



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD**

**TEMA PROPUESTO:**

**PLAN DE MEJORA PARA LA REDISTRIBUCION EFICIENTE DEL  
TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE SALUD TIPO A DE LA CIUDAD  
DE ZAMORA PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DEL USUARIO**

**Tutor**

**Mtr. Armando Xavier Moya Borja**

**Autor**

**Katherine Brigette Tomalá López**

**2022**

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	IV
ABSTRACT.....	V
INTRODUCCIÓN.....	VI
CAPÍTULO I.....	7
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	7
1.1. Introducción.....	7
1.2. Análisis de la situación de Gestión Gerencial.....	7
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	8
1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios.....	10
1.2.2.1. Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	10
1.2.2.2. Oferta de Servicios.....	11
1.2.2.3. Población Atendida.....	11
1.2.2.3. Demanda de Servicio Insatisfecha.....	12
1.3. Planteamiento del Problema.....	13
1.4. Justificación Del Planteamiento Del Problema.....	13
1.5. Objetivos General Y Específicos Del Plan Para La Prestación De Servicios.....	14
1.5.2. Objetivo General.....	14
1.5.2. Objetivos Específicos.....	14
1.6. OPORTUNIDADES De Mejora Para La Prestación De Servicios.....	15
1.7. Matriz De Evaluación De Alternativas Estudiadas.....	15
CAPITULO II.....	16
2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	16
Análisis de Datos:.....	17
2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	19
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	19
2.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	19
2.2.3. Gestión Financiera.....	20
2.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	21
2.2.5. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	22
CAPITULO III.....	22
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	22

III. 1 Planeamiento Estratégico .....	22
3.1.2.    Análisis Del Entorno Social .....	22
3.1.3.    Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	25
3.1.4.    Análisis FODA .....	25
3.1.5.    Cadena de Valor de la Organización .....	27
3.2.    PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
Misión.....	28
Visión.....	28
Valores.....	29
Objetivos Institucionales.....	29
Principios Éticos.....	30
Políticas .....	30
III. 2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	31
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	31
3.2.1.    GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS .....	32
Indicadores de Gestión de Recursos Humanos.....	33
3.2.2.    Descripción del Plan de Mejora: .....	34
Evaluación del Plan de Gestión .....	41
CAPITULO IV .....	41
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL .....	41
4.1.    Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	41
4.2.    Conclusiones.....	41
4.3.    Recomendaciones .....	42
Bibliografía .....	44
ANEXOS .....	46

## RESUMEN EJECUTIVO

La atención que se brinda al paciente en el primer nivel de atención de salud es un punto clave para el sistema de salud, siendo el primer escalafón de servicios en atención a nivel del Ministerio de Salud Pública, se reconoce que aquí debe empezar una atención de calidad hacia el paciente ya que va depender mucho que se fomente mucho la prevención y así evitar el tan conocido colapso total en los niveles siguientes de atención, las emergencias llenas por casos muchas veces que no son emergentes o se hubieran podido dar resolución con una buena educación en el primer nivel.

El trabajo que desempeña el talento humano en este nivel de atención es medular para ejercer esa función de promoción y prevención de enfermedades, pero lastimosamente en muchas de las ocasiones estas unidades de salud no cuentan con el número de personal adecuado, siendo este una de las principales problemáticas del centro de salud a estudio, no se cuenta con el espacio físico suficiente en cuanto a los consultorios para dar la atención a los usuarios y el no contar con un personal permanente en el área de admisión ha generado mucha insatisfacción por parte de los usuarios. Teniendo como objetivo principal mejorar la atención que se brinda en esta casa de salud, con un análisis profundo con el recurso humano que se cuenta y poder sacar el máximo potencial de este recurso proponiendo una redistribución eficiente en esta área.

Dando como resultado a esta problemática una solución benefactora para el centro de salud de Zamora, el plan de mejora traerá buenos resultados ya que se presenta sin alteración en la productividad del personal, sin sobrepasar la jornada obligatoria laboral. Sabemos que este plan de redistribución mejorara la calidad de atención en el centro de salud, se pretende que sea analizado por la autoridad pertinente y se aplique a la institución de estudio.

*PALABRAS CLAVE:* calidad en atención, investigación cualitativa, primer nivel de atención, redistribución, plan de mejora, productividad, gestión estratégica.

## **ABSTRACT**

The care provided to the patient at the first level of health care is a key point for the health system, being the first level of care services at the level of the Ministry of Public Health, it is recognized that here quality care towards of the patient, since much will depend on promoting prevention and thus avoiding the already known total collapse in the following levels of care, emergencies full of cases that are often not emergent or could be resolved with good education at the first level.

The work carried out by human talent at this level of care is essential to carry out this function of promotion and prevention of diseases, but unfortunately on many occasions these health units do not have the adequate number of personnel, this being one of the main problems. The health center under study does not have enough physical space in terms of offices to provide care to users and not having permanent staff in the admissions area has generated a lot of dissatisfaction on the part of patients. Users With the main objective of improving the care provided in this health center, with an in-depth analysis of the human resources available and being able to make the most of this resource, proposing an efficient redistribution in this area.

Resulting in a beneficial solution to this problem for the Zamora health center, the improvement plan will bring good results, since it is presented without worsening staff productivity, without exceeding the mandatory working hours. We know that this redistribution plan will improve the quality of care in the health center, it is intended that it be analyzed by the corresponding authority and applied to the study institution.

*KEY WORDS:* quality of care, qualitative research, first level of care, redistribution, improvement plan, productivity, strategic management.

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano es un componente fundamental para el sistema de salud y por lo que éste se constituye en un elemento esencial para cualquier tipo de institución, en cuanto al talento humano con el transcurrir del tiempo se ha convertido en el sistema medular en las instituciones, constituyendo la base, soporte y parte esencial de la atención en salud en todos sus niveles brindados.

En la actualidad no es desconocimiento que el sistema de salud atraviesa una de sus mayores crisis, ya sea por la limitación de presupuesto del estado para la contratación de personal, el desabastecimiento que se palpa en las unidades de salud y sobre todo atravesar una pandemia imprevista que dejó muchas secuelas que repercuten hasta el día de hoy en el talento humano, afectando su rendimiento y funciones en las unidades de salud. Las problemáticas descritas van más allá de lo que el personal de salud puede manejar, ya que se presentan varios factores para desempeñar de forma óptima su labor correspondiente, un personal operativo limitado, no contar con el espacio físico u distribución adecuada para la atención al usuario y con un sistema de agendamiento que no proporciona la adecuada verificación de disponibilidad de cupos para la atención al usuario, ocasionando largas esperas para la obtención de citas médicas.

Una de las herramientas de gestión usada para plantear la alternativa de solución es la elaboración de un plan de mejora para la redistribución eficiente del recurso humano, orientada a alcanzar una labor de eficacia y eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja en su desempeño. Siendo importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen.

Por este motivo se plantea la realización de un plan de mejoramiento aplicado en la redistribución del talento humano del Centro de Salud Zamora para mejorar la atención del usuario. El centro de salud es de gran concurrencia en la ciudad, pertenece al Ministerio de Salud Pública y dentro de su categorización es un Centro de Salud tipo A, ubicado en las calles Pio Jaramillo Alvarado, en la ciudad de Zamora.

# **CAPÍTULO I**

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

### **1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

#### **1.1. Introducción**

“La administración del talento humano empieza con la comprensión de cuales puestos deberían cubrirse, y de los rasgos humanos y habilidades que el personal necesita para realizar el trabajo de una forma eficaz” (Dessler, 2017).

El estudio de este personal será el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos y las funciones que cumplirán acorde a su perfil profesional, sabiendo que el recurso humano es el pilar fundamental de esta organización, donde se busca optimar este recurso de la forma más benéfica posible, donde ambas partes puedan integrarse de forma armónica, haciendo referencia entre el personal de salud y los usuarios que frecuentan esta institución.

El análisis en esta casa de salud lidero al rediseño del Talento Humano, personal con el que se cuenta para elaborar una mejor organización y evitar los espacios muertos, espacios donde se pueden lograr mantener una atención continua e integral, ya que este puesto está relacionado con reclamos por parte del usuario en cuanto a la atención proporcionada, por lo que se busca mejorar la atención.

#### **1.2. Análisis de la situación de Gestión Gerencial**

La Organización Panamericana de Salud en la guía (Metodología de Gestión Productiva de los Servicios de Salud - Introducción y Generalidades., 2010), nos describe, que la gestión de los servicios de atención de la salud con calidad y eficiencia requiere métodos y herramientas que satisfagan las necesidades de los administradores en su misión de mejorar la salud de las poblaciones a las que sirven. En la mayoría de los casos, estos líderes tienen que ver los efectos negativos de los sistemas fragmentados y los servicios de salud fragmentados a diario.

La unidad de salud a estudiar cuenta con un sistema gerencial que busca salvaguardar la integridad y prestigio de la institución, contando con un grupo de trabajo que está comprometido con la institución, donde cada uno es un portavoz de comunicar las

falencias que se viven día a día, su voz es escuchada y respetada, se busca mantener por parte de la gerencia un ambiente laboral armónico donde el personal operativo pueda desarrollar sus funciones de la manera más conveniente.

El centro de Salud de Zamora es parte del sistema de Salud Pública del Ecuador, la estructura orgánica va a estar conformada por el máximo ente rector que es el Ministerio de Salud Pública, siguiendo el orden jerárquico el cargo de ministro/a de Salud Pública, seguido por el Coordinador Zonal, el centro de salud corresponde a la Zona 7 y director/a Distrital de Salud, el cual pertenece al 19D01 Zamora – Yacuambi. (Estructura de Puestos, 2019)

La unidad de salud a estudiar se encuentra liderada por una profesional del área de salud (enfermería) la cual se rige mayoritariamente por las decisiones y reformas de los altos mandos superior, ya que en este sistema de salud vigente se enfoca en las reformas y leyes que tienen que ver con el área de salud, conformando un sistema de salud universal. A lo largo de este estudio en el centro de salud de Zamora se analizará los servicios ofrecidos en esta unidad de salud y la calidad de atención que se brinda por parte del talento humano a los usuarios.

