



FACULTAD DE POSTGRADOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA ATENCIÓN PRIORITARIA DE  
GRUPOS VULNERABLES EN LA CONSULTA EXTERNA DEL CENTRO DE  
SALUD SAN JOSÉ DE ANCÓN

AUTOR

SHIRLEY MEDELAINÉ MERO RENDÓN

AÑO

2022



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA ATENCIÓN PRIORITARIA DE  
GRUPOS VULNERABLES EN LA CONSULTA EXTERNA DEL CENTRO DE  
SALUD SAN JOSÉ DE ANCÓN

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para  
optar por el título de Máster en Gerencia de Instituciones de Salud.

Profesora guía  
Mgs. Sonia Brazales.

Autor:  
Shirley Medelaine Mero Rendón

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

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto es un plan de Gestión Gerencial que busca mejorar la calidad de atención en los servicios de Salud en el Centro de Salud San José de Ancón, enfocado en la problemática que genera la inconformidad de los pacientes posterior al proceso de agendamiento a través del 171 y el tiempo de espera que toma desde ese momento hasta el día de la atención médica, siendo alrededor de cuatro a cinco semanas.

Este proceso de agendamiento afecta a toda la población de la Parroquia San José de Ancón incluyendo grupos vulnerables que requieren atención oportuna de calidad y calidez, con diagnósticos eficaces y posteriores referencias a un establecimiento de mayor nivel y complejidad en algunos casos.

En el Plan de Gestión Gerencial se plantea una alternativa para mejorar la atención oportuna y eficaz a los grupos vulnerables a través de la apertura de un consultorio por libre demanda que priorice la atención a estos grupos.

En dicho plan se describen las estrategias para llevar a cabo la implementación del consultorio a libre demanda y los recursos humanos, logísticos y gerenciales que se requieren, también se detalla como indicador dar a conocer a la comunidad los servicios que brinda el Centro de Salud San José de Ancón para reconocer a este establecimiento como una Unidad Sanitaria que cuenta con una cartera de servicios que solventa necesidades básicas, además lo caracterice al tener calidad de atención con calidez y eficiencia, pese a tener una cartera básica de servicios de salud.

Palabras Claves: Calidad de atención, Servicios de Salud, Consultorio Libre demanda, Primer Nivel de atención

## **ABSTRACT**

This project is a Management Management plan that seeks to improve the quality of care in Health services at the San José de Ancón Health Center, focused on the problem generated by the non-conformity of patients after the scheduling process through the 171 and the waiting time it takes from that moment to the day of medical attention, being around four to five weeks.

This scheduling process affects the entire population of the San José de Ancón Parish, including vulnerable groups that require timely care of quality and warmth, with effective diagnoses and subsequent referrals to a higher level and complex establishment in some cases.

The Management Plan proposes an alternative to improve timely and effective care for vulnerable groups through the opening of a free-demand office that prioritizes care for these groups.

Said plan describes the strategies to carry out the implementation of the clinic on free demand and the human, logistical and managerial resources that are required, it is also detailed as an indicator to make the services provided by the San Antonio Health Center known to the community. José de Ancón to recognize this establishment as a Health Unit that has a portfolio of services that meets basic needs, and also characterizes it by having quality care with warmth and efficiency, despite having a basic portfolio of health services.

**Keywords:** Quality of care, Health Services, Consultation Free demand, First Level of care

# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>CAPITULO I: REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
<b>1. Análisis Ambiental Situacional</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Análisis geopolítico y geoespacial</b> .....	2
<b>1.1 Análisis Geopolítico</b> .....	2
<b>2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial</b> .....	4
<b>2.1 Estructura Administrativa y Financiera</b> .....	4
<b>2.2 Estructura Operativa</b> .....	5
<b>3. Oferta y Demanda de Servicios</b> .....	6
<b>3.1. Oferta: Red de Servicios</b> .....	6
<b>3.2 Demanda de Servicios</b> .....	7
<b>3.3 Oferta de Servicios que brinda la Unidad de Salud</b> .....	8
<b>3.3 Población atendida</b> .....	8
<b>3.4 Demanda de servicios insatisfecha</b> .....	9
<b>4 Planteamiento del Problema y de las Oportunidades de Mejora</b> .....	10
<b>4.1 Planteamiento del Problema</b> .....	10
<b>4.2 Justificación del Planteamiento del Problema</b> .....	11
<b>5 Objetivos:</b> .....	12
<b>5.1 Objetivo General</b> .....	12
<b>5.2 Objetivo Específico</b> .....	12
<b>6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios</b> .....	12
<b>7. Matriz de Evaluación de alternativas estudiadas</b> .....	13
<b>CAPITULO II</b> .....	14
<b>JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.</b> .....	14

<b>8. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....</b>	<b>15</b>
8.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....	15
8.2 Gestión Estratégica de Marketing .....	15
8.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	16
8.4 Gestión Financiera.....	17
8.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	17
8.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	18
8.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	19
<b>CAPITULO III PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>19</b>
<b>9. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....</b>	<b>19</b>
9.1 Análisis del Entorno Social .....	20
9.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	21
9.2.1 Rivalidad entre los competidores. ....	21
9.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes. ....	21
9.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	22
9.2.4 Poder de negociación de los proveedores o vendedores. ....	22
9.2.5 Poder de negociación de los clientes o consumidores .....	23
9.3 Análisis FODA .....	23
9.4 Cadena de Valor de la organización .....	25
9.5 Planificación Estratégica.....	26
9.5.1 Misión .....	26
9.5.2 Visión .....	26
9.5.3 Valores .....	26
9.5.4 Objetivos Institucionales.....	27
9.5.5 Principios Éticos .....	27
9.5.6 Políticas.....	27
<b>III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>28</b>
<b>10. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>28</b>

<b>1. Gestión Gerencial de la Dirección</b> .....	28
<b>1.1 Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)</b> .....	28
<b>2. Mejoramiento Continuo de la Calidad</b> .....	29
<b>2.1 Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)</b> .....	29
<b>3. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional</b> .....	30
<b>3.1 Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)</b> .....	30
<b>4. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos</b> .....	31
<b>4.1 Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)</b> .....	31
<b>4.2 Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)</b> .....	33
<b>5. Gestión Financiera</b> .....	35
<b>5.1 Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)</b> .....	35
<b>5.2 Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)</b> .....	36
<b>6. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística</b> .....	37
<b>6.1 Capacidad Instalada</b> .....	37
<b>6.2 Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)</b> .....	37
<b>7. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones</b> .....	38
<b>7.1 Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)</b> .	38
<b>8. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización</b> .....	39
<b>8.1 Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)</b> .....	39
<b>CAPITULO IV</b> .....	40
<b>11. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL</b> .....	40
<b>12. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial</b> .....	40
<b>13. Conclusiones</b> .....	41
<b>14. Recomendaciones</b> .....	41
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	42
<b>ANEXOS</b> .....	44

# **CAPITULO I: REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1. Análisis Ambiental Situacional**

### **Introducción**

El Centro de Salud San José de Ancón es un centro de atención de Primer Nivel Tipo A, que pertenece al Distrito 24D01, Zona 5 Salud del Ministerio de Salud Pública.

Esta institución pública de salud atraviesa por una problemática que se evidencia desde hace aproximadamente seis meses, siendo dicho nudo crítico, el bajo porcentaje obtenido de manera consecutiva en las encuestas de satisfacción realizadas a los usuarios, puesto que los resultados alcanzados colocan a la Unidad de Salud por debajo de los estándares de calidad que debería lograr para un nivel óptimo de atención.

La calidad de los servicios de salud es un eje importante en la atención sanitaria y es definida como:

El grado en que los servicios de salud para las personas y los grupos de población incrementan la probabilidad de alcanzar resultados sanitarios deseados y se ajustan a conocimientos profesionales basados en datos probatorios. Implica que la calidad de la atención puede medirse y mejorarse continuamente mediante la prestación de una atención basada en datos probatorios que tenga en cuenta las necesidades y preferencias de los usuarios de los servicios: los pacientes, las familias y las comunidades. (OMS, 2020)

En el presente trabajo se busca analizar la problemática que existe en el Centro de Salud San José de Ancón, sus causas, efectos, con la finalidad de establecer un Plan de Gestión Gerencial que proponga alternativas de solución que propicien el mejorar la calidad de la atención en dicha Institución.

El Ministerio de Salud Pública cuenta con una modalidad de agendamiento a nivel nacional, a través de un Contact Center con la línea 171, el cual puede hacerse mediante un móvil que no requiere el uso de saldo. En dicha línea atiende un operador que posterior a requerir datos personales como número de cédula y dirección domiciliaria del paciente, procede al

agendamiento de una cita médica según la disponibilidad del Centro de Salud más cercano, y a su vez le indica al usuario la fecha y hora de la atención médica.

La inconformidad surge posterior al proceso de agendamiento a través del 171 y el tiempo de espera que toma desde ese momento hasta el día de la atención médica, siendo alrededor de cuatro a cinco semanas.

Entre aquellos pacientes en espera se encuentran grupos vulnerables como pacientes discapacitados, adultos mayores con enfermedades crónicas no transmisibles, embarazadas de alto riesgo y niños menores de 5 años con desnutrición que requieren atención priorizada.

