



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TEMA: PLAN DE GESTIÓN EN MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AL CENTRO DE SALUD INNFA, AÑO 2022.

**PROFESOR
MBA. GALO WENSESLAO CHAVEZ CHIMBO**

**AUTORA
MD. NADIA DENNISSE ILLESCAS ARBELÁEZ**

2022

Resumen

El Ministerio de Salud Pública y sus unidades tienen una misión importante; la de garantizar la eficiencia de la atención, por ello es fundamental evaluar las problemáticas de las unidades en territorio, por ello se ha buscado generar un proyecto de gestión para el Centro de Salud INNFA ubicado en Morona Santiago del Distrito 14D01 Morona-Salud.

El principal objetivo es presentar un plan de gestión para mejorar la organización estructural del CS INNFA, a través de distintas actividades, considerando cubrir con la demanda insatisfecha de los servicios brindados a sus usuarios.

A través de este plan se busca mejorar de manera eficiente la atención a los usuarios y la disminución de inconvenientes en el cumplimiento de actividades del personal de salud.

La metodología que se aplicó para obtener información ante las necesidades de realizar el plan, fue de tipo descriptiva observacional con elaboración de encuestas al personal de salud, además se utilizará métodos de evaluación y monitoreo de las actividades mediante una lista de chequeo que mostrará el cumplimiento de las actividades.

Como conclusión, la aplicación de este plan a partir de su elaboración va a permitir mantener una organización estructural dentro del establecimiento de salud y brindar mejores resultados a futuro.

Palabras clave: calidad, salud, organización, mejoría, eficiencia.

Abstract

Centers of the Ministry of Public Health have as their most important premise the quality of their services, it is essential to evaluate the problems of the units in the territory, for this we need to have sought to generate a management project for the INNFA Health Center located in Morona Santiago of District 14D01 Morona-Salud.

The main objective is to develop a management plan to improve the structural organization of the INNFA Health Center by the year 2022, through different activities, considering the unsatisfied demand of the services provided to its users.

This plan is intended to efficiently improve user care and reduce inconveniences in the performance of health personnel's activities.

The methodology used to have information to make the plan was descriptive and observational, with surveys of health personnel. In addition, methods of evaluation and monitoring of activities will be used through a checklist that will show compliance with the activities.

In conclusion, the implementation of this plan will allow for the maintenance of a structural organization within the health facility and provide better results in the future.

Keywords: quality, health, organization, improvement, efficiency.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	II
ABSTRACT	III
INDICE DE FIGURAS	VI
INDICE DE TABLAS	VII
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	10
1.1. Introducción	10
1.2. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	11
1.3. Oferta y Demanda de Servicios	12
1.3.1 Cartera de servicios del CS INNFA	12
1.4. Análisis geoespacial y geopolíticos	12
1.5. Actores Sociales	13
1.6. Población atendida	14
1.7. Demanda de servicios insatisfecha	15
CAPITULO II. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN	16
2.1. Planteamiento del problema	16
2.2 Árbol de problemas	18
2.3. OBJETIVOS	19
2.3.1. OBJETIVO GENERAL	19
2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
2.4. Selección de alternativas de solución	20
2.4.1. Personal Involucrado En Analizar Las Alternativas De Solución.	20
2.4.2. Análisis en decisión de votación de los responsables	20
CAPITULO III DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION	22
3.1. Modalidad de investigación	23
3.1.1. Técnica: Encuesta	23

3.1.2.	Población y muestra	23
3.1.3.	Análisis de recolección de datos	24
3.2.	Diagnóstico de la gestión organizacional	29
3.2.1.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	29
3.2.2.	Gestión financiera y económica	30
3.2.3.	Gestión técnica y tecnológica	30
3.2.4.	Gestión política y social	31
3.3.	ESTRATEGIA FODA	31
3.4.	ESTRATEGIA CAME	32
CAPITULO IV. DESARROLLO DEL PLAN GERENCIAL		34
4.1.	Plan de gestión gerencial	34
4.2.	Actividades del Plan de Gestión.	35
4.2.1	Gestión Administrativa	35
4.2.2.	Gestión financiera y económica	39
4.2.3.	Gestión técnica y tecnológica	42
CAPITULO V. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN.		44
5.1.	Monitoreo del Plan	44
5.1.1.	Monitoreo de las actividades	45
5.2.	Cronograma de actividades	47
5.3.	Evaluación del Plan.	48
5.4.	Lista de chequeo y análisis con semaforización	49
5.5.	Limitaciones	49
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		50
6.1.	CONCLUSIONES	50
6.2.	RECOMENDACIONES	51
7.	BIBLIOGRAFIA	52
8.	ANEXOS	53

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MAPA CENTRO DE SALUD INNFA.....	12
FIGURA 2. ACTORES SOCIALES CENTRO DE SALUD INNFA.	13
FIGURA 3. GRÁFICO DE POBLACIÓN SEGÚN SU GRUPO ETÁREO.....	14
FIGURA 4. ARBOL DE PROBLEMAS.....	18
FIGURA 5. PREGUNTA 1	24
FIGURA 6. PREGUNTA 2	25
FIGURA 7. PREGUNTA 3	26
FIGURA 8. PREGUNTA 4	27
FIGURA 9. PREGUNTA 5	28

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. POBLACIÓN ASIGNADA 2022 CENTRO DE SALUD INNFA.....	14
TABLA 2. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....	20
TABLA 3. MATRIZ DAFO – CAME CRUZADO.....	33
TABLA 4. INDICADOR PARA DISEÑO DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	35
TABLA 5. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE REUNIONES CON AUTORIDADES	36
TABLA 6. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN.	37
TABLA 7. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE REESTRUCTURACIÓN DE LOS EAIS.	38
TABLA 8. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES ...	39
TABLA 9. INDICADOR DE SOCIALIZACIÓN A ADMINISTRATIVO FINANCIERO.....	40
TABLA 10. PRESUPUESTO ESTIMADO.....	41
TABLA 11. INDICADOR DEL PRESUPUESTO.	42
TABLA 12. INDICADOR DE CUMPLIMIENTO PARA CREACIÓN DE PLATAFORMA.	43
TABLA 13. INDICADOR DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	43
TABLA 14. MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES.....	45

INTRODUCCIÓN

La salud como derecho está establecida para todos los ciudadanos según la Constitución de la República y el goce de ella debe ser sin considerarse limitaciones sociales, económicas, de raza, religión o posición política. El aseguramiento del goce de estos derechos es responsabilidad del Gobierno Ecuatoriano con la autoridad sanitaria.

Dentro de toda institución el recurso o talento humano que participa es indispensable para la adecuada gestión y óptimo desempeño, con mayor importancia en el área de la salud, motivo por el que se necesitan modelos de gestión que presenten un planteamiento estratégico cuyo fin sea el cumplimiento de metas planteadas a futuro con la colaboración y la eficiencia de su capital humano. (Redondo, R. P, 2018)

Las empresas de salud debido a que su dinámica es diferente a otros sectores económicos del país deben disponer de recurso humano de calidad que garantice que las actividades desarrolladas sean dirigidas a la mejoría de la salud de la gente, por lo cual tener una gestión eficaz del talento humano se relaciona directamente con el cubrimiento de sus necesidades. (González Ramos, 2016)

La generación de estrategias debe garantizar el bienestar integral del talento humano lo que contribuye al mantenimiento de un nivel alto de competitividad, ofreciendo servicios con calidad y calidez, por lo cual el tema de administración de talento humano resulta importante otorgarle a este tema mayores esfuerzos y protagonismo.

La OMS menciona que una estrategia para combatir con los problemas de talento humano es la capacitación, mantener trabajadores competentes, lo que permitirá responder ante las crisis mundiales en cuanto a salud y así enfrentar las brechas actuales.

En el Centro de Salud INNFA al ser una unidad de salud TIPO B, labora personal médico que cumple funciones operativas y administrativas, además de personal de enfermería, laboratorio, trabajo social, psicología y odontología que brindan atención a una población actual de 16431 habitantes (Centro de Salud INNFA, 2022), según la población asignada a pesar de las carencias existentes en cuanto al talento humano para satisfacer con las necesidades de los pacientes.

Según el MAIS los distritos deben conformar Equipos de salud o EAIS, los mismos que se crean con relación a diferentes criterios los cuales se basan principalmente en la población y sus cualidades.

De acuerdo al número de población que se cubre cada unidad de salud debe contar con varios EAIS, los mismos que están estructurados por un profesional médico general o

médico de familia, un licenciado en enfermería y un TAPS o profesional técnico en salud primaria.

Al tratarse de un establecimiento a nivel urbano debe contar con un EAIS por cada 4000 habitantes, lo que no sucede por la falta de profesionales para cubrir esas necesidades. (Modelo de Atención Integral en Salud, 2012, pág. 113).

Es importante mencionar que aunque si existe personal de salud que está realizando el año rural o internado, no es posible cubrir esta brecha, debido a que Centro de Salud es el más grande del cantón, además que posee en su territorio diferentes grupos de atención prioritaria como: PACL personas en conflicto con la ley, dentro del Centro de Privación de libertad de Macas, atención a los grupos de NNA que habitan en el Centro para acogimiento temporal del MIES, atención Sala de Primera Acogida para violencia de género, atención en tres centros de desarrollo Infantil.

Existen además diversas actividades intramurales que se deben mantener operativas como: atención médica de emergencia, atención de agenda 171, discapacidades y vacunación.

Según la Organización Mundial de la Salud (2021), la llegada del COVID 19 desde el año 2020, uno de los mayores problemas fue la falta de talento humano el cual se demostró como un actor fundamental para responder a la pandemia, además logro evidenciar con mayor claridad el déficit de la disponibilidad del personal sanitario necesario en todo el mundo.

Los profesionales del Centro de Salud hacen el mayor esfuerzo por cubrir todas las brechas que existen de talento humano, pero es también importante mencionar que la satisfacción del usuario en ocasiones se ve perjudicada por la brecha de talento humano o las demoras en atención debido a estas falencias, es por ellos que resulta adecuado plantear un Plan gerencial que presente una mejor organización estructural en la institución.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

La unidad médica cuenta con un Administrador Técnico que es responsable de gestionar las funciones dentro de la unidad de salud, es designado directamente por el director Distrital y cumple funciones de regular, planificar, coordinar, y controlar la gestión del establecimiento, así mismo de garantizar que la población asignada goce de sus derechos de salud con la provisión de servicios, prevención, promoción y rehabilitación.

