



FACULTAD DE POSGRADOS

Plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de la atención en el centro de salud buenos aires que responda a las necesidades de salud de la población desde la perspectiva del usuario

AUTOR

Alisson Michelle Escobar Urcuango

AÑO

2022



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE  
LA ATENCIÓN EN EL CENTRO DE SALUD BUENOS AIRES QUE  
RESPONDA A LAS NECESIDADES DE SALUD DE LA POBLACIÓN  
DESDE LA PERSPECTIVA DEL USUARIO

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

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora:

Alisson Michelle Escobar Urcuango

Año 2022

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Alisson Michelle Escobar Urcuango

180461554-8

## **AGRADECIMIENTO**

***“Un corazón agradecido es un imán para los milagros” Anónimo.***

A Dios por guiarme en una etapa más de preparación profesional. A mis padres por los esfuerzos realizados, convirtiéndome en una profesional capaz de superarme.

## **DEDICATORIA**

***“Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar” Fitch.***

Este logro que se suma a mi trayectoria profesional lo dedico a Dios y a mis padres que me han guiado a este momento.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo principal del presente trabajo es diseñar un plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de la atención en el Centro de Salud Buenos Aires de la provincia de Imbabura que responda a las necesidades de salud de la población desde la perspectiva del usuario.

La adopción del plan de gestión gerencial se fundamenta en la planificación estratégica para proporcionar una base sólida de desarrollo sostenible, fortaleciendo las capacidades administrativas y operativas para proporcionar servicios con criterios de calidad, que satisfagan los requisitos de los usuarios y los legales reglamentarios aplicables, facilitando oportunidades de alcanzar niveles de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus usuarios.

La metodología utilizada es cualitativa, no experimental que permitió identificar y comprender la percepción que tienen los usuarios de los servicios que proporciona el Centro de Salud Buenos Aires y realizar el diagnóstico de los recursos y capacidades funcionales de esta entidad.

El levantamiento de la información se realizó a través de encuestas aplicadas al personal y usuarios de este centro de salud.

La formulación del plan de gestión gerencial se sustenta en el planteamiento estratégico y los subcomponentes: gestión gerencial de la dirección, gestión administrativa y de recursos humanos, gestión financiera, gestión operativa, abastecimiento y logística, gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones, gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización, cuyo propósito principal es convertirse en una herramienta gerencial, que propone acciones operativas, para alcanzar niveles de eficacia y eficiencia en sus procesos, mejoramiento de la calidad de sus servicios, satisfacción de sus usuarios optimizando sus recursos para la consecución de sus metas en los próximos cinco años.

## **ABSTRACT**

The main aim of this research is to design a managerial management plan to improve the quality of care at the Buenos Aires Health Center in the province of Imbabura that responds to the health needs of the population from the user's perspective. The adoption of the managerial management plan is based on strategic planning to provide a solid basis for sustainable development, strengthening the administrative and operational capacities to provide services with quality criteria that meet the requirements of users and applicable legal regulations, facilitating opportunities to reach levels of effectiveness, efficiency and satisfaction of its users. The methodology used is qualitative, not experimental, which allowed us to identify and understand the perception that users have of the services that the Buenos Aires Health Center has, and to carry out the diagnosis of the resources and functional capacities of this entity. The information was collected through surveys applied to the staff and users of this health center. The formulation of the managerial management plan is based on the strategic approach and the subcomponents: managerial management of the direction, administrative and human resources management, financial management, operational management, supply and logistics, management of information and communication technologies, management of clinic and hospitalization services, whose main purpose is to become a managerial, operational tool, to achieve levels of effectiveness and efficiency in its processes, improvement of the quality of its services, satisfaction of its users, optimizing its resources for achieving its goals in the next five years.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	
ABSTRACT	
CAPÍTULO I.....	1
REVISIÓN ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
1.2.1. Estructura administrativa y financiera .....	3
1.2.2. Estructura operativa .....	3
1.3. Oferta y Demanda de Servicios .....	4
1.3.1. Oferta de servicios que brinda la Unidad de Salud.....	4
1.4. Demanda de servicios .....	6
1.5. Análisis geoespacial y geopolítico.....	7
1.5.1. Análisis geopolítico .....	7
1.5.2. Análisis geoespacial.....	7
1.6. Población atendida .....	11
1.7. Demanda de servicios insatisfecha .....	12
2. Planteamiento del Problema y de las Oportunidades de Mejora.....	12
2.1. Planteamiento del problema.....	12
2.2. Justificación del planteamiento del problema.....	15
2.3. Objetivos General y específicos del plan para prestación de servicios	15
2.3.1. Objetivo General .....	15
2.3.2. Objetivos Específicos.....	15
2.4. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	15
2.5. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas .....	17
1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS. ....	18

1.1.	Justificación .....	18
1.2.	Diseño de Estudio .....	18
1.3.	Población y muestra .....	19
1.4.	Recolección de datos.....	20
2.1.	Gestión Gerencial de la Dirección .....	25
2.2.	Gestión Estratégica de Marketing .....	25
2.3.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	25
2.4.	Gestión Financiera .....	26
2.5.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	26
2.6.	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	27
2.7.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	28
1.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	28
1.1.	Análisis del Entorno Social.....	28
1.2.	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	30
1.3.	Análisis FODA.....	32
1.4.	Cadena de Valor de la Organización .....	33
1.5.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
1.5.1.	Misión .....	34
1.5.2.	Visión.....	34
1.5.3.	Valores .....	34
1.5.4.	Objetivos institucionales.....	34
1.5.5.	Principios Éticos .....	35
1.5.6.	Políticas.....	35
2.	PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	36
	PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	36
2.1.	Gestión Gerencial de la Dirección .....	36

2.1.1. Indicadores de gestión por áreas .....	37
2.1.2. Indicadores de gestión por áreas .....	37
2.1.3. Indicadores de gestión por áreas .....	38
2.1.5. Mejoramiento continuo de la calidad.....	38
2.1.7. Indicadores de calidad por áreas .....	39
2.1.8. Indicadores de calidad por áreas .....	39
2.1.9. Ejecución de planes de desarrollo institucional .....	40
2.1.10. Indicadores de ejecución por áreas .....	40
2.1.11. Indicadores de ejecución por áreas .....	40
2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	40
2.2.1. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas .....	41
2.2.2. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas .....	41
2.2.3. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas .....	41
2.2.4. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas .....	42
2.3. Gestión Financiera .....	42
2.3.1. Indicadores de Gestión Financiera por áreas .....	42
2.3.2. Indicadores de Gestión Financiera por áreas .....	43
2.3.3. Indicadores de Gestión Financiera por áreas .....	43
2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	43
2.4.1. Indicadores de Adquisición de Medicamentos .....	43
2.4.2. Indicadores de Movimientos de Inventarios por áreas .....	44
2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones .....	44
2.5.1. Indicadores de gestión de registros de la información .....	45
2.5.2. Indicadores de gestión de registros de la información .....	45
2.6. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	45
2.6.1. Indicadores de gestión de registros de la información.....	46
2.6.2. Indicadores de gestión de registros de la información .....	46

1. Evaluación del plan de gestión gerencial .....	46
2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	47
3. Conclusiones y recomendaciones .....	48
3.1. Conclusiones .....	48
3.2. Recomendaciones .....	48
GLOSARIO .....	50
REFERENCIAS .....	51
ANEXOS .....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Recursos humanos que brindan servicio en el Centro de Salud.....	4
<b>Tabla 2.</b> Distribución población asegurada a servicios de seguridad social.....	4
<b>Tabla 3.</b> Horario laboral.....	5
<b>Tabla 4.</b> Asignación de tiempos para atención intramural y extramural .....	6
<b>Tabla 5.</b> Atenciones por grupo etario en el Centro de Salud Buenos Aires .....	7
<b>Tabla 6.</b> Altitud según comunidades .....	8
<b>Tabla 7.</b> Hidrología de la parroquia La Merced de Buenos Aires .....	9
<b>Tabla 8.</b> Área de influencia distancia y tiempo .....	10
<b>Tabla 9.</b> Atenciones por grupo etario en el Centro de Salud Buenos Aires .....	12
<b>Tabla 10.</b> Matriz de alternativas .....	17
<b>Tabla 11.</b> Población .....	19
<b>Tabla 12.</b> Análisis encuesta aplicada a usuarios del CS Buenos Aires. ....	21
<b>Tabla 13.</b> Análisis encuesta aplicada al personal del CS Buenos Aires .....	23
<b>Tabla 14.</b> Valoración de impactos de factores de las fuerzas competitivas.....	30
<b>Tabla 15.</b> Matriz FODA.....	32
<b>Tabla 16.</b> Cadena de valor .....	33
<b>Tabla 17.</b> Valoración cualitativa y cuantitativa .....	47

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Figura 1.</b> Tipos de clima La Merced de Buenos Aires .....	9
<b>Figura 2.</b> Grupo poblacional por ciclo de vida y grupos prioritarios .....	11
<b>Figura 3.</b> Árbol de problemas.....	14
<b>Figura 4.</b> Fuerzas de Porter.....	32

# **CAPÍTULO I**

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

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

#### **1.1.Introducción**

El análisis de las necesidades de salud desde el punto de vista del usuario rara vez se tiene en cuenta en la formulación de políticas de salud o en la planificación de la atención. Por ello, es importante reconocer adecuadamente las necesidades de salud para tomar decisiones y orientar los procesos administrativos, clínicos y epidemiológicos (Viscaya, T., y Gásperi, R., 2018).

La gestión de calidad es importante para mejorar continuamente el servicio y por ende que el usuario se encuentre satisfecho por el servicio prestado.

El Centro de Salud Buenos Aires brinda atención de primer nivel siendo la puerta de entrada a la red pública de salud, conforme se establece en el Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI); sin embargo, el sistema de salud en el Ecuador siempre ha estado fragmentado y por ende desarticulado provocando insatisfacción en los usuarios por no cubrir las necesidades integrales de salud de la población.

La identificación de necesidades representa un aspecto importante en los servicios de salud, en tanto pretende orientar las acciones y su impacto en las necesidades, con el fin de contribuir al campo de la gestión económica en salud. (Viscaya, T., y Gásperi, R. 2018). Los problemas con los sistemas y modelos de salud son comunes, como una funcionalidad inaceptable de la atención primaria de salud, falta de coordinación entre las líneas de atención y fragmentación de los servicios médicos, lo que genera costos inesperados en la prestación de servicios (Bedregal, P., et al 2002).

La fragmentación es común en los sistemas de salud latinoamericanos, como la falta de coordinación entre los diferentes niveles de atención, la infraestructura, el bajo acceso a la atención, lo que representa una pérdida de continuidad de la atención y la falta de alineación de los servicios con las necesidades de los usuarios (Ocampo, M., et al 2013)

El estudio de necesidades realizado por Bradshaw, propuso distinguir entre necesidades no sentidas pero latentes, aquellas que son percibidas por el individuo, normativas (percibidas por el profesional de la salud) y las relativas (brecha entre las necesidades individuales y las de la población (Bedregal, P., et al 2002).

Un sistema de servicios de salud planificado con base en las necesidades de la población debe considerar la promoción de la salud, la prevención primaria, la atención primaria y el autocuidado en salud. Un sistema de salud debe considerar la entrega de bienes y servicios dentro y fuera del sector, especialmente para los más pobres, por su impacto en romper el ciclo de la pobreza y reducir el potencial aislamiento social (Bedregal, P., et al 2002).

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

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

El Ministerio de Salud Pública (MSP) como autoridad sanitaria nacional con el objetivo de operativizar la Red Pública Integral de Salud y la Red Privada Complementaria homologó la tipología de los establecimientos de salud por niveles de atención, normativa que rige para todo el sector salud del país.

Las directrices del MAIS-FCI (2012) sostienen que el primer nivel de atención es la puerta de entrada obligatoria al sistema de salud e incluye atención ambulatoria y de corta estancia. El segundo nivel de atención representa el paso inmediato para derivar casos no resueltos en el primer nivel e incluye establecimientos que brindan atención ambulatoria especializada y hospitalización y ofrece dos categorías, emergencia y hospitalización. El tercer nivel está conformado por establecimientos de referencia nacional, donde se brinda atención a pacientes con patologías más complejas, provenientes de todos los puntos del país, prestan servicios ambulatorios y hospitalarios de especialidad y especializados. El cuarto nivel brinda servicios especializados, cuyo objetivo principal es enfocarse en la realización de investigaciones en salud basadas en la experiencia clínica.

### **1.2.1. Estructura administrativa y financiera**

#### **Estructura Orgánica Descriptiva del Nivel Zonal**

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en el año 2012, organizó la atención mediante la distribución en zonas, distritos y circuitos.

El Centro de Salud Buenos Aires, es una unidad de primer nivel de atención, que pertenecía al ex Distrito 10D01, que fue anclado a la Coordinación Zonal 1 Salud, por lo cual, en la actualidad la estructura financiera corresponde a la Coordinación Zonal.

Las misiones y funciones de las Coordinaciones Zonales en Salud se encuentran establecidas en el Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del MSP y son: Coordinar, controlar y planificar en la zona las acciones referentes a vigilancia de la salud pública, de la vigilancia y control sanitario, la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, y participación social, modelo de atención y, redes pública y complementaria de salud (Ministerio de Salud Pública, 2012).

### **1.2.2. Estructura operativa**

La Atención Primaria de Salud Renovada (APS-R) es una estrategia que orienta el desarrollo de los sistemas de salud acorde a las necesidades de la población. Establece también que el sector salud representado por el Ministerio de Salud Pública, promoverá la investigación científica, y su integración con la actividad asistencial y docente en todas las unidades de salud que conforman el Sistema Nacional de Salud, y orientará al abordaje de los problemas de salud prioritarios. Señala que el flujo del usuario se registrará estrictamente según la normativa del Sistema de Referencia y Contra referencia emitida por el Ministerio de Salud Pública (Ministerio de Salud Pública, 2012).

La administración técnica del Centro de Salud está determinada por el Acuerdo Ministerial N° 00004568 relacionado con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los Establecimientos del Primer Nivel de Atención del Ministerio de Salud Pública, por el responsable de la unidad técnica que es el Líder de la unidad operativa.

**Tabla 1. Recursos humanos que brindan servicio en el Centro de Salud**

<b>Perfil Profesional</b>	<b>Número de profesionales</b>
<b>Enfermero Rural -Líder de la Unidad Operativa</b>	Uno
<b>Médico Familiar itinerante</b>	Uno
<b>Médico rural</b>	Uno
<b>Odontóloga rural</b>	Uno
<b>Técnicos de Atención Primaria en Salud</b>	Dos

*Elaborado por: la autora*

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

#### **Oferta (Red de Servicios)**

En la parroquia La Merced de Buenos Aires, los servicios de salud se proporcionan a través del Centro de Salud Buenos Aires tipo A (MSP) y del Seguro Social Campesino (SSC) en un Puesto de Salud. El establecimiento de salud de referencia de mayor nivel de atención es el Hospital San Vicente de Paúl o a su vez el Hospital del Seguro (Ibarra).