Por lo expuesto, es necesario establecer estrategias en la atención de los pacientes que acuden al Centro de Salud San José de Ancón, para que la atención a estos grupos vulnerables sea rápida y oportuna como se establece en la Constitución de la República del Ecuador.

## **Análisis geopolítico y geoespacial**

### **1.1 Análisis Geopolítico**

El centro de Salud San José de Ancón es una Unidad de Salud de Primer Nivel de Atención que se rige por el Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud, Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI), el cual establece como acciones prioritarias para los establecimientos de salud del Primer Nivel de Atención, el cuidado y recuperación de la salud en todas sus dimensiones, en las que incluye la parte biológica, mental, espiritual, psicológica y social. Además, pone como accionar central, la garantía del derecho a la salud de las personas, las familias y la comunidad en general. (2012, p.32)

## **1.2 Análisis Geoespacial**

El Centro de San José de Ancón se encuentra ubicado en la provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena, parroquia San José de Ancón, conocida como cuna petrolera por su historia y la actividad que se desarrolla.

Es una de las casas de salud del Ministerio de Salud Pública de más reciente creación en comparación con las otras 23 Unidades Operativas que brindan atención de Primer Nivel en el cantón, pues fue inaugurada en el año 2016 con una infraestructura de 748.8 metros cuadrados y al servicio de 9400 habitantes, que residen en las diferentes Comunas: Tambo, Prosperidad y Ancón que conforman la parroquia, teniendo aproximadamente 6 años de atención a sus habitantes e incluso a usuarios de sectores aledaños. (Edición Médica, 2016)

### **1.2.1 Ubicación Geográfica**

La parroquia San José de Ancón se encuentra ubicada en Ecuador específicamente en la Provincia de Santa Elena, denotando coordenadas geográficas: 2°19'30.61" de latitud y 80°51'18.01" de longitud, a una altura entre los 30 y 70 metros sobre el nivel del mar. (Instituto Oceanográfico de la Armada, 2014)

### **1.2.2 Limites**

Ancón está delimitado geográficamente por:

- **NORTE:** La Cabecera Cantonal Santa Elena.
- **SUR:** El Océano Pacífico.
- **ESTE:** La Parroquia Atahualpa (Cantón Santa Elena).
- **OESTE:** La Parroquia José Luis Tamayo (Cantón Salinas) y el Cantón La Libertad.

### **1.2.3 Condiciones Climáticas**

La Parroquia San José de Ancón está inmersa en la estación cálida con presencia de lluvias; en ella se presentan dos tipos de períodos: lluvioso de enero a abril donde sube la temperatura coincidiendo con la aparición de las lluvias debido a la presencia de la corriente cálida del

Niño y el seco, siendo en los meses de mayo hasta diciembre que presentan menor temperatura debido a la presencia de la corriente fría de Humboldt en la costa ecuatoriana. (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología, 2014).

#### **1.2.4. Fuentes de Contaminación.**

En la Parroquia de San José de Ancón se desarrolla la actividad petrolera, que juega un papel fundamental en cuanto a su economía, pero también a la contaminación, en especial por la cercanía de la comunidad a muchos pozos ya que, en teoría, la población se asentó sobre los mismos.

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

### **2.1 Estructura Administrativa y Financiera**

El Centro de Salud San José de Ancón se corresponde a la Coordinación Zonal 5 Salud y a la Dirección Distrital 24D01, quienes emiten las directrices que coadyuvan al cumplimiento de la misión de la institucional según los procesos correspondientes al Primer Nivel de Atención, que se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado.

En cada Unidad de Salud, existe un proceso gobernante que en el caso de las Unidades de Primer Nivel de Atención corresponde a un Director con funciones administrativas y gerenciales, el mismo que es encargado de conformar grupos como: Equipos de Atención Integral de Salud (EAIS) y Equipo para el Mejoramiento Continuo de la Calidad (EMCC), a fin de desarrollar funciones de prevención y promoción en salud, así como el monitoreo constante de la calidad de los servicios que se ofertan a los usuarios.

Los procesos Agregadores de Valor son quienes generan y administran los productos y servicios para los usuarios haciendo que se cumpla la misión y objetivos estratégicos institucionales; y, los Proceso habilitantes de Apoyo que generan productos y servicios para los procesos agregadores de valor apoyando y viabilizando la gestión del establecimiento. (Acuerdo Ministerial 4568, 2012, p.2)

En cuanto al ámbito financiero, el Centro de Salud San José de Ancón es una institución del MSP, que conforma la Red Publica Integral de Salud, por tanto, la atención en la unidad es

totalmente gratuita, pero su sostenibilidad la genera el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Distrital 24D01 que provee de insumos, medicamentos y equipos médicos a la Unidad de Salud. Además, goza de buena relación con el Gobierno Autónomo Descentralizado de Ancón que en conjunto con el Comité Local de Salud logra donaciones para mantenimiento de infraestructura y huerto del Centro de Salud.

## **2.2 Estructura Operativa**

La estructura Organizacional del Centro de Salud San José de Ancón se encuentra establecida conforme a los lineamientos que son parte de la misión del Ministerio de Salud y al Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI). Dicho modelo prioriza un enfoque familiar, comunitario e intercultural. (Acuerdo Ministerial 4568, 2012, p.5)

En esta Institución se encuentran activos los EAIS y EMCC, cuyos equipos se reorganizan cada año debido a que se encuentra en una zona rural, lo que determina que el personal de salud rote anualmente para cumplir con su medicatura rural.

El Equipo de Mejoramiento Continuo de la Calidad (EMCC) ha establecido ciclos rápidos para alcanzar niveles óptimos en la encuesta de satisfacción del usuario, pero dichos ciclos no han tenido buenos resultados hasta ahora, se prevé que con plan gerencial propuesto para la atención prioritaria a los grupos vulnerables y la reorganización del talento humano y de funciones en actividades intramural y extramural con la apertura de un consultorio para atención por libre demanda, se alcanzará niveles óptimos en las encuestas de satisfacción.

En el Ecuador, la Dirección Nacional de Calidad de los Servicios de Salud tiene dentro de sus objetivos, garantizar la calidad, al igual que la eficiencia y efectividad de los procesos inherentes a la prestación de los servicios de salud por parte del Ministerio de Salud Pública (MSP) y a su vez deben ser medibles para conocer la calidad del servicio. (Fariño et al,2018, p.2)

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

#### **3.1. Oferta: Red de Servicios**

La parroquia San José de Ancón de la Provincia de Santa Elena se brinda atención médica a través de los establecimientos del Ministerio de Salud Pública, pertenecientes al Primer Nivel de Atención, Centro de Salud Tipo A, además se encuentra un Hospital Básico del IESS.

Del MSP: Brinda atención médica el Centro de Salud San José de Ancón, que oferta atención primaria en salud, siendo la puerta de entrada al Sistema de Salud y que también acoge a la población que tiene Seguro Social Campesino que no puede acudir al dispensario del IESS.

El acceso a cada atención médica se realiza a través de un sistema de agendamiento proporcionado por una Contact Center 171, establecido a Nivel Nacional, cada profesional que tiene asistencia regular y permanente al Centro de Salud, debe realizar también atención extramural, es decir visitas domiciliarias en las comunidades, en donde se identifican pacientes que pertenecen a grupos vulnerables cuya atención de salud debe ser prioritaria y especializada.

En la Provincia de Santa Elena se encuentra el hospital General Dr. Liborio Panchana, donde son referidos los casos de mayor complejidad que no pueden ser resueltos en el primer nivel de atención y que requieren atención especializada.

Del IESS: En el centro de la parroquia San José de Ancón se encuentra el Hospital Básico Ancón de Segundo Nivel de Atención, que presta servicios 24 horas con atención de emergencia, ambulatoria y hospitalización, además de turnos de 8 horas según menciona en la Rendición de cuentas del establecimiento (2016); y, que oferta además Laboratorio, Ecografía, Rayos X, Farmacia, Servicio de Ambulancia, Médico a domicilio. (Cevallos, 2016, p.2)

Acuden también usuarios del Seguro Social Campesino, cuando requieren valoración especializada, o de Emergencia, debido a que los controles morbilidad, promoción y prevención en salud para atención integral básica la deben hacer en un Dispensario de Salud del IESS localizado en San Pablo, parroquia ubicada a 1 hora de San José de Ancón, por lo

cual, debido a la distancia a recorrer para asistir a esa unidad, los pacientes prefieren acceder al servicio de salud del MSP

### **3.2 Demanda de Servicios**

La parroquia San José de Ancón tiene 9402 habitantes, que viven en la Comunidad de Ancón, Tambo y Prosperidad, la mayor parte de la población se asienta en la Comuna de Prosperidad, la cual es la más alejada de la unidad de salud, pero pese a ello es la que mayor demanda de los servicios de salud solicita, entre los servicios que mayor requieren con mayor frecuencia son Medicina General y Obstetricia.