Esta gestión se oriente principalmente a fomentar y fortalecer capacidades y valor del talento humano, a su vez mantener la organización para el cumplimiento de las diferentes actividades que se deban cumplir según estipula el MAIS.

Al momento para cubrir la atención de una población de 16431 se cuenta con:

Personal Médico

5 médicos generales y 1 médico familiar.

- 1 médico Familiar
- 1 médico general con nombramiento permanente, encargado de cubrir atención en el Centro de Rehabilitación Social de Morona Santiago
- 1 médico general con nombramiento provisional, encargado de la Sala de Primera acogida y atención a NNA en el centro de acogimiento del MIES.
- 1 médico general con nombramiento permanente calificador de discapacidades y atención a niños y personas con discapacidad.
- 1 médico general cumpliendo su año de salud rural.
- 1 médico general con nombramiento permanente que realiza atención intramural.

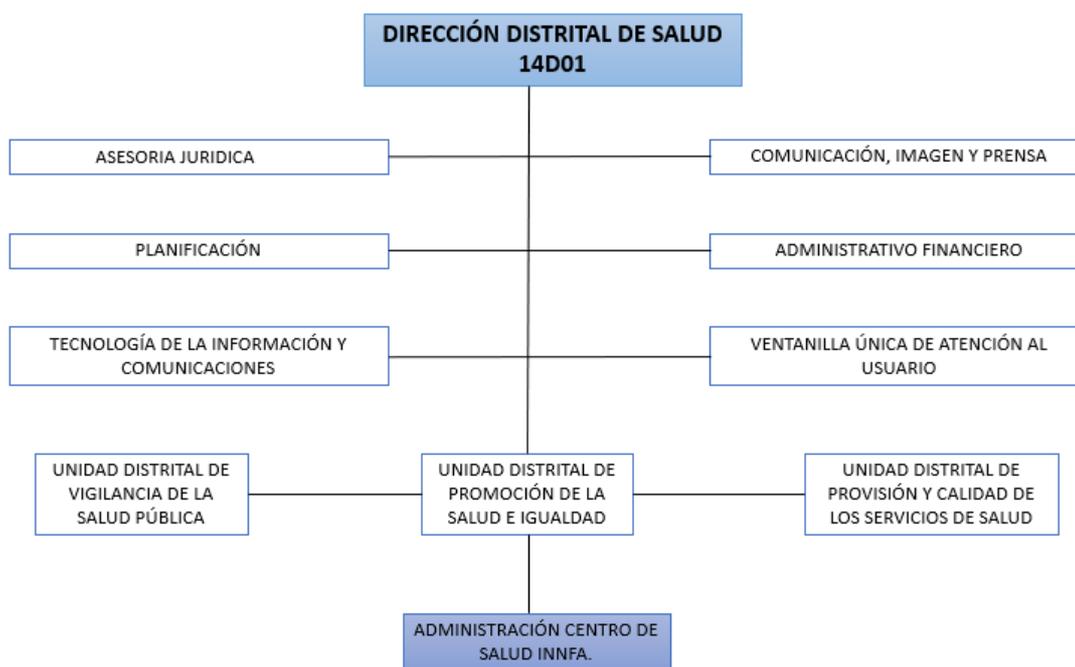
Personal de enfermería

4 licenciados en enfermería, 2 auxiliares.

- 1 licenciada rural
- 2 licenciados con nombramiento permanente
- 1 licenciada con contrato ocasional.
- 1 auxiliar en enfermería.
- 1 auxiliar en farmacia.

Fuente: MSP; Distrito Morona 14D01; Centro de Salud INNFA; Talento humano. (2022).

1.2. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa



Fuente: MSP; Distrito Morona 14D01; Centro de Salud INNFA; Dirección Distrital, Administrativo (2022).

Norte: Calle Riobamba hasta la Av. Amazonas, Av. 5 de Agosto, calle 5 de Agosto hasta la Av.9 de Octubre

Sur: Calle Tarqui hasta el del cerramiento del aeropuerto Coronel. Edmundo Carvajal

Este: Av. 9 de octubre, Av. 10 de agosto en intersección con Av. 24 de Mayo.

Oeste: Aeropuerto coronel Edmundo Carvajal, Av. Sucre.

Altitud: 1020 m sobre el nivel del mar.

Regímenes de lluvia y sequía

Humedad del 85.02% a comienzos del año, 88.87% en Agosto, incremento desde Abril hasta Julio y disminución de Septiembre a Noviembre.

“La precipitación media anual, tomando como referencia los promedios de los datos de la FAE (Fuerza Aérea Ecuatoriana) para la ciudad de Macas y del INAMHI para Zúñac es de 2545,09 mm”. (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología).

1.5. Actores Sociales

Figura 2. Actores sociales centro de Salud INNFA.



Fuente: Centro de Salud INNFA; Sala Situacional. (2022).

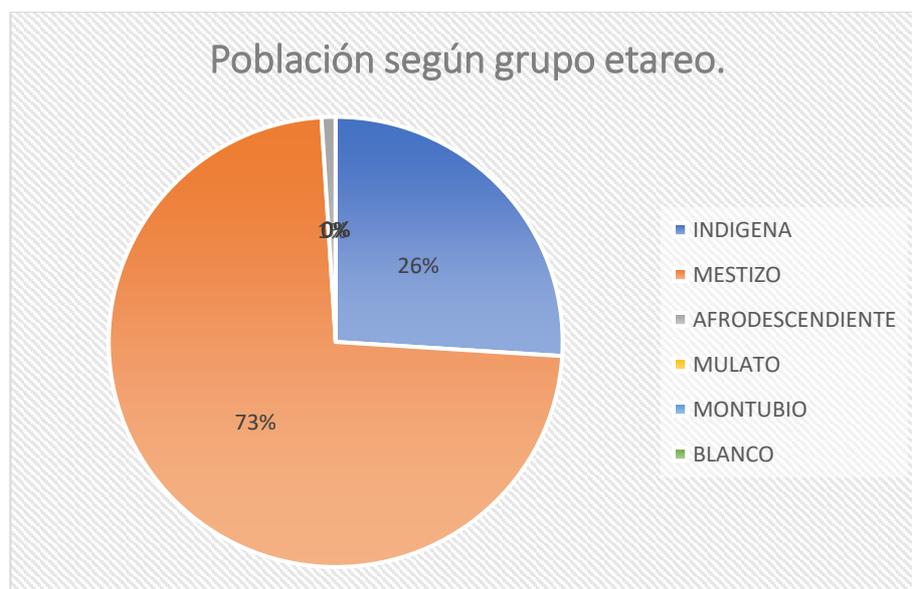
1.6. Población atendida

Tabla 1. Población Asignada 2022 Centro de Salud INNFA

SEXO	MENORES DE 1 AÑO	12 - 23 MM	2 4 A	5 -	10 - 14	15 - 19	20 - 49	50 - 64	> 65	GLOBAL
MASCULINO	197	199	600	1013	1005	929	3405	741	398	8487
FEMENINO	187	190	572	968	959	882	3080	695	410	7944
TOTAL	384	389	1172	1981	1964	1811	6485	1436	808	16431

Fuente: Población Asignada INEC. (2022).

Figura 3. Gráfico de población según su grupo étnico



Fuente: Fichas Familiares (2021).

Según datos obtenidos con levantamiento de fichas familiares del año 2021, se obtuvieron los datos planteados en el gráfico presentado.

- 73% población Mestiza
- 26% población indígena
- 1% población afrodescendiente
- 0 % Mulatos, montubios, blancos.

1.7. Demanda de servicios insatisfecha

- **Problemas en la organización de actividades por falta de talento humano para cubrir atenciones extramurales e intramurales.**

Según el MAIS se establece que las unidades de salud que cuentan con una asignación poblacional de 16431 debe contar con 4 EAIS para el cumplimiento de sus actividades, la organización del talento humano se realiza con el personal que se cuenta, buscando cubrir vacíos que permitan la satisfacción de los usuarios externos, limitando que se realice de otras actividades necesarias para el cumplimiento de los estándares e indicadores de la atención en salud que son evaluados de manera trimestral por la coordinación zonal.

A pesar de los esfuerzos realizados por los profesionales, se evidencia siempre la brecha de talento humano, se realizan informes mencionando la necesidad de contratación de profesionales tomando en cuenta lo establecido en el manual MAIS (2012), sin embargo, el distrito no tiene la capacidad de creación de plazas de trabajo sin aprobación de instancias superiores, lo que se sale de las manos de la parte administrativa del centro de salud tanto como de las autoridades distritales.

Una planificación para mejorar la organización estructural del Centro de Salud permitiría que a pesar de que no exista el número adecuado de profesionales que se necesitan para cubrir la necesidad de atención de la población asignada al establecimiento se logre llegar a la mayor satisfacción posible de los usuarios externos y a su vez a evitar la sobre exigencia a los profesionales que forman parte de la unidad de salud, además que permitirá cubrir la atención de los grupos vulnerables y prioritarios de la población asignada.

CAPITULO II. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, las casas de salud pertenecientes al MSP deben cumplir con estándares e indicadores, demandando un alto nivel de competitividad con el sector privado.

Las demandas del sector de salud han incrementado acorde al aumento poblacional y cada vez son mayores los parámetros de las diferentes patologías.

Las demoras de atención debido a falta de personal provocan problemas futuros y afecta en el cumplimiento de indicadores y el trabajo de los profesionales de salud, por lo que los gobiernos se han planteado a través del tiempo políticas públicas enfocadas a la resolución de problemas en el país.

El Centro de Salud INNFA es un establecimiento tipo B, con una población asignada de 16431, que cubre 14 barrios dentro del cantón Morona, la magnitud poblacional que abarca esta unidad médica conlleva una organización en las actividades de tal forma que se logre abarcar todas las necesidades de atención tanto extra como intramural.

