



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS DE SALUD**

**Plan de gestión gerencial para la optimización operativa en la consulta  
externa del centro de salud Chanduy en el año 2022**

**Profesor  
Ing. Mónica Moncayo**

**Autora  
María Daniela Cabanilla Franco**

**2022**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
ABSTRACT .....	6
CAPÍTULO 1 .....	1
1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1.1 Introducción .....	1
1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
1.1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	3
1.1.4 Oferta y Demanda de Servicios .....	4
1.1.5 Análisis geoespacial y geopolíticos .....	5
1.1.6 Oferta de Servicios .....	7
1.1.7 Población atendida.....	8
1.1.8 Características demográficas .....	9
1.1.9 Demanda de servicios insatisfecha.....	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2.1 Justificación del planteamiento del problema .....	16
1.3 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	17
1.3.1 Objetivo general .....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.3.3 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	17
1.3.4 Propuesta y justificación de alternativas de solución .....	17
1.3.5 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	18
CAPITULO 2 .....	20
2.1 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....	20
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....	21
2.1.2 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones .....	22
2.1.3 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	23
2.2 Estrategias .....	24
CAPITULO 3 .....	26
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	26
3.1.1 Análisis del entorno social .....	26
3.1.2 Análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter).....	28

<b>3.1.3 Análisis FODA</b> .....	30
<b>3.1.4 Cadena de valor de la organización</b> .....	31
<b>3.1.5 Planificación estratégica</b> .....	32
<b>3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b> .....	34
3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección y Administración.....	34
3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	35
3.2.3 Gestión Financiera .....	36
3.2.4 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones .....	37
3.2.5 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	38
<b>3.3 Cronograma de actividades previstas</b> .....	40
<b>3.4 Presupuesto del plan de gestión</b> .....	42
<b>CAPITULO 4</b> .....	43
<b>4.1 EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL</b> .....	43
<b>4.2 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES</b> .....	46
<b>4.3 CONCLUSIONES</b> .....	48
<b>4.4 RECOMENDACIONES</b> .....	49
<b>GLOSARIO</b> .....	51
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	52
<b>ANEXO</b> .....	54

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 .....	3
Gráfico 2 .....	5
Gráfico 3 .....	8
Gráfico 4 .....	11
Gráfico 5 .....	13
Gráfico 6 .....	14
Gráfico 7 .....	16
Gráfico 8 .....	24
Gráfico 9 .....	32
Gráfico 10 .....	44

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	7
Tabla 2 .....	9
Tabla 3 .....	10
Tabla 4 .....	12
Tabla 5 .....	13
Tabla 6 .....	18
Tabla 7 .....	19
Tabla 8 .....	35
Tabla 9 .....	36
Tabla 10 .....	37
Tabla 11 .....	38
Tabla 12 .....	39
Tabla 13 .....	41
Tabla 14 .....	42

## RESUMEN EJECUTIVO

El centro de salud de Chanduy es de los establecimientos más grandes de la provincia de Santa Elena, se encuentra situado en una ubicación estratégica la cual le permite brindar servicios de salud a comunas que se encuentran muy alejadas. A este centro de salud le corresponde brindar atención médica a aproximadamente 10.000 personas, las cuales, debido al alto índice de pobreza, poco acceso a agua segura y consecuente desaseo de las comunas en general, las convierte en una población muy vulnerable y con muchas patologías preexistentes, lo cual muestra una clara necesidad de un óptimo servicio de consulta externa.

En la actualidad el centro de salud se encuentra subutilizado aproximadamente en un 50% debido a la falta de personal capacitado, insumos y equipos médicos, por este motivo no le es posible dar la atención requerida en cuestiones de volumen y calidad.

En el siguiente proyecto se plantea un plan de gestión gerencial para operativizar el centro de salud, en especial la consulta externa, el cual durará aproximadamente un año en llevarse a cabo.

Una vez completado el plan de gestión gerencial, toda la capacidad instalada del centro de salud podrá ser utilizada y aprovechada por los pacientes, se disminuirán los tiempos de espera de consulta externa, ya que habrá el personal necesario para cubrir con los horarios establecidos para las citas y podrán dar una atención adecuada e integral a los usuarios.

Adicionalmente y a largo plazo, las comorbilidades y enfermedades crónicas de los pacientes irán evolucionando favorable y consecuentemente también irá mejorando su calidad de vida, ya que se les podrá dar el seguimiento adecuado mediante controles periódicos hechos con las herramientas necesarias y proporcionándoles las medicinas necesarias.

**Palabras clave:** Consulta externa, operativizar, necesidades poblacionales, aprovechamiento, capacidad instalada

## ABSTRACT

The Chanduy health center is one of the largest establishments in the province of Santa Elena, it is located in a strategic location which allows it to provide health services to communities that are far away. This health center is responsible for providing medical care to approximately 10,000 people, which, due to the high rate of poverty, little access to safe water and consequent uncleanliness of the communes in general, makes them a very vulnerable population with many pathologies. pre-existing, which shows a clear need for an optimal outpatient service.

At present, the health center is underutilized by approximately 50% due to the lack of trained personnel, supplies and medical equipment, for this reason it is not possible to provide the required attention in terms of volume and quality.

In the following project, a managerial management plan is proposed to operationalize the health center, especially the external consultation, which will last approximately one year to be carried out.