**Tabla 2. Distribución de la población asegurada.**

<b>Población de la parroquia rural de Buenos Aires afiliada a la Seguridad Social - por sexo</b>			
<b>Afiliación a la Seguridad Social</b>	<b>Sexo</b>		<b>Total</b>
	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	
<b>IESS - Seguro Campesino</b>	29.00%	22.00%	51.00%
<b>Jubilado de IESS/ISSFA/ISSPOL</b>	1.00%	3.00%	4.00%
<b>No aporta</b>	20.00%	25.00%	45.00%
<b>TOTAL</b>	50.00%	50.00%	100.00%

*Elaborado por: La autora*

*Fuente: Análisis Situacional Integral de Salud CS Buenos Aires, 2022.*

#### **1.3.1. Oferta de servicios que brinda la Unidad de Salud**

El Centro de Salud Buenos Aires, pertenece a la Zona 1 – Salud del Ministerio de Salud Pública, es un centro de atención de Primer Nivel Tipo A y se encuentra en la parroquia La Merced de Buenos Aires, cantón San Miguel de Urququí, en la provincia de Imbabura.

La atención médica se realiza en el establecimiento, con visita a sus comunidades, visita a domicilio y establecimientos educativos (guarderías, jardín, escuelas y colegios), principalmente la Unidad Educativa Buenos Aires y sus 7 ambientes ubicados en las comunidades: UE San Luis, UE San José, UE La Primavera, Escuela General Calicuchima en El Corazón, UE El Porvenir, Escuela Unificada Boyacá; en las comunidades San Pedro y El Triunfo se brinda atención interinstitucional con programas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) como el Programa Creciendo con Nuestros Hijos (CNH) y programas de atención al adulto mayor.

**Tabla 3. Horario laboral**

Unidad de Salud	Jornada laboral	Horario	Servicios
<b>Centro de Salud Buenos Aires</b>	Lunes a viernes	08h00 a 17h00	Medicina Familiar Medicina General Odontología Enfermería

*Elaborado por: Autora*

La unidad de salud brinda atención en prevención, morbilidad y emergencias ya que al ser una zona rural de difícil acceso trata de brindar una atención de calidad a la población a fin de que exista una pronta resolución de sus problemas de salud; además se ejecutan actividades de promoción y prevención en salud a través del cumplimiento de los distintos programas que mantiene el MSP:

- Estrategia Nacional de Inmunizaciones (ENI).
- Atención integral por ciclo de detección e intervención temprana de los trastornos del desarrollo.
- Detección temprana de discapacidades auditivas y visuales en escolares.
- Disponibilidad Asegurada de Insumos Anticonceptivos (DAIA).
- Atención integral a adolescentes y adultos mayores.
- Programa cero caries, dirigido a niños y adolescentes para prevenir enfermedades odontológicas.
- Programa de tuberculosis

## Modalidades de atención

Los Equipos de Atención Integral en Salud (EAIS) de la unidad operativa brindan su atención bajo dos modalidades, según lo establece el MAIS-FCI:

- Atención extramural o comunitaria.
- Atención intramural o en el establecimiento.

**Tabla 4. Asignación de tiempos para atención intramural y extramural**

PROFESIONAL	UNIDADES RURALES	
	INTRAMURAL	EXTRAMURAL
Médico	50%	50%
Enfermero	40%	60%
Odontólogo	30%	70%
TAPS	10%	90%

Fuente: MAIS, 2012

La distribución de los tiempos busca asegurar la atención continua y el cumplimiento de actividades tanto dentro como fuera del centro de salud, no obstante no se puede cumplir con esta disposición ya que el Centro de Salud Buenos Aires al encontrarse en una zona rural con comunidades muy distantes y al no contar con el personal suficiente no lograr cumplir las atenciones necesarias ocasionando insatisfacción en la población, pues al desplazarse un profesional a las actividades extramurales se suspende la atención intramural de algún servicio en la unidad de salud.

### 1.4.Demanda de servicios

En el Centro Salud Buenos Aires se realizan controles a niños, adolescentes, mujeres embarazadas, adultos mayores, control odontológico e inmunizaciones con el fin de prevenir, orientar, detectar factores de riesgo a tiempo, para lograr disminuir la morbimortalidad en los pacientes. En caso de ser necesario se realizan referencias a unidades de mayor complejidad para salvaguardar la vida de los pacientes.

Durante los controles se brinda asesoría a pacientes sobre signos de alarma, alimentación adecuada, técnica de lactancia materna, planificación familiar, plan de parto y transporte.

En este contexto, durante el primer trimestre del año 2022 se han atendido a 5584 pacientes en los diferentes servicios del centro de salud

**Tabla 5. Atenciones por grupo etario en el Centro de Salud Buenos Aires**

<b>Grupo etario</b>	<b>Número de pacientes atendidos</b>
<b>0 años</b>	427
<b>1-4 años</b>	735
<b>5-9 años</b>	609
<b>10-14 años</b>	450
<b>15-19 años</b>	561
<b>20-64 años</b>	2318
<b>Mayores de 65 años</b>	484
<b>Total</b>	5584

*Fuente: Base PRAS 2022 CS Buenos Aires*

## **1.5. Análisis geoespacial y geopolítico**

### **1.5.1. Análisis geopolítico**

El art. 32 de la Constitución de la República del Ecuador establece que la salud es un derecho de los ciudadanos garantizado por el Estado y que la prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

### **1.5.2. Análisis geoespacial**

#### **Ubicación**

La parroquia La Merced de Buenos Aires, es una parroquia rural perteneciente al cantón San Miguel de Urucuquí en la provincia de Imbabura, situada al noroccidente de la provincia y ubicada a 120km de la capital provincial (Ibarra) y a 252km de la capital ecuatoriana (Quito).

#### **Altitud**

Se encuentra a una altura de 2.270m sobre el nivel del mar, según los datos georreferenciados y fuente electrónica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Urucuquí.

**Tabla 6. Altitud según comunidades**

<b>Comunidad</b>	<b>Altitud</b>
<b>San José</b>	3303 msnm
<b>La Primavera</b>	2989 msnm
<b>El Corazón</b>	2916 msnm
<b>San Luis</b>	2560 msnm
<b>El Triunfo</b>	2018 msnm
<b>El Porvenir</b>	2238 msnm
<b>San Pedro</b>	20565 msnm

*Fuente: Investigación de la Unidad Operativa 2022*

### **Temperatura**

Con una temperatura promedio que oscila entre los 16 a 18°C.

### **Precipitación**

La parroquia se caracteriza por presentar sus máximos lluviosos en los meses de abril y noviembre constituyendo un régimen de precipitaciones interanual de distribución bimodal, siendo notablemente regular a lo largo del año; la precipitación media se describe en 2100mm en el Plan de Desarrollo Territorial de la parroquia por el GAD Parroquial en el año 2015.

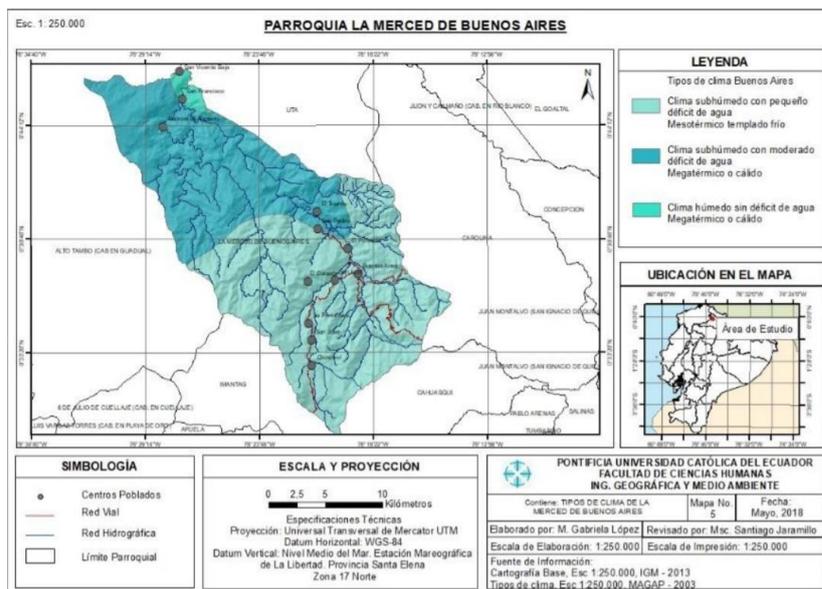
### **Límites geográficos-administrativos y división política del área.**

Los límites parroquiales son:

- Al norte con Lita, perteneciente al cantón Ibarra
- Al sur con Cahuasquí y la parroquia Imantag
- Al oriente con la parroquia La Carolina
- Al occidente con la provincia de Esmeraldas

### **Pisos climáticos**

La parroquia presenta tres tipos de clima: ecuatorial megatérmico húmedo, ecuatorial de alta montaña y ecuatorial mesotérmico húmedo (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Buenos Aires, 2015).



**Figura 1.** Tipos de clima La Merced de Buenos Aires  
Fuente: López G, 2018

### Cuencas hidrográficas del territorio

La parroquia cuenta con una extensa red hidrográfica, del cual el río Lita es el más representativo ya que su longitud es de 31,69 km a lo largo de todo el territorio, en la tabla 7, se describe la red hidrográfica de la parroquia.

**Tabla 7.** Hidrología de la parroquia La Merced de Buenos Aires

Rio o quebrada	Longitud (km)
Rio Lita	31.69
Rio Toctemi	30.67
Rio Salado	17.25
Rio Buenos Aires	10.71
Rio Rumichaca	8.79
Rio San José	8.08
Rio San Vicente	7.13
Rio San Francisco	6.97
Rio Tupiza	6.88
Rio Chispo	5.98
Rio Jordán	5.69
Rio Guatafi	5.4
Rio Tayrochupa	5.07

Fuente: Instituto Geográfico Militar - IGM, 2015

### **Descripción de accesibilidad del territorio**

La accesibilidad a la parroquia se ve enormemente influenciada por la infraestructura vial, la cual está constituida por vías internas lastradas representando el 41.07 km de extensión y vías de tierra, caminos o senderos que constituyen vías de comunicación con el 13.6 km de extensión (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Buenos Aires, 2015).

### **Área de influencia y descripción de poblaciones de difícil acceso**

**Tabla 8. Área de influencia distancia y tiempo**

<b>Comunidades</b>	<b>Kilómetros</b>	<b>Tiempo a pie</b>	<b>Tiempo en transporte</b>
<b>Buenos Aires</b>	300 mt	20 min	5 min
<b>San Pedro</b>	13	4 horas	1 hora 30 min
<b>San Luis</b>	4	2horas	30 min
<b>El Porvenir</b>	6	2 horas	30 min
<b>El Triunfo</b>	14	6 horas	1 hora 30 min
<b>El Corazón</b>	10	8 horas	2 horas
<b>San José</b>	15	6 horas	1 hora 40 min
<b>La Primavera</b>	12	4 horas	1 hora

*Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Buenos Aires, 2015)*

*Elaborado por: Autora*

En la tabla se describe la distancia en kilómetros a la cual se encuentra cada comunidad de la parroquia y su tiempo de acceso tanto en vehículo como a pie, describiéndose las comunidades de: El Corazón, El Triunfo, San José, La Primavera y San Pedro como las comunidades de más difícil acceso y mayor distancia al encontrarse a más de 10 kilómetros del centro poblado de La Merced de Buenos Aires.

### **Fuentes de contaminación**

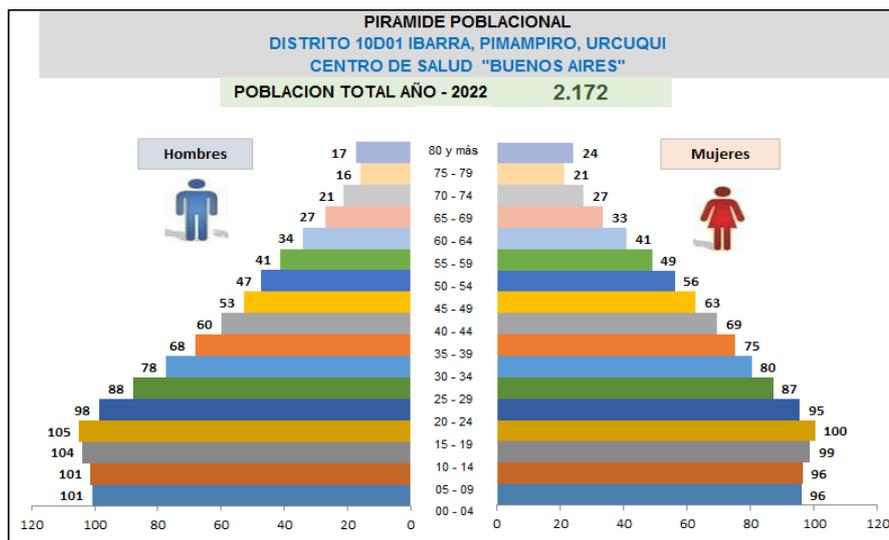
#### **Minería**

La parroquia La Merced de Buenos Aires posee características geológicas que la hacen ser considerada una parroquia de alto interés minero. Por lo que la actividad minera en el territorio se realiza de manera artesanal, legal e ilegalmente, ocasionando una serie de impactos tanto al ambiente como a la población habitante de la parroquia.

Dentro de los impactos producidos al ambiente destacan la generación de partículas de polvo, tala de bosques, remoción de la vegetación y daño visual al paisajismo de la parroquia (López G, 2018).

### 1.6. Población atendida

El Centro de Salud tiene como población de responsabilidad a los habitantes de Buenos Aires, parroquia rural del cantón Urcuquí, en la provincia de Imbabura. Según la base de datos proporcionada por la Unidad de Provisión de los Servicios del ex-Distrito 10D01, la población asignada y que conforma la parroquia La Merced de Buenos Aires es de 2172 habitantes para el año 2022.



**Figura 2.** Grupo poblacional por ciclo de vida y grupos prioritarios  
 Fuente: Base PRAS 2022 Centro de Salud Buenos Aires

El mayor porcentaje de la población lo representa el grupo de adultos de 20 a 64 años con el 54% del total, seguido por grupos de atención como adolescentes con el 19%, menores de 5 años con el 9.2%, niños de 5 a 9 años con el 9.3% y en menor porcentaje el grupo de adultos mayores que representa el 8.5% del total de la población.

Por lo tanto, durante el primer semestre se han atendido un total de 5584 atenciones entre servicios de Medicina Familiar, Medicina General y Odontología.

**Tabla 9. Atenciones por grupo etario**

<b>Grupo etario</b>	<b>Número de pacientes atendidos</b>
<b>0 años</b>	427
<b>1-4 años</b>	735
<b>5-9 años</b>	609
<b>10-14 años</b>	450
<b>15-19 años</b>	561
<b>20-64 años</b>	2318
<b>Mayores de 65 años</b>	484
<b>Total</b>	5584

*Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Buenos Aires, 2015)*

### **1.7.Demanda de servicios insatisfecha**

El primer nivel de atención lo constituyen los Distritos de Salud, puerta de entrada obligatoria al sistema de salud, por su contacto directo con la comunidad pues debe cubrir a toda la población. Este nivel debe resolver las necesidades básicas y/o más frecuentes de la salud enfermedad de la comunidad (MAIS-FCI 2012). Los servicios darán atención integral dirigida a la familia, individuo y comunidad, enfatizando en la promoción y prevención. Estas actividades serán intra y extramurales.

Debido a la falta de recursos presupuestarios, medicamentos, dispositivos médicos e insumos es muy difícil solventar las demandas de atención médica, especialmente en ocasiones de emergencia por lo que la insatisfacción de la población es creciente; además, no se cuenta con el apoyo de unidades móviles para el transporte pacientes o la factibilidad de referir a los pacientes ya que no existe recepción o disponibilidad para la atención en establecimientos de salud de II nivel dificultando la continuidad a la atención iniciada en el primer nivel, de los casos no resueltos y que requieren atención especializada a través de unidades de mayor complejidad o capacidad resolutive.

