivación del personal.

3. **Desarrollo Tecnológico:**

- Implementación y mantenimiento de sistemas de información de salud.
- Uso de plataformas digitales para capacitación (como Moodle).
- Adopción de nuevas tecnologías médicas y de comunicación.

Actividades Principales:

1. **Servicios de Atención Primaria:**

- Consultas médicas generales.
- Atención de enfermería y primeros auxilios.
- Vacunación y programas de inmunización.

2. **Diagnóstico y Tratamiento:**

- Laboratorio clínico para análisis básicos.
- Diagnóstico por imagen si está disponible (por ejemplo, radiografías simples).
- Tratamientos menores y administración de medicamentos.

3. **Atención Materno-Infantil:**

- Control prenatal y seguimiento.
- Atención del parto normal.
- Control de crecimiento y desarrollo infantil.

4. **Promoción de la Salud y Prevención de Enfermedades:**

- Campañas educativas sobre salud y estilo de vida.
- Programas de detección temprana de enfermedades.

- Actividades de prevención específicas para enfermedades prevalentes en la región.

5. Servicios de Emergencia Básicos:

- Respuesta a urgencias médicas dentro de la capacidad del centro.
- Estabilización de pacientes y preparación para la transferencia a hospitales de mayor capacidad si es necesario.

6. Gestión de la Relación con el Paciente:

- Registro de pacientes y manejo de historiales clínicos.
- Programación de citas y manejo de la espera.
- Servicio de atención al paciente para resolver dudas.

La cadena de valor del Centro de Salud Los Andes se centra en ofrecer una atención integral y de calidad, desde la gestión interna hasta la interacción con los pacientes, asegurando que las actividades de apoyo potencien las actividades principales para cumplir con la misión de la institución. La mejora continua en cada eslabón de la cadena es crucial para mejorar los servicios de salud y la satisfacción del paciente en la comunidad rural de Los Andes.

3.4. Planificación Estratégica

Misión: "Proporcionar atención médica integral, accesible y de alta calidad a la comunidad de Los Andes, enfocándonos en la prevención y el tratamiento oportuno de enfermedades, así como en la promoción de estilos de vida saludables, para mejorar el bienestar y la calidad de vida de todos nuestros pacientes."

Visión: "Ser reconocidos como un centro líder en servicios de salud rural, que establece estándares de excelencia en atención médica primaria y comunitaria, y que es pionero en iniciativas de salud preventiva y educación, contribuyendo así a un futuro más saludable para la parroquia de Los Andes."

Valores:

- **Compromiso:** Dedicación inquebrantable a las necesidades de salud de nuestra comunidad.
- **Integridad:** Actuar con honestidad, transparencia y responsabilidad en todas nuestras actividades.
- **Respeto:** Asegurar una atención digna y empática para todos nuestros pacientes.
- **Colaboración:** Trabajar conjuntamente con la comunidad y otros proveedores de salud para lograr los mejores resultados posibles.
- **Innovación:** Buscar constantemente métodos y prácticas mejoradas para la prestación de servicios de salud.

Objetivos Institucionales:

1. Mejorar continuamente la calidad y la accesibilidad de los servicios de salud.
2. Fomentar la educación sanitaria y la prevención de enfermedades en la comunidad.
3. Desarrollar y retener a un personal altamente calificado y motivado.
4. Ampliar la cobertura de salud para incluir más programas de atención especializada y servicios de emergencia.
5. Implementar tecnología sanitaria avanzada para mejorar el diagnóstico y tratamiento.

Principios Éticos:

- **Autonomía del paciente:** Respetar el derecho de los pacientes a tomar decisiones informadas sobre su atención médica.
- **No maleficencia:** Evitar causar daño y asegurar que los beneficios de cualquier tratamiento superen los riesgos.
- **Beneficencia:** Actuar en el mejor interés de los pacientes, promoviendo su salud y bienestar.

- **Justicia:** Garantizar la igualdad en el acceso y la distribución de recursos de salud.

Políticas Institucionales:

- Garantizar la confidencialidad y privacidad de los pacientes en todas las operaciones del centro.
- Establecer protocolos para la atención eficiente y oportuna, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la experiencia del paciente.
- Mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable para todo el personal.
- Promover la mejora continua de los servicios mediante la evaluación y la retroalimentación.
- Involucrar a la comunidad en la planificación y evaluación de los servicios de salud para asegurar que el centro satisfaga las necesidades locales.