El Centro de Salud San José de Ancón registra aproximadamente 13.953 atenciones médicas desde el mes de enero del 2022 hasta el mes de julio del mismo año, incluidas las citas médicas por sistema de agendamiento a través de Contact Center 171 y libre demanda, según la información recolectada en el área de estadística de la institución, el 70,2% corresponde a atenciones del sexo femenino y el 29.8 % al sexo masculino.

En cuanto a la demanda de los servicios ofertados el 40% requiere atención por Medicina General, 35% por Obstetricia, 12% Medicina Familiar, 7% Odontología, 6 % Psicología.

El 37% de los pacientes fueron atendidos por control de enfermedades crónicas no transmisible en población mayor de 50 años de edad, siendo un porcentaje importante que pertenece a un grupo vulnerable, y, un 7% corresponde a seguimiento de niños menores de 5 años con desnutrición, este grupo vulnerable requiere seguimiento y atención, debido a que como menciona Mella en el diario Primicias, en la provincia de Santa Elena los índices de desnutrición son alarmantes, 1 de cada 3 niños menores de 5 años padece de desnutrición. (Mella, 2021).

Por lo expuesto se evidencia la importancia de establecer un nuevo consultorio por libre demanda, priorizado a estos grupos vulnerables que requieren control subsecuente y que no deben esperar largos tiempo para ser atendidos, mejorando así la calidad de la atención en los servicios de la salud.

### **3.3 Oferta de Servicios que brinda la Unidad de Salud**

El Centro de Salud San José de Ancón es una Unidad de Primer Nivel de Atención Tipo A, con prestaciones de salud en Medicina General, Medicina General Integral y Comunitaria, Obstetricia, Odontología, Psicología, Enfermería y Vacunación. Con un horario de atención de lunes a viernes de 08h00 a 17h00 de atención intramural, con actividades de control por consulta externa de morbilidad, planificación familiar, rehabilitación, cuidados paliativos con enfoque familiar. En lo relativo a actividades extramurales con acciones en promoción y prevención en salud, con un enfoque inclusivo respetando las creencias, interculturalidad e interviniendo sobre los determinantes de la salud. (Acuerdo Ministerial 4568, 2012, p.10)

Los servicios que ofrece el Centro de Salud tienen una alta demanda por parte de la población y cuenta con talento humano conformado por: 1 Médico General, 1 Médico Rural, 2 Médicos Familiares que realizan itinerancia 2 veces por semana cada uno, 1 Obstetrix, 2 Licenciadas en Enfermería, 1 Técnico de Atención Primaria en Salud (TAPS), 1 Auxiliar de Farmacia, 1 Estadístico, 1 Psicólogo que itenera 2 veces por semana, 1 Personal de Mantenimiento y Limpieza. Este personal que integra el equipo de salud se encuentra capacitado para brindar atención con calidad y calidez de acuerdo a las políticas públicas, con una infraestructura en buenas condiciones y espacios adecuados para una consulta óptima y oportuna.

En las visitas domiciliarias en comunidad no es posible realizar una atención efectiva ya que no se dispone de elementos necesarios para una adecuada evaluación y diagnóstico garantizando la confiabilidad, privacidad y calidad del servicio en la atención médica a la que tiene derecho el paciente.

### **3.3 Población atendida**

La población atendida son los usuarios que viven en las diferentes Comunas de la parroquia San José de Ancón, que cuenta con una población de 9400 habitantes, de los cuales se atienden al mes, a través de agendamiento por Contact Center aproximadamente 700 pacientes y 250 por libre demanda.

Cabe recalcar que en la atención integral que se brinda en la Unidad Operativa uno de los grupos de mayor relevancia son los pacientes que pertenecen a grupos vulnerables.

Se atiende también a pacientes con discapacidad que pertenecen al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en modalidad de Seguro Social Campesino. Situación que se da debido a que les corresponde realizarse sus controles en una unidad de la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y al ser grupos vulnerables y carecer de medios tanto físicos como económicos optan por acudir al establecimiento del Ministerio de Salud, donde reciben atención de calidad haciendo uso de su derecho como lo describe la Constitución en la Reforma de la Ley Orgánica de Salud en el Art. 7 literal b.:

Toda persona, sin discriminación por motivo alguno, tiene en relación a la salud, los siguientes derechos: Acceso gratuito a los programas y acciones de salud pública, dando atención preferente en los servicios de salud públicos y privados, a los grupos vulnerables determinados en la Constitución Política de la República (Ley Orgánica de Salud, 2015, p4)

En actividades extramurales se atienden alrededor de 200 pacientes, según la información de Estadística proporcionada en el Centro de Salud y su reflejo en la Sala Situacional.

Cada profesional del Centro de Salud debe realizar mínimo dos veces por semana atención extramural, es decir, visitas domiciliarias en las comunidades, en donde se identifican pacientes que pertenecen a grupos vulnerables cuya atención de salud debe ser prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado, conforme lo establece la norma:

Art. 35.- Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

### **3.4 Demanda de servicios insatisfecha**

La demanda de una atención oportuna y eficaz es la principal problemática de esta Institución, debido a que existe insatisfacción de los usuarios respecto del largo tiempo de espera, aproximadamente de un mes, para la cita, desde el día de agendamiento a través del Contact Center 171, lo cual se debe a la alta demanda de pacientes que se agendan

ocasionándose un retraso en el diagnóstico y tratamiento de los problemas de salud de la población siendo de mayor repercusión en los pacientes de grupos vulnerables que requieren atención priorizada, óptima y oportuna.

Es una situación que genera malestar en el usuario y además un nudo crítico para el Centro de Salud ya que no logra alcanzar los estándares óptimos en la evaluación de calidad.

Como menciona Edison Duque en su estudio, el Servicio al Cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización, que en este caso es la Institución de Salud. Es por ello que es de fundamental importancia la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización. (Duque, 2005, p.2)

Dicha problemática se mide a través de encuestas de satisfacción que se realizan a los usuarios, y donde no solo se ven afectados los usuarios en general, sino también grupos prioritarios y vulnerables que requieren atención eficaz y que son de constante control. Los adultos mayores con enfermedades crónicas no transmisibles y las embarazadas de alto riesgo, niños con desnutrición y personas con discapacidad son quienes en mayor medida se ven perjudicados porque además de la evaluación integral también requieren medicación que es parte de su tratamiento de las comorbilidades y requiere tomar mensualmente.

#### **4 Planteamiento del Problema y de las Oportunidades de Mejora**

##### **4.1 Planteamiento del Problema**

La calidad de la atención es uno de los procesos que se caracterizan por ser la base de las instituciones sanitarias, es por ello que tiene mucha importancia el nivel de satisfacción de los usuarios, que mide por medio de encuestas. El Ministerio de Salud Pública evalúa el nivel de satisfacción a través de 13 preguntas que miden variables como: tiempo de espera en la consulta externa, tiempo de espera desde que agenda la cita a través del Contact Center, grado de satisfacción con el sistema de agendamiento, trato del personal de salud al usuario, identificación del personal que atiende, infraestructura, mobiliario y limpieza del establecimiento,

En el Centro de Salud surge una problemática que se desarrolla desde hace seis meses, dado que no se alcanzan los estándares óptimos en la encuesta de satisfacción, debido a la poca satisfacción del usuario por el tiempo que espera desde el momento en que realiza su agendamiento por el Contact Center 171, hasta que es atendido en el Centro de Salud.

## **4.2 Justificación del Planteamiento del Problema**

El Centro de Salud San José de Ancón cuenta con talento humano, infraestructura y condiciones que pueden llevar a mejorar la calidad de atención y reducir el tiempo de espera de paciente priorizados y que demanden una consulta urgente, emergente, o subsecuente de comorbilidades, teniendo en cuenta que “La calidad se define como el grado de armonía entre la expectativa que el usuario tiene en su mente con relación a la necesidad, y la oportuna intervención que permita un mayor beneficio” (Suarez, Robles, Serrano, Armijo, Anchundia, 2019, p3).

La problemática que se ha planteado se debe a la insatisfacción que tienen los usuarios debido al tiempo que esperan desde su agendamiento hasta el día de su consulta es de aproximadamente cuatro a cinco semanas, y dentro de esos grupos se encuentran pacientes vulnerables, prioritarios y pacientes con enfermedades que requieren atención oportuna.

Es por ello que se gestiona establecer un nuevo consultorio para atención de pacientes priorizados que acuden por libre demanda y no han logrado conseguir una cita cercana para consulta externa. Para este propósito, se han establecido parámetros que serán socializados con los usuarios del Centro de Salud para que dicha implementación del consultorio por libre demanda no altere el flujo de atención por Contact Center, lo que permitirá brindar una atención oportuna y eficaz.

La realización de esta práctica será de mucha relevancia para la Unidad Operativa debido a que mejorará sus estándares de calidad en cuanto a la satisfacción del paciente por ende ayudará a proporcionar a los pacientes atención con calidad y calidez, a su vez disminuirá la sobredemanda de pacientes a los médicos que atiendan las citas médicas del Contact Center.