Once the managerial management plan is completed, all the installed capacity of the health center can be used and taken advantage of by the patients, the waiting times for external consultation will be reduced, since there will be the necessary personnel to cover the hours established for the appointments and will be able to give adequate and comprehensive attention to users.

Additionally, and in the long term, the comorbidities and chronic diseases of the patients will evolve favorably and consequently their quality of life will also improve, since they can be given adequate follow-up through periodic check-ups made with the necessary tools and providing them with the necessary medicines.

**Keywords:** External consultation, operationalize, population needs, use, installed capacity

## **CAPÍTULO 1**

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

#### **1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

##### **1.1.1 Introducción**

La provincia de Santa Elena es la provincia número 24 del Ecuador y se fundó como provincia en el año 2007. Se encuentra en la región costa y cuenta con aproximadamente 308 693 habitantes. Se divide administrativamente en el cantón Santa Elena, La Libertad y Salinas. Los cantones La Libertad y Salinas son considerados áreas urbanas mientras que el cantón Santa Elena tiene parroquias urbanas y rurales. («Santa Elena, entre la pobreza y la desnutrición a 15 años de ser provincia», s. f.)

En el Ecuador, esta provincia posee un elevado porcentaje de personas discapacitadas, aproximadamente un 51% de los discapacitados de la provincia se encuentran en la cabecera cantonal y el resto alrededor de ella. Adicional a lo anteriormente mencionado la provincia de Santa Elena es, con un 39,31%, la 3ra provincia con mayor porcentaje de desnutrición infantil del Ecuador. Es una provincia que en su mayoría está compuesta por áreas rurales y según el INEC el 34,26% de su población es pobre, muy por encima de la media nacional que es 28.85%. (Censos, s. f.)

La provincia de Santa Elena cuenta con una red de establecimientos públicos de salud de tipo A, B, C y hospitales de primer y segundo nivel de atención, los cuales se encargan de velar por la salud de la población peninsular. Los establecimientos de salud del ministerio de salud pública son los predominantes en la provincia ya que esta posee muy pocos establecimientos de salud privados.

Dentro de las parroquias más grandes de la provincia se encuentra la parroquia Chanduy, ubicada al sur, muy cerca de la frontera con la provincia del Guayas, pero a pesar de esto es de las parroquias que menor avance sociodemográfico

muestra y en las que los índices de desnutrición infantil crónica se encuentran más elevados, ubicándola a nivel nacional como una de las parroquias más vulnerables y de mayor atención del Ecuador por sus altas cifras de desnutrición infantil. («Santa Elena, entre la pobreza y la desnutrición a 15 años de ser provincia», s. f.)

### **1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

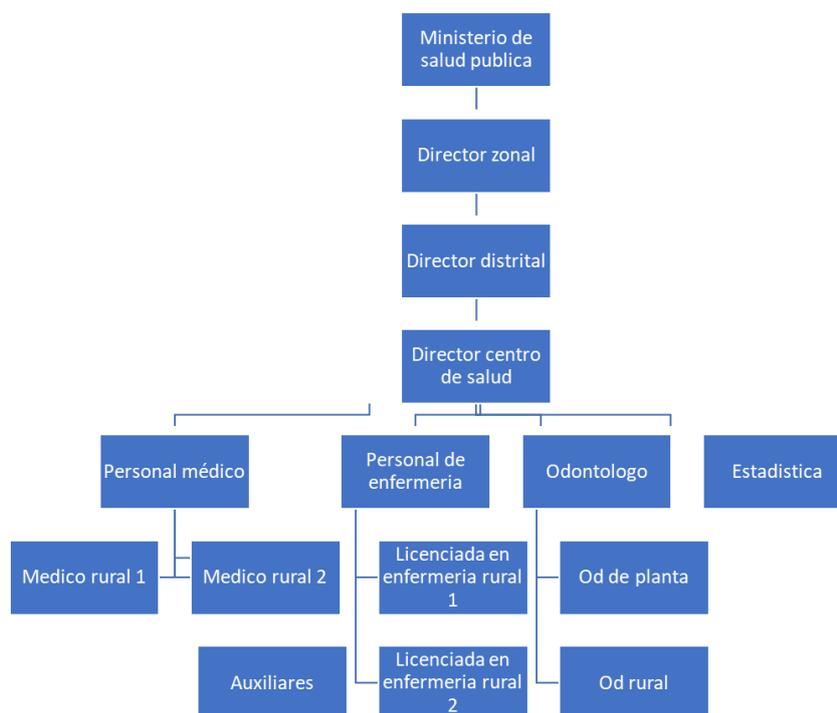
La situación actual de la gestión gerencial está encabezada y regulada por el Ministerio de Salud Pública a través de sus zonas y distritos, quienes son quienes realizan la gestión gerencial de todos estos establecimientos de salud. El ministerio es quien asigna al director del centro de salud quien es el que administra y encabeza la gestión operativa y profesional del establecimiento de salud. Al estar todo centralizado en el ministerio de salud pública, es este quien “impone” un cuadro de mando integral igual para todos los centros de salud, que se va nutriendo de informes que son solicitados por el personal distrital cada mes para monitorizar el correcto desempeño de cada centro de salud. Soporte que no es correcto ya que cada centro de salud tiene sus particularidades y no se puede controlar de la misma forma, el director del centro de salud es quien debería armar y llevar este cuadro. (Villacreses. E at, s. f.)