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

El centro de salud de Zamora no cuenta con área administrativa, el liderazgo de esta unidad de salud se da por una profesional de la salud (enfermería), la cual cumple su función operativa también, encargándose de la implementación de las políticas, estrategias, protocolos vigentes para el establecimiento bajo su cargo, controla la implementación de proyectos y programas que se den en el centro de salud y la planificación de controlar y gestionar las actividades que permitan cumplir con los objetivos trazados. Cuenta con un área de admisión la cual no cuenta con personal que cumpla esta función, la cual es indispensable para la atención del usuario, ya que esta área es la carta de entrada al centro de salud, donde los usuarios deben confirmar su cita médica, realizar la constatación de sus datos y por último se culmina con la parte estadística con la separación de su ficha médica.

Financieramente el presupuesto lo destina el estado a inicio de cada año para cada Distrito de Salud y hospital del País, para el centro de salud de Zamora tenemos que este pertenece

al Distrito de Salud 19D01 Yacuambi – Zamora. Esta entidad es la encargada de distribuir los recursos financieros para suplir las necesidades de la unidad de Salud. El presidente de la República del Ecuador Guillermo Laso emitió un comunicado a finales del año 2021 donde el Ejecutivo señaló que los presupuestos para salud del año 2022 representarán 0,56% del PIB: USD 559,19 millones destinados para el sistema nacional de salud. (Torres, 2021)

“El Distrito 19D01 Yacuambi-Zamora, pertenece a la Zona 7, Provincia de Zamora Chinchipe, en el año 2021 la dirección distrital tuvo una asignación de USD 3’698.982,64 mismo que fue ejecutado al 100% a nivel general” (Informe Ejecutivo de Rendición de Cuentas, 2021).

Lastimosamente este presupuesto no llega a suplir las necesidades de esta unidad de salud ya que requiere imperiosamente la integración de recurso humano, a inicios del año 2022 en esta casa de salud dos médicos generales cumplieron su tiempo de servicio laboral, los cuales procedieron a su jubilación, por lo que estas plazas lastimosamente se perdieron por la falta de gestión para recuperar ese personal.

El centro de salud de Zamora cuenta con un recurso humano de 24 personas, los cuales ejercen distintas funciones en la institución, los cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 1. Distribución del Personal del Centro de Salud de Zamora.

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Médicos Generales	7
Médicos Familiar	2
Enfermeros	4
Auxiliar de enfermería	1
Odontólogos	4
Psicólogo	3
Bioquímico	1
Trabajador Social	1
Personal de Seguridad	1
<b>Total</b>	<b>24</b>

Fuente: *Elaboración Propia por datos obtenidos del C.S.Zamora.*

### **1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios**

El centro de salud Zamora, en cuanto a la oferta y demanda de los servicios “es un establecimiento del primer nivel de atención, el cual brinda servicios de salud ambulatoria y/o de corta estancia, a través de profesionales de la salud con títulos de tercer nivel de grado, y con especialistas definidos por la Autoridad Sanitaria Nacional” (Acuerdo Ministerial 30-2020, Capítulo v, art. 14).

En el artículo 15 del (Acuerdo Ministerial 30-2020) nos dice en cuanto a las prestaciones, que el establecimiento de salud del primer nivel de atención debe cumplir con la cobertura de a toda la población y resolver las necesidades básicas de salud y las que se presenten de forma frecuente ya que son el contacto directo con la comunidad. Los servicios buscarán ofrecer una atención integral a la familia, individuo, comunidad; en sus prestaciones pueden incluir la promoción de salud, prevención de enfermedades, recuperación de la salud y cuidados paliativos.

#### **1.2.2.1. Análisis Geoespacial y Geopolítico**

Zamora es la ciudad capital de la Provincia de Zamora Chinchipe ubicada al oriente sur separada por 55 km de la ciudad de Loja, Zamora es conocida a nivel nacional como la Capital Minera del Ecuador, debido a la cantidad de cascadas que sobresalen de las quebradas que rodean la ciudad, y a la presencia de aves en la zona, se la conoce como “Tierra de Aves y Cascadas”.

La parroquia Zamora limita al noreste con Timbara y Cumbaratza al sur y al este con la parroquia El Limón, y al oeste con el Parque Nacional Podocarpus. El centro de salud de Zamora que es objeto de este análisis de salud tiene una población estimada (según INEC 2010) de 13,387 habitantes, la cual se extiende de Oeste a Este en dirección a Cumbaratza a una altura de 970 msnm.

El cantón Zamora es el más poblado de la provincia y en la parroquia Zamora se encuentra su mayor concentración con una proyección poblacional, para el 2020 el número ascendería alrededor de 22,761 habitantes según la SENPLADES donde la mayoría de sus habitantes se auto identifican como mestizos. El valor estimado del número de habitantes debe considerarse que a la actualidad puede variar.



Figura 1: Ubicación Geográfica del Centro de Salud de Zamora  
Fuente: Google Maps (2022)

Actualmente la ciudad está dividida en 2 parroquias urbanas, El limón y Zamora cada una con sus respectivos barrios, los cuales son diecinueve, el centro de salud cuenta con un mapa parlante, en el cual para mejorar la distribución del personal lo ha dividido en cuatro sectores estratégicos, para lograr una mejor organización en el momento de realizar las visitas domiciliarias y poder realizar el seguimiento oportuno de los pacientes de riesgo.

### 1.2.2.2. Oferta de Servicios

El centro de salud de Zamora oferta los servicios de medicina general, medicina familiar, obstetricia, odontología general, psicología clínica, enfermería, apoyo del auxiliar de enfermería distribuidos en la atención de consulta externa, cuenta el servicio de apoyo de farmacia, vacunatorio y el área de trabajo social.

En el centro de salud cuenta con el departamento de calificación de discapacidad, conformado por un médico general, psicólogo clínico y trabajo social.

### 1.2.2.3. Población Atendida

En el centro de salud de Zamora se brinda atención a los usuarios en el área de consulta externa los lunes a viernes, en horarios de 8:am hasta las 17:00pm, se estima que la población atendida es de alrededor de 15,604 habitantes según datos proporcionados por el Asis 2021 (Análisis situacional integral de salud), estos datos fueron obtenidos por censo que realizo personal del centro de salud ya que en la última década no ha se ha

desarrollado ningún censo poblacional. La ciudad se encuentra dividida en cuatro sectores estratégicos en donde por cada sector tiene destinado un médico/a general y una enfermera/o donde su cobertura se estima entre tres mil a cuatro mil habitantes.

Según el Modelo de Atención Integral (MAIS) nos indica que “los equipos de atención integral de salud deben estar conformado a nivel urbano por un médico/a, una enfermera/o y un técnico de atención primaria de salud (TAPS) por cada 4000 habitantes” (MAIS, 2018).

Vemos que está cantidad de cobertura de habitantes contradice lo que esta descrito en el MAIS que sería lo óptimo para que el personal desarrolle un trabajo de calidad, ya que por sector se cuenta solo con un profesional, la falta del recurso humano en esta labor de extramural muchas veces se torna complicada ya que el tiempo no apremia para realizar todas las visitas destinadas, contando que para esta actividad solo hay destinado tres médicos/a y una enfermera para los cuatro sectores, siendo muchas veces complicado poder cubrir los sectores.

### **1.2.2.3. Demanda de Servicio Insatisfecha**

La demanda de usuarios que tiene el centro de Salud de Zamora ha crecido considerablemente, siendo mayor la demanda en comparación con el personal de salud que se cuenta, siendo una gran limitación el no poder contar con el espacio físico suficiente para poder abarcar las atenciones. Los habitantes de Zamora agendan sus citas por medio del medio de comunicación telefónico, llamando al call center 171, donde este medio tiene la potestad del 90% del agendamiento de los usuarios y un 10% queda a disponibilidad del centro de salud, el cual usan para poder agendar a pacientes prioritarios, como lo son personas con discapacidad o embarazadas.

Este porcentaje de agendamiento de libre demanda para el centro de salud es muy bajo ya que corresponde a la atención extra de uno o dos pacientes al día. También el que no haya personal permanente en el área de admisión es una problemática que tiene que lidiar todos los días los usuarios, la mayor parte del tiempo deben esperar para que alguien los atienda, puedan tomar sus datos para ser registrados en el sistema y poder crear sus fichas médicas.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente estudio de investigación en el centro de salud tipo A de la ciudad de Zamora se ha evidenciado que la atención brindada al usuario no está siendo la adecuada generando mucha inconformidad por parte de los pacientes. Donde la problemática radica principalmente que la unidad de salud no cuenta con el recurso humano adecuado ya que los problemas de gestión limitan el mejoramiento en esta área, el espacio físico es insuficiente y en el área de admisión no cuentan con personal, ya que este puesto no es ocupado por una persona de forma permanente y así se pueda brindar una información oportuna y se puedan ingresar los datos del usuario al sistema, se pueda crear la ficha médica y este pueda proceder a su cita.

Tenemos que en la unidad de salud también surge el inconveniente que el agendamiento de los pacientes se da por medio del “call center 171” donde este sistema de agendamiento trae dificultades al paciente al momento de acceder a un turno, ya que este sistema no cuenta con una verificación certera de la disponibilidad en los turnos, agendando en fechas de larga espera y enviando a los usuarios a otra unidad de salud que está a 20 minutos de ciudad, alegando que ya no hay disponibilidad en el centro de salud de Zamora, siendo una gran problemática ya que de esta forma se pierden los pacientes vulnerables y el respectivo seguimiento por parte del personal de salud. El número limitado del personal operativo con el que cuenta el centro de salud es otra problemática ya que el personal disponible muchas veces no puede desempeñar una labor óptima ya que la demanda de pacientes es mucha y el tiempo que tienen para la atención muchas veces no les alcanza para brindar un servicio de calidad. No contar con personal de apoyo como lo son los profesionales del año de salud rural ya que el centro de salud no cuenta con estas plazas asignadas.

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

La principal justificación de esta problemática se centra en destacar la importancia del recurso humano en el sector sanitario, todo esfuerzo que se realice para el progreso de este ámbito será de gran beneficio para lograr cumplir nuestros objetivos, mejorar la erudición laboral y poder aumentar una productividad de calidad.