## **5 Objetivos:**

### **5.1 Objetivo General**

Aumentar el nivel de satisfacción en los Usuarios que acuden a citas médicas en el Centro de Salud San José de Ancón

### **5.2 Objetivo Específico**

- Elaborar un plan de Gestión Gerencial que pueda ser incluido como medida para mejorar la calidad de atención en los usuarios del Centro de Salud
- Implementar un consultorio para atención de pacientes priorizados que acuden por libre demanda.
- Alcanzar los niveles óptimos en la satisfacción del usuario que acude a consulta médica
- Realizar encuestas de satisfacción a los usuarios atendidos por libre demanda.

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

El centro de salud San José de Ancón cuenta con alta probabilidad de alcanzar los estándares óptimos en las encuestas de satisfacción aplicadas a los usuarios de las comunidades, debido a que el talento humano que labora en la unidad tiene la predisposición de aplicar planes gerenciales que ayuden a mejorar la calidad de atención al usuario, velando por el bienestar de los grupos vulnerables y de riesgo, lográndolo con el recurso que ya se encuentra disponible en la Institución, sin recurrir a gestiones complejas o no viables.

## 7. Matriz de Evaluación de alternativas estudiadas

Tabla #1

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTRIA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD</b> <b>“Plan de Gestión Gerencial para la atención prioritaria en grupos vulnerables en la Consulta Externa en el Centro de Salud San José de Ancón”</b> <b>MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
<b>Insatisfacción de los usuarios por el tiempo de espera desde el agendamiento hasta el día de la cita</b>	Alta demanda de pacientes	Sobre agendamiento de pacientes en el día	Predisposición del talento humano que labora en la Unidad para reorganizar sus actividades y colaborar en la apertura de un nuevo consultorio  Educación para los usuarios a fin de conocer cuáles son los grupos priorizados	Apertura de un nuevo consultorio para atención por libre demanda a pacientes vulnerables y prioritarios	Equipo de Atención Integral de Salud
	Largo tiempo de espera para acudir a cita médica	Poca satisfacción del usuario		Sensibilización adecuada a los habitantes de San José de Ancón de los pacientes que requieren atención por libre demanda	
	Pocos consultorios disponibles para la atención médica intramural	Disminución en la calidad de la atención		Establecer días de atención extramural para realizar atención médica intramural a pacientes por libre demanda	
	-Atención médica por agendamiento de usuarios de otras parroquias	Ineficiencia en la atención a pacientes vulnerables y prioritarios de la localidad.		Realizar agendamiento para seguimiento intramural de grupos de riesgos y vulnerables	
	Ningún consultorio disponible para atención médica por libre demanda	Retraso en diagnósticos y tratamientos oportunos y eficaces en pacientes de atención prioritaria			
<b>Centro de Salud San José de Ancón</b> <b>Shirley Mero Rendón</b>					

## **CAPITULO II**

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

Para el desarrollo del Plan de Gestión Gerencial se emplea la metodología de investigación cualitativa, que se eligió debido a que reúne las herramientas e instrumentos que darán relevancia a esta investigación, a través de la observación y entrevistas que proporcionarán la profundidad que la misma requiere.

Hernández Sampieri menciona que “Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y los valores.” (2014, p.417)

Los resultados se verán reflejados posterior a la recolección de datos, observación y descripción del investigador en el Centro de Salud San José de Ancón, además se empleará entrevistas con el personal que labora en la institución y también con los usuarios que acuden a las citas médicas por agendamiento y libre demanda para evidenciar la problemática planteada.

La Observación directa permitirá identificar el proceso atención a los pacientes, además de conocer el personal que labora en la institución, con los respectivos horarios y tiempos que tienen en su diaria labor. En otra parte, la entrevista tendrá preguntas elaboradas previamente y permitirá indagar sobre las inconformidades que les genera a los usuarios que acuden a la institución de salud, la larga para una cita médica y quienes son los pacientes que más se afectan en la espera.

El grupo muestra se determinará de acuerdo a la necesidad de la investigación tomando en cuenta los criterios pertinentes que permitirán lograr los objetivos planteados, dichos criterios deberán enfocarse en la capacidad operativa de recolección y análisis de datos y que los mismos sean realistas, además que el número de casos permitan responder las preguntas de investigación planteadas. (Hernández Sampieri, 2014, p.418)

De esta forma, se tomará en cuenta para la entrevista a 5 personas que laboran en la institución, 1 integrante del Comité Local de Salud, 10 personas que acuden por cita médica

agendada a través del Contact Center 171 y 10 personas que acudan por libre demanda y que sean parte de los grupos vulnerables.

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

### **8.1 Gestión Gerencial de la Dirección**

El gerente es la persona que se encarga de administrar o gerenciar una empresa o departamento enfocándose en los objetivos estratégicos institucionales que en el área de salud son los encargados de la planificación, organización, programación y diseño de métodos y procesos que se llevan a cabo en la institución. (Álvarez y Faizal, 2013, p.21)

El Centro de Salud San José de Ancón cuenta con un médico responsable de la Unidad en funciones de Director técnico y Administrativo de la institución, desde hace 10 meses aproximadamente.

Según los datos proporcionados en la entrevista por parte del personal Operativo y la Presidenta del Comité Local de Salud se obtiene respuestas que evidencian el beneficio de contar con un director técnico y administrativo que se encarga de las gestiones de la Unidad de Salud, coordina los procesos administrativos y operativos con la Dirección Distrital 24D01, además genera nexos con los actores locales de la Parroquia, logrando un trabajo articulado con la Comunidad, talento humano y Distrito para un trabajo sinérgico en beneficio de la población.

El personal operativo y presidenta del Comité Local de Salud se encuentran 100% satisfechos con la gestión gerencial de la actual directora del Centro de Salud.

### **8.2 Gestión Estratégica de Marketing**

La cartera de servicios que oferta el Centro de San José de Ancón se da a conocer por medio de charlas informativas en la Unidad de Salud y a través de infografías que reposan en las instalaciones.

Los entrevistados mencionaron en un 80% conocer acerca del proceso de agendamiento a través del Contact Center, y que conocieron acerca del proceso por los medios de difusión como redes sociales y a través de imágenes e infografía que se encuentran en el Centro de Salud además de las charlas informativas que se realizan en la sala de espera de la misma Unidad.

Los entrevistados fueron 100% pacientes que acudieron a consulta al centro de Salud.

**Tabla #2** Resultados de entrevista a pacientes acerca de la gestión estratégica de marketing

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>¿Conoce cuál es el proceso por el cual acceder a una cita médica en esta Institución?</b>	80% conoce el proceso 20% desconoce el proceso
<b>¿Por cuál medio conoció el sistema de agendamiento?</b>	70% charlas e infografías en la Unidad de Salud 20% Redes sociales 10% Por un familiar

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

### **8.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

La gestión administrativa se ve reflejada en el estudio de la oferta y la demanda para de esa forma solventar las necesidades de la población y a su vez el desarrollo de una gestión eficiente que garantice al cliente el cumplimiento de sus expectativas (Suategui, Isela, Ibarra, 2011, p.3)

Se realiza la entrevista al talento humano que labora en la Institución y a la presidenta del Comité Local de Salud, en donde se conoce que la gestión administrativa ha tenido mejoría en estos últimos 10 meses, puesto que se logró que itineren dos médicos familiares en la Institución y además se apruebe la colaboración de una Licenciada de Enfermería mejorando la calidad de atención y la eficacia dentro de las instalaciones.

Es por ello que el 100% de los entrevistados están de acuerdo con la gestión administrativa y de recursos humanos llevada a cabo, toda vez que al ser un centro de Salud Tipo A solo puede gestionar talento humano a través de la Dirección Distrital 24D01, en caso que se

requiera de acuerdo a las necesidades de la población, por tanto, no tiene inferencia en contrataciones.

En la entrevista realizada a los pacientes que acuden a las citas médicas manifiestan conocer un 80% el proceso administrativo que deben realizar para obtener una cita médica. El 90% de los pacientes entrevistados mencionaron insatisfacción debido al tiempo que debieron esperar para acceder a una cita médica y comentaron la urgencia de alguna patología.

El porcentaje restante que corresponde al 10% refiere conocer los procesos administrativos y no tener problema por el tiempo de espera debido a no tener una patología que requiera urgencia, además expone la satisfacción con la calidad de la atención.

#### **8.4 Gestión Financiera**

El centro de Salud San José de Ancón pertenece a la red de servicios del Ministerio de Salud Pública, por ende, los servicios brindados a la comunidad son totalmente gratuitos, y los insumos solicitados como equipos biomédicos, dispositivos médicos y medicamentos lo provee la Dirección Distrital 24D01.

En la entrevista con la presidenta del Comité Local de Salud manifiesta, que se ha requerido recursos para fortalecer y mantener espacios verdes en la institución y a través de gestiones con actores locales se ha logrado mantener dichas áreas verdes por autogestión de la Comunidad y del Comité Local de Salud.

#### **8.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

El Centro de Salud San José de Ancón es una institución pública de salud y por ende cuenta con recursos muy limitados, pero pese a ello no se observa gran desabastecimiento en la Unidad de Salud, ni en insumos o equipos biomédicos, tampoco en Talento Humano ni logística.