## **2. Planteamiento del Problema y de las Oportunidades de Mejora**

### **2.1.Planteamiento del problema**

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la gestión de calidad de los servicios de salud es uno de los puntos críticos para el mejoramiento continuo del servicio

y la satisfacción de los usuarios, que contribuya a lograr la garantía de la atención médica oportuna eficaz y eficiente en las unidades públicas del país (Gómez y Rivera, 2019).

La atención a los usuarios generalmente en los establecimientos públicos de salud tiene nudos críticos en la asignación de turnos, en el tiempo de espera de los pacientes para ser atendidos, en la entrega de medicamentos especialmente a pacientes con patologías complejas. En esta misma línea Velázquez y Vinueza (2017) manifiestan que los sistemas de gestión de los centros de atención primaria en los que existe una alta demanda de servicios de salud deben optimizar la distribución de pacientes y médicos para evitar cuellos de botella que tienen incidencia directa en la calidad del servicio, en la reducción de tiempos de espera y en la oportuna intervención médica que responda a las necesidades de los usuarios.

Es importante que las entidades públicas de salud utilicen herramientas y criterios de calidad, el enfoque de procesos, que permitan proporcionar una consulta externa efectiva, reduciendo los tiempos de espera de los pacientes y que éstos reciban una atención efectiva y eficaz, mejorando los niveles de satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En el Centro de Salud Buenos Aires se han identificado problemas en la atención a los usuarios debido principalmente a la asignación de los turnos, entrega de medicamentos de acuerdo a las indicaciones médicas, lo que ocasiona una limitada atención a los pacientes, ocasionando inconformidades en virtud de sus necesidades y expectativas del servicio que esperan de este establecimiento de salud.

Otro de los problemas que generalmente tienen los pacientes, es que no reciben una correcta información sobre el funcionamiento de este Centro de Salud por la falta de aplicativos informativos, campañas comunicacionales (internet, domiciliario), para agendar una cita, recibir un diagnóstico médico, tratamiento específico, acudir por emergencia, recibir medicamentos, generando un nivel de insatisfacción en los usuarios.

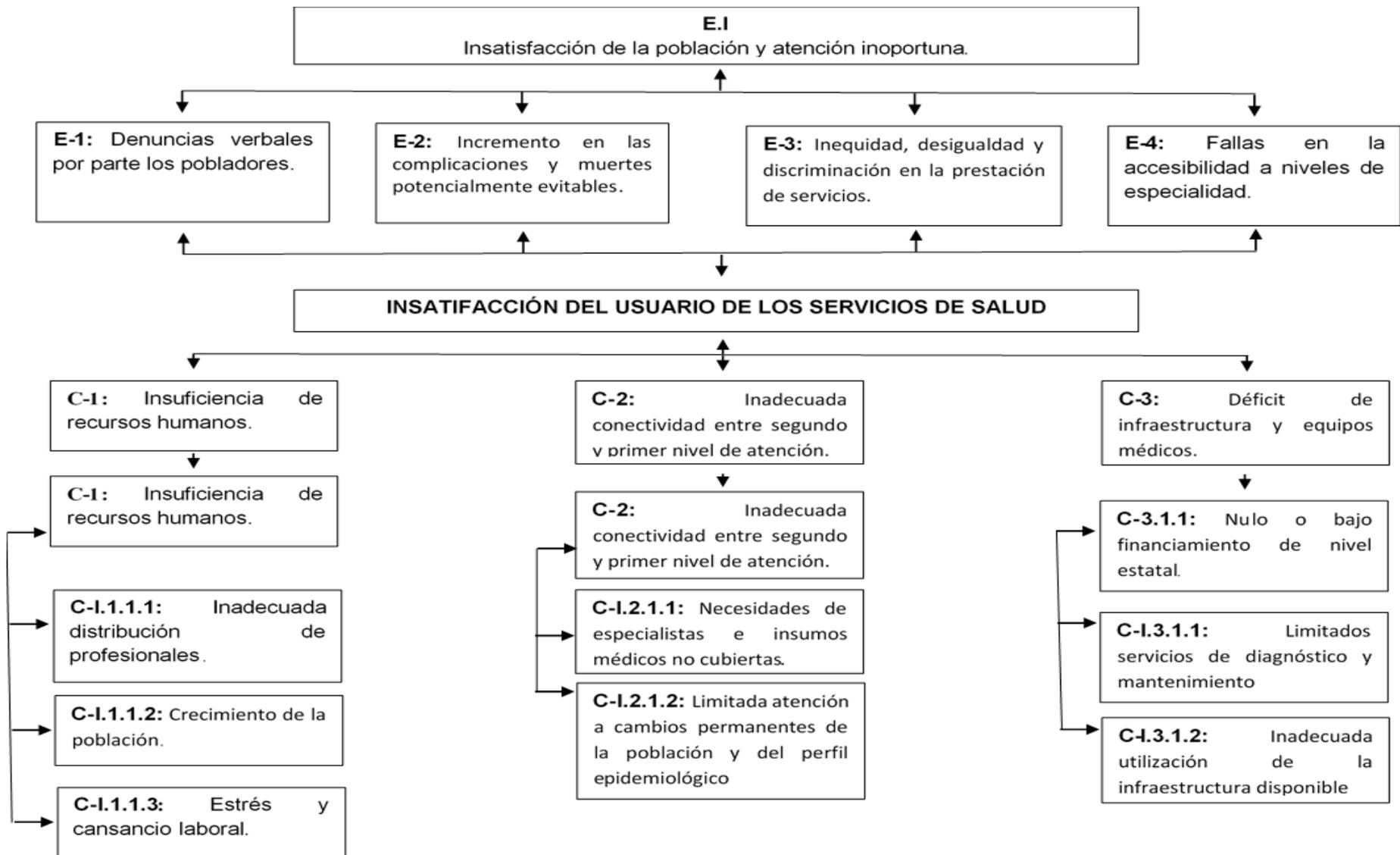


Figura 3. Árbol de problemas.

## **2.2. Justificación del planteamiento del problema**

Es un derecho de todos los ciudadanos recibir una atención de calidad pues se encuentra contemplado en la normativa sanitaria del Ecuador, así como en diferentes instancias internacionales, por lo tanto, es fundamental atender el problema identificado en el Centro de Salud Buenos Aires.

Los problemas que se presentan requieren una atención oportuna, identificando los nudos críticos, estableciendo sus causas y efectos, a fin de proponer alternativas de solución. Al realizar el presente trabajo se logrará satisfacer las necesidades de los pacientes y prevenir daños en la salud de los mismos, además para poder lograr estos cambios es necesario que los procesos sean controlados y evaluados continuamente.

## **2.3. Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios**

### **2.3.1. Objetivo General**

Diseñar un Plan de Gestión Gerencial para mejorar la calidad de la atención en el Centro de Salud Buenos Aires de la provincia de Imbabura que responda a las necesidades de salud de la población desde la perspectiva del usuario.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Conocer las necesidades de salud de la población desde la perspectiva de los usuarios.
- Definir acciones correctivas para las problemáticas identificadas.
- Mejorar el modelo de atención, estructura y funcionamiento del centro de salud.

## **2.4. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios**

La tarea clave es gestionar los servicios e implica identificar quién, por qué, cuándo, cómo. Es fundamental definir claramente cuál es la necesidad que da origen al servicio y cuáles son las características de quienes la representan, incluyendo la identificación de los usuarios, por grupo de edad, género, nivel socioeconómico, perfil de necesidades, prioridades, expectativas, patrones y todas las características que afectan el uso del servicio (Echeverría, M., y León, E., 2008).

-Implementación de recursos humanos en salud. Se basa en la formulación de políticas y programas de desarrollo de recursos humanos. Educar a la comunidad y a los trabajadores comunitarios, como parteras, médicos experimentados, es un elemento importante de la formación de recursos humanos, ya que forman parte de las formas tradicionales de atención y deben integrarse en una capacitación adecuada en el Sistema de Servicios de Salud.

La organización y participación de la comunidad está diseñada a lo largo del proceso de atención de la salud, desde la identificación y priorización de los problemas de salud hasta el diseño, la ejecución y la evaluación de las intervenciones, dirigidas por la comunidad y los proveedores de servicios de salud en conjunto (Echeverría, M., y León, E., 2008)

-Disponibilidad de infraestructura y equipos médicos. Se requieren insumos esenciales en cantidad, calidad, estructura, tecnología y costo para estar a la altura de la necesidad diagnosticada y los programas de intervención establecidos. Estos incluyen biológicos, medicamentos, equipos, medios de transporte y comunicaciones, los cuales deben adaptarse a las diferentes características epidemiológicas de las comunidades y la disponibilidad de recursos (Echeverría, M., y León, E., 2008)

-La necesidad de financiar el sistema de prestación de servicios de salud, a través de la participación conjunta de los gobiernos y las comunidades. Las percepciones de mala salud real o potencial indican una angustia, en un individuo o una comunidad, que puede expresarse como una necesidad. Las necesidades se definen como comportamientos mediante los cuales un individuo o una población busca aliviar su sufrimiento. Frente a las necesidades de la población son los profesionales quienes determinan las necesidades de la población, de acuerdo al conocimiento médico, la cantidad de personal y servicios requeridos para asegurar el nivel óptimo de atención médica, de acuerdo a los recursos disponibles (Echeverría, M., y León, E., 2008).

## 2.5. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Se procedió a definir una ponderación para la factibilidad técnica (50%), económica (25%) y política (50%), y una calificación del 1 al 10, siendo 10 el valor máximo. Finalmente se realizó la calificación de cada una.

**Tabla 10.** Matriz de alternativas

Problema central	Alternativas de solución	Criterios de selección						Total
		Ponderación	Factibilidad técnica	Ponderación	Factibilidad económica	Ponderación	Factibilidad política	
Insatisfacción del usuario de los servicios de salud	Establecer protocolo de atención al paciente	50%	10	25%	10	25%	10	10
	Capacitar al personal para brindar información a los usuarios	50%	10	25%	10	25%	10	10
	Mejorar infraestructura y equipamiento	50%	8	25%	7	25%	9	8
	Recursos humanos óptimos	50%	8	25%	7	25%	8	7.66

## **CAPÍTULO II**

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

#### **1.1. Justificación**

La ausencia de planes de gestión en las instituciones de salud ocasiona un impacto negativo para alcanzar la satisfacción de las necesidades de las personas a las cuales prestan sus servicios, con respuestas efectivas y eficaces a los problemas y situaciones de salud, con la necesidad de fortalecer los niveles de resolutivez, garantizando la prestación con eficacia, eficiencia, calidad de la atención médica a los usuarios. Los planes de gestión gerencial son un marco integrado para lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques resultados óptimos con respecto a: gestión gerencial de la dirección, gestión estratégica de marketing, gestión administrativa y de recursos humanos, gestión financiera, gestión operativa, abastecimiento y logística, gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones y gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización, alcanzando objetivos, metas planteadas y niveles de mejora continua en sus procesos y servicios de salud.

#### **1.2. Diseño de Estudio**

Para el desarrollo de este estudio se utilizó el tipo de investigación cualitativa, no experimental que es la más utilizada en el campo de la salud, con la finalidad de identificar y comprender la percepción que tienen los usuarios de los servicios del Centro de Salud Buenos Aires de la provincia de Imbabura, así como realizar el diagnóstico interno de este establecimiento, al determinar las capacidades de las categorías o dimensiones: gestión gerencial de la dirección, estrategias de marketing, gestión administrativa y de recursos humanos, financiera, operativa, abastecimiento y logística, gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones, gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización, información que contribuye a definir acciones correctivas para las problemáticas identificadas y el fortalecimiento del modelo de atención de esta entidad.

La investigación cualitativa aplicada se sustentó en información obtenida a través de encuestas aplicadas a los usuarios y personal del Centro de Salud Buenos Aires.

Para el alcance de la investigación se utilizó el análisis descriptivo – analítico, para determinar la situación de las variables cualitativas (dimensiones o categorías) objeto

de estudio: percepción que tienen los usuarios del Centro de Salud Buenos Aires y el análisis de las capacidades de las categorías o dimensiones: gestión gerencial de la dirección, estrategias de marketing, gestión administrativa y de recursos humanos, financiera, operativa, abastecimiento y logística, gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones, gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización de esta entidad de salud y alcanzar los objetivos específicos propuestos en esta investigación, sustentada en la información de las encuestas aplicadas a los usuarios de este servicio y al personal del Centro de Salud.

### 1.3.Población y muestra

La población objeto de estudio son dos: la primera son los usuarios que reciben el servicio regularmente en el Centro de Salud Buenos Aires, que según información directa del personal de esta entidad son un promedio de 130 personas semanal. La segunda población es el personal operativo que actualmente labora en este Centro de Salud que son los siguientes:

**Tabla 11. Población para estudio**

Personal	Cantidad
Médico rural	1
Odontólogos rurales	2
Enfermero rural	1
Técnicos de atención primaria de salud (TAPS)	2
Total	6

*Fuente: Centro de Salud Buenos Aires*

Para determinar la muestra de la primera población que corresponde a los 130 usuarios promedio semanal del Centro de Salud Buenos Aires se utilizó la siguiente ecuación:

$$n \equiv \frac{PQ \times N}{(N - 1)(E^2 / K^2) + PQ}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

PQ= Desviación típica de la población (0.5)<sup>2</sup>

K= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza (1.96)

e= Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n \equiv \frac{0.5^2 \times 130}{(130 - 1)(0.05/1.96)^2 + 0.5^2}$$

N = 97 usuarios.

Aplicando la ecuación antes descrita se determina que el marco muestral es de 97 usuarios regulares del Centro de Salud Buenos Aires de la provincia de Imbabura, a quienes se les aplicó la encuesta. El tipo de muestreo aplicado fue simple al azar en el que se incluye la probabilidad de que cada usuario (elemento de la población) tiene iguales posibilidades de ser seleccionado como unidades muestrales para la aplicación de la encuesta.

#### **1.4.Recolección de datos**

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta a los usuarios del Centro de Salud Buenos Aires y al personal operativo de esta entidad. Con esta finalidad se diseñaron dos formatos de encuesta: el primero para los usuarios que está compuesto de dos categorías o dimensiones: infraestructura y ambiente y nivel de atención con un total de 12 preguntas de relación múltiple con las opciones Si, No, A veces.

El segundo formato de encuesta es para el personal operativo del Centro de Salud y está en relación a las categorías o dimensiones: gestión gerencial de la dirección, gestión estratégica de marketing, gestión administrativa y de recursos humanos, gestión financiera, gestión operativa, abastecimiento y logística, gestión de las tecnologías de información y comunicación y gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización, el mismo que está estructurado con 32 preguntas de relación múltiple con las opciones Si, No, A veces.

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

De las encuestas aplicadas a los usuarios del Centro de Salud Buenos Aires, utilizando el cuestionario de encuesta del Anexo 1, se obtuvieron los siguientes resultados que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 12.** Análisis de la encuesta aplicada a los usuarios del Centro de Salud Buenos Aires.