Al ser un establecimiento público no se lleva a cabo el benchmarking ya al ser gratuito no se considera como competencia a los otros centros de salud y consultorios de los alrededores, además de que tiene una forma muy estandarizada de funcionamiento impuesta por el ministerio de salud pública. La gestión de calidad es realizada principalmente por el director del centro de salud quien a su vez delega a un responsable de calidad quien debe monitorear que todos los procesos y herramientas de calidad se lleven a cabo, para posteriormente enviar los respectivos informes al departamento de calidad distrital.

### 1.1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El centro de salud de Chanduy al ser una unidad médica del ministerio de salud pública, su estructura administrativa está conformada por un director técnico, el mismo que ejerce la mayor parte de las funciones administrativas dentro del centro de salud. En cuanto al área financiera, esta centralizada en el distrito 24d01 en Santa Elena, que es donde se administran todas las finanzas del distrito y finalmente la estructura operativa es muy variable, el centro de salud cuenta con 2-3 médicos generales, 1 Médico general integral, quien es itinerante y se cambia según la mayor o menor demanda de personal de la zona, 1-2 médicos rurales, quienes también suelen itinerar según las necesidades del distrito. Adicional cuenta con 1 odontólogo rural, 1 psicólogo, 1 auxiliar de enfermería, 1 auxiliar de farmacia y 1-2 licenciadas en enfermería rurales quienes también hacen itinerancia según las necesidades del distrito. (Villacreses. E at, s. f.)

Gráfico 1 "Organigrama Centro de Salud Chanduy 2021"



Fuente: Centro de Salud Chanduy  
Autor: Daniela Cabanilla 2022

Gráfico 1

#### **1.1.4 Oferta y Demanda de Servicios**

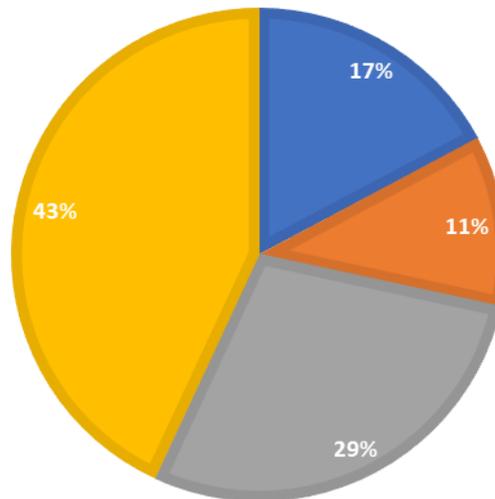
El centro de salud de Chanduy es de los centros de salud del distrito 24d01 más espaciosos y nuevos, así como también es un lugar de fácil acceso para las comunas que normalmente están alejadas de los otros centros de salud de la parroquia.

De los aproximadamente 10.000 habitantes a los que el centro de salud les da cobertura de salud, un 11,97% padece algún tipo de discapacidad, un 7,8% son adultos mayores y hay un 19,85% de embarazos adolescentes. Adicional a estos porcentajes, en esta parroquia las principales enfermedades de la población son: Enfermedades gastrointestinales (parasitosis), enfermedades respiratorias, Dengue, Enfermedades hepáticas, diabetes mellitus e hipertensión. Estos últimos causados por factores hereditarios, alimentación inadecuada y malos hábitos de vida (drogas, alcohol, etc.). Por este motivo la población de esta parroquia demanda mucho la atención ambulatoria en consulta externa y los controles periódicos de sus patologías crónicas.

## Gráfico 2 “Población de riesgo”

### POBLACIÓN DE RIESGO

■ Discapacitados ■ Adultos mayores ■ Embarazo adolescente ■ Enfermedades crónicas



*Fuente: Estadística 2021 C.S Chanduy*

*Autor: Daniela Cabanilla 2022*

Gráfico 2

En la actualidad la parroquia Chanduy cuenta con tres centros de salud tipo A del ministerio de salud pública, los cuales se encuentran en Pechiche, Puerto de Chanduy, Bajada de Chanduy y Chanduy (cabecera parroquial), siendo este último el más grande en cuanto a capacidad instalada y el que se encuentra en un punto medio a las comunidades más alejadas de la parroquia, las cuales son: Engunga, Tugaduaja, San Rafael y Chanduy. (Villacreses. E at, s. f.)

El personal de este último centro de salud es itinerante y muy variable en cuanto a los perfiles profesionales de las personas que designan para trabajar en ese lugar, por este motivo la mayoría de los programas de salud impulsados por el ministerio de salud no son exitosos o no tienen continuidad.

#### 1.1.5 Análisis geoespacial y geopolíticos

La parroquia Chanduy es una de las parroquias más grandes de la provincia de Santa Elena y forma parte del perfil costanero del Ecuador. La parroquia se fundó el 29 de mayo de 1861 y en la actualidad está dividida en cuatro zonas; Pechiche, Puerto de Chanduy, Bajada de Chanduy y Chanduy. Es una zona que se dedica a la agricultura y a la pesca, además es el lugar donde se han empezado a asentar empresas camaroneras y bananeras. A pesar de que grandes industrias están en la parroquia, es una zona de mucha pobreza y lugar crítico en el tema de desnutrición infantil pues la falta de recursos y apoyo del estado a esta población ha causado que la gran mayoría tengan un nivel considerable de pobreza, resultando esto en una población vulnerable.