3.5. Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial

En el contexto del Centro de Salud Los Andes, la planificación es un pilar fundamental que permite a la administración definir objetivos claros y estructurar las actividades de manera lógica y eficiente, ya que este proceso es esencial para utilizar de manera efectiva los recursos limitados y para garantizar que se cumplan los objetivos institucionales.

La planificación estratégica es crucial en una institución de salud como el Centro de Salud Los Andes, ya que establece las bases para el éxito y la creación de un entorno de atención óptimo para los usuarios, tanto internos como externos. Tal como lo sugiere Stoner (2019), la planificación no solo implica la fijación de metas, sino también la preparación ante posibles desafíos futuros, lo que es particularmente relevante en una zona rural con acceso restringido a servicios básicos y recursos limitados.

El plan gerencial desarrollado para el Centro de Salud Los Andes debe enfocarse en la mejora y mantenimiento de una estructura organizacional eficiente, ya que este puede enfrentar desafíos únicos debido a su ubicación y demografía. Por tanto, la reorganización de actividades y la consecución de objetivos deben estar orientadas a satisfacer las

necesidades específicas de la comunidad que sirve, asegurando una cobertura efectiva de las actividades de salud primaria esperadas.

Es imperativo que se establezcan mecanismos para identificar y corregir errores en las operaciones diarias y para cerrar las brechas en la prestación de servicios que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos, lo cual incluye monitorear y mejorar los indicadores de salud y las gestiones que son esperadas por las autoridades de salud distritales y zonales, debido a que la adaptación de estas estrategias a la realidad del Centro de Salud Los Andes permitirá una dirección estratégica que sea tanto proactiva como reactiva, anticipando problemas y respondiendo eficazmente a las necesidades en constante cambio de su población.

3.5.1. Gestión Administrativa:

En el Centro de Salud Los Andes, la gestión administrativa es un proceso crítico que implica el diseño, la supervisión y la mejora continua de las operaciones. El objetivo es garantizar que el personal esté bien preparado y capacitado, no solo en sus campos clínicos sino también en competencias administrativas, lo que es esencial para la eficaz planificación y organización de las actividades del centro. La administración efectiva es indispensable para establecer procesos claros y desarrollar métodos de trabajo que guíen al equipo hacia la consecución de las metas del centro de salud.

Actividad 1: Actualización del Orgánico Funcional

La estructura organizativa del Centro de Salud Los Andes debe reflejar la división de funciones y la coordinación eficiente entre el personal, así como la asignación clara de responsabilidades. Esto es crucial para definir cómo, dónde, quién y con qué recursos se llevan a cabo las actividades del centro.

- **Implementación:** La actualización del organigrama funcional involucrará un análisis profundo de las operaciones actuales, identificación de áreas donde la estructura existente puede ser mejorada y establecimiento de una jerarquía clara que fomente la eficiencia y la comunicación.
- **Objetivo:** Crear un organigrama actualizado que defina con precisión los roles y responsabilidades de cada miembro del personal, acorde con sus habilidades y

calificaciones profesionales, y que esté alineado con los objetivos de salud de la comunidad.

- **Metodología:** Se formará un comité encargado de revisar el organigrama existente, consultar con los líderes de cada departamento y recomendar ajustes. Esta revisión considerará las necesidades actuales y futuras del centro, así como las mejores prácticas en gestión de salud.
- **Resultado Esperado:** Un organigrama funcional revisado y modernizado que permita una asignación de tareas más eficiente, una gestión del tiempo mejorada y una claridad en la toma de decisiones y en la rendición de cuentas dentro del Centro de Salud Los Andes.

Actividad 2: Reunión con Autoridades y Entidades Asociadas

Objetivo de la Actividad: Establecer y fortalecer la colaboración interinstitucional con entidades públicas y privadas para mejorar la cobertura y calidad de los servicios de salud ofrecidos por el Centro de Salud Los Andes.

Descripción de la Actividad:

- Organizar reuniones con Autoridades del Ministerio de Salud Pública (MSP), para presentar y discutir el nuevo organigrama estructural.
- Abordar la coordinación actual y futura para la atención en el Centro de Acogimiento Temporal y el Centro de Rehabilitación Social, considerando los desafíos actuales relacionados con la escasez de personal.