INTERPERSONAL	SI		NO		A VECES	
	F	%	F	%	F	%
<b>INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE</b>						
¿Considera que la infraestructura física del centro de salud es adecuada?	10	10,31	45	46,39	42	43,30
¿El centro de salud según su punto de vista dispone del equipo y mobiliario adecuado para atender a los pacientes?	5	5,15	70	72,16	22	22,68
<b>NIVEL DE ATENCIÓN</b>						
¿Tiene algún tipo de problema para acceder a un turno de servicio de salud?	50	51,55	8	8,25	39	40,21
¿El personal que le atiende le ofrece con claridad los pasos a seguir del servicio de salud solicitado?	29	29,90	47	48,45	21	21,65
¿El personal le brinda facilidad de información del servicio de salud solicitado por usted?	31	31,96	40	41,24	26	26,80
¿Recibe atención médica oportuna cuando acude al centro de salud?	19	19,59	55	56,70	23	23,71
¿El personal que le atiende usa vocabulario de fácil comprensión para usted?	23	23,71	29	29,90	45	46,39
¿El personal de este centro de salud le dedica el tiempo necesario en su atención?	36	37,11	27	27,84	34	35,05
¿Le entregan los medicamentos de acuerdo a su requerimiento médico de forma oportuna?	23	23,71	49	50,52	25	25,77
¿Generalmente el Centro de Salud dispone de los medicamentos que usted requiere?	24	24,74	50	51,55	23	23,71
¿Se encuentra satisfecho con la atención que recibe en el centro de salud?	16	16,49	46	47,42	35	36,08
¿Considera que se debe mejorar el servicio de atención en el centro de salud?	84	86,60	3	3,09	10	10,31

Fuente: Encuestas a usuarios del Centro de Salud Buenos Aires

Elaborado por: Autora

**Análisis:** De las respuestas obtenidas de las 97 encuestas a los usuarios del Centro de Salud Buenos Aires, se determina que: en relación a dimensión infraestructura y ambiente el 46.39% afirman que la infraestructura física del centro no es la adecuada, el 72.16% sostiene que este centro de salud no dispone del equipo y mobiliario adecuado para atender a los pacientes.

En relación a la dimensión nivel de atención, se establece que el 51.55% tienen algún tipo de problema para acceder a un turno para ser atendido en este centro. En lo referente al personal que le atiende, 48.45% afirman que no se les ofreció con claridad los pasos a seguir respecto del servicio solicitado. En cuanto a la facilidad de información del servicio de salud que solicitan los pacientes, el 41.24% manifiestan que no han recibido la información adecuada. En lo pertinente a la atención médica oportuna el 56.70% sostienen que no. En lo referente al vocabulario de fácil comprensión que aplica el personal de esta institución con los pacientes, el 46.39% manifestaron que a veces. En lo relacionado al tiempo de atención en la consulta el 37.11% de los encuestados afirman que el personal si dedica el tiempo necesario.

En lo que respecta a la entrega de medicamentos de acuerdo a las indicaciones médicas en forma oportuna, el 50.52% manifestaron que no se les hace la entrega de los medicamentos. En cuanto a la disponibilidad de medicamentos en el centro de salud el 51.55% de los usuarios encuestados sostienen que no se dispone. En lo referente al nivel de satisfacción de la atención que recibe el 47.42% de los usuarios manifiestan que no están satisfechos. Ante esta situación el 86.60% de los pacientes encuestados sostienen que se debe mejorar el servicio de atención en este Centro de Salud.

### **Evaluación de las capacidades del Centro de Salud Buenos Aires**

Del diagnóstico interno de los recursos y capacidades funcionales del Centro de Salud Buenos Aires de la provincia de Imbabura, sustentado en el formato de encuesta Anexo 2 aplicado al personal de esta institución, permitió medir las siete categorías o dimensiones: gestión gerencial de la dirección, gestión estratégica de marketing, gestión administrativa y de recursos humanos, gestión financiera, gestión operativa, abastecimiento y logística, gestión de las tecnologías de la información y comunicación, gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización.

Los indicadores de las dimensiones o categorías se centran específicamente en el desempeño, a través de las dimensiones clave de impacto para emitir los hallazgos, resultados en forma coherente, sistémica, descriptiva, establecer las debilidades y

fortalezas para sustentar las oportunidades de mejora mediante la formulación del plan de acción gerencial, con políticas, programas, procesos para mejorar la eficacia, eficiencia, acceso, equidad, calidad y sostenibilidad de la atención de este Centro de Salud.

Los resultados de los indicadores de las encuestas son una guía para detectar problemas, nudos críticos, cuellos de botella de las capacidades funcionales del Centro de Salud y establecer directrices, estrategias de gestión que conduzcan a cambios en las dimensiones antes descritas.

En la siguiente tabla se muestran los resultados consolidados de la aplicación de la encuesta al personal del Centro de Salud Buenos Aires.

**Tabla 13. Análisis de la encuesta aplicada al personal del Centro de Salud Buenos Aires**

PREGUNTAS	SI		NO		A VECES	
	F	%	F	%	F	%
<b>GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN</b>						
¿Se evalúa el desempeño de los resultados del personal y de los procesos por áreas?	0	0,00	6	100,00	0	0,00
¿Se realiza evaluaciones de la calidad del servicio de atención por áreas y procesos del Centro de Salud?	0	0,00	4	66,67	2	33,33
¿Se evalúa en forma semestral y anual el Plan Operativo Anual del Centro de Salud, coordinando con el Plan Anual de Compras, Plan Anual de Inversión?	6	100,00	0	0,00	0	0,00
¿Considera que el Centro de Salud responde a las expectativas de la población?	6	100,00	0	0,00	0	0,00
¿Se ha dado a conocer el modelo de gestión del Centro de Salud al personal?	1	16,67	5	83,33	0	0,00
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING</b>						
¿La institución ha realizado estrategias de promoción de los servicios de salud que brinda a la ciudadanía?	6	100,00	0	0,00	0	0,00
¿El Centro de Salud realiza un plan de medios de comunicación en forma anual?	4	66,67	0	0,00	2	33,33
¿Considera que la atención del centro responde a las necesidades y problemas de su población?	2	33,33	4	66,67	0	0,00
¿Considera que se debe desarrollar estrategias para consolidar e incrementar las relaciones con los usuarios de salud?	6	100,00	0	0,00	0	0,00
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS</b>						
¿La carga laboral que tiene usted es la adecuada?	2	33,33	3	50,00	1	16,67
¿El ambiente laboral es un lugar psicológico y emocional saludable para trabajar?	2	33,33	1	16,67	3	50,00
¿Las instalaciones contribuyen a que se genere un buen ambiente de trabajo?	2	33,33	1	16,67	3	50,00

¿Recibe un buen trato independientemente de su posición en el Centro de Salud?	4	66,67	1	16,67	1	16,67
¿Se promueve el bienestar del personal para generar productividad y eficiencia?	2	33,33	1	16,67	3	50,00
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>						
¿Considera que la asignación de recursos para cubrir las necesidades del Centro de Salud es adecuada?	2	33,33	3	50,00	1	16,67
¿Considera que existe débil financiación para la gestión del Centro de Salud?	5	83,33	0	0,00	1	16,67
¿Piensa que es necesario un conjunto de acciones para mejorar la eficiencia del financiamiento en el Centro de Salud?	6	100,00	0	0,00	0	0,00
¿Considera que el manejo óptimo de los recursos financieros está relacionado con la toma de decisiones de dirección?	6	100,00	0	0,00	0	0,00
¿Considera que se deben asignar mayores presupuestos para mejorar la infraestructura, los procesos de atención y calidad a los usuarios?	6	100,00	0	0,00	0	0,00
<b>GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA</b>						
¿Le entregan a tiempo los recursos materiales, insumos para atender a sus pacientes?	1	16,67	3	50,00	2	33,33
¿Tiene definido el Centro de Salud procedimientos documentados de manejo de inventarios de medicamentos e insumos?	0	0,00	6	100,00	0	0,00
¿Participa en la estructuración del POA de la institución para definir los requerimientos de insumos, materiales para la atención a los pacientes?	2	33,33	3	50,00	1	16,67
¿Se ha medido el desempeño logístico (indicadores logísticos) del abastecimiento, stock en inventario, procesos de solicitud de materiales e insumos para realizar acciones correctivas?	2	33,33	3	50,00	1	16,67
¿Se ha identificado problemas logísticos para definir acciones operativas para la entrega y la optimización de los servicios?	6	100,00	0	0,00	0	0,00
<b>GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</b>						
¿Dispone el Centro de Salud de sistemas electrónicos de gestión del centro orientado al paciente?	0	0,00	6	100,00	0	0,00
¿Ha recibido capacitación en temas relacionado a las TIC'S en salud?	0	0,00	6	100,00	0	0,00
¿Considera que el uso de las TIC's mejora la carga de trabajo, productividad, calidad de atención a los usuarios?	4	66,67	1	16,67	1	16,67
¿El uso de las TIC'S considera que promueve el aumento de la cantidad de pacientes atendidos /hora - día?	4	66,67	1	16,67	1	16,67
¿El uso de historias clínicas electrónicas en el momento de consulta mejora la atención a los usuarios?	4	66,67	1	16,67	1	16,67
<b>GESTIÓN DE SERVICIOS DE CLÍNICA Y HOSPITALIZACIÓN</b>						
¿Generalmente se atienden a todos los pacientes que acuden al Centro de Salud?	3	50,00	1	16,67	2	33,33
¿Se cumplen las metas mensuales, anuales de atención a usuarios programados en el POA?	3	50,00	2	33,33	1	16,67
¿Se aplican acciones para ajustar mecanismos que mejoren la atención a los usuarios del Centro de Salud?	2	33,33	3	50,00	1	16,67

Fuente: Encuestas al personal del Centro de Salud Buenos Aires  
Elaborado por Autora

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

La gestión gerencial de la Dirección en entidades de salud tiene como competencias específicas la formulación del modelo de gestión, plan estratégico, plan plurianual, plan operativo anual, sustentado en la metodología de Gobierno por Resultados, la gestión por procesos como herramientas establecidas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (Zea, 2022).

En relación con los resultados de la encuesta aplicada al personal del Centro de Salud Buenos Aires en esta categoría, el 100% manifiestan que no se evalúa el desempeño de los resultados del personal y de los procesos por área. En lo referente a evaluaciones de la calidad de los servicios de atención por áreas y procesos el 66.67% afirma que no se realiza en el establecimiento de salud. En lo pertinente a la evaluación en forma semestral y anual del plan operativo anual, plan anual de compras, plan anual de inversiones, el 100% manifiestan que si realizan evaluaciones. Todo el personal considera que el centro de salud responde a las expectativas de la población, el 83.33% manifiesta que no se ha dado a conocer el modelo de gestión de la Unidad Médica al personal.

### **2.2.Gestión Estratégica de Marketing**

La gestión estratégica de marketing corresponde a lineamientos, políticas, programas, estrategias, acciones que estipulan las organizaciones de salud públicas o privadas para aprovechar las oportunidades del mercado, fidelizar a sus clientes o usuarios, definiendo capacidades que se distingue frente a los competidores (Anccasi y Tenazo, 2018).

De la encuesta aplicada al personal del Centro de Salud Buenos Aires, se determina que el 100% de los encuestados sostienen que el Centro de Salud si realizan estrategias de promoción de los servicios de salud que brindan a la ciudadanía, el 66.67% consideran que el Centro de Salud si realiza un plan de medios de comunicación de forma anual. En relación a que si la atención del centro responde a las necesidades y problemas de su población el 66.67% afirma que no. En lo referente al desarrollo de estrategias de marketing para consolidar e incrementar sus relaciones con los usuarios, el 100% manifiesta que si es necesario.

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

La gestión administrativa en el ámbito de la salud de entidades públicas y privadas es un pilar fundamental para desarrollar el direccionamiento estratégico, la estructuración

organizacional y funcional optimizando los recursos humanos, técnicos y financieros, para el cumplimiento de sus objetivos y metas. La gestión de recursos humanos determina los procesos y procedimientos para la integración de personal a la empresa, mediante el análisis de cargos, la valoración, el reclutamiento, la selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño (Espinosa et. al, 2020).

Los resultados de la encuesta aplicada al personal del Centro de Salud Buenos Aires, referente a gestión administrativa y recursos humanos reflejan que el 50% del personal sostiene que la carga laboral es la adecuada. En relación al ambiente laboral considerando el aspecto psicológico y emocional saludable para trabajar, el 50% manifiesta que a veces tiene esta característica el centro. El 50% de los encuestados consideran que a veces las instalaciones contribuyen a que se genere un buen ambiente de trabajo. Referente al buen trato que recibe el personal en el centro el 66.67% manifestaron que es positiva. En lo que respecta al bienestar del personal para generar productividad y eficiencia el 50% afirma que a veces.

#### **2.4.Gestión Financiera**

La gestión financiera en las entidades de salud, define mecanismos adecuados para la planificación del presupuesto, estructurando los ingresos operativos y no operativos, los gastos corrientes, gastos de capital, gastos de inversión, las fuentes de financiamiento, articulado a sus planes operativos anuales (Villacrés y Mena, 2017).

Los resultados de la encuesta aplicada al personal del Centro de Salud Buenos Aires, en lo referente a la asignación de recursos para cubrir las necesidades que tiene este centro el 50% determinan que no se dispone, el 83.33% consideran que existe una débil financiación para la gestión de esta entidad, mientras que todo el personal (100%), consideran que es necesario establecer un conjunto de acciones para mejorar la eficiencia del financiamiento. De igual forma todo el personal encuestado sostiene que debe haber un manejo óptimo de los recursos financieros y que se deben asignar mayores presupuestos para mejorar la infraestructura, procesos de atención y calidad de atención a los usuarios.

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

La gestión operativa, abastecimiento y logística en las organizaciones de salud han incorporado a sus procesos elementos de gestión que permite evaluar sus metas, determinar debilidades, falencias, para establecer acciones correctivas necesarias, de

manera que se mejore la operatividad en la definición de sus proveedores, el abastecimiento oportuno de insumos, equipos, el manejo de inventarios y otros elementos que forman parte de la dotación de los servicios que ofrecen estas entidades (Campuzano, 2021).

Al medir la gestión operativa, abastecimiento y logística, a través de las encuestas aplicadas al personal del Centro de Salud Buenos Aires, se obtiene que el 50% del personal afirma que no se les entrega a tiempo los recursos materiales e insumos para atender a sus pacientes, el 100% del personal manifiesta que no disponen de procedimientos documentados de manejo de inventarios de medicamentos e insumos. En cuanto a la participación de la estructura del plan operativo anual, para definir los requerimientos de insumos, el 50% manifiestan que no han participado, de igual forma este mismo porcentaje sostiene que no se mide el desempeño logístico, el stock de inventarios que permita realizar acciones correctivas y el 100% señala que se han identificado problemas logísticos para definir acciones operativas para la entrega y optimización de los servicios.

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

El uso de las tecnologías de la información y comunicación en el sector de la salud, es un mecanismo para generar un mayor acceso de atención médica oportuna a una población demandante de estos servicios, por lo que es importante formular políticas y estrategias vinculados a los diferentes ámbitos de aplicación: prevención, diagnóstico, tratamiento, monitoreo y educación sanitaria (Díaz, 2020).

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal del Centro de Salud Buenos Aires, en lo referente a la disposición de sistemas electrónicos de gestión orientados a la atención de los pacientes, el 100% de los encuestados manifiestan que no cuentan, de igual forma la totalidad del personal sostiene que no ha recibido capacitación en temas relacionados a las TIC's en la salud, el 66.67% consideran que el uso de las TIC's mejora la carga de trabajo, la productividad y la calidad de atención a los usuarios, en igual porcentaje consideran que las TIC's promueve el aumento de la cantidad de pacientes atendidos, así como en el manejo de las historias clínicas electrónicas.