En la observación realizada en la Unidad de Salud se evidencia la presencia de una auxiliar de farmacia que mantiene en orden el inventario de los dispositivos médicos y farmacológicos y que informa al Director del Centro de Salud para que realice los pedidos

por medios oficiales a las bodegas y departamento de Calidad y Provisión de servicios de la Dirección Distrital.

La Dirección Distrital 24D01 provee de insumos y medicamentos al Centro de Salud, y en pocas ocasiones se queda desabastecida la institución, se realizan pedidos mensuales de acuerdo a las morbilidades y comorbilidades tratadas durante los meses anteriores y de esta manera se evite ruptura de stock en medicación o dispositivos médicos.

Para una adecuada gestión operativa en los sistemas de salud y sus subsistemas (clínicas, hospitales, unidades médicas, etcétera) es necesario contar con una administración eficiente, con el objetivo de poder cumplir las metas que contemplen sus diferentes programas de salud, y con ello dar respuesta a las necesidades que la sociedad les demande (Gogeochea y Pavón, 2004, p.2)

## **8.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones**

La gestión de una adecuada tecnología de la información es fundamental en esta institución debido al manejo de historias clínica digitales y al convertirse en la comunicación principal en el área de la salud ya que la misma contiene información importante como los antecedentes, controles subsecuentes, hallazgos que no recuerde el paciente obtenidos en anteriores consultas.

En el Centro de Salud se usa el sistema PRAS- Plataforma de Registro de Atención en Salud que funciona con internet, el departamento de TICS que se encuentra en la Dirección Distrital se encuentra presto a solventar las necesidades de la Institución en caso que ocurran anomalías en los servicios informáticos y de comunicación; en caso de ser necesario acuden a la Institución, o también resuelven las necesidades vía internet con la respectiva gestión y solicitud.

Se entrevista al personal de salud acerca de los equipos informáticos con los que cuentan, y mencionan que dichos equipos requieren cambio y actualización de sistema operativo, el 100% de los entrevistados refieren tener aparatos tecnológicos en mal estado y que además retrasan el tiempo de atención por la lentitud del software que tiene integrado el dispositivo tecnológico.

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

El Centro de Salud San José de Ancón cuenta con una amplia cartera de servicios que le corresponde por su nivel de atención y solventa las necesidades de la población.

En los pacientes entrevistados un 80% menciona que se encuentra satisfecho con los servicios que brinda la institución y con la amplia cartera de especialidades que tiene el Centro de salud, las mismas que cubren las necesidades de la población para una atención integral en un primer nivel de resolución.

Por otra parte, el 20 % de los entrevistados solicitan se incremente dentro de la oferta de la Unidad Médica la implementación de un laboratorio para toma de muestras, puesto que se les complica acudir a la cabecera cantonal para la realización de los exámenes complementarios.

El establecimiento de salud no cuenta con camas de hospitalización, ni área para exámenes complementarios ya que es una institución que pertenece al primer nivel de atención.

Cuenta con espacios físicos para el desarrollo de actividades donde se integran a grupos prioritarios como el club del adulto mayor, club de embarazadas y club de adolescentes con quienes se realiza actividades de promoción y prevención de salud.

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

### **9. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

El planeamiento estratégico en una institución de salud inicia desde la evaluación de los factores externos e internos y el impacto que tendrá aplicar dicho plan en la organización.

Álvarez y Faizal en su texto mencionan que “existen varias vías para formular las estrategias gerenciales en las instituciones que se propone intervenir, en las cuales incluye análisis del

entorno y los factores que impactan a la organización, herramientas, industrias alternativas , grupos estratégicos, grupos de compradores y ofertas complementarias de servicios, y dentro del análisis interno incluye procesos financieros, CADI (capacitación, aprendizaje, desarrollo e innovación), otros recursos como Matriz de Boston , Diamante de Porter, y Matriz FODA”. (2013, p. 298)

En consideración con lo expuesto, para este planteamiento estratégico en el Centro de Salud San José de Ancón se realiza un análisis de la Industria de Servicios de Salud de Porter y de la Matriz FODA, para de esta manera conocer de manera integral los factores internos y externos de esta Institución de Salud y así llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo.

### **9.1 Análisis del Entorno Social**

El análisis de Entorno es una auditoría que se realiza externamente a la institución estudiada es por ello que los objetivos de la planificación estratégica deben:

Identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual; revelan las oportunidades y amenazas clave a las que la compañía se enfrenta, lo que permite a los gerentes formular estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. (David, 2013, p.60)

El Centro de Salud San José de Ancón, es una institución de salud que pertenece a la red de servicios del Ministerio de Salud Pública. Es uno de los centros de salud de mejor infraestructura y con la cartera de servicios completa que puede brindar un Centro Tipo A de Primer Nivel de Atención para una atención con calidad y calidez.

Localizado en la Provincia de Santa Elena en la parroquia San José de Ancón a 20 minutos de la cabecera cantonal brinda atención médica a toda la población de la Parroquia e incluso a los habitantes de las parroquias aledañas, además, atiende a usuarios del IESS en sus diferentes modalidades (Seguro General, Seguro Campesino), cuando el caso lo amerita debido al control de salud que se realiza en conjunto con el Programa de Inmunización que solo lo proporciona el Ministerio de Salud.

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

En el análisis de la industria de servicios de salud de la cual es parte el Centro de Salud San José de Ancón se reflexiona sobre las 5 Fuerzas de Porter, aplicadas en lo pertinente a una unidad pública de salud, esta herramienta es muy utilizada en el campo de las industrias que requieren un análisis desde el enfoque competitivo buscando desarrollar estrategias que mejoren los resultados de la planeación estratégica. (David, 2013, p. 91)

Con ayuda de esta herramienta se logra estudiar de cerca las amenazas y oportunidades de las cuales goza la institución de salud, de esta forma lograr aumentar el nivel de resistencia ante situaciones no previstas. Las 5 fuerzas de Porter de detallan a continuación.

### **9.2.1 Rivalidad entre los competidores.**

El centro de Salud San José de Ancón no es la única institución que brinda servicios de atención integral en la Parroquia, pues a 15 min un Hospital Básico que pertenece al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y al ser dos instituciones que corresponden a diferente Red de Servicios conlleva a que exista un trabajo sinérgico entre ambos prestadores de servicios de salud.

De tal forma el Hospital Básico requiere servicios del Centro de Salud San José de Ancón para programa de inmunizaciones, brindando vacunación a los afiliados, trabajadores del Hospital. Siendo así, que el Centro de Salud se posesiona en la comunidad como una Unidad de Salud que responde a las necesidades básicas para una atención integral de la Parroquia.

David en su texto menciona que “La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas”. (2013, p.92)

Aquí no se aplica la Fuerza de la rivalidad, debido a que trabajan en sinergia establecimientos de Salud que existen en la Parroquia.

### **9.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

Los nuevos competidores suelen presentar una amenaza en la industria de la Salud privada debido a la competitividad y por ello requiere vigilar las estrategias de las compañías que ingresan a la industria. (David, 2013, p.93)

Esta amenaza tiene poco impacto en el Centro de Salud San José de Ancón debido a que pertenece en la Red de Servicios del Ministerio de Salud Pública, institución que provee una atención integral a los usuarios de la comunidad con una cartera servicios sanitarios gratuitos para Primer Nivel de Atención.

### **9.2.3 Amenaza de productos sustitutos.**

Las amenazas de productos sustitutos generan presiones competitivas que van en auge a medida que los precios disminuyen y con ello el costo del producto se reduce, siendo tentador para el consumidor optar por lo más económico. (David, 2013, p.94)

En el Centro de Salud San José de Ancón no existe tal amenaza debido a que los productos con lo que se solventan las necesidades de los pacientes los provee la Dirección Distrital 24D01, siendo las prestaciones de salud entregadas de manera gratuita a la población.

### **9.2.4 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

La negociación de los proveedores y el poder que tiene afecta a la competencia en la industria sanitaria y sobre todo cuando hay diversidad de proveedores en la industria, con gran variedad de costos y otros factores que influyen como materia prima sustituta, calidad de productos. (David, 2013, p.94)

Este poder de negociación con proveedores quienes suministran medicamentos y dispositivos médicos a las instituciones de la red pública de servicios de salud no es de competencia de un primer nivel de atención como lo es el Centro de Salud San José de Ancón, toda vez, que este establecimiento de salud no es una entidad operativa desconcentrada, es decir que cuente con un presupuesto a ejecutar, es por ello que esta evaluación y análisis de la Fuerza de Porter debe aplicarse directamente a la Dirección Distrital 24D01.

Esta fuerza de Porter no puede ser evaluada desde esta institución de Primer Nivel de Atención, pero tiene un gran impacto para el Centro de Salud ya que depende de la negociación de los proveedores con la Dirección Distrital, para el respectivo abastecimiento de las unidades de salud de su responsabilidad.

### **9.2.5 Poder de negociación de los clientes o consumidores**

“Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad” (David, 2013, p.94)

No existe una negociación con los clientes o pacientes que acuden a realizar consulta médica al Centro de Salud San José de Ancón, pero si es medible la fidelidad, lealtad y constancia en sus tratamientos y convertirse en un paciente subsecuente, por la calidad de atención brindada, teniendo como resultados, pacientes satisfechos que tendrán buena adherencia a sus tratamientos y logrando una cultura de prevención y promoción en salud.