Como hemos descrito en el apartado anterior, el centro de salud de Zamora precisa de una mejora en la gestión del recurso humano, la cual implementaremos herramientas

estratégicas como el FODA o DAFO, PESTEL, siendo estas piezas fundamentales para el desarrollo de nuestro estudio, donde nos serán de ayuda para poder implementar estrategias de mejora y dar solución a las problemáticas presentadas.

El análisis se realizó por medio del método cualitativo el cual se basa en obtener información de forma descriptiva, ideográfica y bibliográfica, el cual se realizó en el área de consulta externa, donde mediante entrevistas que se realizó a los habitantes, entre profesionales de la salud y pacientes.

Los problemas más relevantes van desde el limitado número del personal, espacio físico insuficiente para brindar atención, no se cuenta con personal permanente en el área de admisión, y un sistema ineficiente de agendamiento que posee la unidad de salud, da como resultado una atención que no satisface a los pacientes, reflejando como resultado la calidad y servicio en la atención que es percibida por los usuarios ocasionando inconformidad.

Mediante la elaboración de un plan de mejora me va a permitir desarrollar una redistribución eficiente del talento humano con el que se cuenta, permitiendo que se mejore la calidad de atención en el usuario del centro de salud de la ciudad de Zamora. Para implementar esta estrategia de redistribución del talento humano va a ser indispensable que el recurso humano predisponga su mejor actitud para lograr la mejora continua a mediano y largo plazo.

## **1.5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

### **1.5.2. Objetivo General**

Mejorar la atención al usuario en el centro de Salud tipo A de la ciudad de Zamora.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el talento humano con el que cuenta la unidad de Salud.
- Aplicar una redistribución en la implementación de cambios en la organización y gestión del personal en los procesos de atención al usuario.
- Implementar un plan de mejora de la atención que se brinda en esta casa de salud.

## 1.6. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Prosperar la atención al usuario por medio de la elaboración de un plan de mejora en la redistribución eficiente del talento humano en el centro de Salud de Zamora, permitiendo tener opciones de restablecer la relación con el usuario y fortalecer profesionalmente al personal operativo de esta unidad de salud.

## 1.7. Matriz De Evaluación De Alternativas Estudiadas

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS</b>					
<b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b>					
<b>MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b>					
“Plan de Mejora para la Redistribución Eficiente del Talento Humano en el Centro de Salud Tipo A de la Ciudad de Zamora para Mejorar la Atención al Usuario”					
<b>MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>DESAFIO</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCION</b>	<b>UNIDAD DE GESTION</b>
Recurso Humano insuficiente -Jubilación (dos médicos generales)	Inconformidad en el usuario	Insuficiente personal para la demanda de pacientes	Solucionar la problemática con el recurso humano que se tiene	Una Redistribución del Talento humano, horarios sin perjudicar la productividad	Gestión de Talento Humano – Gerencia – Distrito de Salud 19D01
Espacio Físico (consultorios) no acorde al número de profesionales	Insatisfacción en la atención por parte del usuario y malestar en el recurso humano de la unidad de salud	Establecimiento con equipamiento no acorde para la cartera de servicio de salud que demanda la población	Solucionar la distribución del espacio con el que se cuenta	Una redistribución del espacio físico con el que se dispone.	Gestión de Gerencia y Talento Humano
No cuenta con área administrativa	Personal operativo desempeña mayores funciones en el área administrativa	No permite responder de manera óptima a la demanda de los servicios (admisión)	Solucionar problemática con el área que se dispone	Una redistribución del talento humano con horarios donde se los organice de forma rotativa	Gestión de Gerencia y Talento Humano
Call Center 171  10% interno 90% externo	Turnos en otra unidad de salud e inconformidad en el usuario	Retraso en las atenciones, falta de seguimiento a los usuarios vulnerables	Que haya una verificación correcta en los turnos disponibles	Enviar un comunicado pidiendo ampliación del porcentaje de pacientes que puede agendar la unidad de salud	Gestión de Gerencial -Distrito de Salud
Internet compartido por el Distrito	Internet no es propio	Retrasa el sistema y el registro en los datos de los pacientes por parte del profesional.	Obtener una red propia de internet ya que es un servicio básico indispensable	Solicitud alegando las causas de la falta de este servicio	Gestión Gerencial – Distrito de Salud 19D01
<i>Elaboración Propia</i>					

## CAPITULO II

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

La aplicación metodológica que se desarrollará en este estudio será de forma cualitativa, donde se buscará las causas problemáticas que se están desarrollando en el centro de salud de Zamora, por lo que se pretende brindar la solución a los problemas presentes.

El estudio cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación consta de dos planos o niveles. El primero, resulta de unidades de significado y categorías. El segundo, se tiene de temas y relaciones entre conceptos. Al final tendremos una teoría enraizada en los datos. (Hernández, 2014).

Este proceso cualitativo no llevara una secuencia, siendo la diferencia con el proceso cuantitativo. Las etapas que se presentaran estarán direccionadas a efectuar con los objetivos propuestos para esta investigación, en este análisis es poder inquirir información con la que se pueda transformar en información fundamental, con el propósito de analizarlos y comprenderlos, teniendo así un conocimiento real de la problemática que se está presentando en la unidad de salud.

La recolección de datos se dará in situ del centro de salud de Zamora, con la participación de la encargada de la unidad de salud, desempeñando la función de directora, con ella se desarrollarán una serie de entrevistas donde podrá proporcionarnos los datos necesarios para analizarlos.

El método para usar será de forma observacional, aplicándose de forma directa e indirecta, este método no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos, para lograr una mejor visión de la situación que atraviesa la unidad de salud tenemos los siguientes:

*La Observación:* compete tener todos los sentidos en un solo enfoque, estos datos se obtendrán de una forma directa acorde a lo que nosotros observemos en el entorno, un contacto directo con la realidad, ver el comportamiento de los procesos empleados e incluso del personal en función. Teniendo un diagnóstico inicial de las posibles problemáticas que se cursan.

*La Entrevista:* se usará el método de entrevistas cualitativas las cuales tenemos que se dan de forma estructurada, semiestructuradas y no estructuradas (abiertas), las cuales nos servirán para plantear mejor el problema de estudio y conocer el pensamiento del talento

humano que desempeña sus funciones en el centro de salud de Zamora, se planea plantear preguntas claras y comprensibles para el entrevistado. Esta se definirá como un concilio para dialogar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). “En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de Significados respecto al tema de interés” (Hernández Sampieri, 2014).

El propósito de las entrevistas es conseguir respuestas en el entendimiento y perspectiva de la persona a entrevistar (“en sus propias palabras”). Poder sacar nuestra base de datos con la cual trabajaremos para emplear una gestión adecuada y beneficiosa para la institución de salud, sabemos que el talento humano es considerado pilar medular para toda institución, por lo que al usar esta herramienta sabremos más de cerca la realidad desde la perspectiva de este personal.

*Documentos, registros, materiales y artefacto:* Se recolectaron los datos por medio de documentos que fueron proporcionados por el centro de salud y distrito de salud, material digital como lo fue el documento del análisis situacional integral de salud – 2021, rendición de cuentas del distrito 19D01, Plan estratégico año 2021. Todo este material fue utilizado de una forma responsable y con los permisos correspondientes por parte de las autoridades para poder desarrollar este análisis.

### **Análisis de Datos:**

Por medio de los datos obtenidos con las herramientas descritas, tenemos una perspectiva en primera persona a partir de lo que observamos, nos comunicaron e información que nos proporcionaron en el centro de salud, esto nos sirvió para identificar mediante su versión la realidad que se vive en el centro de salud, lo cual se pudo identificar otras problemáticas que no habían sido analizadas por el investigador, se emplearon entrevistas estructuradas, precisas y directas, las cuales fueron participe los usuarios y al personal, posterior a ello se pueda realizar el respectivo análisis de los datos obtenidos.

En esta investigación cualitativa se realizaron entrevistas al personal operativo del centro de salud que nos dio apertura para realizar esta participación, contando con la encargada del centro de salud (licenciada en enfermería), un médico general, un médico familiar, un odontólogo y psicólogo. Considerándose de suma importancia la participación de cada

uno de ellos ya que son los que están frente a la atención que se brinda al usuario en el centro de salud.

En el Anexo 1 se detallarán las respuestas con mayor amplitud del personal de salud mencionado.

Esta entrevista proporciono mayor visión y claridad en cuanto a las fallas que se presentan en el centro de salud lo que corresponde al área de consulta externa, siendo identificadas desde su perspectiva, las cuales serán detalladas a continuación:

Tabla 2: Situaciones Percibidas por el recurso Humano en porcentajes

Situación	Porcentaje de Percepción
Falta de personal operativo en el centro de salud	90%
Falta de espacio físico (consultorios) para la atención	75%
Falta de tiempo para valoración integral de pacientes (exceso de tareas administrativas)	65%
Organización ineficiente	70%
Falta de Capacitaciones por perfil profesional	40%

*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla descrita se puede observar cómo el 90% del personal indica que la falta de personal operativo en el centro de salud es una gran falla, la falta del espacio físico en cuanto a los consultorios que se cuentan para brindar la atención no son en número adecuado por lo que el 75% manifiesta malestar en este tema, la falta de tiempo para realizar las valoraciones pertinentes al paciente indica malestar en un 65% ya que las tareas administrativas designadas son muchas para ejecutarse al mismo tiempo de atención, la organización en el centro de salud refieren un 70% que no está organizada, la exposición al estrés laboral es continuo y las matrices imprevistas, son factores que influyen en la calidad de atención que se brinda en el área de consulta externa.

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

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

Posterior al dialogo que se entablo con la gestión gerencial del centro de salud de Zamora, dicha función la realiza un profesional de la salud (licenciada de enfermería), la cual desarrolla tareas polifuncionales, con una labor administrativa y operativa, resaltando que este personal tiene más carga laboral, con limitado recursos en función designada y con una exposición mayor a estrés laboral. Se logro conocer a profundidad desde su perspectiva que el mayor problema del centro de salud es la falta del recurso humano, espacios donde se puedan atender a los pacientes con sus respectivos equipamientos.