A nivel de salud, el ministerio de salud tiene un centro de salud en cada una de las zonas de esta parroquia, las cuales fueron pensadas para un determinado número de habitantes, los cuales con el paso de los años fueron incrementando, siendo así insuficientes para cubrir la atención médica de todos los habitantes, además de no contar con los recursos necesarios para la atención por periodos variables, ya que la adquisición de estos recursos está mediado por el presupuesto destinado al área de la salud. (Villacreses. E at, s. f.)

Dentro de la parroquia hay diversidad de terrenos, planos, cordilleras y salida directa al mar. Posee zonas áridas y zonas ricas en vegetación, además posee varios brazos de mar y zonas aptas para la siembra y cosecha de banano y camarón. Las principales actividades a las que se dedica la población son la pesca, agricultura, ganadería y minería. Pero debido a que no poseen agua segura aún, la práctica de todas estas actividades se ve bastante limitada. (Villacreses. E at, s. f.)

La zona de Chanduy a la que brinda atención el centro de salud de Chanduy está conformada por cuatro comunas que son: Chanduy (cabecera parroquial), San Rafael, Tugaduaja y Engunga. En total estas comunas corresponden a aproximadamente 10.000 habitantes según estadísticas recogidas del área de estadística del Centro de Salud. Estas comunas a su vez están administradas

por una asamblea de comuneros, los cuales designan un presidente de la comuna, quien es quien lidera la comunidad en aspectos administrativos, financieros y sociales

### 1.1.6 Oferta de Servicios

El centro de salud de Chanduy ofrece el servicio de consulta externa, medicina general, emergencia, odontología, vacunatorio, psicología, medicina general integral y obstetricia. También se realizan los procedimientos como; curaciones, sondaje vesical, sutura y limpieza de heridas.

#### ***Producción general***

A continuación, se mostrará la cantidad de pacientes que acudieron a consulta de manera mensual de septiembre 2020 a julio 2021. Dichos pacientes acudieron a consulta de cualquiera de los servicios que tiene el centro de salud dentro de su cartera de servicios. Cabe resaltar que los servicios de medicina general, odontología y obstetricia dan atención de lunes a viernes (se nota una mayor cantidad de pacientes) mientras que psicología atiende solo 2 veces a la semana y por último el servicio de medicina general integral es muy intermitente por eso no se considera realmente en la tabla, sino que esas consultas están encasilladas dentro de medicina general (C.S. Chanduy, s. f.)

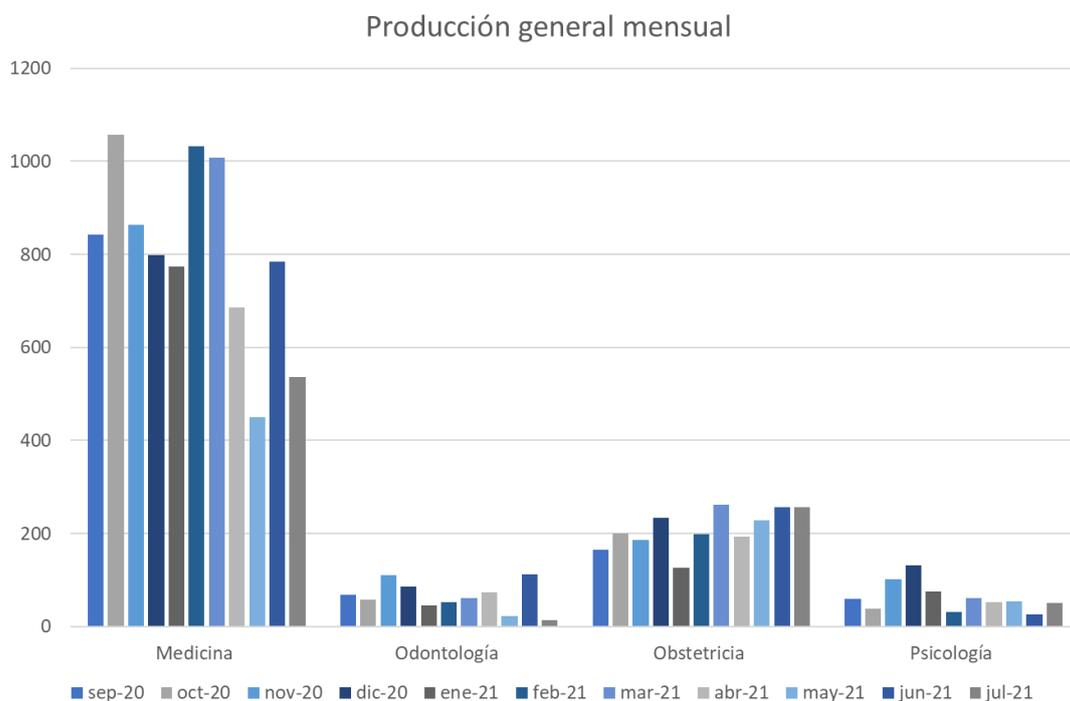
Tabla 1

Tabla 1: "Producción general mensual"

Profesión	Sept 2020	Oct 2020	Nov 2020	Dic 2020	Ene 2021	Feb 2021	Mar 2021	Abr 2021	May 2021	Jun 2021	Jul 2021	Ago 2021	Total
Medicina	842	1057	863	799	774	1032	1008	685	450	785	536		8831
Odontología	68	57	110	86	45	52	62	73	23	112	14		702
Obstetricia	165	201	186	234	127	198	262	194	228	256	257		2308
Psicología	59	39	101	131	75	31	61	53	55	27	50		682
Total	1134	1354	1260	1250	1021	1313	1393	1005	756	1180	857		12523