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

La interrelación de las unidades de salud en el sistema sanitario ha evolucionado como un modelo organizativo para hacer frente a las exigencias que los usuarios demandan, mediante una asistencia multidisciplinaria, estructura de funcionamiento y organización de acuerdo al Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud Familiar Comunitario e Intercultural (MAIS-FC) que garantiza la seguridad y eficiencia para atender a los usuarios (Ministerio de Salud Pública, 2012).

Los resultados de la encuesta aplicada al personal del Centro de Salud Buenos Aires en esta categoría determinan que el 50% de los encuestados manifiestan que generalmente atienden a todos los pacientes que acuden al Centro de Salud, de igual forma este mismo porcentaje afirma que si cumplen con las metas anuales y mensuales de atención a usuarios programados en el Plan Operativo Anual. El 50% del personal consideran que no se aplican acciones para mejorar la atención a los usuarios de este Centro de Salud.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN:**

### **FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

## **1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.1. Análisis del Entorno Social**

Para realizar el análisis del macro entorno del Centro de Salud Buenos Aires se utilizó el enfoque PEST de los factores: político, económico, social y tecnológico.

#### **Factor político**

De la información secundaria recopilada referente al factor político, se determina que la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el Art. 32, establece que la salud es un derecho que garantiza el Estado, con el acceso oportuno y permanente de los programas, acciones y servicios de promoción, atención integral de salud. El Art. 361 indica que el Estado ejercerá la rectoría del sistema, a través de la autoridad sanitaria nacional que es la responsable de formular la política nacional de salud y que normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud.

La Ley Orgánica de Salud (2022) en el Art. 3, sostiene que la salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado; y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables.

El Ministerio de Salud Pública en su calidad de Autoridad Sanitaria Nacional, con enfoque en los derechos fundamentales garantizados por el Estado, para el logro del buen vivir, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la población implementó el Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud Familiar Comunitario e Intercultural – MAIS-FCI (2012), que tiene como finalidad responder de manera efectiva a las necesidades de las personas, familias y comunidades, contribuyendo a mejorar su calidad de vida, a través de la Red Pública Integral de Salud (RPIS).

### **Factor económico**

Como consecuencia de la pandemia del COVID-19, la restricción económica en general y específicamente del sector de la salud tuvo impactos negativos en la asignación presupuestaria en los diferentes niveles de atención del Sistema Nacional de Salud, reflejado por las mayores necesidades que la emergencia sanitaria generó en el año 2020 – 2021, ocasionando una disminución anual del 8.1% en comparación con la asignación presupuestaria del año 2019 (Organización Internacional del Trabajo, 2021). La tendencia a la baja del presupuesto público de salud se presenta desde el año 2019, sin embargo, la mayor contracción se reportó en el año 2020, durante la emergencia sanitaria.

### **Factor social**

Por la situación geográfica de la parroquia de Buenos Aires, la población que no reside en el centro poblado de esta localidad, tiene dificultades para llegar al Centro de Salud Buenos Aires para recibir los servicios que presta esta entidad. La cobertura en materia de salud ofertada por el Centro de Salud Buenos Aires cubre medicina general, ginecología, odontología, enfermería, visitas domiciliarias, salud escolar con atención en los centros de educación inicial y escuelas, brigadas comunitarias.

La tasa de mortalidad en esta parroquia a nivel general es del 1%, siendo las principales causas de muerte accidentes de tránsito, autolíticos (envenenamientos),

enfermedades crónicas como diabetes e hipertensión, enfermedades respiratorias y longevidad. La tasa de fecundidad es del 46.57% el índice de personas con capacidades especiales es del 5.6%, la morbilidad es del 8.78%, con un perfil epidemiológico de infecciones respiratorias agudas (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Buenos Aires, 2015).

### **Factor tecnológico**

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en el sector de la salud del Ecuador permiten un mejoramiento en los procesos operativos, administrativos para garantizar la integridad de la información, utilización de recursos, sistematización y automatización de los procesos para mejorar la atención a sus usuarios.

Algunas entidades públicas de salud han incorporado en sus presupuestos la adquisición de plataformas tecnológicas de integración empresarial, para la configuración, implementación, administración del desarrollo de componentes administrativos, operativos, financieros, contables y logísticos involucrado en el proceso de suministro de medicamentos (Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2021).

En los establecimientos de salud de nivel 2 y 3 existe en la estructura orgánico funcional la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación que es la instancia responsable de brindar el soporte técnico y las redes necesarias para integrar en los procesos de la institución y los servicios al cliente.

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

Para realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, desarrollo potencial de productos sustitutos, se utilizó el criterio de valoración cualitativa y cuantitativa de los impactos de cada fuerza competitiva como muestra la siguiente tabla:

**Tabla 14. Valoración de impactos de los factores de las fuerzas competitivas**

<b>Impacto</b>	<b>Valor</b>
<b>Bajo</b>	0 a 2
<b>Medio</b>	3 a 4
<b>Alto</b>	Más de 4

*Fuente: (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)*

### **Rivalidad entre empresas competidoras**

En la parroquia Buenos Aires se localiza un Dispensario del Seguro Social Campesino (SSC) que oferta servicios de salud parcialmente similares a los del Centro de Salud. Ante esta situación se genera una puntuación subjetiva de 2/5 que significa un impacto bajo para el Centro de Salud Buenos Aires.

### **Entrada potencial de nuevos competidores**

De la información obtenida en la Junta Parroquial de Buenos Aires, se determina que no existe ninguna organización privada de salud que va a ofertar estos servicios en la parroquia, por lo tanto, el nivel de impacto es 1/5 que significa un impacto bajo para el Centro de Salud Buenos Aires.

### **Poder de negociación de los clientes**

Los usuarios de los servicios de salud de la parroquia Buenos Aires, requieren de estos servicios que son gratuitos y que generalmente son atendidos en las instalaciones o en casos de pacientes con gravedad son transferidos al Hospital de la ciudad de Urcuquí. El impacto de esta fuerza competitiva es de 4/5 que equivale a un impacto medio.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En el sector de la salud se requiere de la aplicación de procedimientos para disponer de proveedores calificados de medicamentos, insumos, equipos médicos, mobiliario y otros servicios que requieren estas instituciones, de los cuales forma parte como institución demandante de los mismos el Centro de Salud Buenos Aires. El impacto asignado es de 3/5, que corresponde a un impacto medio.

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

En los servicios de salud en general se puede considerar como productos sustitutos, los servicios que prestan personas naturales o jurídicas en varios campos como: medicina alternativa, curanderos y el uso de ciertos procedimientos o medicamentos que se encuentran en distintas redes sociales. El impacto de esta fuerza competitiva es de 1/5 que significa un impacto bajo.

### **Diagrama Radar**

Se utilizó el método diagrama Radar, mediante un gráfico bidimensional que permite la visualización de los valores de los impactos que tiene cada una de las cinco

fuerzas competitivas en cada eje de la figura, reflejando la posición relativa, es decir el valor obtenido de cada eje, como muestra la siguiente figura:

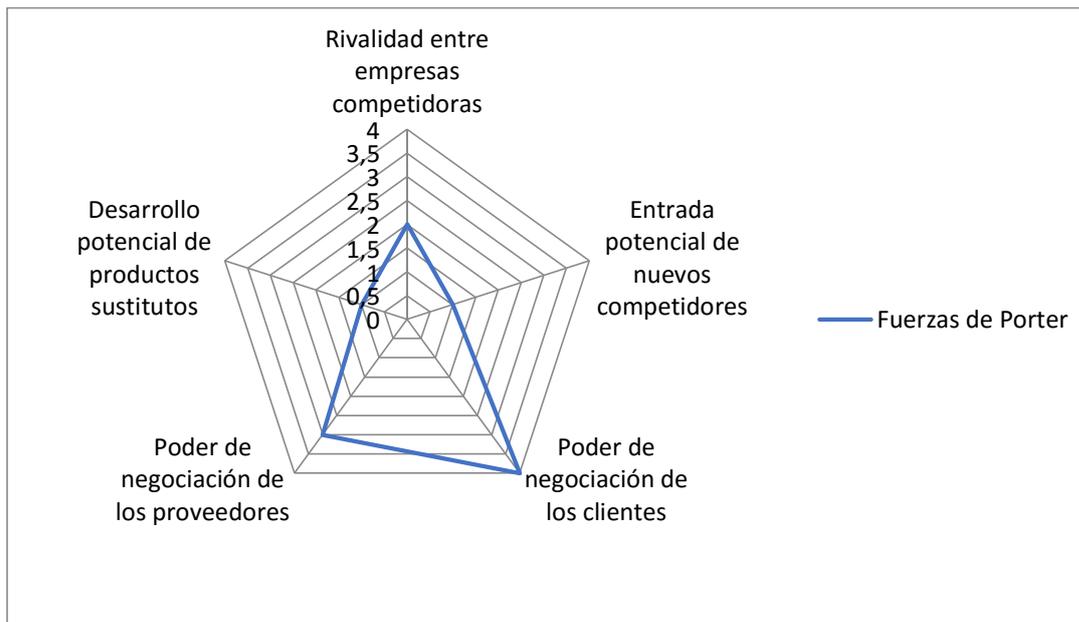


Figura 4. Fuerzas de Porter

### 1.3. Análisis FODA

Del análisis de la situación interna sustentada en la información de las encuestas aplicadas al personal del Centro de Salud Buenos Aires, la encuesta aplicada a los usuarios de esta entidad, se obtiene las fortalezas y debilidades. Del análisis de la situación externa del macro entorno, a través de los factores: político, económico, social, tecnológico y del micro entorno utilizando el principio de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter se determinó las oportunidades y amenazas.

Tabla 15. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispone de personal profesional calificado</li> <li>• Cuenta con profesionales comprometidos con la atención al paciente</li> <li>• Cuenta con servicios de salud de acuerdo a su nivel operativo</li> <li>• Tiene respaldo legal y técnico del Ministerio de Salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizan evaluaciones de criterios de calidad de los servicios de salud proporcionados por el Centro de Salud</li> <li>• Débil aplicación de procedimientos de difusión de los servicios que ofrece el centro de salud.</li> <li>• No se dispone de un plan estratégico vigente</li> <li>• No se realizan evaluaciones de satisfacción de los usuarios</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar convenios institucionales con el GAD parroquial, cantonal y provincial.</li> <li>• Implementar softwares específicos en el ámbito administrativo, financiero y operativo.</li> <li>• Mejoramiento de la infraestructura física del Centro de Salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de decisiones de tipo centralistas</li> <li>• Débil percepción de la ciudadanía y usuarios respecto a los servicios de salud del centro.</li> <li>• Preferencia de los usuarios por servicios y productos de salud sustitutos</li> </ul>

*Elaborado por Autora*

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

La cadena de valor del Centro de Salud Buenos Aires, es una representación gráfica en la que se determina las actividades de apoyo: infraestructura, gestión del talento humano y aprovisionamiento. Las actividades primarias son: consulta externa, medicina general, medicina familiar, odontología, psicología, nutrición y obstetricia con sus respectivas actividades de acuerdo a la capacidad operativa de este centro de salud. La estructuración de la cadena de valor y el desarrollo de los procesos y procedimientos de las actividades de apoyo y primarias permitirá alcanzar los criterios de eficiencia, eficacia, de las metas del Centro de Salud Buenos Aires.

**Tabla 16. Cadena de valor**

<b>Infraestructura</b>							
<b>Actividades de apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área administrativa y área operativa</li> <li>• Mobiliario operativo y administrativo</li> <li>• Equipos médicos</li> </ul>						
	<b>Gestión del talento humano</b>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de administración del talento humano</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>						
	<b>Aprovisionamiento</b>						
<b>Actividades primarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de pedido de medicamentos e insumos</li> <li>• Gestión de inventarios</li> </ul>						
	Consulta Externa	Medicina General	Medicina Familiar	Odontología	Psicología	Nutrición	Obstetricia

*Elaborado por Autora*

## **1.5.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.5.1. Misión**

Desarrollar la prestación de servicios de salud con principios de calidad, oportunidad, efectividad, cumpliendo con responsabilidad la promoción, prevención, de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos emitidos por el Ministerio de Salud y articulado a las necesidades a la población de la parroquia Buenos Aires.

### **1.5.2. Visión**

En los próximos cinco años liderar como un establecimiento de salud de primer nivel de atención que entrega prestaciones de salud con calidad y calidez, satisfaciendo las expectativas y necesidades de la población, a través de la mejora continua en sus procesos, procedimientos y servicios.

### **1.5.3. Valores**

- Respeto. - Respetar los derechos de los pacientes brindando servicios de salud con calidad, oportunidad y efectividad.
- Calidez.- Brindar a los pacientes los procedimientos de atención fundamentados en la calidad humana, alto espíritu de comprensión, empatía para la satisfacción de sus usuarios.
- Seguridad.- Desarrollar los servicios de salud con personal profesional capacitado, para lograr la confianza de la población que acude al Centro de Salud Buenos Aires.
- Innovación.- Impulsar procedimientos de innovación operativa, administrativa, para generar servicios eficaces, eficientes, para los usuarios.
- Compromiso. - Asumir los lineamientos y políticas del órgano rector de salud y del centro cumpliendo los criterios técnicos y legales, garantizando los derechos de las personas a la salud.

### **1.5.4. Objetivos institucionales**

Para establecer los objetivos institucionales (objetivos estratégicos), se consideró la norma técnica de Gobierno por Resultados (GPR), publicado en el Registro Oficial 433 del 25 de abril del 2011, en el que establece que todas las instituciones públicas tienen que aplicar esta metodología a fin de que la gestión de la administración se oriente a la consecución de resultados e impactos en beneficio de la sociedad.

Bajo este principio se formularon los objetivos institucionales desde las perspectivas: financiera, procesos internos, ciudadanía, aprendizaje y crecimiento.

- Alcanzar la sostenibilidad financiera en los planes operativos anuales de la institución.
- Fortalecer la eficiencia y eficacia de los procesos operativos, administrativos del Centro de Salud Buenos Aires.
- Mejorar en forma continua los servicios de salud bajo los principios de calidad, calidez, oportunidad y efectividad en beneficio de la ciudadanía.
- Incrementar el desarrollo de las competencias del talento humano, el equipamiento y la infraestructura del Centro de Salud Buenos Aires.

#### **1.5.5. Principios Éticos**

- Equidad. - La atención médica a los pacientes se sustentará en procedimientos de acuerdo a sus necesidades de salud sin distinciones, privilegios, de manera que sean congruentes con sus necesidades.
- Beneficencia. - Los servicios de salud se otorgarán conforme a los estándares de calidad, el nivel de atención, para alcanzar el mayor beneficio de los pacientes.
- Autonomía.- Los pacientes tienen derecho a manifestar su inconformidad por la atención recibida a través de quejas directas o por otros medios y es responsabilidad del personal del centro atender y ofrecer las explicaciones resolviendo con respuestas satisfactorias.
- Confidencialidad. - Manteniendo la relación médico – paciente con criterios de privacidad basado en las leyes vigentes como un derecho de los pacientes.
- Dignidad. - Desarrollar procedimientos para alcanzar servicios en condiciones dignas para los pacientes con afecto, calidez, calidad y responsabilidad profesional.