La encargada expuso la imperiosa necesidad de la implementación de un plan que contribuya a la mejora como institución, se expuso la propuesta de mejora con una redistribución con el personal que ya se cuenta y con el espacio físico que tiene la institución para lograr un resultado beneficioso en conjunto y se pueda dar una imagen de calidad en los servicios ofertados, dándonos su apertura en colaboración.

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

Las instituciones no son creadas por azar, sino que existen para realizar un propósito. Todas las organizaciones deben cumplir una misión, representando la razón de ser de una organización, Significando el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. (Chiavenato, 2015).

Los problemas globales requieren soluciones globales y una buena estrategia es la salida para ello. Tenemos nuestra gestión en el área del talento humano donde realizaremos un análisis del entorno para identificar y analizar las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar. Por otra parte, el talento humano puedo darse como un punto fuerte siendo la principal ventaja de la unidad de salud o tornarse como un punto débil, dependiendo mucho de la manera en que es administrada esta área.

Se pretende elaborar un plan de mejora con el talento humano operativo existente para mejorar la atención al usuario en el área de consulta en el centro de salud de Zamora, ya que los principios rectores del derecho de todas las personas es el goce del grado máximo de atención en salud, la equidad y la solidaridad, donde el rol central de los recursos

humanos en la salud es superar de manera progresiva las barreras de tipo geográfico, económico, sociocultural, de organización, étnicas y de género para que todas las comunidades puedan acceder de manera equitativa y sin discriminación a servicios integrales de salud que sean adecuados, oportunos y de calidad.

El autor McGraw-Hill en su texto, *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Chiavenato, 2015), nos relata que la *planificación optimizante* en cuanto al talento humano es la capacidad de adaptación y de innovación en la organización, tomando decisiones con miras a lograr los mejores resultados posibles para la , ya sea al minimizar los recursos para alcanzar determinado desempeño u objetivo, o sea para maximizar el desempeño utilizando mejor los recursos disponibles. Su base es incremental porque pretende mejorar continuamente las operaciones, de modo que mejoren día con día la unidad donde se aplique la estrategia.

Uno de los aspectos más importantes de la planificación del talento humano es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con una estrategia organizacional, la cual se desarrollara acorde a los objetivos a desarrollar, evaluando el nivel de capital humano, analizar las necesidades del talento humano, el desarrollo de un plan de mejora para implementar en el talento humano donde se pretende corregir las falencias y mejorar el servicio de consulta externa brindando una atención de calidad y calidez.

### **2.2.3. Gestión Financiera**

La debilidad del sistema de salud actual es el presupuesto destinado anualmente para cada institución, el cual es una realidad que cada vez no llega a cumplir las necesidades de las unidades de salud, por lo que el centro de salud de Zamora no es la excepción. Del departamento de financiero nos supieron exponer que el presupuesto para el distrito 19D01 Zamora – Yacuambi Salud correspondiente al año 2021 fue de USD 3'698.982,64 mismo que fue ejecutado al 100% a nivel general, de este presupuesto para el recurso humano fue destinado \$2.563.553,04, cabe recalcar que este monto corresponde al personal de todo el distrito, el cual se distribuye en los dos cantones mencionados.

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

Tenemos en la gestión de operaciones será la coordinación general de los procesos necesarios para distribuir y crear productos y servicios, como ejemplo, tenemos la atención médica que se brinda en las unidades de salud, donde se debe administrar los costos y brindar servicios de calidad siendo una parte importante en la gestión de las operaciones de atención médica.

La atención médica que se brinda en el centro de salud de Zamora comprende una institución de salud y profesionales que brindan sus servicios para diagnosticar, tratar y prevenir lesiones, enfermedades y otras discapacidades físicas y mentales que se dan seguimiento por parte del personal encargado de estas funciones. Esta atención sanitaria corresponde al primer nivel de atención (tipo A), Para que este sistema de salud funcione de manera efectiva, los elementos esenciales incluyen mucho en la financiación designada, una fuerza laboral que este bien capacitada y remunerada, información confiable que se puede estructurar en políticas e instalaciones de salud bien mantenidas y administradas de manera confiable.

Siendo lo ideal para que todo este sistema actúe de forma armónica y se desempeñe un clima laboral favorable, tanto con el personal operativo como el resultado de ese ambiente con un buen trato y desempeño a la atención del usuario. Pero en esta gestión tenemos falencias como el limitado número de profesionales, donde la demanda de pacientes es mucho mayor a la que está destinada la unidad de salud, la falta de personal es una problemática ya que no se puede brindar un buen servicio, convirtiendo la atención brindada ineficiente, con tiempo limitado para cada usuario y muchas veces la espera es mucha para la atención ya que no se cuenta con un informante de admisión y este pueda ingresar los datos del paciente al sistema, tomando el tiempo de atención al profesional que se le designe en ese momento cubrir esa función.

Entonces la gestión operativa se torna de gran importancia para la unidad de salud analizada porque estos procesos por los cuales nos orientamos se pueden prevenir, pudiendo emplear los recursos y esfuerzos para llegar a una mejor atención al usuario.

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

La gestión de servicios representa una síntesis de métodos y estrategias para facilitar el trabajo en los diferentes niveles de atención y servicios que componen el Sector Salud para la promoción, prevención y recuperación de la salud. En caso del centro de salud de Zamora, cuenta con el servicio de medicina general, enfermería, odontología, medicina familiar, psicología, trabajo social y calificación de discapacidad.

Estas áreas están cubiertas por el profesional acorde al perfil profesional, la unidad de salud cuenta también con un área de admisión la cual no se encuentra ocupada por ningún personal, dicha área es la encargada del registro de los usuarios que acuden por primera vez y subsecuentes, se encarga de llenar los datos a una base en la red, de crear la carpeta y ficha médica para la unidad de salud, culmina con la información que se puede brindar al usuario y guiarlo hasta el consultorio correspondiente.

## **CAPITULO III**

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

#### **III. 1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **3.1.2. Análisis Del Entorno Social**

“Toda institución de salud pretende lograr la excelencia en el servicio y se interesa por conocer la calidad, satisfacción o percepción que tienen los usuarios (pacientes), sobre la atención prestada” (Francisco, 2013).

El órgano rector de la salud es el Sistema Nacional de Salud (SNS) y tiene entre sus funciones el financiamiento, aseguramiento y provisión de sus servicios, garantizando un servicio de salud de calidad a todas las personas, en cualquier lugar y en el momento que se requiera. En ese sentido, el Sistema de Salud en Ecuador ha sufrido importantes transformaciones debido a los cambios políticos, económicos y sociales ocurridos en las dos últimas décadas, con la Constitución de la República del 2008, se establece el nuevo Sistema Nacional de Salud Pública, gratuito en todos los niveles, integrado en el seguro universal obligatorio; cuyo objetivo es la atención integral del individuo, bajo la rectoría del Ministerio de Salud Pública (MSP) como Autoridad Sanitaria Nacional. (Ecuador C. d., 2008)

Al respecto, la calidad de un servicio se relaciona con la satisfacción del usuario según su interés o necesidad, se hace necesario su evaluación a través de la información, que genere el usuario sobre sus expectativas y percepción del servicio que recibe, es decir, entre lo que espera y lo que percibe sobre la atención recibida, lo que permitirá realizar el mejoramiento de estos. (Martín, 2000)

Para el sector salud no existe una definición consensuada, pero igualmente se vincula a la satisfacción del paciente y para su evaluación se emplean instrumentos que miden la interacción del usuario con el sistema, desde el punto de vista técnico (asistencia y capacitación de los profesionales). Todo lo anteriormente descrito lleva a considerar la necesidad de realizar un estudio sobre la percepción que se tiene a la atención brindada a los usuarios sobre los servicios de salud, que reciben en el centro de salud de Zamora, dada la obligación que tiene esta institución de proporcionar calidad en la atención de los pacientes, por esta razón el presente trabajo pretende realizar un plan de mejora para la redistribución eficiente del talento humano en el centro de Salud Tipo A de Zamora.

Esta unidad de salud cuenta con el profesional acorde para desarrollar sus actividades de atención a la comunidad Zamorana, esta casa de salud tiene un fácil acceso geográfico por su punto de referencia con el parque lineal de la ciudad, teniendo como oportunidad la facilidad de llegada al usuario, inicios del año 2022 el centro de Salud fue retomando gradualmente la atención presencial a la comunidad ya que por motivos de la emergencia sanitaria por la COVID 19, esta casa de salud un era punto de vacunación masivo por lo que el personal estaba dedicado netamente a cubrir la cobertura de vacunación, siendo distribuidos de forma intramural y extramural, donde tenían que ir de puerta a puerta por los sectores designados para lograr el objetivo de inmunizar a la población.

Retomar las atenciones presenciales se ha tornado difícil ya que una de las problemáticas que cursa el centro de salud es la falta de personal para la demanda de pacientes, siendo la falta de logística la que perjudica la atención que se brinda, en el País se cuenta con un medio de agendamiento telefónico universal, este método está causando mucho inconvenientes en el usuario ya que las fechas designadas son muy lejanas en el tiempo y en muchas ocasiones a los usuarios se los envía a otra casa de salud, la cual no está dentro de la cobertura de la parroquia Zamora con una distancia de 20 minutos, por parte del usuario hay mucha insatisfacción con este método de agendamiento y por parte del personal del centro de salud se pierde continuidad de los casos a los pacientes

subsecuentes, como también lo es en el caso de las embarazadas, niños con su cobertura de inmunización y personas de tercera edad, etc.

Para este análisis se aplicará PESTEL, siendo un análisis descriptivo del entorno empresarial. Refiriéndonos a todos los factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis es muy importante para la creación de estrategias o campañas a corto y largo plazo (Ingenio Empresa, 2021).

Análisis de los factores externos a la entidad para conocer aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos que determinan las intervenciones del servicio de salud.