La falta de profesionales de salud que cubran toda esta necesidad urgente se ha presentado como un problema de difícil solución, ya sea por los despidos a personal de contrato ocasional, la no asignación de partidas presupuestarias tomando en cuenta la población, la falta de respuesta de las autoridades distritales y zonales ante la solicitud de la coordinación del centro de salud de proporcionar y reorganizar al personal para mantener una estructura que permita cubrir la atención de toda la población ha sido un reto.

Las actividades que se organizan para mantener una hoja de ruta de cada profesional de salud de la unidad médica se ven interrumpidas diariamente debido a que se debe cubrir otras áreas por parte del personal en búsqueda de satisfacer las necesidades de la población asignada y que acude diariamente al centro de salud.

La Administración Técnica del CS INNFA, plantea un horario mensual en el cual se integran todas las actividades que se requiere cumplir, sin embargo, a lo largo de los días se evidencia que no se logra cubrir por completo todas las necesidades de atención de los pacientes, ya sea por actividades extramurales, atención extra a pacientes vulnerables, profesional médico que acude a reuniones distritales, zonales, profesional médico y enfermería que cumple doble función; operativa y administrativa, debiendo contestar documentación importante y urgente.

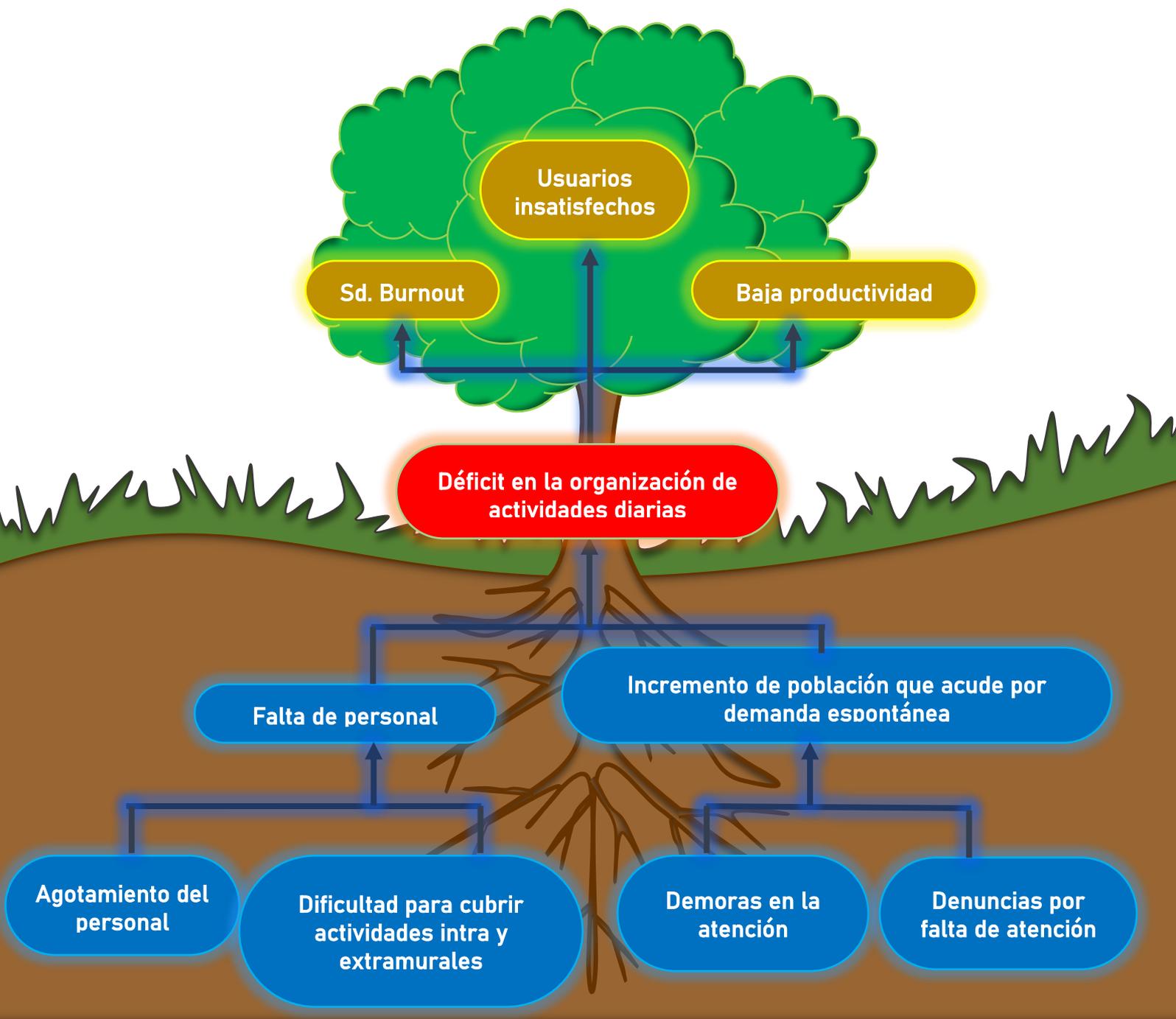
Con todo el antecedente se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se puede mejorar la estructura organizacional del Centro de Salud INNFA?
- ¿Qué plan debería seguir la administración de la unidad INNFA para lograr mantener una organización en las actividades diarias?

La gestión para mejoría de la organización estructural del Centro médico mediante la creación de un plan que lleve a los profesionales de salud que se encuentran laborando en la institución a cubrir las necesidades de la población, sin sobre limitarse en su horario de trabajo, además de evitar el cansancio excesivo en los trabajadores, lo que podría conllevar además a que desarrollen un Síndrome de Bournout por la acumulación de tareas asignadas.

2.2 Árbol de problemas

Figura 4. Árbol de problemas



2.3. OBJETIVOS

2.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de gestión para mejorar la organización estructural del Centro de Salud INNFA en el año 2022.

2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar los indicadores de atención intra y extramural del Centro de Salud INNFA.
- Satisfacer las necesidades de atención de los usuarios del Centro de Salud INNFA.
- Llevar un control de las actividades realizadas por los trabajadores de la unidad médica.

2.4. Selección de alternativas de solución

Tabla 2. Selección de alternativas.

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	PUNTAJE TOTAL
Déficit en la organización de actividades diarias	Establecer hojas de ruta a cada profesional para cubrir la mayor parte de necesidades diarias de atención	4+5+3+4=16	0	0	16
Demoras en la atención intramural call center 171	Otorgar menos turnos para demanda espontánea	3+1+3+2= 9	0	0	9
Deficiencia en la cobertura de servicios de salud por falta de personal	Contratación de personal sanitario por parte de autoridades distritales y zonales	1+2+1+1= 4	0	0	4

2.4.1. Personal Involucrado En Analizar Las Alternativas De Solución.

- Administrador técnico
- Jefe de enfermería
- Médico Especialista en Medicina Familiar
- Estadístico

2.4.2. Análisis en decisión de votación de los responsables

Tras realizar una reunión se obtuvieron 3 problemas por parte del personal involucrado en analizar las alternativas de solución. El planteamiento principal y constante como idea principal fue la falta de personal para cubrir las necesidades de atención del usuario.

En este contexto se solicitó abarcar 3 problemáticas y buscar la posible solución de cada una de ellas y la factibilidad de las alternativas.

Se obtuvieron las siguientes:

- Deficiencia en la cobertura de servicios de salud por falta de personal
- Déficit en la organización de actividades diarias
- Demoras en la atención intramural

Se plantearon los rangos del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, de esta forma se solicitó votaciones y alternativas a cada problemática presentada.

La primera en puntuación fue el déficit en la organización de actividades diarias, para la cual se buscó una alternativa que fue establecer hojas de ruta a cada profesional para cubrir la mayor parte de necesidades diarias de atención, que resultó lo más factible técnicamente.

En segundo lugar, las demoras en atención intramural para la cual se buscó como solución otorgar menos turnos de demanda espontánea, lo que resultó

Menos factible debido a que es imposible negar atención médica a pacientes que llegan a las instalaciones del Centro de Salud.

Como última problemática se encontró que brindar eficiente cobertura de servicios de salud por falta de personal es poco factible abarcarla debido a que se encuentra en manos del personal distrital y zonal, y a pesar de realizar informes y presentar estadísticas de necesidades no se logra llegar a una resolución positiva.

CAPITULO III DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION

El proyecto pretende la elaboración de un plan de mejora para la organización estructural del Centro de Salud INNFA, lo que contribuirá a mantenerlos pacientes y profesionales satisfechos con la gestión de la Administración Técnica.

A través de este plan se logrará determinar una hoja de ruta para cada profesional de salud, pues la única forma de lograr una organización es que el talento humano de la institución esté dispuesto a mantener un desempeño adecuado en sus actividades y llevar a cabo las actividades planteadas.

Además, con la creación de este proyecto se busca que las autoridades distritales y zonales tomen en cuenta las problemáticas a las que el personal se enfrenta a diario por la falta de recurso humano suficiente para llevar a cabo las tareas específicas y el cumplimiento de los estándares e indicadores mensuales.

Es importante lograr que la población visualice al Centro de Salud como una unidad médica competente al servicio de la comunidad y llevar una imagen de atención sin discriminación.

El talento humano y la forma en que percibe la organización de una empresa es clave para lograr una estructura adecuada dentro de la institución, pues es la pieza fundamental para la satisfacción del usuario, y si este no se encuentra organizado de forma acertada las consecuencias se verán en el incumplimiento de los estándares de calidad de la atención.

El plan de mejoría se basa principalmente en mantener la orientación del talento humano al desempeño de las actividades con el cumplimiento de sus responsabilidades para lograr un cambio en la percepción del usuario externo acerca de la atención brindada por el personal que pertenece a la institución.

El principal objetivo de este plan es guiar al personal a la realización de sus tareas de manera oportuna y eficiente e influir en el rendimiento de cada uno para lograr llegar a la meta planteada que es la satisfacción de ellos como trabajadores y del paciente o usuario externo.