Metodología:

- Preparar un dossier informativo que incluya el nuevo organigrama estructural, explicando cómo este mejorará la atención y la gestión de los servicios.
- Desarrollar un calendario de reuniones periódicas con las autoridades mencionadas para establecer canales de comunicación efectivos y asegurar un compromiso continuo.

- Presentar un plan de acción que detalle cómo el Centro de Salud Los Andes manejará la atención intramural y extramural con el personal disponible, incluyendo la posibilidad de rotaciones y la necesidad de cubrir todas las actividades planificadas.

Resultados Esperados:

- Un compromiso renovado por parte de todas las entidades para una coordinación y colaboración efectiva.
- Un acuerdo claro sobre las responsabilidades y compromisos de cada entidad en relación con la prestación de servicios de salud.
- Mejora en la continuidad y calidad de la atención a grupos prioritarios, asegurando que las necesidades de atención sean satisfechas a pesar de las limitaciones de personal.

Indicadores de Cumplimiento:

- ✓ Número de reuniones realizadas y asistidas por representantes de cada entidad.
- ✓ Acuerdos alcanzados y documentados en actas de reuniones.
- ✓ Mejoras en la cobertura de atención informadas por el personal de salud del Centro de Salud Los Andes.
- ✓ Retroalimentación positiva de las entidades asociadas y de los grupos de pacientes prioritarios atendidos.

Estas actividades de coordinación y colaboración son vitales para garantizar que el Centro de Salud Los Andes pueda continuar ofreciendo servicios integrales y especializados, particularmente a poblaciones vulnerables que dependen de estos acuerdos interinstitucionales para su atención. La efectividad de esta actividad se medirá a través de los indicadores mencionados y se utilizará para realizar ajustes continuos en el plan de gestión.

Actividad 3: Socialización y capacitación sobre el nuevo orgánico funcional

Objetivo de la Actividad

Clarificar roles y responsabilidades del personal en el Centro de Salud Los Andes mediante la socialización y capacitación en el nuevo organigrama y sus funciones asociadas.

Descripción de la Actividad

- Organizar sesiones de socialización y capacitación dirigidas a todo el personal del centro sobre el nuevo organigrama funcional.
- Desarrollar materiales de capacitación que describan detalladamente las funciones y responsabilidades de cada puesto, asegurando que se correspondan con el perfil profesional de cada trabajador.

Metodología

- Crear una serie de talleres y seminarios donde se presentará y discutirá el nuevo organigrama funcional.
- Proveer ejemplos prácticos y estudios de caso para ilustrar cómo las nuevas funciones y responsabilidades se traducen en el día a día laboral.
- Implementar sesiones de preguntas y respuestas para resolver dudas y garantizar que todos los empleados comprendan su rol dentro de la nueva estructura.

Resultados Esperados

- Un personal informado y consciente de sus roles y responsabilidades específicos dentro del Centro de Salud Los Andes.
- Una mejor distribución de las tareas que se ajuste al perfil y competencias de cada profesional de salud.
- Una mejora en la eficiencia operativa del centro con una utilización óptima del tiempo y habilidades del personal.

Indicadores de Cumplimiento

- ✓ Número de sesiones de capacitación realizadas y nivel de asistencia del personal.
- ✓ Evaluaciones de comprensión y retroalimentación recogidas después de las sesiones de capacitación.
- ✓ Reducción de la realización de tareas que no corresponden al perfil profesional.
- ✓ Incremento en la satisfacción laboral y la eficiencia reportada por el personal tras la implementación del nuevo organigrama.

El conocimiento claro de las funciones y responsabilidades de cada miembro del personal es crucial para evitar la duplicación de esfuerzos y la subutilización de habilidades. La socialización y capacitación efectiva en el organigrama funcional propuesto permitirá al Centro de Salud Los Andes alcanzar sus metas de manera más eficiente y mejorar la calidad de atención al paciente.

Actividad 4: Reestructuración de los Equipos de Atención Integral en Salud

Objetivo de la Actividad: Optimizar la organización y la eficiencia del talento humano en el Centro de Salud Los Andes mediante la reestructuración de los equipos de atención integral en salud, asignando responsabilidades de acuerdo con el perfil profesional de cada trabajador.