Tabla 3: análisis descriptivo PESTEL

<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Políticas</b>	Apoyo nacional e internacional en implementación de políticas de salud.	Mala reputación que mantienen las instituciones públicas.
<b>Económicas</b>	Cooperación interinstitucional con otros sectores, GADs y del Sistema Nacional de Salud Pública.	La crisis económica originada por la pandemia (fuertes efectos en el balance fiscal).
<b>Sociales</b>	Ciudadanía, comunidades y miembros de comités locales que apoyan a la gestión institucional.	Aumento de la población que requiere servicios de salud, incrementando la demanda insatisfecha.
<b>Tecnológicos</b>	Disponibilidad de redes digitales que permitan potencializar la promoción de la salud.	Recursos tecnológicos y sistemas informáticos insuficientes que respondan adecuadamente las necesidades de la autoridad nacional sanitaria.
<b>Ecológicos</b>	Se fomenta el reciclaje en la unidad de salud, se dispone de las señaléticas para clasificar la clasificación adecuada de los desechos, reducir, reutilizar y reciclar.	Escasa responsabilidad social respecto del cuidado del ambiente.
<b>Legales</b>	Constitución de la Republica del Ecuador, Art. 229. Ley Orgánica de Servicio Público Art. 23, literal; l, q.	No se cumple con la normativa de la ley.

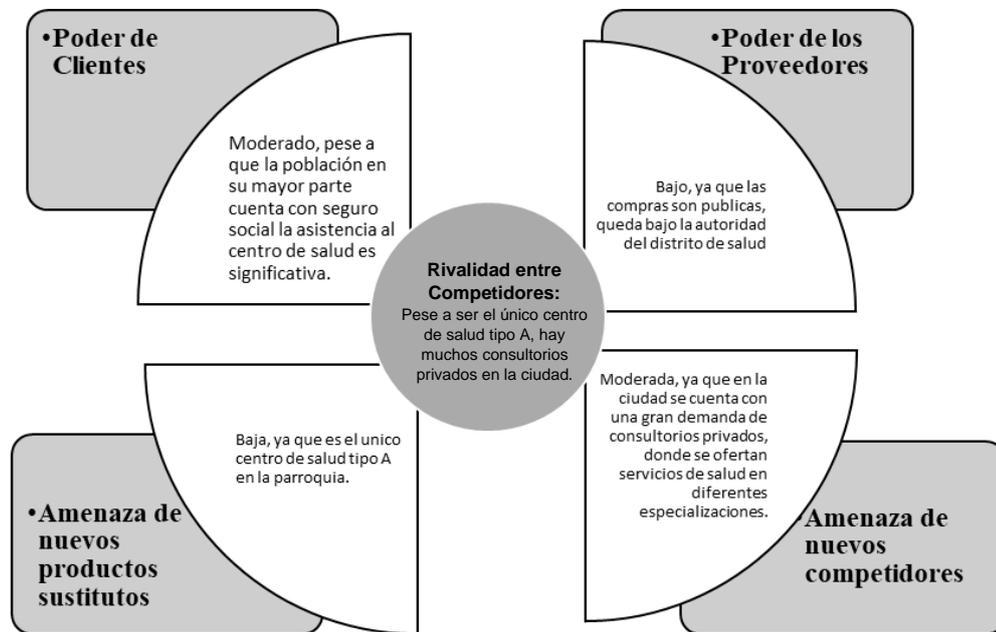
*Fuente: Datos obtenidos del Centro de Salud Zamora.*

*Elaboración propia.*

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

Para realizar este análisis de la industria de servicios de salud aplicado al centro de Salud de Zamora, tenemos que Porter desarrolla un análisis integral de la empresa, el cual consta del Modelo de las Cinco Fuerzas. Analizamos todos los detalles no solo sobre ellos, sino también sobre los sectores que componen sus actividades productivas. Para Porter, “reconocemos que el valor diferenciado es más importante que lo mejor. Cada una de estas fuerzas juega un papel decisivo e importante en la estrategia” (Porter, 2019).

Figura 2: Modelo Porter



*Fuente: Datos obtenidos del Centro de Salud Zamora*

### 3.1.4. Análisis FODA

Para este análisis, se resaltarán los factores interno y externo del Centro de Salud de Zamora, “los positivos tendrán un impacto mejor en el desarrollo estratégico del establecimiento de salud, los negativos serán un obstáculo ante los desafíos sanitarios, es decir, las restricciones que les han impedido alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz durante el pasar del tiempo” (MSP, 2019).

A continuación, se detallan los elementos de esta matriz acorde a la institución objeto del presente análisis. Cabe recalcar, además, que se ha planteado este análisis desde la perspectiva de la autora de este documento y tomando además en consideración el aporte del personal de la institución obtenido de manera aleatoria.

*En los Factores internos tenemos:*

### ***FORTALEZAS***

- Espacio físico propio
- Buen ambiente laboral e infraestructura de salud.
- Ubicación (fácil acceso).
- Equipo comprometido y con alto sentido de pertenencia.
- Centro de Salud con servicios de atención integral y amigable para adolescentes.
- Aplicación de enfoques de género, interculturalidad, participación e inclusión en todas las estrategias del Ministerio de Salud pública.

### ***DEBILIDADES***

- Insuficiente personal para la demanda de pacientes
- Establecimientos con equipamiento no acorde para atender la cartera de servicios de salud que demanda la población.
- Falta de personal administrativo que no permite responder de manera óptima a la demanda de los servicios de salud (área de admisión).
- Personal operativo desempeña mayores funciones en el área administrativa.
- Personal con problemas de salud (condiciones que requieren permiso).
- Dos médicos se jubilaron y no hubo reemplazo en esos puestos (partidas perdidas).
- Constante cambio o incremento de formularios, registros y matrices.
- Poca reacción en el proceso de ejecución presupuestaria.
- Falta de capacitación acorde al perfil de cada profesional.

*En los Factores externos tenemos:*

### ***OPORTUNIDADES***

- La Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo priorizan la Salud y prepondera este derecho para la población.
- Apoyo del distrito de Salud (está en conjunto con el centro de salud).
- Estar en la misma ubicación geográfica que el distrito de salud.
- Hospital General de la ciudad cercano al centro de Salud.
- Altos costos en la atención por parte de servicios de salud privados.

### ***AMENZAS***

- Potencial desfinanciamiento sostenido del presupuesto para la salud.
- Pandemia.
- Altos índices de demanda insatisfecha en la atención de salud.
- Centro de atención telefónica (no hay correcta verificación de disponibilidad de cupos – citas en otra parroquia).
- Distrito no cuenta con asignación de plazas para profesionales rurales para el centro de salud.

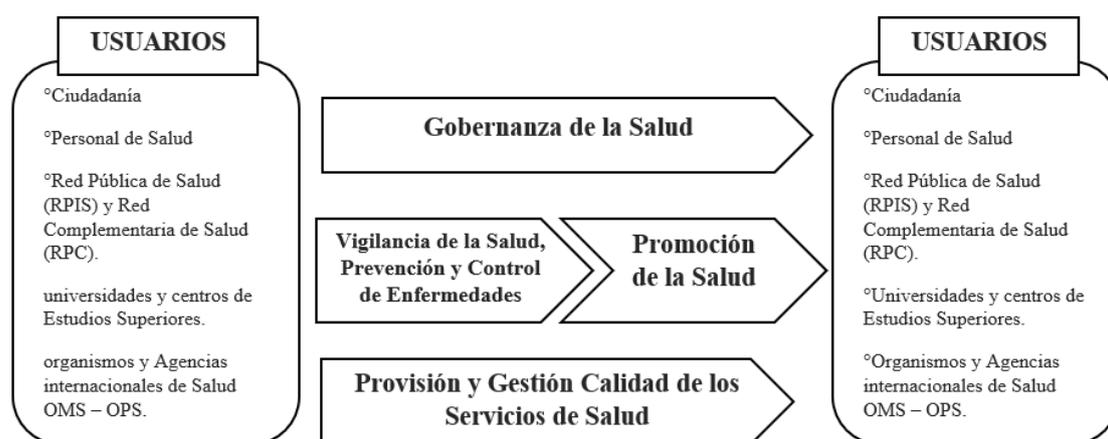
### **3.1.5. Cadena de Valor de la Organización**

“La cadena de valor es una herramienta de gestión y análisis estratégico que permite analizar las fuentes de ventaja competitiva, ya que considera las actividades estratégicas más relevantes que realiza la empresa y sus interacciones” (Peiró, 2017).

“La cadena de valor identifica los procesos que orientan la acción pública que debe ser entregada de manera efectiva, eficiente, productiva y transparente con base en una adecuada cobertura y niveles superiores de calidad de servicio” (Distrito de Salud, 2021).

La cadena de valor de Distrito de Salud 19D01 al cual pertenece el Centro de Salud Zamora se muestra en el siguiente diagrama:

Figura 3: Cadena de Valor del Centro de Salud Zamora



*Fuente: Datos obtenidos del Distrito de Salud 19D01.*

*Elaboración propia.*

La cadena de valor mostrada nos indica como trabajan a nivel institucional para ofrecer una calidad de servicio, donde los usuarios serán los beneficiados, siendo este concurrido por los ciudadanos Zamoranos, personal de salud incluso con cobertura de seguro social, pacientes de la red pública que se integra con las demás unidades de la provincia. Todo este sistema teniendo por ente rector las directrices de la gobernanza de salud.

### 3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### Misión

Ejercer como Autoridad Sanitaria Nacional, la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza, vigilancia de la salud pública, provisión de servicios de atención integral, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología y la articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud. (Distrito de Salud, 2021)

#### Visión

Será la Institución que ejerce plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios,

con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.  
(Distrito de Salud, 2021)

### **Valores**

**Respeto.** - Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.

**Inclusión.** - Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.

**Vocación de servicio.** - Nuestra labor diaria lo hacemos con pasión.

**Compromiso.** - Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.

**Integridad.** - Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento».

**Justicia.** - Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.

**Lealtad.** - Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

### **Objetivos Institucionales**

Idealmente los objetivos se definen como el resultado esperado y establecen la base para la medición de los logros de la institución, A su vez, se constituyen en medios para cumplir con la misión, inspirados en la visión y en el marco de los diferentes valores corporativos.

Los objetivos estratégicos contemplados para esta institución, es el resultado de la metodología aplicada y reuniones de permanentes con el Nivel Jerárquico Superior, en este punto se considera adicionalmente los resultados del análisis situacional, F.O.D.A. y PESTEL.