Fuente: Estadística C.S Chanduy  
 Autor: Daniela Cabanilla 2022

Gráfico 3 “Producción general mensual”



Fuente: Estadística C.S Chanduy  
 Autor: Daniela Cabanilla 2022

Gráfico 3

### 1.1.7 Población atendida

Esta parroquia cuenta con aproximadamente 18648 (2014) habitantes según Proyecciones INEC Censo 2010. Para los cuales se han destinado 4 centros de salud de tipo A que cubren a ese número de población. Particularmente el centro de salud de la cabecera parroquial de Chanduy cubre aproximadamente a 9000 habitantes que se encuentran divididos en 4 comunas; San Rafael, Tugaduaja, Engunga y cabecera parroquial Chanduy. La posición geográfica particular de la zona donde está el centro de salud es de características mixtas, es decir las comunas que atiende se encuentran frente al mar (Chanduy), zonas áridas (Tugaduaja y Engunga) y en zonas con mucha vegetación (San Rafael), lo cual le da un espectro bastante amplio de patologías a tratar. Adicional a la población mencionada se une el personal jornalero de las industrias que se encuentran en

la parroquia (bananeras, camaroneras) y por las cuales llegan trabajadores de otras partes del país. («Centro de Salud Tipo A Chanduy – Ministerio de Salud Pública», s. f.) (Villacreses. E at, s. f.)

### 1.1.8 Características demográficas

Las características demográficas de Chanduy se centran en los grupos etarios de menos de 64 años, es decir posee una gran cantidad de habitantes jóvenes, a pesar de esto posee un índice de pobreza muy elevado. El número de mujeres en edad fértil resalta lo cual tiene concordancia con el número de infantes y lactantes, lo que nos muestra una alta tasa de natalidad en la zona.

Tabla 2

Tabla 2: “Características demográficas”

Grupo Etario		Población
Menor de 1 año		140
12-23 meses		138
1 a 4 años		544
2 a 4 años		416
5 a 9 años		681
10 a 14 años		643
15 a 19 años		581
20 a 64 años		3230
65 a 74 años		242
> 75 años		148
Embarazadas		174
Mujeres en edad Fertil	10- 49 años	1845
	15 - 49 años	1532
Deteccion oportuna de cancer	Mamas 25-64 años	1534
	Cérvico uterino 35-64 años	884
Total		6219

Fuente: Sala situacional 2021 C.S Chanduy

Autor: Daniela Cabanilla 2022

Tabla 3

**Tabla 3: “Pirámide poblacional”**

PIRAMIDE POBLACIONAL			
EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4	355	339	694
5-9	348	333	681
10-14	330	313	643
15-19	299	282	581
20-24	270	256	526
25-29	248	235	483
30-34	226	217	443
35-39	206	202	408
40-44	184	182	366
45-49	162	158	320
50-54	138	136	274
55-59	115	114	229
60-64	91	92	183
65-69	69	71	140
70-74	50	51	101
75-79	34	35	69
80+	39	40	79
<b>TOTAL</b>	<b>3164</b>	<b>3056</b>	<b>6220</b>

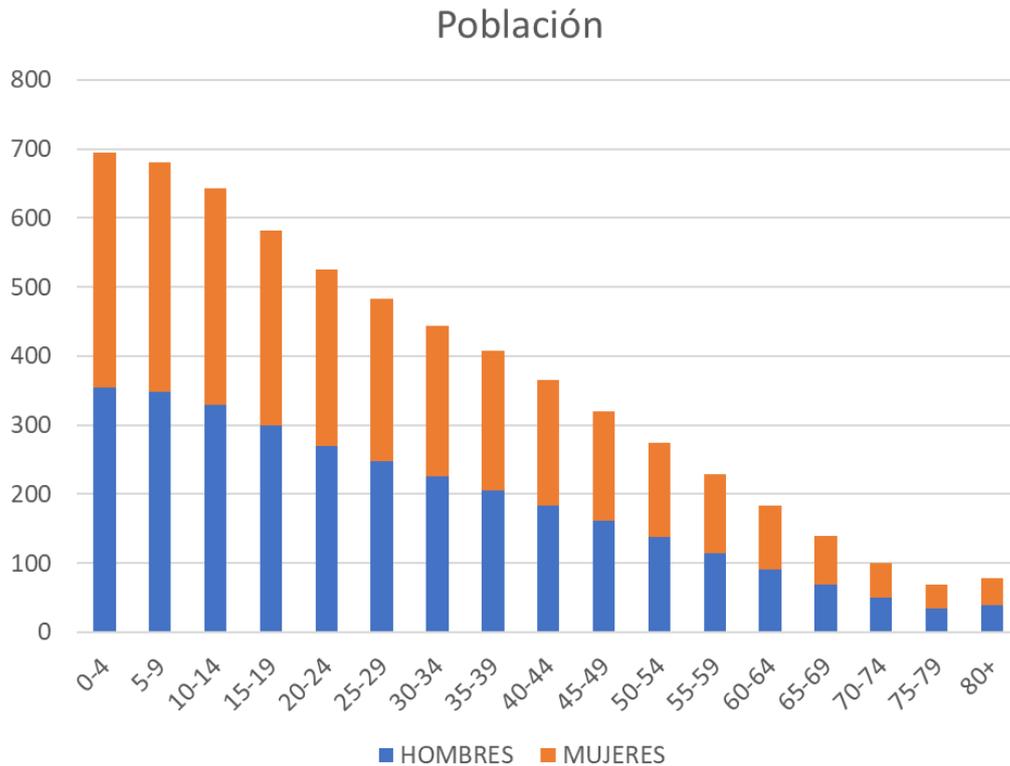
*Fuente: Sala situacional 2021 C.S*

*Chanduy*

*Autor: Daniela Cabanilla 2022*

La población de Chanduy tiene su mayor número de habitantes entre las edades de 0-39 años, no obstante, si tiene un numero considerablemente elevado de personas de la 3ra edad.