La importancia de las unidades de primer nivel radica en que cubren el 80% de las necesidades de atención sanitaria en el país, además de garantizar las derivaciones a centros más complejos de atención. (Modelo de Atención Integral de Salud, 2012).

3.1. Modalidad de investigación

El diseño metodológico a realizarse tiene como principal el claro objetivo de gestionar la elaboración de un plan para la mejora de la estructura organizacional del Centro de Salud INNFA.

Se utilizarán las siguientes modalidades:

- Método descriptivo
- Investigación cualitativa
- Observación y recopilación de información.

3.1.1. Técnica: Encuesta

Dentro de la investigación se utilizará una encuesta (Anexo 1) con 7 preguntas dirigidas a los profesionales dentro de la institución, lo que permitirá conocer las diferentes impresiones de los funcionarios sobre la necesidad de creación de un plan de mejora de la estructura organizacional del establecimiento de salud.

3.1.2. Población y muestra

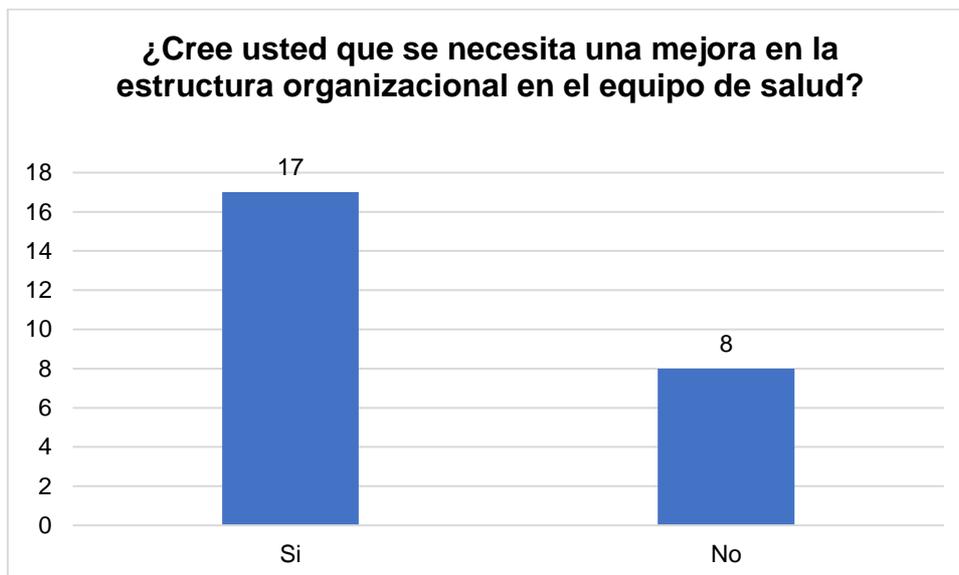
La población tomada en cuenta para realizar la encuesta son los trabajadores sanitarios de la unidad.

No resultó necesario determinar tamaño de la muestra, pues el personal es limitado y se puede realizar la encuesta a los 25 profesionales de salud durante el periodo de estudio.

3.1.3. Análisis de recolección de datos

Al presentar a los profesionales esta encuesta se planteó sobre la necesidad de mejorar la estructura organizacional del establecimiento, se entregó encuestas a los 25 miembros del centro médico.

Figura 5. Pregunta 1

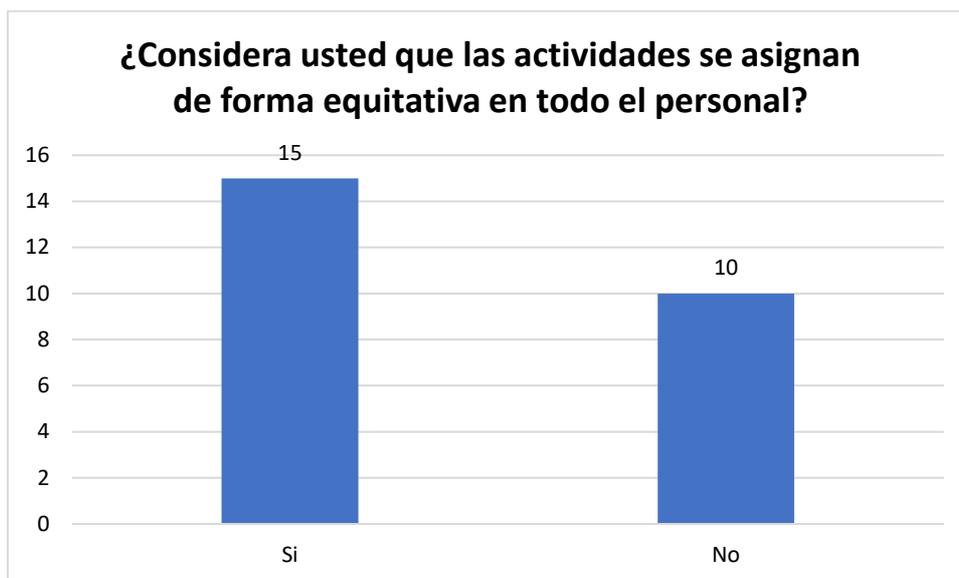


Fuente: Personal Centro de Salud INNFA. **Elaborada por:** Md. Nadia Illescas.

En esta pregunta, se plantea principalmente el cuestionamiento de la necesidad de una mejora en la estructura organizacional, se demostró que 17 de las 25 personas encuestadas creen que se debe mejorar esta característica que es fundamental para el desarrollo del establecimiento.

Se obtiene un resultado que muestra que un 68% del personal del centro de salud opina que es necesaria la elaboración de este plan de mejora, a diferencia de un 32% que cree que no.

Figura 6. Pregunta 2

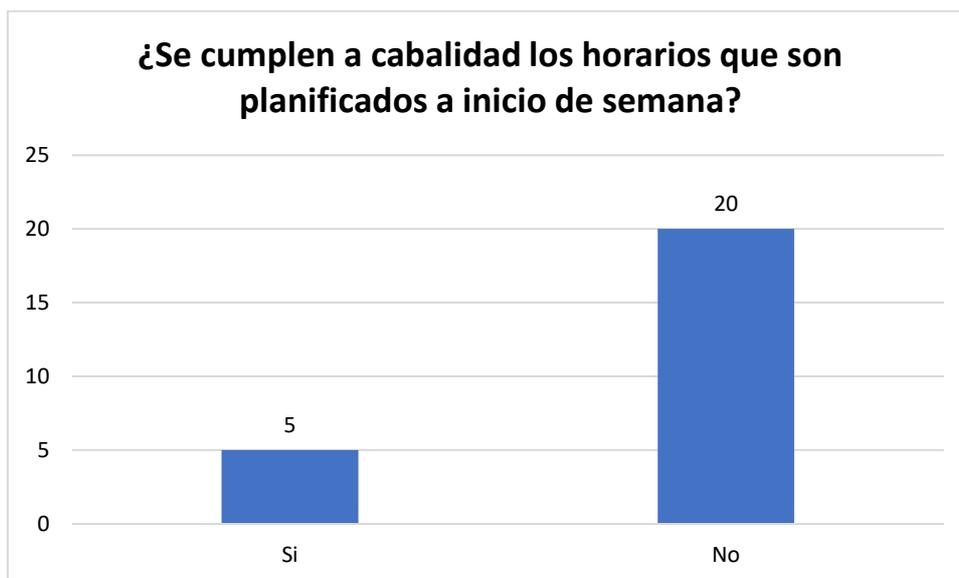


Fuente: Personal Centro de Salud INNFA. **Elaborada por:** Md. Nadia Illescas.

En esta pregunta se busca conocer la percepción del personal del centro médico acerca de la asignación de actividades, para conocer si se considera equitativa la repartición de las tareas semanales.

Se pudo obtener que 15 de las 25 personas encuestadas, considera que, si se asignan de forma equitativa representando el 40%, y un 60% piensa que es así, por lo tanto podemos evidenciar que el mayor porcentaje de trabajadores del establecimiento piensa que las tareas no se reparten de forma equitativa y se debe trabajar en lo posterior en este aspecto.

Figura 7. Pregunta 3

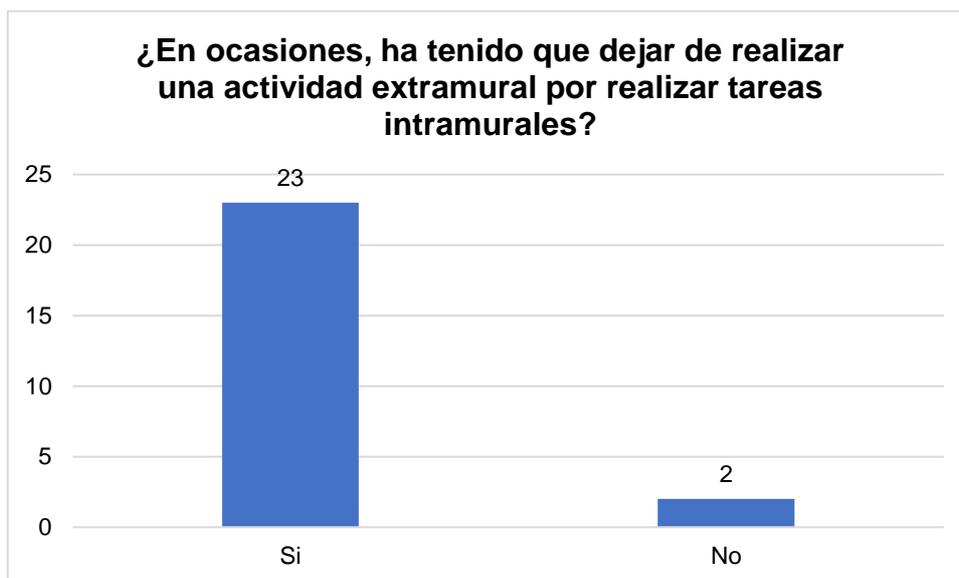


Fuente: Personal Centro de Salud INNFA. **Elaborada por:** Md. Nadia Illescas.

La pregunta planteada busca conocer si los trabajadores del centro médico creen que se da cumplimiento estricto a los horarios que son planificados a comienzos de semana, en este caso se encontró que solo un 20% del personal piensa que, si se cumple, y un 80% contestó que no se llevan a cabo los horarios como son planificados.