Los objetivos institucionales que se presentan son los siguientes:

OE1 Incrementar la efectividad de la Gobernanza en el Sistema Nacional de Salud

OE2 Incrementar la calidad de la vigilancia, prevención y control sanitario en el Sistema Nacional de Salud

OE3 Incrementar la promoción de la salud en la población

OE4 Incrementar la calidad en la prestación de los servicios de salud

OE5 Incrementar la cobertura de las prestaciones de servicios de salud

OE6 Incrementar la investigación en salud

OE7 Fortalecer las capacidades institucionales

### **Principios Éticos**

Los principios éticos de la institución se basan en la mayor autoridad sanitaria, el Ministerio de Salud Pública. Se destaca del Código de Ética los siguientes:

1. Promover y regular el comportamiento de los/as servidores/as de la institución para que se genere una cultura organizacional de transparencia, basada en principios y valores éticos, que garantice un servicio de calidad a los/as usuarios/as.
2. Implementar principios, valores, responsabilidades y compromisos éticos en relación con la conducta y proceder de los servidores públicos de la salud, para alcanzar las metas institucionales.
3. Propiciar la creación de espacios para la reflexión personal y colectiva sobre la importancia y necesidad de aplicar principios y valores éticos en la práctica del servicio público, que posibiliten, en forma progresiva, el mejoramiento continuo de la gestión institucional. (MSP, 2013).

### **Políticas**

La Política Nacional del sector salud se debe dar de carácter obligatorio y progresivo en todo el territorio nacional para fortalecer la atención integral de salud en los trabajadores y servidores públicos, con énfasis en las acciones de promoción de salud y prevención de enfermedades en el ámbito laboral. (Ecuador M. d., 2019)

1. Fortalecer la responsabilidad del Estado, empleadores y población trabajadora en la construcción de normativa y herramientas de salud en el trabajo en favor del empleo y la productividad.
2. Impulsar ambientes de trabajo saludables a través de mecanismos de promoción de la salud, prevención de enfermedades y accidentes en el trabajo.
3. Desarrollar soluciones prácticas, conocimiento y evidencia en materia de salud en el trabajo.
4. Fomentar el diálogo y la participación de los actores sociales en la formulación de políticas públicas en temas relacionados a salud en el trabajo mediante la corresponsabilidad y compromiso entre la población trabajadora y el empleador en favor de la productividad.
5. Impulsar acciones de salud en el trabajo, dirigidas al sector informal considerando los determinantes de salud, mediante la intervención intersectorial.

“Esta política pública tiene el propósito de contribuir a la salud y bienestar de la población trabajadora abordando los determinantes de la salud, mediante una atención integral y de calidad” (Ecuador M. d., 2019).

### **III. 2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

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

Según el acuerdo ministerial (Ministerio de Salud Pública M. , 2018) ACUERDO No. 00005212, define a un centro de salud tipo A como una institución que puede atender a una población de hasta diez mil habitantes, este cálculo de población rige para el sector público. La población estimada en la parroquia de Zamora asciende a 15.604 habitantes, superando la población atendida por categorización. “Según el Banco mundial de datos en Ecuador debería existir 2,2 médicos generales por cada mil habitantes en la última proyección que se dio en el año 2017” (Datos, 2019). Partiendo de estos datos vemos como hay discordancia con los datos que se manejan en el centro de salud, por lo que estos nos alejan de la realidad para brindar una atención de calidad a los usuarios, por cuanto nuestro plan de gestión gerencial se desarrollará con la propuesta de un plan mejora para una redistribución eficiente en el área del talento humano, el cual se realizara

por medio de horarios donde se distribuyan horas laborales sin afectar jornada establecida por la ley y sin alterar su productividad.

### 3.2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

En el centro de Salud de Zamora se centra la mayor problemática en el limitado número de personal operativo para poder cumplir con una atención de satisfacción al usuario. La actual distribución no tiene resultados eficientes por lo que nuestro plan de redistribución se creara sin afectar productividad ni con la carga horaria legal.

Por lo que consideramos de importancia detallar el personal con el que cuenta el centro de salud y como están distribuidos, datos que se explican en la siguiente tabla:

Tabla 4. Personal Operativo

Personal Operativo del Centro de Salud de Zamora	
Médico/a General: 7	Enfermero/a: 4
Médico Familiar: 2	Auxiliar de enfermería: 1
Odontólogo/a: 4	Bioquímico/a: 1
Psicólogo/a: 3	Trabajador/a Social: 1
De estos profesionales se conforma un equipo encargado de la calificación de discapacidad: Médico General (1), Psicólogo clínico (1) y Trabajador Social.	

El personal de esta unidad de salud cumple funciones intramural y extramural. La cual es muchas veces por la falta de organización y repercute en la atención que se brinda al usuario, siendo otra problemática es la falta de espacio físico para brindar la atención adecuada, ya que para esto se cuenta con los siguientes espacios de atención medica:

Tabla 5. Consultorios Médicos

Consultorio Medicina General: 4	Consultorio de Odontología: 1 (dos sillones)
Consultorio Medicina Familiar: 1	Consultorio de Psicología: 2
Consultorio para Calificación de Discapacidad: 1	

El centro de salud no cuenta con área administrativa, la dirección principal de esta casa de salud está a cargo una licenciada de enfermería que asume la función operativa y administrativa, el área de estadística no cuenta con personal para ejercer esta función por lo que está dentro del plan de distribución con este personal para poder cubrir esta área.

El personal de salud (médico general, licenciada de enfermería) la jornada de trabajo en las instituciones públicas indica “el artículo 3 de la Ley orgánica del servicio Público, será de ocho horas diarias durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales” (LOSEP, 2018).

Tabla 6. Días/Horas Laborados

Días laborados:	Horas Laboradas:
Semanal: 5 días	Día: 8 horas
Vacaciones: 30 días	Semanal: 40 horas
Feridos: 11 días	Mensual: 160 horas
Total Anual: 218 días	Vacaciones: 224 horas
	Anual: 1.744 horas

### Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Los indicadores en la gestión del recurso humano se plantearán acorde al estudio realizado, donde los datos fueron proporcionados por el área de plan estratégico del distrito de salud 19D01 Zamora - Yacuambi.

Tabla 7: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicador	Formula del Indicador	Meta
Escaso personal operativo	Contratación de Profesionales Médicos Existentes / Contratación de Profesionales Médicos Planificados	2

Indicador	Formula del Indicador	Meta
Horas perdidas por causas de ausentismo laboral	Horas de ausentismo / Horas contratadas	Anual

<b>Indicador</b>	<b>Formula del Indicador</b>	<b>Meta</b>
Distribución Implementada en el área de Consulta Externa	Si No	Anual

<b>Indicador</b>	<b>Formula del Indicador</b>	<b>Meta</b>
Tiempo de Espera entre la generación del turno hasta la consulta médica	Diferencia entre la fecha de generación menos la fecha de la cita médica.	Anual

*Fuente: Elaboración Propia*

Los indicadores descritos son los que se procederán a evaluar para realizar las evaluaciones pertinentes en los tiempos establecidos, los cuales nos reflejarán si nuestro plan gerencial en cuanto al recurso humano fue factible y beneficioso para la unidad de salud, sumando progreso en la atención que se brinda en esta casa de salud.

### **3.2.2. Descripción del Plan de Mejora:**

El análisis realizado en este estudio se ha elaborado procedido a elaborar un plan de mejora para el área de consulta externa del centro de salud de Zamora, por medio de la elaboración de horarios con jornadas rotativas para el personal operativo, esperando así poder mejorar la atención en esta casa de salud.

*Médicos:* En la unidad de salud contamos con seis médicos generales para brindar las atenciones al usuario, siendo la parte donde se centran más las quejas por parte de los usuarios, cada personal dispone de 20 minutos de atención por paciente, si es el caso de una embarazada que acude por primera vez el tiempo de atención será de 40 minutos, las instalaciones cuentan con cuatro consultorios médicos destinados para la atención en medicina general, el personal no labora horas extras ya que estas no cuentan con remuneración adicional. Se procedió a elaborar una redistribución del personal:

- Cuatro médicos se encargarán de la atención intramural, en el área de consulta externa del centro de salud, las jornadas serán rotativas, dos médicos empezarán la atención a las 7:00am hasta el mediodía, retomando la atención a las 14:00pm hasta las 17:00pm y los otros dos médicos empezarán la jornada a las 8:00am hasta la 13:00pm, retornando a las 15:00pm hasta las 18:00pm. Donde

aprovecharemos las atenciones desde temprano evitando las esperas por parte del usuario y en las horas del almuerzo donde se quedaba con un espacio muerto (13:00 a 14:00) ya lo cubrimos con la presencia del profesional en ese horario.

- En cuanto a la atención extramural tenemos dos profesionales para esta cobertura con los pacientes de seguimiento, los cuales se designarán los barrios a trabajar en horarios de 8:00am hasta las 12:00pm, retornando el sector destinado a las 13:00pm hasta las 16:00pm, hasta las 17:00pm se podrá realizar en el centro de salud el llenado de las matrices y el papeleo correspondiente a las visitas domiciliarias.
- Esta distribución se efectuará cada quince días, rotando el personal de atención intramural con los de extramural, en el mes al médico que le toque acceder a sus vacaciones lo cubrirá el profesional que se encuentre en el área de extramural, así no afectara la atención de los pacientes ya agendados por el call center 171 y se pueda cumplir la atención intramural.
- Esta distribución no afecta la productividad de cada profesional ya que está dentro de la jornada laboral estipulada por la ley, al mes laboran 160 horas reglamentarias, respetándose los días de feriado y vacaciones.
- Si un médico requiere permiso por cita médica, deberá comunicar al encargado del centro de salud con 24 horas de anticipación, el cual podrá ser cubierto por el medico que le toque ir a extramural, pero si a este profesional le tocaba salir a comunidad seguirá el horario tal cual se ha establecido.



*Enfermería:* En cuanto al personal de enfermería, contamos con cuatro enfermeras y una auxiliar de enfermería en la unidad de salud, distribuimos su jornada laboral agregando el área de admisión/ estadística, ya que en esta área no se cuenta con personal contratado, siendo otra de las áreas que tiene mucha deficiencia por la queja de los usuarios, ya que en la mayor parte del tiempo no hay quien brinde atención en esta sección.