Descripción de la Actividad:

- Revisar la estructura actual de los equipos de atención integral y realizar ajustes para asegurar una asignación eficiente de las tareas y responsabilidades.
- Organizar talleres y reuniones de equipo para discutir la nueva estructura y asegurar que todos los profesionales entiendan su papel y cómo contribuye al funcionamiento global del centro.

Metodología:

- Identificar las habilidades, fortalezas y preferencias de cada profesional de salud para alinearlas con las necesidades de los equipos de atención integral.
- Diseñar un plan de reestructuración que promueva la colaboración interdisciplinaria y mejore la coordinación del cuidado del paciente.

- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de los equipos reestructurados y realizar ajustes según sea necesario.

Resultados Esperados:

- Equipos de atención integral en salud bien organizados, con roles claramente definidos y alineados con las competencias de cada profesional.
- Mejora en la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo, lo que conduce a una atención más cohesiva y centrada en el paciente.
- Aumento de la satisfacción del personal y reducción de la duplicación de esfuerzos o la asignación inadecuada de tareas.

Indicadores de Cumplimiento:

- ✓ Completa reestructuración de los Equipos de Atención Integral según el cronograma establecido.
- ✓ Feedback positivo del personal sobre la claridad de sus roles y responsabilidades.
- ✓ Mejoras en los indicadores de desempeño del centro, como tiempos de espera reducidos y mayor satisfacción del paciente.
- ✓ Incremento en la retención del personal debido a una mayor satisfacción laboral y reconocimiento de sus habilidades profesionales.

La reestructuración de los equipos es un paso crítico para el Centro de Salud Los Andes, que busca no solo la eficiencia en la prestación de servicios sino también fomentar un entorno de trabajo que valore y utilice al máximo las habilidades de cada miembro del equipo. Este enfoque colaborativo y basado en habilidades es fundamental para la prestación de servicios de salud de alta calidad y para el logro de los objetivos institucionales del Centro.

Actividad 5: Asignación de Responsabilidades por Sectores en los Equipos Integrales de Salud

Objetivo de la Actividad: Garantizar una cobertura de atención sanitaria efectiva y organizada en el Centro de Salud Los Andes, dividiendo la responsabilidad de la atención por sectores geográficos, correspondientes a los 15 barrios de la jurisdicción.

Descripción de la Actividad:

- Dividir la responsabilidad de atención entre los equipos de salud integral, asignando a cada uno un sector específico o barrio para su cuidado sanitario.
- Realizar una asignación detallada de tareas y responsabilidades para cada profesional de salud, basada en la reestructuración previa de los equipos.

Metodología:

- Identificar y mapear los 15 barrios bajo la jurisdicción del Centro de Salud Los Andes, evaluando sus necesidades sanitarias específicas.
- Distribuir equitativamente los recursos humanos disponibles entre los barrios, considerando la carga de trabajo y las competencias del personal.
- Desarrollar un plan de socialización para informar al personal de salud sobre los sectores asignados y los compañeros de equipo con los que trabajarán durante el próximo año.

Resultados Esperados:

- Establecimiento de una estructura clara para la atención de salud en los diferentes barrios, asegurando que cada sector reciba una atención adecuada y continua.
- Mejora en la eficiencia y efectividad de los servicios de salud, con un enfoque específico en la prevención y atención primaria.
- Mayor familiaridad y compromiso del personal de salud con sus respectivos sectores, lo que puede mejorar la relación con la comunidad y la prestación de servicios.

Indicadores de Cumplimiento:

- ✓ Número de equipos de salud asignados a cada barrio y su correspondiente distribución del personal.
- ✓ Nivel de comprensión y aceptación del personal sobre las nuevas asignaciones de sectores.

- ✓ Mejora en los indicadores de salud de cada barrio como resultado de una atención más focalizada y organizada.
- ✓ Retroalimentación positiva de la comunidad sobre la continuidad y calidad de la atención recibida.

La asignación de responsabilidades sectoriales no solo busca optimizar los recursos y mejorar la organización sino también fortalecer el vínculo entre los profesionales de salud y la comunidad a la que sirven.

Al tener un equipo dedicado a un barrio en particular, se promueve la continuidad del cuidado y se facilita el seguimiento y la comprensión de las necesidades y desafíos específicos de la población local.

4.4.2. Gestión Financiera y Económica

Actividad 1: Socialización del Presupuesto con el Departamento Administrativo Financiero Distrital

Objetivo de la Actividad:

Asegurar la asignación de recursos financieros necesarios para la implementación del plan de gestión en el Centro de Salud Los Andes a través de una comunicación efectiva y una planificación detallada con el Departamento Administrativo Financiero Distrital.