Gráfico 4 “Población”



*Fuente: Sala Situacional 2021 C.S Chanduy*  
*Autor: Daniela Cabanilla 2022*

Gráfico 4

### 1.1.9 Demanda de servicios insatisfecha

Se demanda mayor número de profesionales de la salud y la destinación de más recursos para poder abarcar la mayor cantidad de necesidades de la población y así evitar que condiciones de salud se agraven y resulten en patologías que necesiten ser tratadas en un 3er nivel de atención, pudiendo solucionarse en el 1er nivel siempre y cuando hayan sido manejadas de forma adecuada y oportuna.

Como podemos ver en la tabla 4 las derivaciones no han cesado en el transcurso de este año (se toma como referencia el año 2022 ya que el 2021 fue un año atípico debido al reciente inicio de la pandemia por COVID 19) y el principal hospital encargado de recibir las derivaciones que requieren 3er nivel de atención se encontraba destinado únicamente a pacientes COVID positivo, en el

año en curso podemos observar que hay mayor volumen de derivaciones en enero y septiembre. Según datos recolectados de la base de datos concernientes a la matriz de derivaciones del área de estadística del centro de salud Chanduy. (C.S. Chanduy, s. f.)

Las especialidades por las que más derivaciones se realizan son; Cirugía, Medicina interna, Ginecología y Neurología. Las cuales se realizan por falta de capacidad resolutive y por falta de personal capacitado. Así como hay casos en los que presentan un cuadro muy complejo, hay otros que podrían resolverse en un centro de salud, pero por cuestiones de falta de insumos, equipamiento o personal calificado no se pueden resolver, debido a esto se realiza la derivación, ocasionando consecuentemente la congestión de hospitales de 2do y 3er nivel por cuadros que podrían solucionarse en un establecimiento de salud de primer nivel de atención bien equipado. (C.S. Chanduy, s. f.)

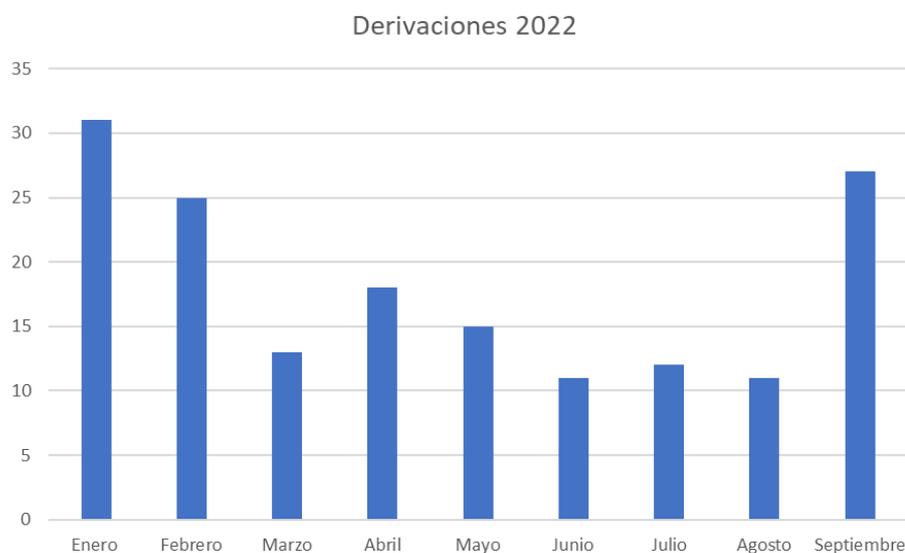
Tabla 4

**Tabla 4: “Derivaciones año 2022”**

DERIVACIONES	
Enero	31
Febrero	25
Marzo	13
Abril	18
Mayo	15
Junio	11
Julio	12
Agosto	11
Septiembre	27
Total	163