- La licenciada uno se encargará del área de admisión con un horario de entrada de 7:00am hasta el mediodía, siendo el tiempo de mayor afluencia por parte de los usuarios, se tiene por protocolo recordar a los pacientes que deben estar 30 minutos antes de la consulta para la oportuna preparación de sus documentos y búsqueda de carpeta, todo para que se haga de la forma más eficiente posible.
- La licenciada dos se encargará de la preparación del paciente con la respectiva toma de signos vitales y lo que corresponda a la atención previa con el médico, una vez culminado este proceso, delega al auxiliar de enfermería la entrega de la carpeta del paciente al consultorio designado, guiando al paciente donde debe esperar o pasar.
- La licenciada tres, se encargará de los procesos de vacunación correspondientes, la cual también desempeñará la función de gestionar el abastecimiento de las vacunas, llenado de carné y formularios correspondientes a esta área.
- La licenciada cuatro, se encargará de las actividades extramural con el médico designado para cubrir la zona designada, acompañará al médico que tenga mayor cobertura de habitantes.
- La auxiliar de enfermería se encargará del área donde necesite personal de ayuda, como es en admisión al momento de pasar las carpetas a la sala de toma de signos vitales y posterior al consultorio del profesional correspondiente. Desde el mediodía hasta las 13:00pm cubrirá el área de admisión con la toma de signos vitales, en horas de la tarde 17:00 a 18:00 volverá a cubrir dicha área mencionada.
- La licenciada que se encargue del área de extramural será la que reemplace a la licenciada que le corresponda salir de vacaciones.
- Si se presenta una calamidad doméstica, permiso por cita médica será reemplazada por la licenciada que le corresponda salir a extramural.



*Medicina Familiar:* En cuanto a la distribución del médico familiar, el centro de salud cuenta con dos médicos y un consultorio para esta atención, por lo que se los distribuye cumpliendo jornadas rotativas en consulta externa de 8:00am hasta las 12:00pm y retornan a las 13:00pm hasta las 17:00pm y la jornada de extramural de 8:00am hasta el mediodía y en la tarde de 13:00pm hasta las 17:00pm, donde estas actividades pueden desempeñarse una vez a la semana por profesional, sin alterar la jornada laboral cumpliendo las horas establecidas.

Cuando el médico familiar haga uso de sus vacaciones se dará atención solo intramural.

Si un médico requiere permiso médico o se presenta calamidad doméstica se brindará atención intramural y podrá ser cubierta esta área.

Tabla 11. Redistribución en el personal de Odontología.

CENTRO DE SALUD DE ZAMORA TIPO A																																	
Plan de Mejora																																	
Redistribucion Eficiente del Personal de Odontologia																																	
PROFESIONALES	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	TOTAL HORAS
	Dias	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	
Odontologo/a 1	Consulta externa	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00			7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00			7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00			7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00			7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	7:00 - 12:00	160
		13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00			13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00			13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00			13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	13:00 - 16:00			13:00 - 16:00	13:00 - 16:00	
Odontologo/a 2	Consulta externa	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	160
		14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00			14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00			14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00			14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	14:00 - 18:00			14:00 - 18:00	14:00 - 18:00	
Odontologo/a 3	Extramural	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	160
		13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00			13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00			13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00			13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00			13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	
Odontologo/a 4	Extramural	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00			8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	8:00 - 12:00	160
		13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00			13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00			13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00			13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	13:00 - 17:00			13:00 - 17:00	13:00 - 17:00	

*Odontología:* El personal de odontología del centro de salud son cuatro profesionales, de los cuales los distribuimos en atención intramural y extramural, se cuenta con un solo consultorio para esta atención el cual cuenta con dos sillones odontológicos.

- Los odontólogos uno y dos una semana se encargarán de consulta externa, con horarios rotativos para lograr una mejor atención, uno entrará a las 7:00am hasta el mediodía, en la tarde retorna a las 13:00pm hasta las 16:00pm, mientras que el segundo atenderá desde las 8:00am hasta el mediodía, en horas de la tarde desde las 14:00pm hasta las 18:00pm, logrando alcanzar una atención extendida a los pacientes agendados hasta esas horas.
- Dos odontólogos se encargarán de las atenciones extramural, donde se distribuirán en sectores diferentes para cubrir las atenciones con las visitas domiciliarias ejerciendo su perfil profesional.
- Estas jornadas se cumplirán de forma rotativa cada semana, el profesional que le toque vacaciones o presente alguna calamidad doméstica, o requiera de permiso repentino será reemplazado por el odontólogo que realice en ese tiempo la atención extramural.
- Cabe recalcar que en la unidad de salud se cuenta con el equipo de atención ambulatoria odontológica el cual será de uso del profesional que se encuentre en la extramural.

*Calificación de discapacidad:* se cuenta con un equipo multidisciplinario, el cual tiene espacio designado para esta atención con un consultorio médico, el equipo está conformado por un Médico General, un Psicólogo clínico y Trabajador Social.

Este equipo trabaja 8 horas diario los cinco días de la semana, en una jornada de 8:00am hasta el mediodía, en horas de la tarde retornan a las 13:00pm hasta las 17:00pm. Son los encargados de la valoración del paciente en cuanto los tipos de discapacidad existentes en el Ecuador que son: auditiva, física, intelectual, lenguaje, psicosocial, visual y múltiple; en tanto, cada una de estas puede manifestarse de diferentes maneras y en diferentes grados.

*Farmacia:* esta área cuenta con una bioquímica farmacéutica, la cual labora en una jornada de 8 horas al día, lunes a viernes. En el momento de hacer uso de sus vacaciones será cubierta por el personal de enfermería, la licenciada que este designada para el área de extramural la puede cubrir o el auxiliar de enfermería.

## **Evaluación del Plan de Gestión**

Este proceso de evaluación será esencial para comprobar la efectividad en cuanto a la aplicación de este plan de mejora en el centro de salud de Zamora, este proceso permitirá ver hasta qué punto los objetivos trazados se lograron ejecutar, se evaluará por medio de los indicadores establecidos en la gestión del talento humano, teniendo como finalidad tener una idea estructurada y objetiva en cuanto al plan de mejora, permitiéndonos realizar una retroalimentación oportuna y poder tomar mejores decisiones en la gestión.

Esta evaluación se realizará con un seguimiento que puede dar inicio en septiembre del 2022, la evaluación intermedia se realizará de forma trimestral, por lo que la final sería para diciembre del 2022.

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

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

- Al ser una entidad de salud pública existe limitación presupuestaria, para poder realizar todas las gestiones, adquisiciones, contrataciones, y actividades en beneficio de las atenciones hacia el usuario.
- Personal operativo limitado para poder desempeñar las funciones con calidad.
- Puede existir restricción para implementar este plan de mejora por parte de área de recursos humanos ya que existe poca cognición sobre el tema estudiado.

#### **4.2. Conclusiones**

- El presente estudio se realizó con la finalidad de mejorar la atención que se brinda a los usuarios del área de consulta externa del centro de salud de Zamora, plasmando propuestas de solución para lograr este objetivo.
- Mediante la aplicación de distintas herramientas de gestión empresarial y análisis estratégicos, se han podido identificar los factores internos y externos que favorecen o restringen los servicios de salud ofertados en esta casa de salud, posterior a ello trabajar en la redistribución del talento humano ya que pese al limitado número de profesionales se pudo lograr un plan de mejora con el personal

disponible, con una carga de horario dentro de lo justo y sin perjudicar su productividad.

- Fue positivo implementar esta estrategia de gestión ya que pese a la restricción del presupuesto para poder realizar una contratación de personal se pudo reajustar las jornadas con el recurso humano que se tiene disponible, logrando una mayor armonía y organización dentro de la institución, donde no solo el usuario es el benefactor si no también el personal que comprende esta casa de salud.
- Contar con un limitado espacio físico para la atención que se brinda en el área de consulta externa, fue parte de este plan de mejora ya que el distribuir de forma óptima los espacios existentes nos ayudaran a la fluidez de la atención y se puede trabajar de forma organizada, ya que con la redistribución se destinó un área de consulta específica para cada profesional.
- Lograr corregir el espacio muerto en el área de admisión es un gran salto de progreso para lograr la mejora en la atención de los usuarios, ya que ahora habrá una personal permanente quien pueda cubrir esta área que están indispensable para el usuario.

### **4.3. Recomendaciones**

- Las herramientas de gestión empresarial deben usarse regularmente, ayudando a resaltar las áreas de debilidad para que se puedan tomar las decisiones adecuadas en el mejor tiempo posible.
- Mejorar los medios que entrega la institución para que los usuarios puedan opinar, como la disposición de poder atender reclamos o sugerencias, la diligencia para atender quejas y brindar información clara de los derechos y deberes de los usuarios.
- Se deberían realizar encuestas de satisfacción con tiempos definidos durante el año, dirigida al personal que labora en la institución y a los pacientes beneficiarios de ésta, ya que son ellos quienes evidencian de cerca las deficiencias y fortalezas en el servicio brindado, y son ellos quienes lo califican, además esto es un proceso dinámico que permite que haya mejoras continuas en todas las áreas del centro de salud.