Descripción de la Actividad:

- Presentar y discutir el presupuesto requerido para el plan de gestión del Centro de Salud Los Andes con el Departamento Administrativo Financiero correspondiente al Distrito de Salud.
- Establecer la importancia de cada línea de financiamiento en términos de su impacto en la calidad y accesibilidad de la atención médica.

Metodología:

- Elaborar un informe de presupuesto detallado que incluya todas las iniciativas del plan de gestión, justificando la necesidad de cada gasto y su contribución al logro de los objetivos del centro.

- Organizar reuniones periódicas con el Departamento Administrativo Financiero para revisar el presupuesto propuesto y realizar ajustes según sea necesario.
- Desarrollar un sistema de seguimiento para el presupuesto que permita una revisión y ajuste constantes en función de la disponibilidad de fondos y las necesidades cambiantes del centro.

Resultados Esperados:

- Aprobación de un presupuesto que respalde adecuadamente las necesidades operativas y estratégicas del Centro de Salud Los Andes.
- Establecimiento de una relación colaborativa y de entendimiento mutuo con el Departamento Administrativo Financiero.
- Incremento en la transparencia y rendición de cuentas en la gestión de fondos, lo que puede mejorar la confianza de las autoridades de financiamiento en el centro.

Indicadores de Cumplimiento:

- ✓ Número de reuniones realizadas con el Departamento Administrativo Financiero y otros procesos del Distrito de Salud.
- ✓ Grado de alineación entre el presupuesto solicitado y el aprobado.
- ✓ Cumplimiento de los objetivos del plan de gestión en relación con el presupuesto asignado.
- ✓ Reportes periódicos que muestren el uso eficiente y efectivo de los fondos asignados.

El acceso a financiamiento adecuado es un componente crítico para el éxito de cualquier plan de gestión en el sector de la salud, y una planificación financiera meticulosa es esencial para asegurar que el Centro de Salud Los Andes pueda cumplir con su misión y servir a su comunidad de manera efectiva. La socialización del presupuesto es el primer paso para garantizar que el centro cuente con los recursos necesarios para implementar mejoras y expandir servicios, beneficiando tanto a los usuarios internos como externos.

3.5.3. Gestión Técnica y Tecnológica

Actividad 1: Implementación de una Plataforma Digital para el Registro de Actividades Diarias

Objetivo de la Actividad: Mejorar la organización, seguimiento y transparencia de las actividades diarias de atención en salud en el Centro de Salud Los Andes mediante la implementación de una plataforma digital basada en Google Drive.

Descripción de la Actividad:

- Desarrollar y personalizar una plataforma en Google Drive para el registro y seguimiento de las actividades diarias del personal de salud, incluyendo horarios, sectorización y servicios específicos como salud escolar, infantil y programas de vacunación.
- Capacitar al personal del centro en el uso eficiente de esta herramienta para garantizar su adopción y utilidad.

Metodología:

- Colaborar con el Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) para diseñar una matriz estandarizada que se adapte a las necesidades operativas y logísticas del centro.
- Organizar sesiones de capacitación para los líderes de cada área y el personal general sobre cómo utilizar la plataforma para el registro y la actualización de las actividades.
- Establecer protocolos para la actualización y revisión regular de la información contenida en la plataforma para asegurar su precisión y relevancia.

Resultados Esperados:

- Una herramienta digital accesible y fácil de usar que permita un registro detallado de las actividades diarias y mensuales del personal de salud.

- Mejora en la coordinación de las actividades de atención, permitiendo una mejor distribución del tiempo y recursos y reduciendo las omisiones en la atención a la población.
- Incremento en la transparencia y capacidad de seguimiento de las tareas asignadas y completadas.

Indicadores de Cumplimiento:

- ✓ Desarrollo y lanzamiento exitoso de la plataforma en Google Drive.
- ✓ Nivel de participación del personal en las sesiones de capacitación y en el uso diario de la plataforma.
- ✓ Disminución de incidencias relacionadas con la desorganización de horarios y la omisión de servicios de atención.
- ✓ Retroalimentación positiva del personal sobre la facilidad de uso y la eficacia de la herramienta en la mejora de la organización diaria.