#### **1.5.6. Políticas**

- Calidad. - De acuerdo a los estándares que exige la norma ISO 9001:2015, sustentando la gestión por procesos a fin de que se asegure una cultura de gestión integral y mejoramiento continuo, cumpliendo el marco normativo y operativo.
- Gestión del talento humano. - A través de una cultura organizacional, clima laboral enmarcado en el desarrollo integral del personal, que permita el fortalecimiento de sus capacidades para una excelente atención a los usuarios.

- Seguridad y salud en el trabajo. - Desarrollando un conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar la prevención de riesgos laborales y la promoción de las mejoras de las condiciones de trabajo en el centro de salud.
- Seguridad del paciente. - Aplicando acciones con principios éticos, cultura de seguridad en sus procesos y ambientes seguros, como elementos de prioridad de atención centrada en la ciudadanía.
- Gerencia de la información. - Desarrollando procedimientos de comunicación interna y externa, satisfaciendo las necesidades a nivel interno y de los diferentes grupos de interés (pacientes, comunidad).
- Gestión ambiental. - Cumpliendo con las disposiciones que establece el Código Orgánico del Ambiente y su Reglamento para el manejo oportuno de los desechos de acuerdo a las normativas establecidas.
- Responsabilidad social empresarial. - Participación activa con la comunidad, a través de estrategias y programas que contribuyan al desarrollo sostenible, económico, social y ambiental en su radio de acción.

## **2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

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

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

El plan de gestión gerencial específicamente el de la Dirección se sustenta en la gestión por procesos para entidades públicas y corresponde a los procesos gobernantes que son los que orientan la gestión institucional, a través de la formulación de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para una adecuada administración de las entidades de salud.

Las actividades y estrategias de gestión gerencial de la Dirección están alineadas a la misión y visión institucional para cumplimiento del plan estratégico, para lo cual se desarrolló las siguientes actividades e indicadores respectivos:

Indicadores de gestión por áreas (proyección cinco años): estos indicadores de gestión gerencial de Dirección permitirán efectuar el seguimiento, supervisión, control, evaluación, formular acciones correctivas de los planes operativos anuales, plurianuales y plan estratégico del Centro de Salud Buenos Aires, coordinar con las instancias

administrativas y financieras, fortaleciendo la planificación del centro conforme los lineamientos emitidos por los entes rectores mejorando el uso eficiente, eficaz de los recursos financieros, administrativos y operativos correspondientes.

**Actividad 1.** Elaborar el Plan Operativo Anual del Centro de Salud Buenos Aires como parte del plan estratégico. En la elaboración del plan operativo anual se considerará los lineamientos del Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Anuales Institucionales. Con esta finalidad se estructurarán las matrices e instructivos metodológicos para la programación, definición de los montos de los recursos presupuestarios requeridos que esté en concordancia con el plan estratégico institucional y los planes plurianuales.

### 2.1.1. Indicadores de gestión por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
<b>Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual por áreas</b>	Porcentaje	Número de actividades por área cumplidas / número de actividades por áreas planificadas (x 100)	Informes de cumplimiento por áreas del Plan Operativo Anual	95%

*Elaborado por Autora*

**Actividad 2.** Monitoreo de la ejecución presupuestaria del plan operativo anual del Centro de Salud Buenos Aires. Esta actividad se fundamenta en las siguientes sub actividades: verificación de la ejecución presupuestaria de acuerdo a la programación cuatrimestral determinada en el plan operativo anual de la institución, realizar las modificaciones presupuestarias de acuerdo a los requerimientos de la institución determinando incremento o disminuciones de los gastos cuatrimestrales.

### 2.1.2. Indicadores de gestión por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
<b>Ejecución presupuestaria del plan operativo anual</b>	Porcentaje	Presupuesto ejecutado / Presupuesto asignado (x 100)	Resumen de ejecución presupuestaria del plan operativo anual respectivo	100%

*Elaborado por Autora*

**Actividad 3.** Controlar el presupuesto por áreas del Centro de Salud Buenos Aires. Las sub actividades que se desarrollarán son las siguientes: verificación de los gastos corrientes que se han ejecutado por cada área operativa, verificación de la documentación presupuestaria de cada área, para evidenciar el presupuesto asignado o codificado en relación al devengado.

### 2.1.3. Indicadores de gestión por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
<b>Ejecución presupuestaria por áreas</b>	Porcentaje	Presupuesto ejecutado por área / Presupuesto asignado por área (x 100)	Resumen de ejecución presupuestaria por área del plan operativo anual	100%

*Elaborado por Autora*

### 2.1.4. Indicadores de gestión por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	Meta
<b>Cumplimiento de los servicios por áreas</b>	Número	Número de servicios ejecutados por área / número de servicios planificados por área	Informes de ejecución de servicios por área del plan operativo anual	1

*Elaborado por Autora*

### 2.1.5. Mejoramiento continuo de la calidad

Las acciones gerenciales de la dirección en lo pertinente a mejoramiento continuo de la calidad, tiene como finalidad organizar un Comité de Mejoramiento Continuo de la Calidad, instrumentar los criterios, especificaciones técnicas que exige el Ministerio de Salud y organismos internacionales para los servicios de calidad sustentado en las directrices que proporciona la Norma ISO 9001:2015, para alcanzar la eficacia, eficiencia y satisfacción de los usuarios.

**Actividad 5.** Desarrollar requisitos y actividades que debe cumplir en forma documentada el Comité de Mejoramiento Continuo de la Calidad en el Centro de Salud Buenos Aires considerando el enfoque basado en procesos para lo cual se desarrollará: políticas y objetivos de la calidad, papel de la dirección en el sistema de calidad, revisar en forma periódica el sistema de mejoramiento continuo de la calidad, para establecer las conformidades y no conformidades y alcanzar una mejora continua en los procesos operativos del centro.

### 2.1.6. Indicadores de calidad por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de	Meta
Actividades de calidad del Comité de Mejoramiento Continuo de la Calidad	Número	Número de actividades de calidad ejecutadas / número de actividades de calidad planificadas	Actas de informes de actividades del Comité de Mejoramiento Continuo de la Calidad		1

*Elaborado por Autora*

**Actividad 6.** Mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios y de otras partes interesadas. Para cumplir con esta actividad se desarrollará otras actividades como: análisis y evaluación de los procesos y procedimientos operativos para identificar las áreas para la mejora continua, la determinación de los objetivos para la mejora, la búsqueda de posibles soluciones, la medición, verificación de los resultados para determinar si se han alcanzado los objetivos.

### 2.1.7. Indicadores de calidad por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de	Meta
Nivel de satisfacción de los usuarios	Número	Número de usuarios satisfechos / número de usuarios totales	Resultado de encuesta aplicada a usuarios		1

*Elaborado por Autora*

**Actividad 7.** Definir procesos de seguimiento y medición de la calidad. En esta actividad se considera que es importante estructurar el sistema de seguimiento y medición que tendrá la entidad para proporcionar confianza en los datos, eliminar los errores potenciales de los procesos, sustentado en la medición, recopilación y validación de datos para asegurar el desempeño de mejora continua de la organización y satisfacción de los usuarios – partes interesadas.

### 2.1.8. Indicadores de calidad por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de	Meta
Procesos de seguimiento y medición de la calidad	Número	Número de procesos con seguimiento / número de procesos totales	Informes de seguimiento de procesos		1

*Elaborado por Autora*

### 2.1.9. Ejecución de planes de desarrollo institucional

**Actividad 8.** Evaluación de los programas de salud por áreas ejecutados en el POA del Centro de Salud Buenos Aires. En esta actividad la dirección determinará los procedimientos para la evaluación de los programas por cada área que se han estructurado en el POA, mediante reuniones técnicas con el personal.

#### 2.1.10. Indicadores de ejecución por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	Meta
Programas de salud por áreas ejecutados	Número	Número de servicios de salud por programa ejecutados / número de servicios de salud por programa planificados	Memorias técnicas por áreas del POA	1

*Elaborado por Autora*

**Actividad 9.** Controlar la ejecución del plan anual de compras (PAC) en concordancia con el plan operativo anual. Para esta actividad será importante efectuar el control en forma cuatrimestral de manera que se disponga de los medicamentos e insumos en forma oportuna de acuerdo a las áreas, programas y metas de la institución.

#### 2.1.11. Indicadores de ejecución por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	Meta
Ejecución del plan anual de compras (PAC)	Número	Presupuesto ejecutado en el PAC / presupuesto planificado en el PAC	Informe de ejecución del PAC	1

*Elaborado por Autora*

### 2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa y de recursos humanos, son componentes relevantes que le permita al Centro de Salud Buenos Aires, programar, coordinar, controlar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para alcanzar sus metas en forma óptima.

**Actividad 1.** Formular acciones para fomentar la cultura organizacional y el clima laboral en el Centro de Salud Buenos Aires. En esta actividad se desarrollarán procedimientos técnicos y operativos que fortalezca el clima laboral y la cultura organizacional, para lo cual se establecerán procedimientos para la evaluación a fin de fortalecer el compromiso del personal, un ambiente óptimo en sus procesos y procedimientos y satisfacción de sus usuarios.

### 2.2.1. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	Meta
<b>Acciones para fomentar la cultura organizacional y el clima laboral</b>	Número	Número de acciones de fomento de cultura organizacional y clima laboral ejecutadas / número de acciones fomento de cultura organizacional y clima laboral planificadas	Informes de actividades realizadas en cultura organizacional y clima laboral	1

*Elaborado por Autora*

**Actividad 2.** Medir el clima laboral y la cultura organizacional del Centro de Salud Buenos Aires. Para el cumplimiento de esta actividad se aplicará la norma técnica de medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público emitido por el Ministerio de Trabajo, mediante el acuerdo ministerial MDT-2018.

### 2.2.2. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	Meta
<b>Medición del clima laboral y cultura organizacional</b>	Número	Puntaje obtenido en clima laboral y cultura organizacional / puntaje esperado en clima laboral y cultura organizacional	Informe de medición de clima laboral y cultura organizacional	100%

*Elaborado por Autora*

**Actividad 3.** Realizar talleres de capacitación de acuerdo a las necesidades del personal del Centro de Salud Buenos Aires. Para esta actividad es pertinente establecer las políticas que regulen el proceso de capacitación bajo los cuales se va a llevar a cabo, identificar las necesidades, estructurar el plan anual de capacitación, el proceso que es el conjunto de actividades relacionadas que interactúan para transformar los elementos de entrada en resultados.

### 2.2.3. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	Meta
<b>Eventos de capacitación</b>	Número	Número de eventos de capacitación ejecutados / número de eventos de capacitación planificados	Informes de eventos de capacitación	Anuales (2)

*Elaborado por Autora*

**Actividad 4.** Evaluación del desempeño del personal del Centro de Salud Buenos Aires. En esta actividad es pertinente considerar los aspectos que establece la LOSEP para la evaluación continua del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados.

#### 2.2.4. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de	Meta
<b>Evaluación del desempeño del personal</b>	Número	Escala de evaluación alcanzada del personal / escala de evaluación del personal referencial	Informe de evaluación del desempeño del personal	de	1

*Elaborado por Autora*

### 2.3. Gestión Financiera

La formulación de la gestión financiera es relevante para estructurar los presupuestos de ingresos, gastos corrientes, gastos de capital y de inversión, mediante la aplicación de leyes, normas y procedimientos financieros, presupuestarios en función de las necesidades del plan estratégico y operativo del Centro de Salud Buenos Aires.

**Actividad 1.** Realizar la evaluación de los indicadores de gestión financiera del plan operativo anual del Centro de Salud Buenos Aires. Se evaluará la ejecución presupuestaria de los planes operativos anuales, con la finalidad de mantener la sostenibilidad financiera a nivel de planeación y ejecución en concordancia con sus planes operativos.

#### 2.3.1. Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de	Meta
<b>Porcentaje de ejecución presupuestaria</b>	Número	Presupuesto devengado / presupuesto codificado	Informe financiero de gestión presupuestaria	de	1

*Elaborado por Autora*

**Actividad 2.** Efectuar el control de los gastos corrientes, gastos de capital, gastos de inversión del Centro de Salud Buenos Aires. Esta actividad comprenderá el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria de las partidas, el grado de cumplimiento de las metas y de resultados en los programas presupuestarios.

### 2.3.2. Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de Meta
<b>Control de gastos corrientes</b>	Número	Gastos corrientes ejecutados / gastos corrientes planificados	Informe de gestión financiera	1

*Elaborado por Autora*

**Actividad 3.** Realizar la evaluación financiera sustentado en los estados financieros del año fiscal pertinente del Centro de Salud Buenos Aires. En esta actividad es necesario formular los estados financieros: estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo neto de efectivo, para medir indicadores financieros.

### 2.3.3. Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de Meta
<b>Liquidez</b>	Número	Activo corriente / pasivo corriente *100	Informe de estados financieros	1
<b>Ahorro corriente</b>	Número	Ingresos corrientes – gastos corrientes	Informe de estados financieros	1
<b>Razón de endeudamiento</b>	Número	Total pasivo / total activo	Informe de estados financieros	1

*Elaborado por Autora*

## 2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Las actividades de gestión operativa son el pilar fundamental para el cumplimiento de la misión del Centro de Salud Buenos Aires, la integración oportuna y organizada de sus recursos, para el cumplimiento de las metas y satisfacción de sus usuarios. Las actividades de abastecimiento y logística son fundamentales en la provisión de medicamentos en forma oportuna para los pacientes y usuarios de esta entidad.

**Actividad 1.** Desarrollar acciones que permitan optimizar la gestión de suministros de medicamentos en el Centro de Salud Buenos Aires. Para el cumplimiento de esta actividad es necesario estructurar procesos eficientes, oportunos para el abastecimiento, suministro de medicamentos para las distintas áreas y programas de esta institución, de manera que se garantice la disponibilidad de medicamentos a sus usuarios.

### 2.4.1. Indicadores de Adquisición de Medicamentos (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de Meta
<b>Lista de medicamentos</b>	Número	Cantidad de medicamentos adquiridos / cantidad	Informe de adquisición de medicamentos	1

		de medicamentos planificados		
<b>Lista de medicamentos por programa</b>	Número	Lista de medicamentos por programa ejecutados / lista de medicamentos por programa planificados	Informe de lista de medicamentos adquiridos por programa	1

*Elaborado por Autora*

**Actividad 2.** Realizar un control interno permanente de los inventarios de medicamentos e insumos del Centro de Salud Buenos Aires. En esta actividad se analiza el stock de inventarios y la tasa de rotación de los mismos, con la finalidad de mantener un control permanente de los inventarios, teniendo actualizadas las existencias de los medicamentos e insumos de la entidad.

#### **2.4.2. Indicadores de Movimientos de Inventarios por áreas (proyección cinco años)**

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	Meta
<b>Control interno de los inventarios de medicamentos e insumos</b>	Número	Inventario actual / inventario planificado	Informe de gestión de inventarios	1
<b>Stock promedio</b>	Número	Stock promedio actual / stock promedio planificado	Informe de gestión de inventarios	1
<b>Tasa de rotación de inventarios</b>	Número	Número de rotación de inventarios / número de rotación de inventario planificado	Informe de gestión de inventarios	1

*Elaborado por Autora*

#### **2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones**

Este componente o dimensión del plan de gestión gerencial mejorará las relaciones internas del personal y los usuarios, facilitar el acceso a los servicios del Centro de Salud Buenos Aires, para personas que residen en lugares alejados del centro poblado de la parroquia de Buenos Aires, mejorando la calidad del servicio.