Con los datos obtenidos se busca planificar estrategias que permitan que los horarios sean más adaptados a la realidad del talento humano y la demanda de servicios de la población.

Figura 8. Pregunta 4

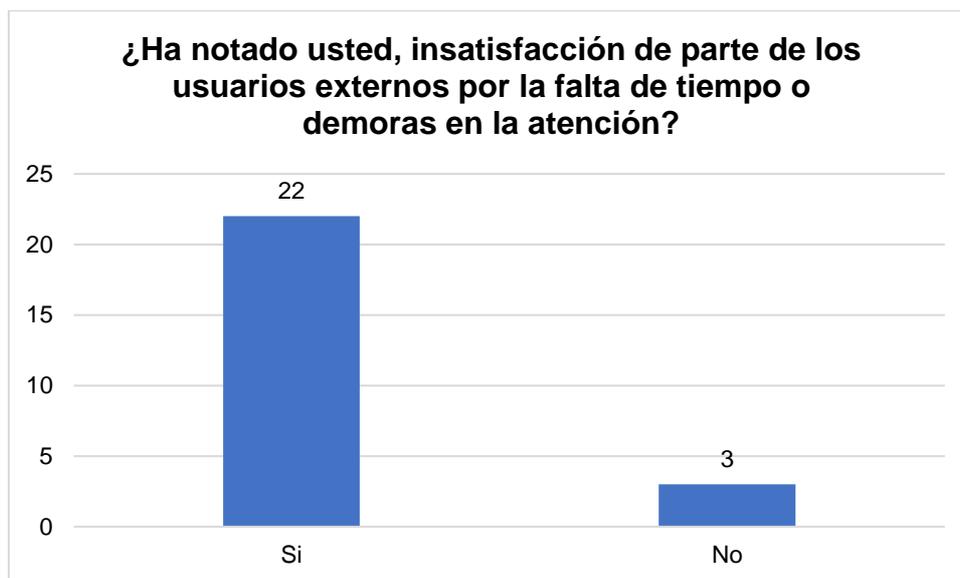


Fuente: Personal Centro de Salud INNFA. **Elaborada por:** Md. Nadia Illescas.

La pregunta planteada cuestiona al personal del establecimiento de salud si ha tenido que dejar de lado realizar actividades de tipo extramural, como visitas domiciliarias o atención a pacientes vulnerables, escolares o niños menores para permanecer en la unidad médica y atender la demanda de atención intramural.

Se tiene como resultado que el 92% del personal ha tenido esta experiencia en sus labores diarias, y solo un 8% no, lo que nos demuestra que hay tareas extramurales y atenciones que quedan fuera de la planificación debido a falta de tiempo y profesionales para ejercerlas.

Figura 9. Pregunta 5



Fuente: Personal Centro de Salud INNFA. **Elaborada por:** Md. Nadia Illescas.

La satisfacción al usuario es una de las preocupaciones más grandes de la gestión administrativa del establecimiento, por lo que lo obtenido en esta pregunta ayudará a la búsqueda de estrategias para permitir que esto mejore.

Se obtuvieron resultados importantes, planteando que un 88% del personal ha notado la insatisfacción de los usuarios y solamente un 12% no, con estos datos obtenidos permite la búsqueda de mejores estrategias en pro del futuro del establecimiento.

3.2. Diagnóstico de la gestión organizacional

El Centro de Salud INNFA forma parte de los 15 establecimientos de salud que conforman el Distrito 14D01 Morona Salud, la cobertura poblacional que cubre abarca 16431 personas distribuidas en los diferentes grupos poblacionales.

En las instalaciones del Centro de Salud INNFA, lugar donde anteriormente funcionaba el Hospital General Macas, cuenta con una infraestructura completa, con 8 consultorios polifuncionales, 3 consultorios psicológicos, 1 área de trabajo social, 1 sala de primera acogida, 1 área de vacunación, 1 farmacia, 1 laboratorio clínico, 1 sala de dirección, 1 estadística, 2 auditorios, 1 lactario institucional y 1 bodega de archivo. (Administrativo financiero Distrito de Salud Morona, 2022).

Los profesionales de salud con los que cuenta el Centro de Salud se preocupan por cumplir con las actividades asignadas diariamente para satisfacer la necesidad de la población, sin embargo, la dificultad radica en que a pesar de los esfuerzos y el sobre agotamiento del personal, no se cubren por completo las actividades necesarias que permitan mantener los indicadores de salud y a su vez satisfacer en un mayor porcentaje al paciente.

3.2.1. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La administración del Centro de Salud INNFA, se encarga de actividades tanto administrativas como operativas, entre las cuales se encuentra el objeto de estudio que es la organización de las actividades, y esto se ha presentado como un reto al momento de cubrir todas las brechas de atención que existen.

Al final de cada mes se evalúa el cumplimiento de dichas actividades y se evidencia falta de cumplimiento, además de agotamiento por parte del personal.

El MAIS establece los porcentajes de atención intramural y extramural según la unidad en la que se encuentren laborando los profesionales; así un médico en una unidad urbana debe cubrir un 70% intramural y un 30% extramural, tomando en cuenta este ejemplo, estos porcentajes exceden el 70% porque en ocasiones los profesionales salen los 5 días hábiles de la semana y no tienen producción intramural, lo que afecta también a su calificación de evaluación al final del año. (Modelo de Atención Integral de Salud, Ecuador, Ministerio de Salud Pública. pág 115).

Fortalezas

F1: Adecuada infraestructura para albergar profesionales de salud que logren cubrir todas las actividades planificadas, pues se cuenta con 8 consultorios polifuncionales para atención médica.

F3: Buen clima laboral percibido por los trabajadores.

F5: Políticas de buen trato al usuario.

F6: Confianza de la población.

Debilidades

D2: Rotación del personal por necesidades de otros centros de salud.

Amenazas

A3: Falta de apoyo de autoridades distritales para evitar la rotación del personal y permitir que se completen los equipos de salud necesarios para evitar los baches de atención por falta de personal.

3.2.2. Gestión financiera y económica

La dirección financiera del centro de salud se maneja directamente en las instalaciones de la dirección distrital.

Debilidades

D1: No se cuenta con la cantidad suficiente de profesionales para completar 4 Equipos de atención integral en salud.

D3: Falta de asignación de recursos para no perder plazas de trabajo al jubilarse profesionales.

Amenazas

A1: Falta de contratación de profesionales

3.2.3. Gestión técnica y tecnológica

Los sistemas que se manejan para la atención sanitaria, son llevados por el proceso de TICS, quienes se encargan de la distribución y administración de la información.

Oportunidades

O1: Desarrollo constante de capacitación al personal.

Fortalezas

F4: Personal capacitado en guías de práctica clínica y en plataformas Moodle.

3.2.4. Gestión política y social

Trabajar de forma interinstitucional de la mano con diferentes entidades que forman parte de la jurisdicción del Centro de salud, ya sea con dirigentes políticos, GAD municipal y dirigentes barriales contribuirá de manera positiva con el único fin de contribuir a la salud de la población.

Fortalezas

F2: Buena ubicación del centro de salud, sin difícil acceso.

Oportunidades

O2: Alta demanda de los servicios del Centro de Salud

O3: Manejo de trabajo preventivo y de promoción con la población.

Amenazas

A2: Aumento de la necesidad de atención por crecimiento poblacional

3.3. ESTRATEGIA FODA

Fortalezas

- Cuenta con una infraestructura adecuada para atención a sus usuarios
- Se encuentra en una buena ubicación, sin difícil acceso (centro de la ciudad)
- Buen clima laboral percibido por sus trabajadores.
- Personal capacitado en las diferentes guías de práctica clínica.
- Políticas de buen trato al usuario

Oportunidades

- Desarrollo constante de capacitación al personal.
- Alta demanda de los servicios del Centro de Salud
- Manejo de trabajo preventivo y de promoción con la población.
- Personal sanitario con motivación de realizar un buen trabajo.

Debilidades

- No se cuenta con la cantidad suficiente de profesionales que completen los equipos.
- Rotación del personal por necesidades de otros centros de salud.
- Falta de asignación de recursos para no perder plazas de trabajo al jubilarse profesionales.

- Interculturalidad de la población, lo que dificulta el entendimiento de los horarios y acceso a los servicios.

Amenazas

- Falta de contratación de profesionales.
- Aumento de la necesidad de atención por crecimiento poblacional.
- Falta de apoyo de autoridades distritales.
- Insatisfacción de los usuarios debido a falta de profesionales.
- Cansancio en el personal del establecimiento por excesiva carga laboral.

3.4. ESTRATEGIA CAME

Corregir Debilidades

- Realizar informes de forma permanente solicitando profesionales para completar los equipos de atención integral en salud.
- Mantener al personal constante dentro del establecimiento de salud, para evitar las rotaciones innecesarias.
- Ejercer una gestión eficiente a las instancias superiores para no perder las plazas del personal jubilado.

Afrontar Amenazas

- Tratar de cubrir las necesidades con el personal asignado al establecimiento.
- Mantener constante actualización del aumento de la población, para conocer el crecimiento poblacional y evitar faltas de atención y demoras.

Mantener Fortalezas

- Mantener el cuidado de las instalaciones
- Socializar los servicios constantemente a la población.
- Motivación constante y buen clima laboral.
- Capacitación de las diferentes guías de atención.
- Continuar con las políticas y programas de buen trato para mantener la confianza en la población.

Explorar Oportunidades

- Fomentar la capacitación al personal nuevo y recapacitar al personal de planta.
- Captación de la población con eficiencia.
- Continuar con campañas para promover y prevenir en la población.

Tabla 3. Matriz DAFO – CAME cruzado.