*Fuente: Estadística 2022  
C.S Chanduy  
Autor: Daniela Cabanilla  
2022*

## Gráfico 5 “Derivaciones año 2022”



*Fuente: Estadística 2022 C.S Chanduy*  
*Autor: Daniela Cabanilla 2022*

Gráfico 5

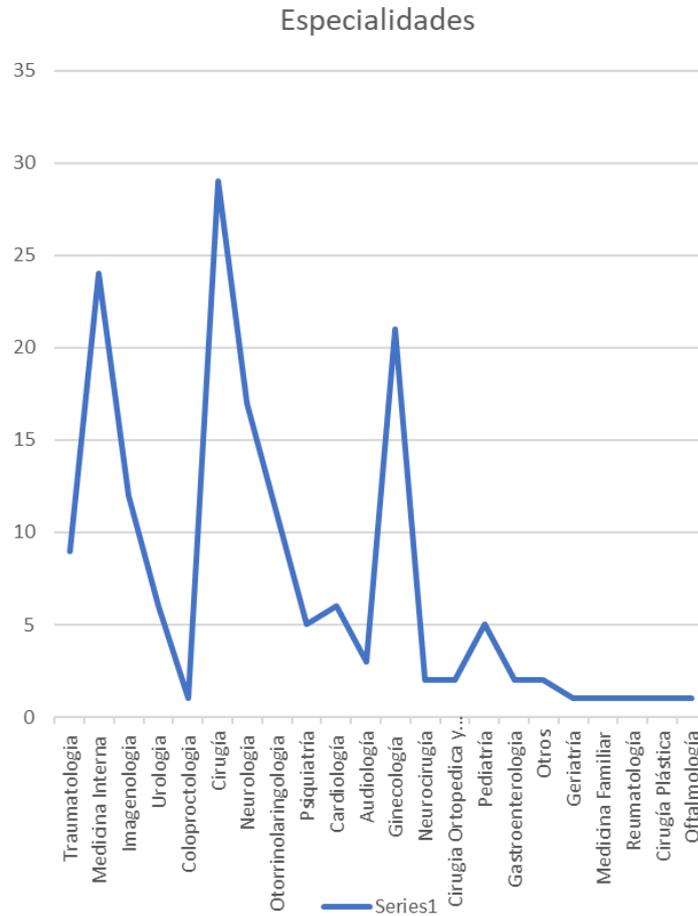
Tabla 5

Tabla 5: “Especialidades requeridas para derivaciones”

Especialidades	
Traumatología	9
Medicina Interna	24
Imagenología	12
Urología	6
Coloproctología	1
Cirugía	29
Neurología	17
Otorrinolaringología	11
Psiquiatría	5
Cardiología	6
Audiología	3
Ginecología	21
Neurocirugía	2
Cirugía Ortopédica y traumática	2
Pediatría	5
Gastroenterología	2
Otros	2
Geriatría	1
Medicina Familiar	1
Reumatología	1
Cirugía Plástica	1
Oftalmología	1

*Fuente: Estadística 2022 C.S Chanduy*  
*Autor: Daniela Cabanilla 2022*

**Gráfico 6 “Especialidades requeridas para derivaciones”**



**Fuente: Estadística 2022 C.S Chanduy**  
**Autor: Daniela Cabanilla 2022**

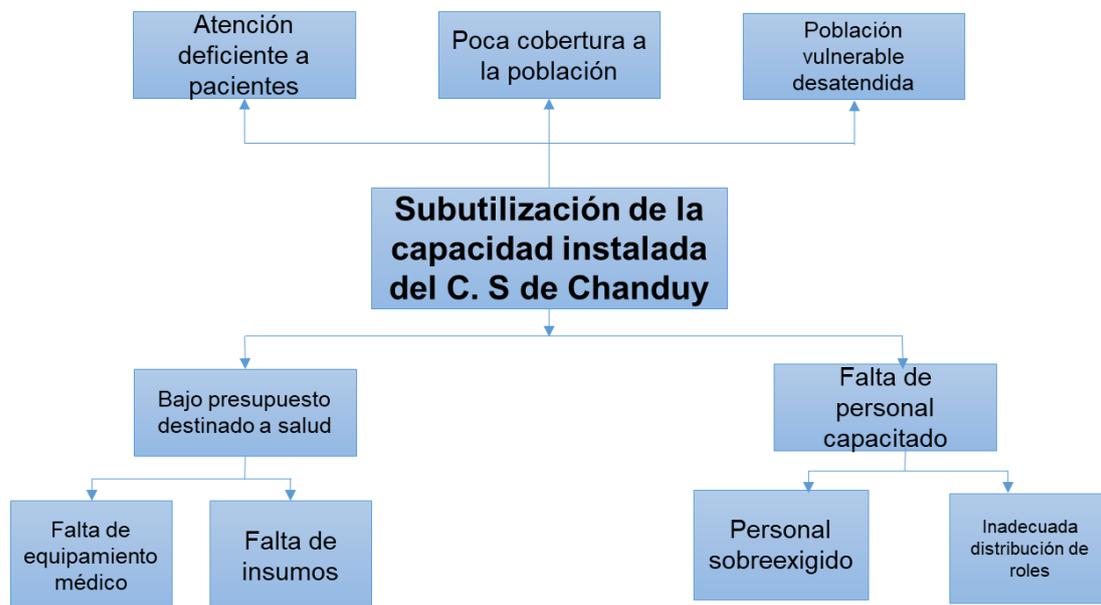
Gráfico 6

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La parroquia Chanduy es una parroquia rural en la que residen aproximadamente 18.648 habitantes y los cuales se dedican a la pesca, agricultura, minería y a actividades asociadas a la industria camaronera y bananera. Esta población es una población de especial cuidado ya que no posee agua segura, existe mucha pobreza y la falta de aseo en las comunidades es preocupante. La población está muy expuesta al polvo, frío y además enfermedades parasitarias provenientes del agua y de sus animales de granja, ya que no tienen una buena cultura para manejar este tipo de animales ni sus desechos. Esta parroquia se caracteriza por tener una población con muchas comorbilidades, por la prevalencia de personas discapacitadas, niños con desnutrición crónica infantil y embarazos adolescentes. («Centro de Salud Tipo A Chanduy – Ministerio de Salud Pública», s. f.) («La Parroquia - GAD Chanduy», s. f.)