La implementación de esta plataforma digital en el Centro de Salud Los Andes es un paso crucial hacia la modernización de la gestión de la atención sanitaria. Al aprovechar las tecnologías disponibles y accesibles, el centro puede mejorar significativamente la eficiencia operativa, la comunicación entre los departamentos y la calidad general de la atención al paciente.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

El propósito de evaluar el Plan de Gestión del Centro de Salud Los Andes es verificar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, con el objetivo fundamental de mejorar la organización estructural y la eficiencia operativa del centro. Para ello, es imprescindible contar con técnicas e instrumentos de evaluación adecuados que faciliten una revisión exhaustiva y objetiva del progreso realizado.

La evaluación desempeña un papel crucial en el ciclo de planificación del proyecto, ya que proporciona información esencial sobre el grado de éxito en la implementación de las estrategias y acciones planificadas. Esta fase de verificación no solo confirma si se han alcanzado las especificaciones y metas propuestas, sino que también identifica áreas de mejora y desvíos respecto al plan original. Los resultados de esta evaluación son fundamentales para la toma de decisiones informadas por parte de la gestión del centro, permitiendo la adaptación y ajuste del plan de gestión para enfrentar retos futuros y optimizar los resultados en la prestación de servicios de salud a la comunidad de Los Andes.

4.1. Monitoreo del Plan

El establecimiento de un sistema de monitoreo es esencial para asegurar que las metas y estrategias definidas en el Plan de Gestión del Centro de Salud Los Andes se cumplan efectivamente dentro de los plazos previstos. Este proceso implica la recolección sistemática de datos, su análisis y la toma de decisiones basadas en la información recabada, permitiendo así ajustar y optimizar continuamente las operaciones del centro.

El monitoreo abarca diversos aspectos del plan de gestión, tanto a nivel operativo—como la gestión del recurso humano, los materiales y la asignación económica—como a nivel estratégico, incluyendo el seguimiento de los objetivos y la evaluación de los resultados obtenidos. La implementación efectiva del monitoreo facilita la colaboración en el logro de los resultados esperados y contribuye a la mejora de los procesos internos del centro, asegurando que las actividades se realicen de acuerdo con la planificación establecida y utilizando los recursos disponibles de manera eficiente.

Para recopilar información relevante y facilitar el proceso de monitoreo, se pueden emplear diversos métodos, tales como:

- **Recolección de Puntos de Vista:** Esta técnica implica la organización de reuniones con el personal del centro y otros stakeholders para discutir el progreso del plan de gestión y recoger opiniones y percepciones sobre su desarrollo. Estos encuentros son valiosos para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según sea necesario.
- **Observación Directa:** La observación en el entorno de trabajo permite recoger datos específicos sobre la ejecución de las actividades y el funcionamiento de los procesos. Esta técnica ayuda a identificar prácticas exitosas y aspectos que requieren ajustes, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informadas.
- **Análisis de Cambios Significativos:** Este enfoque se centra en evaluar los cambios percibidos por el personal y los usuarios del centro como resultado de la implementación del plan de gestión. El análisis cualitativo de estas percepciones puede revelar impactos significativos del plan en la calidad del servicio y en la satisfacción de los usuarios, lo que es fundamental para guiar las futuras direcciones del proyecto.

El monitoreo continuo y efectivo es clave para el éxito del Plan de Gestión del Centro de Salud Los Andes, permitiendo no solo asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados sino también adaptarse dinámicamente a los desafíos y oportunidades que surjan durante su implementación.

4.2. Evaluación del Plan

La evaluación del Plan de Gestión del Centro de Salud Los Andes es un componente crítico para entender el impacto de las actividades implementadas y la progresión de la institución bajo la guía de las estrategias adoptadas. Esta fase no solo ilumina el efecto directo de las acciones llevadas a cabo, sino que también facilita la adaptación y mejora continua de la unidad de salud, proporcionando información valiosa sobre el valor y la eficacia de los esfuerzos emprendidos.

Evaluar el plan es indispensable para analizar de manera concreta la efectividad de las estrategias establecidas, permitiendo así la identificación de áreas de mejora y la posibilidad de progresar hacia la excelencia en la atención sanitaria. La evaluación también es fundamental para asegurar un monitoreo adecuado del avance hacia los objetivos propuestos y para confirmar la viabilidad y los resultados positivos de las iniciativas puestas en marcha.