MATRIZ DAFO O CAME CRUZADO	<p>Principales Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo constante de capacitación al personal. • Alta demanda de los servicios del Centro de Salud • Manejo de trabajo preventivo y de promoción con la población. • Personal sanitario con motivación de realizar un buen trabajo. • Alto porcentaje de confianza por parte de las autoridades distritales 	<p>Principales Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de contratación de profesionales. • Aumento de la necesidad de atención por crecimiento poblacional. • Falta de apoyo de autoridades distritales. • Insatisfacción de los usuarios debido a falta de profesionales. • Cansancio en el personal del establecimiento por excesiva carga laboral.
<p>Principales Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una infraestructura adecuada para atención a sus usuarios • Se encuentra en una buena ubicación, sin difícil acceso (centro de la ciudad) • Buen clima laboral percibido por sus trabajadores. • Personal capacitado en las diferentes guías de práctica clínica. • Políticas de buen trato al usuario • Confianza de la población 	<p>Estrategias FO, usar estrategias para aprovechar oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener la infraestructura correcta en la unidad lleva a lograr el goce de las áreas de mayor manera para su personal, además recibir capacitaciones constantes,, brinda a la población la oportunidad de recibir servicios de salud que aumenten la confianza en los profesionales a los que acuden. 	<p>Estrategias FA, usar fortalezas para evitar amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es importante plantear que, a pesar de no contar con la cantidad de profesionales necesarios según lo estipulado por el MAIS, los profesionales que laboran en el centro de salud cuentan con la capacitación adecuada, además de tener la predisposición y el don de servicio a la población.
<p>Principales Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con la cantidad suficiente de profesionales para completar los grupos de atención. • Rotación del personal por necesidades de otros centros de salud. • Falta de asignación de recursos para no perder plazas de trabajo al jubilarse profesionales. • Interculturalidad de la población, lo que dificulta el entendimiento de los horarios y acceso a los servicios. 	<p>Estrategias DO, superar debilidades aprovechando oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - La falta de profesionales puede resultar una desventaja en la medida de satisfacción de los usuarios al momento de recibir su servicio, pero al contar con personal capacitado en su área, las atenciones de salud son siempre calificadas de forma positiva por la población. 	<p>Estrategias DA, reducir debilidades y evitar amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La rotación de personal asignada por parte del personal administrativo del distrito ocasiona un déficit en el orgánico funcional de la institución, lo que en ocasiones se logra revertir con la solicitud de revocación de cambios administrativos, además en cuanto a la falta de recursos, trimestralmente se solicita a la autoridad distrital que se contraten los profesionales faltantes en nómina.

CAPITULO IV. DESARROLLO DEL PLAN GERENCIAL

4.1. Plan de gestión gerencial

La planificación en una institución permite a los gerentes estudiar y prever sus objetivos y actividades, lo que permitirá la aplicación de un orden lógico, el establecimiento de objetivos dentro de una institución de salud permitirá tener una guía para aplicar los diferentes recursos y determinar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Según Stoner (1998) la planificación establece procesos importantes para la toma de decisiones, además del planteamiento de metas, lo que permitirá en el futuro prever posibles inconvenientes.

La importancia de la elaboración de una planificación estratégica dentro de una institución de salud es vital para lograr éxito y lograr establecer condiciones óptimas para los usuarios tanto internos como externos.

El plan gerencial para mejorar y mantener una adecuada estructura organizacional del Centro de Salud INNFA, se basa principalmente en mantener una reorganización en las actividades y conseguir el cumplimiento de objetivos con el fin de mejorar los resultados en cuanto a cubrir las diferentes actividades esperadas para un centro de salud de primer nivel tipo B.

Es necesario establecer diferentes actividades que permitan corregir los posibles errores en las funciones que se realizan diariamente y visibilizar errores y brechas que se presentan y dificultan su cumplimiento, para el logro de cobertura de indicadores y gestiones que son esperables a futuro por la autoridad distrital y zonal.

4.2. Actividades del Plan de Gestión.

4.2.1 Gestión Administrativa

La gestión administrativa es definida principalmente como un proceso encargado del diseño y mantenimiento de las instituciones logrando el cumplimiento de forma eficiente los objetivos, así las instituciones tienen recurso humano preparado y capacitado en áreas de administración, para lograr la ejecución de funciones de planificación y organización.

La administración resulta una actividad indispensable para lograr procesos y generar formas de trabajo para guiar y dirigir a equipos de trabajo hacia cumplir metas planteadas en el centro médico

Actividad 1

- Actualización del orgánico funcional

La organización dentro de una institución de salud se basa principalmente en la división y coordinación de las funciones, así como la asignación de responsabilidades, lo que permitirá la definición de en qué forma, dónde, quién y con qué tipo de recursos se realiza una actividad.

Toda institución debe contar con un orgánico funcional que se base primordialmente en las actividades que se van a realizar, lo que resultará en el mantenimiento de una estructura basada en el establecimiento de funciones para la producción de servicios, con orden y control.

Se necesita actualizar el orgánico funcional para determinar y otorgar funciones a cada profesional según su perfil.

Tabla 4. Indicador para diseño de un organigrama estructural

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Organigrama a estructural diseñado	número	<i>Organigrama estructural ejecutado / Organigrama estructural planificado</i>	Documento de organigrama estructurado	1

Actividad 2

Reunión con autoridades del Ministerio de Salud Pública, Ministerio de inclusión económica y social, Centro de Rehabilitación Social para socializar el nuevo organigrama estructural diseñado.

Mantener coordinaciones interinstitucionales con diferentes entidades públicas y privadas que surgen como actores sociales importantes para lograr diferentes objetivos y trabajar de la mano para beneficio de la población atendida.

El MSP mantiene coordinación con el MIES mediante la colaboración de profesionales de salud para brindar atención en el Centro de Acogimiento Temporal, donde se atienden a niños, niñas y adolescentes, esta actividad se ha visto alterada por la falta de profesionales para cubrir la atención los días solicitados y en ocasiones ha resultado difícil su cumplimiento.

En cuanto a la coordinación con el Centro de Rehabilitación Social se brinda atención 2 veces por semana con un equipo multidisciplinario con rotaciones cada 6 meses, lo que en ocasiones dificulta la atención intramural por falta de profesionales.

Por lo tanto, socializar con estas entidades una nueva organización del recurso humano establecerá un compromiso de atención continua, ya que al contar con el personal organizado dentro de la institución se llevarán a cabo todas las actividades planteadas y se logrará satisfacer la necesidad de atención en estos grupos prioritarios.

Tabla 5. Indicador de cumplimiento de reuniones con autoridades

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Reunión con autoridades MSP, MIES, CRS.	Número	<i>Reuniones ejecutadas / Reuniones planificadas</i>	Acta de reunión	2

Actividad 3

- **Socialización y capacitación al personal del centro de salud INNFA sobre el orgánico funcional propuesto con sus respectivas funciones y responsabilidades.**

En ocasiones, el desconocimiento de las funciones de cada profesional de salud, puede llevar a los trabajadores a realizar tareas que no corresponden a su perfil o ser subutilizados en su horario laboral, es necesario que el personal del centro de Salud INNFA sea actualizado en sus funciones y se reorganicen las distintas áreas de atención, para así lograr un funcionamiento eficiente, por ello se necesita del conocimiento de un orgánico funcional actualizado según el perfil profesional mediante una socialización, con el único objetivo de alcanzar las metas e indicadores establecidos para cada unidad.

Tabla 6. Indicador de cumplimiento de socialización y capacitación.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Socialización y capacitación al talento humano sobre actualización del orgánico funcional.	Porcentaje	<i>Personal socializado y capacitado al 100% ejecutado / 100% del personal a capacitarse planificado</i>	Informe de capacitación.	100%

Actividad 4

- Reestructuración del talento humano de los equipos de atención integral en salud.

El trabajo en equipo es fundamental para cualquier actividad dentro de una institución debido a que en diferentes personas podemos encontrar varias perspectivas de una situación o problema.

Por ello la importancia de reestructurar los equipos integrales del Centro de Salud INNFA, esto va a permitir mantener una mejor organización y optimización de recurso humano dentro de la institución, además de otorgar responsabilidades según el perfil profesional de cada trabajador, lo que en un futuro llevará a que los resultados sean más eficientes.

Es fundamental que los profesionales conozcan y se identifiquen con la necesidad de un plan para la institución y se comprometan a colaborar en las actividades futuras.

Tabla 7. Indicador de cumplimiento de reestructuración de los EAIS.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Reestructuración de los equipos de atención.	Número	<i>EAIS conformados ejecutados / EAIS a ser estructurados planificados.</i>	Informe de socialización de equipos a la unidad de salud.	1

Actividad 5

Asignación de responsabilidades de los equipos integrales de salud por sectores (15 barrios).

Luego de reestructurar los equipos de salud, es importante asignar responsabilidades a cada profesional y sectorizar a cada EAIS tomando en cuenta el número de profesionales con los que cuenta la unidad médica.

La socialización de la conformación de equipos a los profesionales, resulta importante pues el conocimiento de los sectores asignados y los profesionales que trabajaran durante 1 año en el mismo sector, permitirá mejorar la eficiencia y optimizar los recursos, además de mantener una organización adecuada al momento de la necesidad de atención a la población.

Tabla 8. Indicador de cumplimiento de asignación de responsabilidades

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Asignación de responsabilidades EAIS	Número	$\frac{\text{Número de EAIS ejecutados}}{\text{Número de EAIS planificados}}$	Mapa de sectorización con responsables.	1

4.2.2. Gestión financiera y económica

Las fuentes de financiamiento en el sector sanitario resultan importantes para sostener los sistemas de salud, permitiendo acceder a la atención de cada unidad médica por parte de la población.

El centro de Salud INNFA, depende fundamentalmente del departamento administrativo financiero, por lo que es necesario establecer coordinaciones y presentar acciones propuestas para los siguientes periodos y lograr obtener presupuesto para la aplicación de este plan.

Actividad 1

Socialización del presupuesto al Departamento Administrativo Financiero

Mantener comunicación con los diferentes procesos del Distrito de Salud, permitirá que en los próximos periodos se genere un espacio presupuestario para la aplicación del plan presentado.

Tabla 9. Indicador de socialización a administrativo financiero.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Socialización de presupuesto a Administrativo Financiero	número	<i>Socialización ejecutada /Socialización planificada</i>	Informe de socialización.	1

Actividad 2

Para lograr cubrir con lo planteado en el Plan gerencial propuesto es necesario contar con un presupuesto establecido, que cubra desde el talento humano necesario hasta los diferentes equipos y materiales de oficina.