**Actividad 1.** Elaborar un plan integral de comunicación externo de los servicios que presta el Centro de Salud Buenos Aires, que permita fortalecer su imagen institucional en la población de esta parroquia. En el desarrollo de esta actividad se formularán las estrategias y tácticas para mejorar la comunicación de la institución con

sus usuarios, identificando los diferentes mecanismos de divulgación y promoción, generar espacios de comunicación participativa con los usuarios de esta localidad.

### 2.5.1. Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de	Meta
<b>Recepción de la información</b>	Número	Número de usuarios que receptaron la información del centro / número de usuarios totales	Informe de recepción de información de usuarios	de	1

*Elaborado por Autora*

**Actividad 2.** Elaborar boletines de información de los servicios de salud del Centro de Salud Buenos Aires. Con esta finalidad se realizará reuniones técnicas con el personal para estructurar los boletines de información, los contenidos, imágenes, tipo de presentación y otros aspectos que permita mejorar las relaciones de comunicación con los usuarios y población en general de esta parroquia.

### 2.5.2. Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	de	Meta
<b>Publicaciones realizadas</b>	Número	Número de publicaciones realizadas / número de publicaciones planificadas	Informe de gestión comunicacional		1

*Elaborado por Autora*

## 2.6. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Este componente del plan de gestión gerencial viabilizará las actividades oportunas para la atención de los pacientes del Centro de Salud Buenos Aires, garantizando la oportunidad, pertinencia del servicio y en situaciones que amerite el traslado de los pacientes a otros centros hospitalarios según la normativa operativa que tiene el centro.

**Actividad 1.** Mejorar los procedimientos de atención a los pacientes por cada área operativa del Centro de Salud Buenos Aires. En cumplimiento de esta actividad es necesario estructurar los procedimientos mediante la caracterización y la diagramación de los flujos de los procesos por cada área de atención del centro, para estandarizar los tiempos de respuesta a los usuarios.

### 2.6.1. Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	Meta
Atención a pacientes por área	Número	Número de pacientes atendidos por área / número de pacientes planificados por áreas	Registro de pacientes por área	1

*Elaborado por Autora*

**Actividad 2.** Mejorar el proceso, procedimiento de los tiempos de envío de pacientes a otros centros hospitalarios. Las sub actividades propuestas son las siguientes: verificar los procedimientos actuales de envío de pacientes a centros hospitalarios, verificar los puntos críticos que tiene el procedimiento, establecer los tiempos de cada actividad, con la finalidad de formular estrategias que conlleven a minimizar y estandarizar los tiempos, cumpliendo los requisitos técnicos.

### 2.6.2. Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Indicador	Unidad de medida	Formula	Medio de verificación	Meta
Tiempo de envío a pacientes a otros centros hospitalarios	Número	Tiempo de envío a pacientes a otros centros hospitalarios / tiempo planificado de envío a pacientes a otros centros hospitalarios	Informe de traslado de pacientes a otros centros hospitalarios	1 (Puede llevar como máximo 30 min)

*Elaborado por Autora*

## CAPÍTULO IV EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

### 1. Evaluación del plan de gestión gerencial

Como todo modelo de gestión requiere de procedimientos y herramientas que permitan el control, supervisión, monitoreo y evaluación de: gestión gerencial de la dirección, gestión administrativa y recursos humanos, gestión financiera, gestión operativa, abastecimiento – logística, gestión de las tecnologías de información y comunicaciones, y gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización, a través de los indicadores y los medios de verificación propuestos en cada una de las actividades.

El esquema propuesto de evaluación del plan de gestión gerencial es el de semaforización de acuerdo a valores cualitativos y cuantitativos que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 17. Valoración cualitativa y cuantitativa**

Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa	Color
Muy bueno	Más de 90%	
Bueno	71 a 90%	
Regular	50 a 70%	
Deficiente	Menos de 50%	

*Fuente: (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)*

Estos parámetros de evaluación permitirán a la Dirección del Centro de Salud Buenos Aires una valoración tangible de los indicadores de las actividades, de los planes propuestos y realizar las acciones correctivas, preventivas pertinentes, en cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados y los planes de trabajo planteados, asegurando la transparencia y calidad del proceso de evaluación y control de gestión del Centro de Salud Buenos Aires.

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

- Una de las limitaciones importantes que se debe considerar es la toma de decisiones por parte del responsable de la Dirección del Centro de Salud Buenos Aires para implementar el plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de la atención, como un soporte adecuado para alcanzar niveles de eficacia y eficiencia en la operatividad de este centro.
- La implementación de las actividades de gestión gerencial de la Dirección, gestión administrativa y recursos humanos, gestión financiera, gestión operativa, abastecimiento – logística, gestión de las tecnologías de información y comunicaciones, y gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización, resaltando la importancia que tienen estas actividades en las prestaciones de salud que entrega el Centro de Salud Buenos Aires y la implementación de los mecanismos de evaluación definida a través de los indicadores para verificar su cumplimiento y la definición de acciones correctivas del plan de gestión gerencial.
- No disponer de la asignación presupuestaria en su planteamiento estratégico, lo que causará limitaciones en la ejecución del plan operativo anual para el cumplimiento de las actividades y las metas planteadas en el plan de gestión

gerencial para mejorar la calidad de la atención en el Centro de Salud Buenos Aires.

### **3. Conclusiones y recomendaciones**

#### **3.1. Conclusiones**

- El Centro de Salud Buenos Aires, no dispone de un plan de gestión gerencial como un proceso de planificación que requiere el compromiso del personal, fundamentado en buenas prácticas administrativas en: gestión gerencial de la dirección, gestión administrativa y recursos humanos, gestión financiera, gestión operativa, abastecimiento – logística, gestión de las tecnologías de información y comunicaciones, y gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización.
- El direccionamiento estratégico, los objetivos institucionales, las actividades e indicadores definidos en los componentes del plan de gestión gerencial, tienen como finalidad promover una gestión eficiente y eficaz para alcanzar el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, operativos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios del Centro de Salud Buenos Aires.
- El mecanismo de evaluación del plan de gestión gerencial constituye una herramienta importante que facilita el control, supervisión, monitoreo y evaluación del cumplimiento de las actividades de este plan, con la finalidad de detectar oportunamente problemas o debilidades que se han suscitado en su implementación y definir planes de acciones correctivas, preventivas que permitan alcanzar las metas trazadas, dentro de un proceso de mejora continua.

#### **3.2. Recomendaciones**

- El responsable de la dirección del Centro de Salud Buenos Aires, deberá conocer y socializar el plan de gestión gerencial con el personal de la entidad, a través de un taller participativo, interactivo, para dar a conocer los componentes que tiene el plan, sus actividades, indicadores, medios de verificación, para el cumplimiento de los procesos y procedimientos administrativos, operativos, interactuando con los principios de la gestión por procesos, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, la normativa del Sistema de Información Financiera y la normativa del Sistema Nacional de Finanzas Públicas.

- El responsable de la dirección del Centro de Salud Buenos Aires en la implementación del plan de gestión gerencial, interactuará con los principios de la norma técnica de Gobierno por Resultados, en el que establece la estructuración, aprobación, cierre y actualización de los planes estratégicos, los objetivos desde las perspectivas orientados a la ciudadanía, financieros, a los procesos internos, y al aprendizaje y crecimiento de la organización.
- El responsable de la dirección del Centro de Salud Buenos Aires, evaluará el plan de gestión gerencial con el equipo técnico asignado, utilizando los indicadores propuestos en cada actividad mediante información documentada, organizada, para asegurar el cumplimiento de las metas propuestas, el desempeño y la eficacia de las acciones, corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados del plan de gestión gerencial.

## GLOSARIO

**Análisis situacional.** Es el estudio que se realiza del entorno interno y externo de una organización en un momento determinado.

**Gestión administrativa.** Es el conjunto de procedimientos coordinados, programados, controlados para optimizar los recursos y alcanzar mejores metas de las empresas.

**Gestión de calidad.** Es el conjunto de procesos, herramientas que buscan garantizar la calidad de los bienes o servicios de una organización.

**Gestión de recursos humanos.** Son las políticas, procedimientos para planificar, organizar, integrar, administrar el recurso humano, a fin de lograr objetivos de bienestar del personal, potencializar el desempeño y cumplir las metas de la empresa.

**Gestión financiera.** Son las actividades que se ocupa de obtener los recursos para sustentar los costos y gastos presupuestarios, controlar las finanzas de las organizaciones.

**Gestión gerencial.** Es un proceso vital para el óptimo funcionamiento de cualquier empresa; pública o privada de cualquier actividad económica.

**Gestión operativa.** Son las actividades realizadas para que la empresa produzca sus bienes o servicios de forma organizada y óptima.

**TIC's en las empresas.** Son todas las herramientas, soluciones tecnológicas y de comunicación para la gestión empresarial interna y externa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancasí, S., y Tenazo, I. (2018). *Plan estratégico de una clínica privada en el período 2018-2022*. Perú: Universidad del Pacífico.
- Asamblea Nacional . (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2022). *Ley Orgánica de Salud*. Quito.
- Bedregal, P., Quezada, M., Torres, M., Sharager, J., y García, J. (2002). Necesidades de salud desde la perspectiva de los usuarios. *Revista Médica de Chile*, 130(11) , 127-1294. <https://doi.org/10.4067/s0034-98872002001100013>
- Campuzano, C. (2021). *Modelo logístico y de abastecimiento para la compra, almacenamiento y distribución interna de insumos y reactivos en un Laboratorio Clínico en la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Díaz, C. (2020). Las TIC en el sector público del Sistema de Salud de México: Avances y oportunidades. *Acta Universitaria* 30, e2650 , 1-25.
- Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2021). *Especificaciones técnicas para la adquisición de una plataforma tecnológica de bus de integración empresarial de salud*. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- Echeverría, M., y León, E. (2008). *Evaluación del modelo de atención y gestión de las unidades de primer nivel del Seguro Social Campesino*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Espinoza, E., Gil, W., y Agurto, E. (2020). Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. *Revista Cubana de Salud Pública* , 1-16.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Buenos Aires. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Buenos Aires 2015-2019*. Urcuquí.
- Gómez, P., y Rivera, J. (28 de enero de 2019). *Un problema social: tiempos de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín*. Obtenido de file:///C:/Users/PC/Desktop/INFORMACION%20UDLA%20MAESTRIA%20ALISSON/INFORMACION/Un%20problema%20social%20tiempos%20de%20espera%20en%20la%20consulta%20externa%20del%20Hospital%20Carlos%20Andrade%20Mar%C3%ADn.htm
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Manual del Modelo de Atención Integral de Salud - MAIS*. Quito.

- Observatorio Social del Ecuador. (2020). El acceso geográfico desigual a la salud en Ecuador. *CEBES Centro Brasileiro de Estudos de Saúde* , 1-20.
- Ocampo, M., Betancourt, V., Montoya, J., y Bautista, D. (2013). Sistemas y modelos de salud, su incidencia en las redes integradas de servicios de salud. *Rev. Gerenc. Polit.Salud* 12(24) , 114-129. <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v12n24/v12n24a08.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). El sistema de salud ecuatoriano y la COVID-19. *Nota informativa* , 1-7.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Norma de implementación y operación de Gobierno por Resultados*. Quito.
- Velázquez, B., y Vinuesa, V. (2017). Aplicación de modelos de teorías de colas a la gestión asistencial en los centros de salud. *Enfermería Investiga* , 28-33.
- Villacrés, T., y Mena, A. (2017). Mecanismos de pago y gestión de recursos financieros para la consolidación del Sistema de Salud de Ecuador. *Revista Panamericana Salud Pública* , 1-7.
- Viscaya, T., y Gásperi, R. (2018). Necesidades en salud: una revisión conceptual y metodológica . *Revista Venezolana De Salud Pública*, 1(2) , 55-60. <https://revistas.uclave.org/index.php/rvsp/article/view/1525>
- Zea, M. (2022). Análisis de la gerencia administrativa en la gestión de riesgos del Hospital Padre Alberto Buffoni. *Revista Hallazgos* , 150-164.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DEL CENTRO DE SALUD BUENOS AIRES

**Objetivo.** Determinar la percepción de los usuarios respecto a los servicios de salud que reciben en el Centro de Salud Buenos Aires

#### INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE

1. ¿Considera que la infraestructura física del centro de salud es adecuada?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )
2. ¿El centro de salud según su punto de vista dispone del equipo y mobiliario adecuado para atender a los pacientes?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )

#### NIVEL DE ATENCIÓN

3. ¿Tiene algún tipo de problema para acceder a un turno de servicio de salud?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )
4. ¿El personal que le atiende le ofrece con claridad los pasos a seguir del servicio de salud solicitado?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )
5. ¿El personal le brinda con facilidad la información respecto del servicio de salud solicitado por usted?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )

6. ¿Recibe atención médica oportuna cuando acude al centro de salud?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
7. ¿El personal que le atiende usa vocabulario de fácil comprensión para usted?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
8. ¿El personal de este centro de salud le dedica el tiempo necesario en su atención?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
9. ¿Le entregan los medicamentos de acuerdo a la indicación médica de forma oportuna?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
10. ¿Generalmente el Centro de Salud dispone de los medicamentos que usted requiere?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
11. ¿Se encuentra satisfecho con la atención que recibe en el centro de salud?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
12. ¿Considera que se debe mejorar el servicio de atención en el centro de salud?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2

### FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD BUENOS AIRES

**Objetivo.** Identificar la percepción que tiene el personal en relación a los recursos y capacidades funcionales del Centro de Salud Buenos Aires.

#### GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN

1. ¿Se evalúa el desempeño de los resultados del personal y de los procesos por áreas?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )
2. ¿Se realiza evaluaciones de la calidad del servicio de atención por áreas y procesos del Centro de Salud?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )
3. ¿Se evalúa en forma semestral y anual el Plan Operativo Anual del Centro de Salud, coordinando con el Plan Anual de Compras, Plan Anual de Inversión?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )
4. ¿Considera que el Centro de Salud responde a las expectativas de la población?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )
5. ¿Se ha dado a conocer el modelo de gestión del Centro de Salud al personal?  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )

#### GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

6. ¿La institución ha realizado estrategias de promoción de los servicios de salud que brinda a la ciudadanía?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
7. ¿El Centro de Salud realiza un plan de medios de comunicación en forma anual?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
8. ¿Considera que la atención del centro responde a las necesidades y problemas de su población?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
9. ¿Considera que se debe desarrollar estrategias para consolidar e incrementar las relaciones con los usuarios de salud?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS**

10. ¿La carga laboral que tiene usted es la adecuada?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
11. ¿El ambiente laboral es un lugar psicológico y emocionalmente saludable para trabajar?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
12. ¿Las instalaciones contribuyen a que se genere un buen ambiente de trabajo?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

13. ¿Recibe un buen trato independientemente de su posición en el centro de salud?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

14. ¿Se promueve el bienestar del personal para generar productividad y eficiencia?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

### **GESTIÓN FINANCIERA**

15. ¿Considera que la asignación de recursos para cubrir las necesidades del Centro de Salud es adecuada?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

16. ¿Considera que existe débil financiación para la gestión del centro de salud?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

17. ¿Piensa que es necesario un conjunto de acciones para mejorar la eficiencia del financiamiento en el centro de salud?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

18. ¿Considera que el manejo óptimo de los recursos financieros está relacionado con la toma de decisiones de dirección?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

19. ¿Considera que se deben asignar mayores presupuestos para mejorar la infraestructura, los procesos de atención y calidad a los usuarios?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )

### **GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA**

20. ¿Le entregan a tiempo los recursos materiales, insumos para atender a sus pacientes?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
21. ¿Tiene definido el centro de salud procedimientos documentados de manejo de inventarios de medicamentos e insumos?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
22. ¿Participa en la estructuración del POA de la institución para definir los requerimientos de insumos, materiales para la atención a los pacientes?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
23. ¿Se ha medido el desempeño logístico (indicadores logísticos) del abastecimiento, stock en inventario, procesos de solicitud de materiales e insumos para realizar acciones correctivas?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )
24. ¿Se ha identificado problemas logísticos para definir acciones operativas para la entrega y la optimización de los servicios?
- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )

## **GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

25. ¿Dispone el centro de salud de sistemas electrónicos de gestión orientado al paciente?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

26. ¿Ha recibido capacitación en temas relacionado a las TIC's en salud?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

27. ¿Considera que el uso de las TIC's mejora la carga de trabajo, productividad, calidad de atención a los usuarios?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

28. ¿El uso de las TIC's considera que promueve el aumento de la cantidad de pacientes atendidos /hora - día?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

29. ¿El uso de historias clínicas electrónicas en el momento de consulta mejora la atención a los usuarios?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

## **GESTIÓN DE SERVICIOS DE CLÍNICA Y HOSPITALIZACIÓN**

30. ¿Generalmente se atienden a todos los pacientes que acuden al centro de salud?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

31. ¿Se cumplen las metas mensuales, anuales de atención a usuarios programados en el POA?