### **9.3 Análisis FODA**

Se elabora el plan de gestión gerencial a través de la formulación de estrategias que serán factibles de implementar posterior al análisis de las fortalezas, debilidades del Centro de Salud San José de Ancón, así como las amenazas y oportunidades del entorno para el logro de los objetivos institucionales.

La herramienta utilizada es la matriz FODA, la cual se ajusta a la institución sanitaria en estudio y cuyo principal objetivo es la generación de estrategias y seleccionar las mejores que sean aplicables a la problemática planteada, en el análisis surgirán varias estrategias, pero no todas las desarrolladas serán seleccionadas para su ejecución. (Álvarez y Faizal, 2013, p.290)

Tabla#3. Análisis FODA

<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO</b>	
CENTRO DE SALUD SAN JOSE DE ANCON Distrito 24D01	
FACTORES INTERNOS DE LA UNIDAD	FACTORES EXTERNOS A LA UNIDAD
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Mobiliario tecnológico que no está en funcionamiento por falta de mantenimiento preventivo o correctivo Poca disponibilidad de materiales para aseo y limpieza de la unidad</p>	<p>Poco compromiso del Comité Local de Salud para actividades comunitarias Alta demanda de pacientes No contar con especialistas de todas las áreas para referir cuando se ha requerido como oftalmología</p> <p>Falta de insumos médicos y farmacéuticos en la unidad Contac Center no cubre la demanda de pacientes No existen consultorios de demanda espontanea Baja respuesta de Parte de las unidades de referencia como Hospitales o Unidades de mayor complejidad ante una urgencia o emergencia Procesos burocráticos que enlentecen la respuesta en el sistema de referencias Falta de reactivos en el laboratorio de toma de muestra al que se envía, limitando diagnósticos eficientes.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Personal de Salud comprometido y al servicio de la comunidad Centros de Salud Elaboran Ciclos Rápidos de Mejora con problemas presentados en las unidades de salud Se realizan las encuestas de satisfacción al usuario Se realizan Auditorías de Historias Clínicas para medir la Gestión de Calidad Materno Neonatal y Aplicación de Guías de Prácticas Clínicas.</p>	<p>Designación de nuevos internos de medicina Designación de médicos rurales que apoyan tanto en actividades intra como extramurales. Personal capacitado en estrategias del MSP Coordinación interinstitucionales con otros actores locales</p>

Elaborado por: Shirley Mero

## 9.4 Cadena de Valor de la organización

Tabla #4.

Actividades de Soporte	<p><b>Infraestructura</b>                  La infraestructura del Centro de Salud San José de Ancón se encuentra en buenas condiciones, con consultorios disponibles para la atención integral en todas las áreas y especialidades ofertadas como Obstetricia, Medicina General, Psicología, Odontología, Medicina Familiar, Preparación y Procedimientos y salas de reuniones, salas del club del adulto mayor, lactancia y adolescentes. Adecuada iluminación, señalética y nombre de cada departamento y consultorio. Climatización en todas las instalaciones de la Unidad de Salud. Sala de reuniones para el desarrollo de las actividades académicas Residencia a pocos metros del Centro de Salud para el consumo de alimentos del personal de Salud.</p>				
	<p><b>Talento Humano</b>                  Laboran en la Unidad 13 profesionales:                  Administrativo: 1 estadístico                  Operativo: 3 Médicos, 1 obstetra, 1 odontólogo, 1 psicólogo, 2 médicos familiares. 1 personal de mantenimiento                  Un médico realiza las funciones de Director de la Institución de Salud                  Se realiza actividades académicas de actualización y capacitación al personal de salud y administrativo</p>				
	<p><b>Tecnología</b>                  Sistema de agendamiento por un Contact Center                  Sistema de Historia Clínica digital                  Equipo computarizado deficiente con poco mantenimiento</p>				
	<p><b>Administración y Finanzas</b>                  La distribución del personal de salud dentro de la institución es otorgada por el director de la Institución                  La Gestión financiera es realizada por la dirección Distrital 24D01.</p>				
Actividades Primarias	<p><b>Admisión del Paciente</b></p>	<p><b>Diagnóstico y Tratamiento</b></p>	<p><b>Egreso del Paciente</b></p>	<p><b>Seguimiento y Control</b></p>	<p><b>Logística</b></p>
	<p>Se cuenta con un área de estadística donde ingresan los pacientes para buscar la historia clínica y posteriormente es direccionado al área de preparación y toma de signos vitales</p>	<p>Personal operativo a cargo realiza la intervención Se utiliza herramientas disponibles en primer nivel de atención Tratamiento de alta complejidad son referidos a Hospital Liborio Panchana</p>	<p>Realizado por personal operativo posterior a recibir tratamiento. En caso de ser referido a un mayor nivel de complejidad se considera ambulatorio o traslado en ambulancia.</p>	<p>Atención subsecuente por personal operativo. Control en pacientes con comorbilidades de control mensual Agendamiento subsecuente mensual por medio de sistema estadístico</p>	<p>Abastecimiento de medicamentos e insumos médicos por parte de Dirección Distrital 24D01 Alta demanda y baja oferta</p>

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

## **9.5 Planificación Estratégica**

### **9.5.1 Misión**

Brindar servicios de Atención Primaria en Salud Integral con calidad y calidez a través de los servicios disponibles en su cartera, para así cumplir con los requerimientos de la comunidad en promoción, prevención, recuperación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social.

### **9.5.2 Visión**

Ser reconocido por la comunidad de la Parroquia San José de Ancón como un establecimiento accesible, que presta una atención de calidad y calidez que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente.

### **9.5.3 Valores**

**Respeto.** - Se entiende que as personas que conforman la sociedad tienen igualdad de derechos y por ello merecen el mejor servicio que pueda brindar el personal de salud que lo atiende, por lo que la institución se compromete a respetar su dignidad y a satisfacer sus necesidades teniendo en cuenta sus derechos.

**Inclusión.** - Reconocer que la sociedad está conformada por diferentes grupos sociales y valora sus diferencias, incluyéndose en la comunidad.

**Vocación de servicio.** – Se realiza labor diaria con convicción del servicio y de la satisfacción en ayuda del prójimo

**Compromiso.** - Compromiso a brindar todas las capacidades para cumplir con todo aquello que se ha confiado al personal de salud.

**Integridad.** – Se tiene la capacidad para responder responsablemente sobre el comportamiento integral brindando confiabilidad a la comunidad

**Justicia.** – Se cree que todas las personas deben tener las mismas oportunidades y se debe trabajar para buscar la verdad dando a cada individuo lo que le corresponda.

**Lealtad.** - Brindar a los pacientes confianza y fidelidad en torno a los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

#### **9.5.4 Objetivos Institucionales**

- ✓ Mejorar el nivel de la calidad de atención de esta institución
- ✓ Realizar el mantenimiento constante de la infraestructura de esta entidad médica.
- ✓ Aumentar los niveles de satisfacción del usuario, mejorando su calidad de vida, por el manejo multidisciplinario que se le brinda a cada paciente
- ✓ Garantizar atención con calidad y calidez en el marco de los valores que promueve esa institución
- ✓ Involucrar al personal de Salud en las actividades para el mejoramiento continuo de la calidad a fin de obtener resultados óptimos

#### **9.5.5 Principios Éticos**

- ✓ Respeto
- ✓ Beneficiencia
- ✓ Autonomía
- ✓ Justicia

#### **9.5.6 Políticas**

- ✓ Conocer la percepción subjetiva de los servicios médicos recibidos por parte de los usuarios y sus expectativas previas.
- ✓ Buena predisposición a la atención al paciente y sus necesidades, por parte de todo el personal que labora en la institución
- ✓ Comunicación clara y asertiva con los usuarios en las distintas áreas, desde el personal administrativo, y principalmente del personal operativo.
- ✓ Ambientes laborales adecuados, donde exista trabajo en equipo, y colaboración constante.

### III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### 10. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

##### 1. Gestión Gerencial de la Dirección

En el centro de Salud San José de Ancón la gestión gerencial establece propósitos para lograr los objetivos en la Unidad de Salud, que se llevará a cabo a través de actividades que se realizarán por medio de indicadores y medios de verificación para lograr las metas establecidas, en busca de la excelencia en la calidad de atención y la prestación de sus servicios.

##### 1.1 Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

**Actividad No. 1:** Elaborar un flujograma de atención a pacientes vulnerables en el Centro de Salud Tipo A San José de Ancón.

Tabla#5. Indicadores de Gestión Gerencial.

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Elaborar un flujograma de atención a pacientes vulnerables en el Centro de Salud Tipo A San José de Ancón.</i>	Número	Flujograma de atención del Centro de Salud San José de Ancón elaborado/ Flujograma de atención del Centro de Salud San José de Ancón planificado	Flujograma de atención del Centro de Salud San José de Ancón elaborado e implementado	Uno

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

## 2. Mejoramiento Continuo de la Calidad

En el Centro de Salud San José de Ancón se conformará un equipo de mejoramiento continuo de la calidad para realizar un cronograma con el fin de llevar un seguimiento y posterior evaluación del cumplimiento de las auditorías que son necesarias para garantizar la calidad de atención en la unidad de salud, lo cual se llevará a cabo por medio de verificables como ciclos rápidos trimestrales implementados con resultados de los indicadores evaluados.