- Como gerencia se debe enviar un comunicado pidiendo ampliación del porcentaje de agendamiento de los pacientes para la unidad de salud, ya que este sistema del centro de atención telefónica tiene en su potestad el 90% de los cupos.
- Se debe gestionar el servicio básico de internet para la unidad de salud que sea propio, ya que debido a que es compartido trae muchas dificultades al personal para brindar la atención al usuario, resaltando que es un servicio básico indispensable para la unidad.
- El área de talento humano sería oportuna que se gestione la elaboración de partidas para los profesionales del año de salud rural, ya que serían de mucha ayuda al personal operativo del centro de salud.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Ministerial 30-2020, M. (2020). *Acuerdo Ministerial 30-2020, Capítulo v, art. 14*. Quito.
- Acuerdo Ministerial 30-2020, M. (2020). *Acuerdo Ministerial 30-2020, Capítulo V, art. 15*. Quito.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*.
- Datos, B. M. (2019). *Organización Mundial de la Salud, Atlas mundial de la fuerza laboral sanitaria*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.MED.PHYS.ZS>
- Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano (6th Edition)*. México: Pearson HispanoAmerica Contenido.
- Dirección Distrital 19D01 Salud, D. 1. (2021). *Informe Ejecutivo de Rendición de Cuentas*. Zamora.
- Distrito de Salud, 1. (2021). *Plan Estratégico Institucional 2021 - 2025*. Zamora: Documento proporcionado por el departamento de planificación. Obtenido de [file:///C:/Users/USER/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps\\_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/82/Attachments/PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20INSTITUCIONAL%202021-2025%20MSP\[787\].pdf](file:///C:/Users/USER/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/82/Attachments/PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20INSTITUCIONAL%202021-2025%20MSP[787].pdf)
- Ecuador, C. d. (2008). Constitución de la República de Ecuador. Quito, Ecuador.
- Ecuador, M. d. (2019). *salud.gob.ec*. Obtenido de Política Nacional de Salud en el Trabajo 2019 - 2025” Quito - Ecuador: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/10/MANUAL-DE-POLITICAS-final.pdf>
- Francisco, Á. H. (2013). *Gerencia en hospitales e instituciones de salud*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). Metodología de la Investigación. En *Metodología de la Investigación*.
- Hernández, R. F. (2014). Metodología de la Investigación. En *Metodología de la Investigación*.
- Ingenio Empresa*. (2021). Obtenido de Analisis Pestel: <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- LOSEP, L. O. (11 de Enero de 2018). Obtenido de [https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2\\_20\\_reg\\_LOSEP\\_mar\\_2018.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_20_reg_LOSEP_mar_2018.pdf)
- MAIS. (2018). *MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL DE SALUD*. QUITO: DESCONOCIDO.
- Martín, C. R. (2000). *LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO: UN CONCEPTO ENALZA*. Obtenido de [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net): [https://www.researchgate.net/publication/27339550\\_La\\_satisfaccion\\_del\\_usuario\\_Un\\_concepto\\_en\\_alza](https://www.researchgate.net/publication/27339550_La_satisfaccion_del_usuario_Un_concepto_en_alza)
- Ministerio de Salud Pública, M. (08 de Junio de 2018). *CalidadSalud.gob.ec*. Obtenido de Suplemento del Registro Oficial No. 428 , 30 de Enero 2015: <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/ACUERDO->

MINISTERIAL-5212-\_-TIPOLOGIA-ESTABLECIMIENTOS-DE-SALUD-POR-NIVEL-DE-ATENCION.pdf

Ministerio de Salud Pública, M. (Septiembre de 2019). *Estructura de Puestos*. Quito.

MSP, M. d. (2013). *Código de Ética del Ministerio de Salud Pública e Instituciones Adscritas*.

Obtenido de salud.gob.ec:

[https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dsg/documentos/ac\\_00004399\\_2013%2003%20oct.pdf](https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dsg/documentos/ac_00004399_2013%2003%20oct.pdf)

MSP, M. d. (19 de Noviembre de 2019). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de

aplicaciones.msp.gob.ec:

<https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/AC-00070-2019%20NOV19.pdf>

Peiró, R. (05 de Julio de 2017). *Cadena de Valor*. Obtenido de Economipedia.com:

<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Porter, L. y. (Noviembre de 2019). *Blog de MBA*. Obtenido de <https://blogs.imf->

[formacion.com/blog/mba/michael-porter-cinco-fuerzas/](https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/michael-porter-cinco-fuerzas/)

Torres, W. (Noviembre de 2021). *Primicias*. Obtenido de

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/gobierno-salud-educacion-presupuesto-asamblea-ecuador/>

Valdes, A. (2010). *Metodología de Gestión Productiva de los Servicios de Salud - Introducción y Generalidades*. Washington, D.C.: OPS.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Resumen de la entrevista realizada al personal operativo que labora en el centro de salud

	<b>Médico General</b>	<b>Médico Familiar</b>	<b>Enfermera</b>	<b>Odontólogo</b>	<b>Psicóloga</b>
Que tiempo lleva laborando en el CSZ.	2años	2años	3años	2año	2año
¿Considera que el trabajo en esta unidad está bien organizado?	NO	NO	La mayor parte del tiempo No	NO	Si
¿La relación de trabajo con sus compañeros es buena?	Si	Si	Si	Si	Si
Recibo formación/ capacitación continua para desempeñar correctamente mi trabajo?	No son muy seguidas	Una vez al año	Cada 6 meses	Cada 6 meses	Una vez al año
En términos generales, que opina del área de consulta externa de esta unidad de salud	Falta mucha organización	Poco tiempo con el paciente en consulta para su atención	Falta organización, muchas veces los pacientes se colapsan por la falta de atención en admisión.	Se debería extender el tiempo de atención acorde a la necesidad del paciente	Falta personal.
¿Podría emitir su punto de vista sobre la calidad de atención que reciben los pacientes en esta unidad de salud?	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 2: Matriz De Evaluación De Alternativas Estudiadas**

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS</b>					
<b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b>					
<b>MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b>					
<b>“Plan de Mejora para la Redistribución Eficiente del Talento Humano en el Centro de Salud Tipo A de la Ciudad de Zamora para Mejorar la Atención al Usuario”</b>					
<b>MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>DESAFIO</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCION</b>	<b>UNIDAD DE GESTION</b>
Recurso Humano insuficiente -Jubilación (dos médicos generales)	Inconformidad en el usuario	Insuficiente personal para la demanda de pacientes	Solucionar la problemática con el recurso humano que se tiene	Una Redistribución del Talento humano, horarios sin perjudicar la productividad	Gestión de Talento Humano – Gerencia – Distrito de Salud 19D01
Espacio Físico (consultorios) no acorde al número de profesionales	Insatisfacción en la atención por parte del usuario y malestar en el recurso humano de la unidad de salud	Establecimiento con equipamiento no acorde para la cartera de servicio de salud que demanda la población	Solucionar la distribución del espacio con el que se cuenta	Una redistribución del espacio físico con el que se dispone.	Gestión de Gerencia y Talento Humano
No cuenta con área administrativa	Personal operativo desempeña mayores funciones en el área administrativa	No permite responder de manera óptima a la demanda de los servicios (admisión)	Solucionar problemática con el área que se dispone	Una redistribución del talento humano con horarios donde se los organice de forma rotativa	Gestión de Gerencia y Talento Humano
Call Center 171  10% interno 90% externo	Turnos en otra unidad de salud e inconformidad en el usuario	Retraso en las atenciones, falta de seguimiento a los usuarios vulnerables	Que haya una verificación correcta en los turnos disponibles	Enviar un comunicado pidiendo ampliación del porcentaje de pacientes que puede agendar la unidad de salud	Gestión de Gerencial - Distrito de Salud
Internet compartido por el Distrito	Internet no es propio	Retrasa el sistema y el registro en los datos de los pacientes por parte del profesional.	Obtener una red propia de internet ya que es un servicio básico indispensable	Solicitud alegando las causas de la falta de este servicio	Gestión Gerencial – Distrito de Salud 19D01
Elaboración Propia					

### ANEXO 3: Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio físico propio</li> <li>- Buen ambiente laboral e infraestructura de salud.</li> <li>- Ubicación (fácil acceso).</li> <li>- Equipo comprometido y con alto sentido de pertenencia.</li> <li>- Centro de salud con servicios de atención integral y amigable para adolescentes.</li> <li>- Aplicación de enfoques de género, interculturalidad, participación e inclusión en todas las estrategias del Ministerio de Salud pública.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente personal para la demanda de pacientes</li> <li>- Establecimientos con equipamiento no acorde para atender la cartera de servicios de salud que demanda la población.</li> <li>- Falta de personal administrativo que no permite responder de manera óptima a la demanda de los servicios de salud (área de admisión).</li> <li>- Personal operativo desempeña mayores funciones en el área administrativa.</li> <li>- Personal con problemas de salud (condiciones que requieren permiso).</li> <li>- Dos médicos se jubilaron y no hubo reemplazo en esos puestos (partidas perdidas).</li> <li>- Constante cambio o incremento de formularios, registros y matrices.</li> <li>- Poca reacción en el proceso de ejecución presupuestaria.</li> <li>- Falta de capacitación acorde al perfil de cada profesional.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo priorizan la Salud y prepondera este derecho para la población.</li> <li>- Apoyo del distrito de Salud (está en conjunto con el centro de salud).</li> <li>- Estar en la misma ubicación geográfica que el distrito de salud.</li> <li>- Hospital General de la ciudad cercano al centro de Salud.</li> <li>- Altos costos en la atención por parte de servicios de salud privados.</li> </ul>	<p><b>AMENZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial desfinanciamiento sostenido del presupuesto para la salud.</li> <li>- Pandemia.</li> <li>- Altos índices de demanda insatisfecha en la atención de salud.</li> <li>- Centro de atención telefónica (no hay correcta verificación de disponibilidad de cupos – citas en otra parroquia).</li> <li>- Distrito no cuenta con asignación de plazas para profesionales rurales para el centro de salud.</li> </ul>

#### ANEXO 4: Propuesta de Mejora

	<b>Punto Crítico</b>	<b>Propuesta de Mejora</b>
1	Limitado personal operativo para la demanda de pacientes en la unidad de salud	Elaborar un plan de redistribución con el recurso humano que se cuenta y por parte de la gestión gerencial elaborar un informe donde se cite la necesidad imperiosa de sumar personal.
2	Espacio físico insuficiente para realizar las atenciones medicas	En nuestro plan de redistribución se organizo horas destinadas para cada profesional para poder hacer uso del espacio con el que se cuenta, por parte de la gestión gerencial se debería realizar un estudio de las áreas que se pueden acondicionar para abrir nuevos consultorios en el centro de salud.
3	Área de admisión sin personal permanente, el cual es el encargado de verificar citas, tomar los datos e ingresar al sistema, buscar la ficha y carpeta médica para su cita.	Mediando nuestro plan de gestión en la redistribución del personal, se pudo ubicar a un profesional en esta área que vendría hacer la primera impresión del usuario en el centro de salud, peso a ello la gestión gerencia junto a talento humano se debería analizar la incorporación de un personal del área de estadística para cumplir esta función de forma permanente.