Diversos métodos pueden ser empleados para evaluar un plan de gestión, dependiendo de la naturaleza y el enfoque de la investigación, ya sea cualitativa o cuantitativa. En el contexto del Centro de Salud Los Andes, se adoptará un enfoque cualitativo que favorece la generación de datos descriptivos y observacionales. Este enfoque es particularmente útil para describir y guiar los procesos dentro de la institución, permitiendo una comprensión profunda de las dinámicas y resultados del plan de gestión.

Para la evaluación del Plan de Gestión en el Centro de Salud Los Andes, se implementarán estrategias que faciliten la recopilación de resultados derivados de las actividades propuestas. Esto incluirá el seguimiento constante del personal para asegurar la ejecución de las tareas definidas en la matriz de planificación mensual y su respectiva actualización diaria. Además, se organizarán reuniones regulares para discutir cualquier desafío o limitación que pueda surgir durante la implementación de las estrategias, asegurando así una comunicación abierta y la resolución colaborativa de problemas.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- **Capacitación Continua del Personal de Salud:** La formación constante de los profesionales de salud en áreas relacionadas con su perfil profesional, indicadores de salud y el cumplimiento de actividades Modelo de Atención Integral de Salud con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI) es crucial. Esto no solo asegura que el talento humano esté siempre actualizado, sino que también orienta sus actividades hacia una mejora continua de sus habilidades y conocimientos.
- **Asignación Actualizada de Responsabilidades por Barrio:** La actualización periódica de los profesionales responsables de cada barrio es fundamental para mantener una organización eficaz en las actividades diarias. La asignación clara

de responsabilidades facilita la evaluación constante de los resultados y aborda directamente las brechas en el talento humano que afectan el cumplimiento de las tareas.

- **Necesidad de una Guía Mensual:** Es esencial que los profesionales de salud cuenten con una guía mensual que detalle las actividades planificadas, permita la actualización de los resultados obtenidos y plantee las necesidades emergentes, ya sean de personal, insumos o equipos, tras la realización de sus actividades diarias.

Recomendaciones:

- **Programa de Capacitación Semestral:** Se recomienda implementar sesiones de capacitación cada seis meses que abarquen perfiles profesionales, cumplimiento de indicadores de salud y otros componentes esenciales para una atención de calidad. Esto contribuirá a optimizar los resultados y mejorar la calidad de servicio ofrecido al paciente.
- **Revisión Anual de la Asignación de Responsabilidades:** Realizar controles anuales para confirmar la asignación de responsables de cada barrio ayudará a mantener un orden efectivo en la sectorización. Esto también facilitará un contacto más cercano y directo con la comunidad, asignando representantes de salud en cada sector para una atención más personalizada.
- **Implementación de una Guía de Actividades Mensual:** El desarrollo y mantenimiento de una guía mensual detallada, que incluya fechas, responsabilidades asignadas y seguimiento diario del cumplimiento,

Referencias Bibliográficas

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Senplades.
- Centro de Salud Los Andes. (2022). *Análisis situacional integral de salud del centro de salud Los Andes*. Ministerio de Salud.
- Chávez, E. (2019). La ejecución presupuestal de ESSALUD del Perú como un instrumento de gestión. *Pensamiento Crítico*, 24(1), 103–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/pc.v24i1.16561>
- Fernández, V., Narváez, D., & Puente, K. (2022). *Análisis Situacional Integral de Salud Centro De Salud Tipo A “Los Andes”*. Los Andes: MSP.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. INEC.
- Intriago, M., Palacios, L., & Vallejo, P. (2023). Comportamiento de enfermedades vectoriales en una población manabita, Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida*, 7(14), 138. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/s.v.v7i14.2562>
- Rojas, C., Hernández, H., & Niebles, W. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. *Revista Espacios*, 41(1), 6. <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a20v41n01/20410106.html>
- Vázquez, E., Sotomayor, J., González, A., & Montiel, A. (2018). Satisfacción del paciente en el primer nivel de atención médica. *Rev. salud pública*, 20(2), 52. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/rsap.V20n2.61652>
- Vidarte, O., Zeballos, L., & Fasanando, J. (2019). Proceso de transformación hacia las redes integradas de salud en el Perú. *Rev Peru Med Exp Salud Publica*, 36(2), 69. <https://doi.org/https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4623>