### 2.1 Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

**Actividad No. 1:** Conformar el Comité de Mejoramiento Continuo de la Calidad del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón.

Tabla #6. Indicadores de Calidad.

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio de Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Conformar el Comité de Mejoramiento Continuo de la Calidad del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón</i>	Número	Comité de Mejoramiento Continuo de la Calidad del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón conformado/ Comité de Mejoramiento Continuo de la Calidad del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón planificado	Acta de conformación del Comité de Mejoramiento Continuo de la Calidad del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón conformado	Uno

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

**Actividad No. 2:** Elaborar e implementar una estrategia de Mejora Continua de la Calidad del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón.

Tabla#7. Indicadores de Calidad.

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Plan de ciclos rápidos para la mejora de la calidad de atención a los grupos vulnerables en la consulta externa del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón</i>	Número	Plan de ciclos rápidos para la mejora de la calidad de atención en la consulta externa del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón elaborado/ Plan de ciclos rápidos para la mejora de la calidad de atención en la consulta externa del Centro de Salud Tipo A de Salud Tipo A San José de Ancón planificado	Plan de ciclos rápidos para la mejora de la calidad de atención en la consulta externa del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón elaborado e implementado	Uno

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

### **3. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional**

#### **3.1 Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)**

**Actividad No. 1:** Instaurar metas anuales que permitan una evaluación periódica a fin de valorar los resultados en base a las estrategias implementadas en el Centro de Salud Tipo A San José de Ancón.

Tabla #8. Indicadores de Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio de Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Establecer metas anuales que permitan una evaluación periódica valorando resultados en base a las estrategias implementadas en el Centro de Salud Tipo A San José de Ancón.</i>	Número	Numero de metas del plan operativo anual cumplidas/ Numero de metas del plan operativo anual programadas	Informe del Plan Operativo Anual respecto del cumplimiento de las metas establecidas	Uno

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

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

En la gestión administrativa y de recursos humanos se plantean indicadores que sean necesarios para prestar un adecuado servicio de calidad y calidez en atención primaria en salud para alcanzar los objetivos y metas institucionales propuestos.

##### **4.1 Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)**

**Actividad No. 1:** Diseñar e implementar un plan de capacitación para la atención y servicio oportuno al paciente vulnerable del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón.

Tabla#9. Indicadores de la Gestión Administrativa

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Diseñar e implementar un plan de capacitación para atención y servicio al paciente vulnerable del Centro de Salud Tipo A San José de Ancón.</i>	Porcentaje	Número de personas capacitadas en el Centro de Salud / Número de personas que laboran en el Centro de Salud x100	Listado de asistencia	de 100%

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

**Actividad No. 2:** Socializar el flujograma de atención al paciente vulnerable y el talento humano requerido para la apertura del consultorio por libre demanda a la Dirección Distrital 24D01

Tabla#5. Indicadores de Gestión Gerencial.

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Socializar el flujograma de atención al paciente vulnerable y el talento humano</i>	Número	Personal de salud del Centro de Salud San José de Ancón requerido/ Personal de salud del Centro de Salud San José de Ancón planificado	Informe de gestión administrativa implementada y talento humano requerido	de Uno

requerido  
para la  
apertura del  
consultorio  
por libre  
demanda a la  
Dirección  
Distrital  
24D01

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

#### 4.2 Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)

**Actividad No. 1:** Priorizar y sensibilizar a la comunidad sobre la cartera de servicios que se oferta a los grupos vulnerables el Centro de Salud Tipo A San José de Ancón.

Tabla #10. Indicadores de Prestación de Servicios

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>de</i>	<i>Formula del indicador</i> <i>(Numerador/Denomina</i> <i>dor</i>	<i>Medio</i> <i>Verificación</i>	<i>de</i> <i>Meta</i>
<i>Priorizar y sensibilizar a la comunidad sobre la cartera de servicios que se oferta a los grupos vulnerables el Centro de Salud Tipo A San José de Ancón</i>	Porcentaje		Número de personas atendidas en el Centro de Salud / Número de personas atendidas en el Centro de Salud para la capacidad disponible x100	Número de pacientes atendidos	100%

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

**Actividad No. 2:** Incorporar la estrategia de apertura de un consultorio por libre demanda para la atención a grupos vulnerables de la Parroquia San José de Ancón

Tabla #11. Indicadores de Prestación de Servicios

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Incorporar la estrategia de apertura de un consultorio por libre demanda para la atención a grupos vulnerables de la Parroquia San José de Ancón</i>	Porcentaje	Número de personas que pertenecen a grupos vulnerables para atención por libre demanda en Centro de Salud / Número de personas que acuden al centro de para atención por libre demanda x100	Informe estadístico donde se clasifique cuales grupos vulnerables que acudan en mayor porcentaje	80%

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

**Actividad No. 3:** Valorar el incremento de atenciones efectivas y oportunas a grupos vulnerables del Centro de Salud San José de Ancón

Tabla #11. Indicadores de Prestación de Servicios

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Valorar el incremento de atenciones efectivas y oportunas a grupos vulnerables del Centro de Salud San José de Ancón</i>	Porcentaje	Número de personas que pertenecen a grupos vulnerables para atención por libre demanda en Centro de Salud / Número de personas que acuden al centro de para atención por contact Center x100	Informe estadístico donde se muestren el incremento de atención a pacientes vulnerables por libre demanda	80%

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

## 5. Gestión Financiera

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

**Actividad No. 1:** Solicitar asignación presupuestaria para mantenimiento preventivo y correcto de equipos y mobiliario del Centro de Salud San José de Ancón

Tabla #12. Indicadores de Gestión Financiera

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Solicitar asignación presupuestaria para mantenimiento</i>	Número	Presupuesto para mantenimiento preventivo y correcto de equipos y mobiliario del Centro de Salud San José de Ancón	Documento de asignación presupuestaria con la partida	Uno

<i>preventivo y correcto de equipos y mobiliario del Centro de Salud San José de Ancón</i>	asignado / Presupuesto para que le mantenimiento preventivo y corresponda correcto de equipos y mobiliario del Centro de Salud San José de Ancón solicitado.
--	--

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

## 5.2 Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

**Actividad No. 1:** Elaborar un plan de seguimiento de la correcta asignación de presupuesto al Centro de Salud San José de Ancón

Tabla #13 Indicadores de Evaluación Presupuestaria.

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Elaborar un plan de seguimiento de la correcta asignación de presupuesto en el Distrito al Centro de Salud San José de Ancón</i>	Número	Plan de seguimiento de la correcta asignación de presupuesto en el Distrito al Centro de Salud San José de Ancón elaborado / plan de seguimiento de la correcta asignación de presupuesto en el Distrito al Centro de Salud San José de Ancón planificado.	Elaboración del informe de seguimiento de la asignación efectiva de presupuesto en el Distrito para llevar a cabo los mantenimientos de los equipos	Uno

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

## 6. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

### 6.1 Capacidad Instalada

El Centro de Salud San José de Ancón cuenta con 1 médico general de planta, 2 médicos rurales, 2 médico familiar y comunitario, 1 psicóloga, 1 odontólogo, 1 licenciada en enfermería, 1 auxiliar de farmacia, 1 estadístico, 1 técnico de atención primaria en salud, servicio de seguridad y limpieza.

Esta institución cuenta con 4 consultorios polivalentes, 1 consultorio de odontología con materiales requeridos como el sillón y herramientas e insumos odontológicos, 1 consultorio para sintomáticos respiratorios, 1 área de procedimientos, 1 consultorio de inmunización.

### 6.2 Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)

**Actividad No. 1:** Elaborar un plan para el adecuado abastecimiento de medicamentos, dispositivos médicos e insumos requeridos por el Centro de Salud

Tabla #14. Indicadores de Gestión de Medicamentos.

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio de Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Elaborar un plan para el adecuado abastecimiento de medicamentos, dispositivos</i>	Número	Plan para la correcta adquisición de medicamentos, dispositivos médicos e insumos a la Unidad Médica elaborado/ Plan para la correcta adquisición	Plan para la correcta adquisición de medicamentos, dispositivos médicos e insumos a la	Uno

<i>médicos e insumos requeridos por el Centro de Salud</i>	medicamentos, dispositivos médicos e insumos a la Unidad Médica solicitado	Unidad Médica
--	--	---------------

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

## 7. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

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

**Actividad No. 1:** Diseñar e implementar un sistema de agendamiento para citas por demanda espontánea para grupos vulnerables de la Parroquia San José de Ancón

Tabla#15 Indicadores de Gestión de Registro de Información.

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio de Verificación</i>	<i>de Meta</i>
<i>Diseñar e implementar un sistema de agendamiento para citas por demanda espontánea para grupos vulnerables de la Parroquia San José de Ancón</i>	Número	Sistema para agendamiento de citas por demanda espontánea disponible/ Sistema para agendamiento de citas por demanda espontánea solicitado	Elaboración de sistema de agendamiento	Uno

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

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

### 8.1 Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)

**Actividad No. 1:** Elaborar una estrategia para incrementar la cobertura de atenciones en consulta externa a grupos vulnerables por libre demanda en el Centro de Salud San José de Ancón.