Tabla 10. Presupuesto estimado.

RECURSOS	TALENTO HUMANO		DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN
	Comité de implementación	Lider del Servicio	8	12	96	
					0	
					0	
					0	
	MATERIALES		DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN
		Hojas de papel bond	500	12	6000	
		Lápices	10	12	120	
		Esferos	5	12	60	
	EQUIPAMIENTO		DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Laptop	1	750	750	
	Muebles de oficina	Escritorio	1	150	150	
	Equipo de computo	Impresora	1	200	200	
OTROS		DESCRIPCION	CANTIDAD			
GASTO TOTAL.		2788,4				

Tabla 11. Indicador del presupuesto.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Presupuesto planificado para capacitaciones	Porcentaje	<i>Presupuesto ejecutado/ Presupuesto planificado</i>	Informe financiero de las acciones realizadas	100%

4.2.3. Gestión técnica y tecnológica

La gestión tecnológica implica una variedad de técnicas para identificar de forma adecuada el potencial y la problemática en innovación y tecnología de una institución, además que mirete que los planes se adapten a estrategias de mejora continua para reforzar la competitividad de las instituciones.

Este tipo de gestión permie plenamente que se incremente la efectividad y la capacidad de relacionamiento de las instituciones y el ambiente en el que se desempeñan, además de mejorar la organización con estrategias de comunicación entre las diferentes áreas y departamentos que permitan mantener y presentar resultados dentro del proyecto de investigación.

Actividad 1

Creación de una plataforma de registro de actividades diarias de la atención en salud en Google Drive.

Los establecimientos de salud del Distrito de Salud 14D01 dentro de su organización, no cuentan con una matriz estandarizada para los horarios basándose principalmente en la sectorización, lo que dificulta en ocasiones completar actividades pendientes o visualizar que población esta desatendida en áreas como salud escolar, infantil, vacunación, etc.

Es por ello que la importancia de tener dentro del establecimiento una matriz para horarios mensuales que se realice con la colaboración de los líderes de cada área del centro de salud permitirá mantener una organización mensual y se podrá verificar el cumplimiento diario, pues esta se encontrará en la plataforma drive que permite modificar a diario las actividades realizadas, por lo que se necesita la ayuda del departamento de TICS para la creación y mantenimiento de la matriz.

Tabla 12. Indicador de cumplimiento para creación de plataforma.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Plataforma de registro de actividades diarias	número	<i>Plataforma de actividades ejecutada/ Creación de plataforma planificada</i>	Plataforma creada en Google Drive	12

Actividad 2

Capacitación de manejo de matriz en Google drive al personal del Centro de Salud INNFA

Luego de la creación de la matriz para actualización y registro de actividades diarias del personal del Centro de Salud INNFA, es necesario que los profesionales tengan conocimiento en el manejo adecuado de la matriz creada en la plataforma Google Drive. Mantener al 100% del personal capacitado resulta importante para lograr los objetivos esperados en el plan establecido.

Tabla 13. Indicador de capacitación al personal.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Capacitación al personal sobre matriz Google Drive	Porcentaje	<i>100% del personal capacitado ejecutado / Personal del CS INNFA a ser capacitados planificado.</i>	Informe de capacitación	100%

CAPITULO V. EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN.

El propósito de evaluar el plan de gestión es la verificación de cumplimiento de metas y objetivos, con el fin y la necesidad de mejorar la organización estructural del Centro de Salud INNFA, para lo que se necesitan técnicas e instrumentos para la evaluación adecuados.

La evaluación es fundamental en la planificación de un proyecto, pues nos permite obtener información de verificación además de conocer si se cumplieron las especificaciones planificadas, lo que va a permitir en el futuro la obtención de resultados previstos, y generar cambios más adelante en base a los mismos, lo que permitirá a los gestores la toma de decisiones.

5.1. Monitoreo del Plan

Un sistema de seguimiento, se basa principalmente en verificar que lo planteado sea logrado en el tiempo establecido y con lo definido en la programación elaborada.

Es necesario que la información para lograr el monitoreo de datos, mediante la utilización de recolección de información, análisis y la toma de decisiones.

El monitoreo interviene en varios componentes de un proyecto, pudiendo ser estos a nivel operativo con el recurso humano, material, asignación económica, a nivel estratégico con los objetivos y los resultados y a partir de la conceptualización de la implicación en el proyecto lo que puede influir en el proyecto.

El monitoreo responde principalmente a ciertos objetivos como colaborar en el alcance de los resultados esperados, la alimentación de los diversos procesos dentro de la institución, de esta forma permite verificar que las actividades planteadas se realicen dependiendo fundamentalmente de una programación, tomando en cuenta directamente los medios que han sido otorgados para la elaboración del proyecto.

Existen diversos tipos de métodos de monitoreo que van a permitir recoger información, entre los cuales se encuentran:

- Recolección de puntos de vista, se obtienen mediante reuniones específicas para el futuro desarrollo del proyecto y permitirá obtener datos relevantes del funcionamiento del plan gerencial acorde a su avance.
- Observación directa, se muestra como un objeto en la organización del monitoreo que va a permitir focalizar de cierta forma lo que se debe observar para tabular datos e interpretarlos.

- Cambios significativos, mediante la participación y el análisis cualitativo basado principalmente en los cambios que las personas perciben en base a los resultados del proyecto.

5.1.1. Monitoreo de las actividades

Tabla 14. Monitoreo de las actividades

ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	MEDIOS DE CONTROL DEL MONITOREO	MONITOREO			
			Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Gestión Administrativa	Actualización del orgánico funcional	Informes del personal capacitado.				X
	Reunión con autoridades del Ministerio de Salud Pública, Ministerio de inclusión económica y social, Centro de Rehabilitación Social para socializar el nuevo organigrama estructural diseñado	Actas de reunión			X	
	Socialización y capacitación al personal del centro de salud INNFA sobre el orgánico funcional propuesto con sus respectivas funciones y responsabilidades.	Informe de socialización			X	
	Reestructuración del talento humano de los equipos de atención integral en salud.	Informes de reestructuración			X	
	Asignación de responsabilidades de los equipos integrales de salud por sectores (15 barrios).	Mapa de sectorización			X	

Gestión Financiera	Socialización del presupuesto al Departamento Administrativo Financiero	Acta de reunión				X
	Detalle del presupuesto financiero que implica la propuesta del plan.	Informe de presupuesto				X
Gestión técnica y tecnológica	Creación de una plataforma de registro de actividades diarias de la atención en salud en Google Drive.	Matriz en Google drive creada	X			
	Capacitación de manejo de matriz en Google drive al personal del Centro de Salud INNFA	Informe de capacitación al 100% de personal.			X	

5.2. Cronograma de actividades Tabla 15. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Actualización del orgánico funcional, (plantear el orgánico funcional)	X												
Reunión con autoridades del Ministerio de Salud Pública, Ministerio de inclusión económica y social, Centro de Rehabilitación Social para socializar el nuevo organigrama estructural diseñado	X					X							
Socialización y capacitación al personal del centro de salud INNFA sobre el orgánico funcional propuesto con sus respectivas funciones y responsabilidades.	X					X							
Reestructuración del talento humano de los equipos de atención integral en salud.	X												X
Asignación de responsabilidades de los equipos integrales de salud por sectores (15 barrios).	X												X
Socialización del presupuesto al Departamento Administrativo Financiero	X												
Detalle del presupuesto financiero que implica la propuesta del plan.	X												
Creación y actualización de una plataforma de registro de actividades diarias de la atención en salud en Google Drive.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitación de manejo de matriz en Google drive al personal del Centro de Salud INNFA	X					X							

5.3. Evaluación del Plan.

La evaluación en un proyecto es un punto importante para desarrollar un plan de gestión, pues nos hará visibles las repercusiones directas de las actividades y la evolución que tiene la institución con la aplicación de las estrategias.

Es necesario evaluar pues nos permite analizar de forma directa nuestras estrategias, además permite una mejora y progreso para la unidad de salud, nos permite también la recolección de información para la determinación adecuada del valor que se ha impartido en la recolección de información.

La importancia de realizar una evaluación dentro de un plan de gestión recae en que se debe hacer un seguimiento y vigilancia adecuada al cumplimiento de las actividades planteadas, además de verificar que lo planteado está siendo viable y si tiene resultados positivos.

Existen diferentes métodos que permiten evaluar un proyecto, tomando en cuenta el tipo de metodología de la investigación que se aplica, ya sea esta cualitativa o cuantitativa. En referencia al proyecto planteado se ha presentado un análisis cualitativo el cual permite generalmente presentar datos descriptivos y observacionales obtenidos con el fin de describir y orientar los diferentes procesos.

Para la evaluación del proyecto a realizarse con la elaboración de un plan de gestión para mejorar la estructura organizacional del Centro de Salud INNFA, se utilizarán estrategias que permitan obtener resultados de las actividades planteadas, el seguimiento continuo de los profesionales para llevar a cabo las actividades planteadas en la matriz de planificación mensual y su actualización diaria, además de mantener reuniones constantes para que sean socializadas las posibles limitaciones que se puedan tener a lo largo de la ejecución de las estrategias.

5.4. Lista de chequeo y análisis con semaforización

Para el cumplimiento de las actividades se desarrollará una lista de chequeo que se verificará mensualmente para verificar el cumplimiento de las actividades planteadas. En la cual la semaforización nos permitirá valorar el porcentaje de cumplimiento de cada una, así se evaluará según colores.

Figura 10. Semaforización

Color	Porcentaje de Avance
Rojo	0% - 49%
Amarrillo	50% - 80%
Verde	81% - 100%

En la sección de anexos, se presentará la lista de chequeo a ser considerada dentro de esta evaluación de seguimiento.

5.5. Limitaciones

Alta rotación de personal médico lo que ocasiona que no exista continuación.

Los limitantes para un proyecto investigativo se basa en aquellos aspectos que por algún motivo no podrán ser cubiertos, ya sea porque son resultados difíciles de alcanzar o por las debilidades que se puedan tener.