Si ( )

No ( )

A veces ( )

32. ¿Se aplican acciones para ajustar mecanismos que mejoren la atención a los usuarios del Centro de Salud?

Si ( )

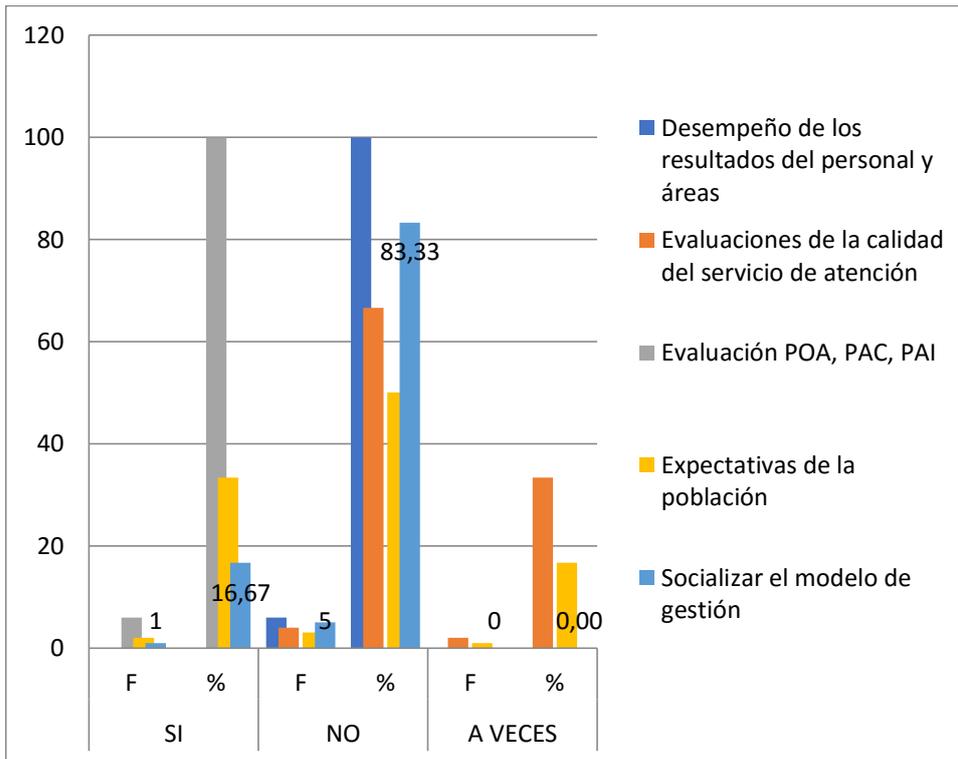
No ( )

A veces ( )

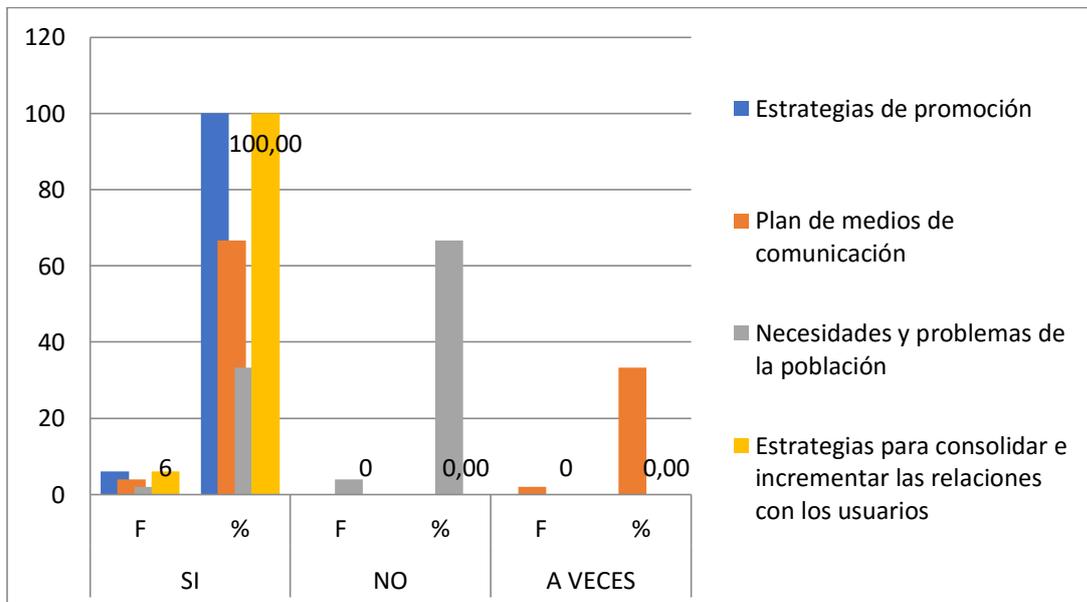
**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Tabulación de la Encuesta

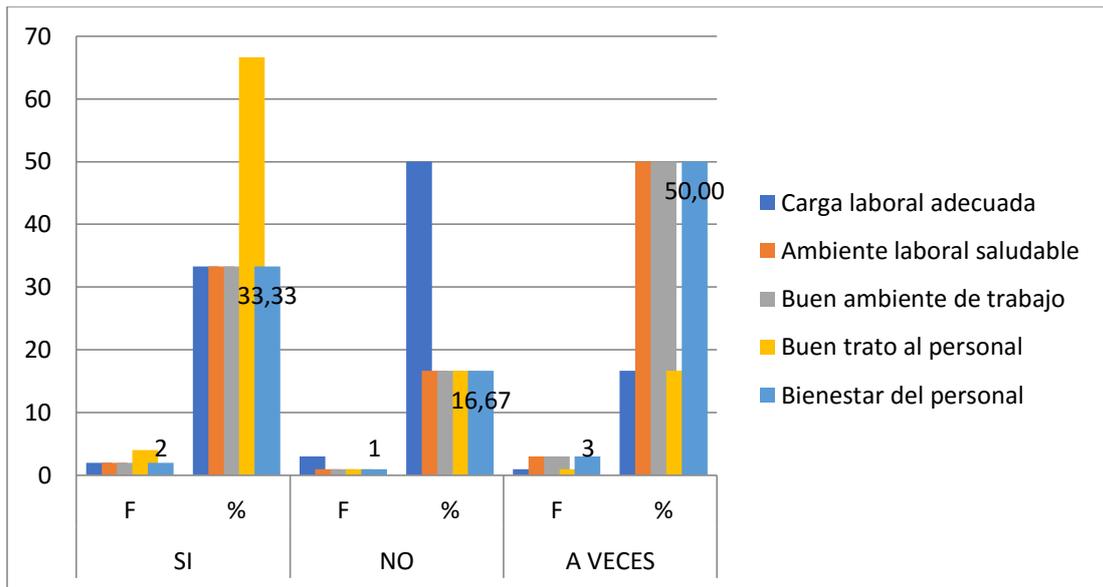
### Gestión Gerencial de la Dirección



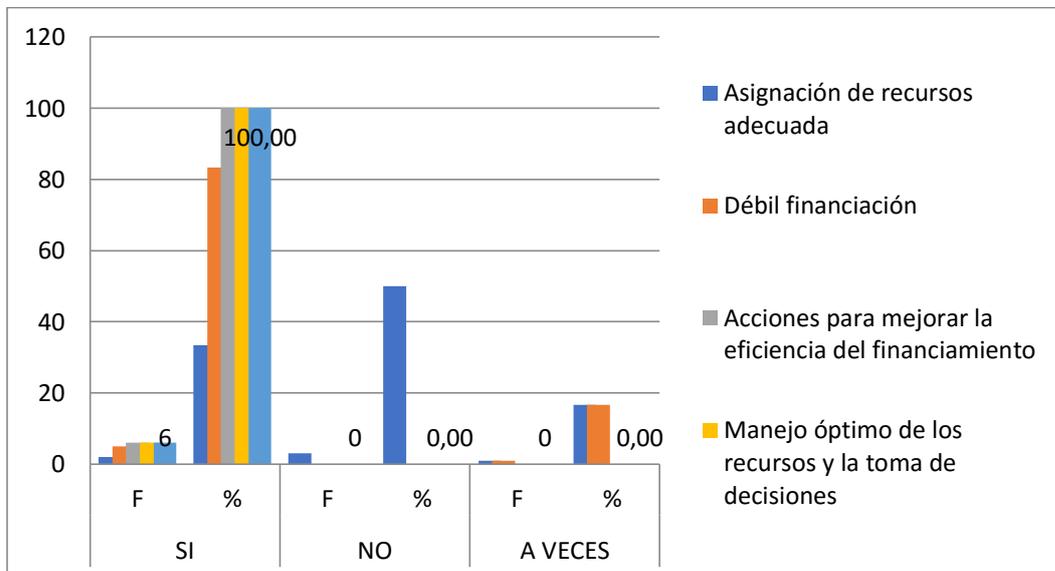
### Gestión Estratégica de Marketing



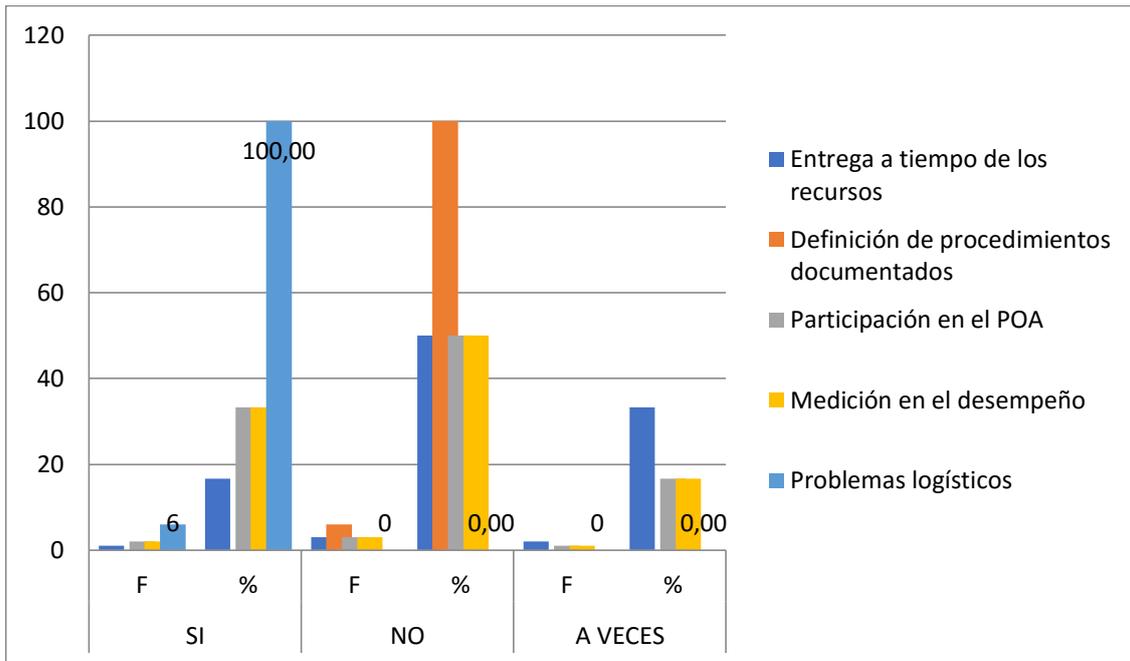
## Gestión Administrativa y de Recursos Humanos



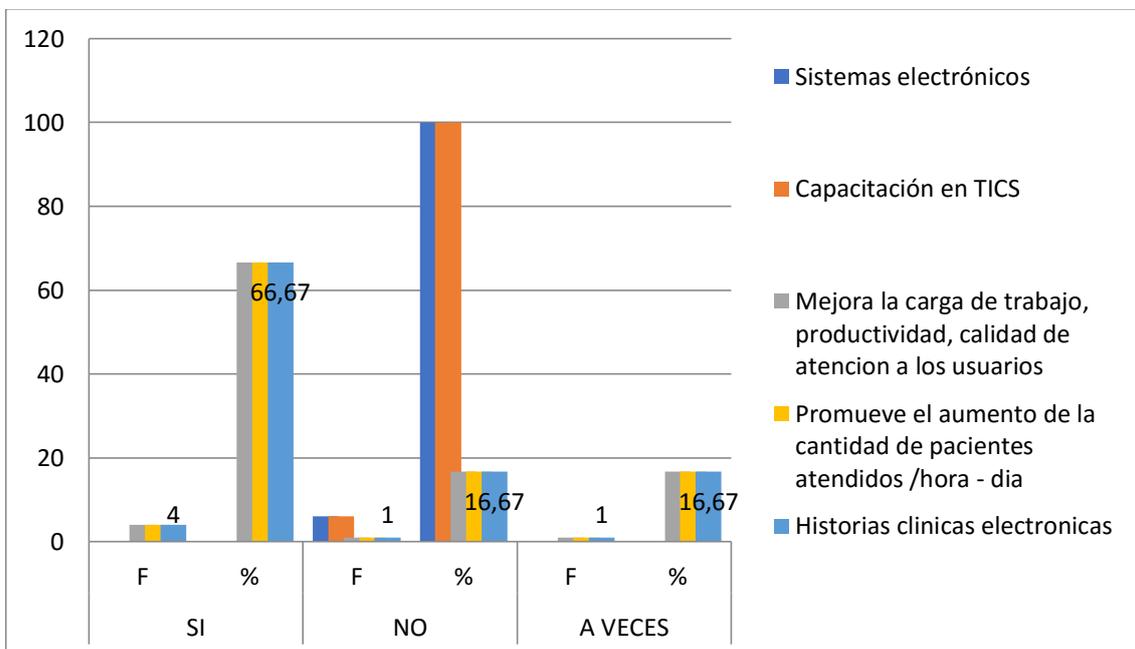
## Gestión Financiera



### Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística



### Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones



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