Tabla#16. Indicadores de Gestión de los Servicios

<i>Indicador</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Formula del indicador (Numerador/Denominador)</i>	<i>Medio de Verificación de Meta</i>
<i>Elaborar una estrategia para incrementar la cobertura de atenciones en consulta externa a grupos vulnerables por libre demanda</i>	Porcentaje	Número de atenciones realizadas en consulta externa/ Número total de atenciones establecidas en consulta externa x 100	Número de pacientes atendidos de 60%

Elaborado por : Shirley Mero Rendón

## **CAPITULO IV**

### **11. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL**

La evaluación del Plan de Gestión Gerencial de Salud es necesario e importante para realizar el seguimiento a la correcta ejecución del mismo en busca de una adecuada implementación para alcanzar los objetivos instituciones en el tiempo establecido. Los responsables de cada área de gestión deberán aplicar los indicadores y evaluar constantemente y adjuntando los verificables requeridos. El director técnico y Administrativo recopilará los verificables y valorará el cumplimiento de las metas.

Los resultados obtenidos deben enviarse a la Dirección Distrital buscando que se implementen estas medidas como opción para otras Unidades de Salud de la Provincia

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

En las limitaciones para la ejecución del Plan de Gestión Gerencial en la implementación de un consultorio por libre demanda para atención a grupos vulnerables de la Parroquia San José de Ancón, se encuentra que:

- **Limitación de tiempo:** se debe lograr alcanzar los tiempos adecuados para su correcta elaboración y ejecución que permita establecer un proyecto viable
- **Limitación de alcance:** para lograr la correcta socialización con la comunidad, de priorizar la atención por libre demanda a los grupos vulnerables y poca educación de las familias de la Parroquia evitando así alteraciones del flujo de atención a través del Contact Center.
- **Limitación de coste:** En algunos proyectos no se disponen de recursos suficientes para lograr la ejecución, esta limitación interviene solo en cuanto a insumos médicos y farmacológicos, ya que talento humano si tiene la institución para llevar a cabo la implementación

• **Limitación de autonomía** debido a que al ser una Unidad de Primer Nivel perteneciente a la Red Pública de Salud del MSP requiere autorización de la Dirección Distrital 24D01 para la gestión de recursos humanos y la aplicación de nuevas estrategias dentro de la Unidad.

### **13. Conclusiones**

- Se concluye que el Centro de Salud San José de Ancón cuenta con la infraestructura y recurso humano para llevar a cabo el plan de Gestión Gerencial
- No requiere altos costos para la ejecución e implementación de un consultorio por libre demanda para atender a grupos vulnerables.
- El plan de Gestión Gerencial es viable debido a los alcances, costos y recursos humanos y logístico disponible para su implementación.
- La elaboración de un Plan de Gestión Gerencial se convierte en una herramienta importante para lograr alcanzar estándares de calidad y calidez, eficacia y eficiencia en los servicios de Atención Primaria en Salud.

### **14. Recomendaciones**

- Se recomienda la implementación y evaluación del Plan de Gestión Gerencial para mejorar la calidad de atención y satisfacción de la población de la Parroquia San José de Ancón.
- Se recomienda elaborar más proyectos de Gestión Gerencial aplicados al primer nivel de atención porque es la puerta de entrada al Sistema de Salud.
- Se recomienda obtener resultados y socializarlos con la Dirección Distrital para lograr implementación en otras unidades de atención para el desarrollo de la atención de calidad
- Se recomienda realizar seguimiento de los indicadores elaborados e implementados para una continuidad de las actividades asignadas a las áreas de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

Edición Médica . (2016). Ancón ya cuenta con un Centro de Salud. Edición Medica .Sitio web: <https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/anc-n-ya-cuenta-con-un-centro-de-salud-87117>

Cevallos, F. (2016). Informe de Rendición de Cuentas Hospital Básico Ancon. Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social. Sitio web: <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/9299292/INFORME+DE+RENDICION+DE+CUENTAS#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202016%20El,Nutrici%C3%B3n%20Dermatolog%C3%ADa%20Medicina%20General%20>

Baptista, P., Hernández, R., y Fernández, C. (2014). En P. Baptista Lucio, (Ed). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill Education.; <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Álvarez, F. (2015). Concepto y definición de calidad. 3rd (Ed). *Calidad y auditoría en salud* Editorial Eco Ediciones; <https://booksmedicos.org/calidad-y-auditoria-en-salud/>

Malagón, G., Morera, G., Laverde, P. (2006) Garantía de calidad en salud. En Bogotá 2nd ed. *Garantía de calidad en salud* Editorial Médica Panamericana.; <https://books.google.com/cu/books?id=zNIzAARgYZEC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Suarez, G., Robles, R., Serrano, H., y Ibarra, A. (2019). Percepción sobre calidad de la atención en el centro de salud CAI III. *Revista Cubana de Investigaciones Biomedicas*, 38(2),17. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002019000200153](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002019000200153)

Duque, D. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar Journal* 15(25), 64-80. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>

Alvarez, F., Faizal, E. (2013). Gerencia de hospitales e instituciones de salud. En Bogotá Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/udla/70411>

Fariño, J., Cercado, A., Vera, E., Valle, J. y Ocaña, A. (2018). Satisfacción de los usuarios y la calidad de atención que se brinda en las unidades operativas de atención primaria de salud. *Revista Espacios*, 39 (32) 22. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p22.pdf>

Organización Mundial de la Salud . (2020). *Servicios Sanitarios de Calidad*. 2022, septiembre 8, de Organización Mundial de la Salud . Sitio web: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>

Mella, C. (2021, December 11). *Niños de Santa Elena, los más desnutridos de la Costa*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/ninos-santa-elena-desnutridos-costa/>

Ministerio de Salud Pública. (2012). *Modelo De Atención Integral Del Sistema Nacional Desalud Familiar Comunitario E Intercultural*, De Dirección Nacional De Articulación Del Sistema Nacional De Salud Y Red De Salud Pública Y Complementaria. Sitio web: [https://www.kimirina.org/images/kimirina/documentos/publicaciones/Manual\\_Modelo\\_Atencion\\_Integral\\_Salud\\_Ecuador\\_2012-Logrado-ver-amarillo.pdf](https://www.kimirina.org/images/kimirina/documentos/publicaciones/Manual_Modelo_Atencion_Integral_Salud_Ecuador_2012-Logrado-ver-amarillo.pdf)

Suastegui, C., Isela, B., y Ibarra, C. (2011, enero 16). *La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones pequeñas en Mazatlán, Sinaloa*. - Área de investigación. División de Investigación. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2011/1.16.pdf>

Gogeoascoechea, M. y Pavón, P. (2004). La importancia de la administración en salud. *Revista Médica de la Universidad de Veracruzana*, 4(1), 4. <https://www.medigraphic.com/pdfs/veracruzana/muv-2004/muv041d.pdf>

## ANEXOS

<b>GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD</b>	
<b>PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
<b>ENTREVISTA : Presidenta del Comité Local de Salud</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Cuenta con un gerente en el Centro de Salud?	
¿Cual es la función del Director de Salud con la comunidad ?	
¿Cómo observa la Gestión Actual del Director de la Institución	
¿Cuál es la insatisfacción de los Usuarios con respecto al sistema de agendamiento ?	
¿Cree que la apertura de un consultorio para atención por libre demanda a pacientes vulnerables y grupos de riesgo mejorará la satisfacción de los usuarios?	
¿El Centro de Salud realiza gestiones financieras o cobro de algún rubro para las institución?	

<b>GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD</b>	
<b>PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
<b>ENTREVISTA : Pacientes</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Edad:</b>
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Conoce cual es el proceso por el cual de acceder a una cita médica en esta Institución?	
¿Por cual medio conoció el sistema de agendamiento?	
¿Cuan satisfecho se encuentra con el sistema de agendamiento a traves del contact Center?	
¿Como calificaría la atención que brinda el Centro de Salud San José de Ancón ?	
¿Conoce cuales son los grupos vulnerables y prioritarios ?	
¿Qué servicio aun faltaría de implementar en la Institución de su localidad?	

<b>GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD</b>	
<b>PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
<b>ENTREVISTA : Personal de Salud</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Cuenta con un Gerente en la Institución? ¿Cómo es la gestión que realiza?	
¿Qué tiempo tiene trabajando en esta Institución ?	
¿Cuál es su punto de vista acerca de la calidad de la atención en la Unidad de Salud?	
¿Conoce usted acerca de la insatisfacción de los pacientes con respecto al sistema de agendamiento?	
¿Considera que un consultorio aperturado para libre demanda a grupos vulnerables mejoraría el nivel de satisfacción de los pacientes?	
¿Estaría dispuesto a reorganizar los horarios de actividades extramurales para colaborar en la atención por libre demanda en la Institución?	
¿Cómo calificaría los equipos biomédicos y aparatos tecnológicos de la Institución?	