En el caso del proyecto planteado para el Centro de Salud INNFA, existen limitaciones en aspectos tanto macro como micro de gestión administrativa especialmente, esto es debido a que la unidad forma parte de un Distrito, que tiene la función de asignar recursos para contratación, y al buscar mejorar una organización estructural para mejorar la cobertura de salud a los sectores de jurisdicción resulta insuficiente el talento humano, y la limitación se presenta como falta de profesionales para cubrir estas necesidades.

Otra limitación es la presencia de profesionales que realizan su año de salud rural, que además de ser en diferentes periodos Enero – Diciembre, o Agosto – Agosto, no se puede mantener un constante seguimiento en el cumplimiento de actividades debido a los cambios administrativos que se realizan para cubrir otras unidades de salud de difícil acceso, por lo que se presentan dificultades para asignarles un sector y que se mantenga durante todo el año.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones son una síntesis de la información obtenida, no es un resumen de lo planteado, más bien plantean los argumentos principales y de apoyo de los datos obtenidos.

Es indispensable concluir con implicaciones amplias de un tema, demostrando un contexto específico, con argumentaciones de la problematización, propuestas que permiten al investigador y al lector tener reflexiones sobre lo planteado.

1. Es importante capacitar a los profesionales de salud constantemente en temas de perfil profesional, indicadores de salud, cumplimiento de actividades según lo estipulado en el MAIS, permitiendo mantener actualizado el talento humano y dirigir sus actividades enfocadas en su preparación profesional.
2. Actualizar constantemente los responsables de cada barrio permitirá mantener una organización en las actividades diarias de cada trabajador del Centro de Salud, pues se ha demostrado que la brecha de talento humano repercute directamente en el cumplimiento de actividades, y mantener responsables permitirá evaluar constantemente los resultados.
3. Los profesionales de salud necesitan una guía mensual para cumplir con las actividades planificadas, actualizar constantemente los resultados obtenidos y plantear adecuadamente las necesidades ya sean de talento humano, insumos, dispositivos luego de realizar sus actividades diarias.

6.2. RECOMENDACIONES

- 1.** Realizar capacitaciones cada 6 meses en perfiles profesionales, cumplimiento de indicadores y demás componentes para una atención de calidad y calidez al personal permitirá que los resultados sean óptimos.
- 2.** Realizar la verificación de asignación de responsables de forma anual, permitirá mantener un orden dentro de la sectorización de barrios de jurisdicción del Centro de Salud, además resultará fácil tener más contacto con la población en campo, teniendo representantes de salud en cada sector.
- 3.** La verificación y elaboración de una guía mensual con fechas, asignación de responsabilidades y chequeo de cumplimiento diarios nos dará acceso directo a las actividades diarias logradas por cada profesional de salud de la unidad médica, por lo que mantener este orden cronológico de las actividades es importante.

7. BIBLIOGRAFIA

- “Manual del Modelo de Atención Integral de Salud” - MAIS. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012)
- Silva, L. C. da, Caldas, C. P., Fassarella, C. S., & Souza, P. S. de. (2021). Obtenido de :<https://doi.org/10.5294/aqui.2021.21.2.3>”
- Bernardo, H., Molina (2020). “Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional”. Revista Venezolana de Gerencia.
- El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico” | Elsevier Enhanced Reader. (s. f.).
- Molina Marím, G., Oquendo-Lozano. (2016). “Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas”, 2014. Gerencia y Políticas de Salud.
- Redondo, R. P., Velazquez, M. C., & Hernandez, H. G. (2018). “El recurso humano factor de competitividad en el sector salud. Investigación e Innovación en Ingenierías”.
- González Ramos, María, & Molina Gómez, Ana. (2016). “Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. MediSur”, Recuperado en 15 de marzo de 2022.
- Espinosa, V., de la Torre, D., Acuña, C., & Cadena, C. (2017). “Los recursos humanos en salud según el nuevo modelo de atención en Ecuador”. Revista Panamericana de Salud Pública.
- Valladolid, A. Y. G., & Alarcón, M. C. (2021). “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS DE LA SALUD COVID-19”. Salud & Vida Sipanense.
- Arbeláez, G., & Mendoza, P. (2017). Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. Anales de la Facultad de Medicina.
- Vista de Gestión del talento humano y su incidencia en la organización de seguridad y salud en el trabajo. (s. f.). Recuperado 15 de marzo de 2022.
- Morona, C., & Cantón, T. (s. f.). “PIRÁMIDE DE POBLACIÓN”. Censo 2004.
- La evaluación de un proyecto. Herramienta clave para evitar el fracaso”. (s. f.). OBS Business School.
- School, E. B. (s. f.). Limitaciones en un Proyecto de investigación| Euroinnova. Euroinnova Business School.

- Salazar, D. (s. f.). Planificación. ¿Éxito Gerencial? Recuperado 9 de mayo 2022, de www.redalyc.org/pdf/904/90460103.
- Fern, o D. I. (s. f.). “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”.
- Marco, F. Loguzzo, H. A. & Fedi, J. L. (s. f.). “Introducción a la gestión y administración en las organizaciones” (2. ed). “Univ. Nacional Arturo Jauretche.
- Terry, George W. Principios de administración. Buenos Aires.
- Molina, R, Pinto, M, Henderson, P., & Vieira, C. (2000). Gasto y financiamiento en salud: Situación y tendencias. Revista Panamericana de Salud Pública.
- IFAD. Guía práctica de seguimiento y evaluación de proyectos, para una gestión orientada al impacto, 2009. “http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/”
- Linares, S. P. (s. f.). “Cómo escribir la conclusión de un texto académico”. 5.
- Domínguez, O. F. C. (2003). “Gestión en tecnología: Aproximación conceptual y perspectivas de desarrollo”.

8. ANEXOS

**Encuesta dirigida al personal que labora en el Centro de Salud INNFA,
Morona Santiago, Macas.**

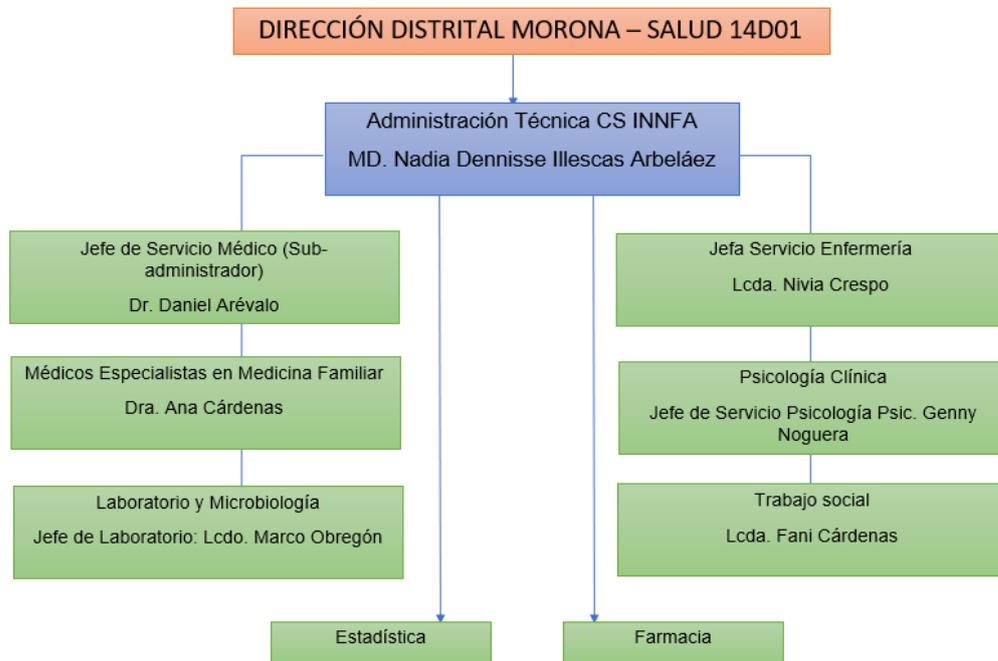
Esta encuesta servirá para determinar la importancia de la gestión de un Plan de mejora de la estructura organizacional del Centro de Salud

Instructivo: Por favor, responda las siguientes preguntas. La encuesta es anónima y con fines de análisis e investigación.

- 1. ¿Cree usted que se necesita una mejora en la estructura organizacional en el equipo de salud?**
 - a. Si
 - b. No
- 2. ¿Considera usted que las actividades se asignan de forma equitativa en todo el personal?**
 - a. Si
 - b. No
- 3. ¿Se cumplen a cabalidad los horarios que son planificados a inicio de semana?**
 - a. Si
 - b. No
- 4. ¿En ocasiones, ha tenido que dejar de realizar una actividad extramural por realizar tareas intramurales?**
 - a. Si
 - b. No
- 5. ¿Ha notado usted, insatisfacción de parte de los usuarios externos por la falta de tiempo o demoras en la atención?**
 - a. Si
 - b. No

Anexo 2

Organigrama funcional actualizado Centro de Salud INNFA.



Anexo 3.

Lista de Chequeo para monitoreo del Plan de Gestión en Mejoramiento de la Estructura Organizacional al centro de Salud INNFA, año 2022.

Instructivo:

Contestar Si o No según corresponda acorde a si se ha dado cumplimiento según el cronograma establecido.

Actividad	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
	SI / NO	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Actualización del orgánico funcional				
Reunión con autoridades del Ministerio de Salud Pública, Ministerio de inclusión económica y social, Centro de Rehabilitación Social para socializar el nuevo organigrama estructural diseñado				
Socialización y capacitación al personal del centro de salud INNFA sobre el orgánico funcional propuesto con sus respectivas funciones y responsabilidades.				
Reestructuración del talento humano de los equipos de atención integral en salud.				
Asignación de responsabilidades de los equipos integrales de salud por sectores (15 barrios).				
Socialización del presupuesto al Departamento Administrativo Financiero				
Detalle del presupuesto financiero que implica la propuesta del plan.				
Creación de una plataforma de registro de actividades diarias de la atención en salud en Google Drive.				
Capacitación de manejo de matriz en Google drive al personal del Centro de Salud INNFA				