Debido a lo anteriormente mencionado, existe una gran demanda de atención médica ambulatoria y seguimiento de pacientes con patologías crónicas, y dentro de los esfuerzos del sector público por cubrir esas necesidades se remodeló uno de los 4 centros de salud tipo A que se encuentran en la zona, otorgándole al centro de salud una capacidad instalada ampliada para atender por consulta externa a más pacientes. A pesar de esto las necesidades de la población no han sido cubiertas ya que aproximadamente el 50% del centro de salud se encuentra en desuso por falta de personal capacitado.

Gráfico 7 “Árbol del problema”



Fuente: Autor

Autor: Daniela Cabanilla 2022

Gráfico 7

### 1.2.1 Justificación del planteamiento del problema

La población de la parroquia Chanduy es una población de riesgo y con necesidades diversas debido a factores socioambientales, socioculturales, económicos y sanitarios que mantienen a la población en constante necesidad, adicional se encuentra alejada de establecimientos de salud más grandes o más complejos (hospitales de 2do y 3er nivel), y resulta imprescindible un centro de salud equipado para atender sus necesidades y con el personal sanitario adecuado, no obstante existe estructuralmente un centro de salud con una amplia capacidad física, misma que no está correctamente equipada en lo concerniente a insumos, dispositivos, medicamentos etc., así como un talento humano debidamente capacitado que permita potenciar al 100% la capacidad de atención que oferta este Centro de Salud.

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

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un Plan estructurado con actividades y tareas debidamente monitoreadas que permitan operativizar el centro de salud de Chanduy

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Conocer las necesidades de la población de las cuatro comunas que le corresponden al centro de salud
- Reconocer áreas que se encuentran subutilizadas
- Determinar el perfil de TH requerido
- Identificar el equipamiento necesario.
- Mejorar las gestiones administrativas, financieras y operativas.

### **1.3.3 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios**

- Optimizar y aprovechar al 100% la capacidad instalada del centro de salud
- Contratar personal capacitado para cada área, establecer perfiles adecuados para formar parte del talento humano del establecimiento
- Proveer una mejor atención al usuario
- Agilizar el proceso de citas médicas (mayor capacidad de atención)
- Evitar progreso de enfermedades crónicas mediante una atención oportuna y regular
- Atender oportunamente las patologías y con los insumos necesarios

### **1.3.4 Propuesta y justificación de alternativas de solución**

La propuesta que a continuación esta descrita tiene como fin operativizar en su totalidad la capacidad instalada del centro de salud de Chanduy. En la siguiente

tabla se encuentra esquematizado el plan a realizar, exponiendo los problemas, las causas, el efecto que estas causan en la atención y operativización del centro de salud, así como también los desafíos, las alternativas de solución y finalmente la unidad de gestión responsable. Los últimos mencionados son quienes tendrán el deber de velar porque los desafíos se lleven a cabo y se logren

Tabla 6: “Propuesta y alternativas de solución”

“Plan de gestión gerencial para la optimización operativa en la consulta externa en el Centro de Salud Chanduy en el año 2022”					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
1. Falta de recurso humano	Bajo presupuesto destinado a salud	Atención deficiente a los pacientes	Incrementar el recurso humano en el centro de salud	Planificación previa del personal para aprobación del órgano regulador	Dirección médica y talento humano
2. Falta de equipamiento (mobiliario e insumos)	Bajo presupuesto destinado a salud	Desatención de ciertos parámetros que pudieran examinarse/medirse o resolverse en el primer nivel de salud	Operativizar todas las áreas (operativa y administrativa)	Planificar un levantamiento de necesidades de cada área, alineando su oferta y demanda de servicios	Dirección medica
3. Disponibilidad de pocos turnos para citas en consulta externa	Falta de recurso humano capacitado	Numero disminuido de pacientes atendidos y tiempos de espera prolongados	Agilizar las atenciones en consulta externa y aumentar el espectro de acción en la comuna	Planificación previa de la distribución del personal	Dirección medica y talento humano
4. Mala distribución de las responsabilidades administrativas	Sobrecarga de funciones al director del centro de salud	Falta de tiempo para una adecuada organización administrativa y desatención a la parte operativa del centro	Capacitar a mas profesionales para asumir ciertas responsabilidades administrativas	Distribuir responsabilidades que sean monitoreadas por el director del centro de salud	Talento humano

Fuente: Autor

Autor: Daniela Cabanilla 2022

Tabla 6

### 1.3.5 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

En la tabla que a continuación se despliega tenemos la evaluación y selección de las alternativas de solución, aquí podemos encontrar las diferentes alternativas propuestas en la sección anterior junto con la factibilidad que tiene

cada una de llevarse a cabo, de esta manera se puede ir trabajando en las que son más factibles mientras buscan las alternativas para las menos factibles.

Tabla 7

**Tabla 7: “Matriz de evaluación de alternativas estudiadas”**

PROBLEMA CENTRAL.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	PUNTAJE TOTAL
Subutilización de la capacidad instalada del centro de salud	Planificación previa del personal para aprobación del órgano regulador	5	2	2	9
	Planificar un levantamiento de necesidades de cada área, alineando su oferta y demanda de servicios	5	3	2	10
	Planificación previa de la distribución del personal	5	4	4	13
	Distribuir responsabilidades que sean monitoreadas por el director del centro de salud	5	5	4	14

Fuente: Autor

Autor: Daniela Cabanilla 2022

De las alternativas de solución anteriormente expuestas las más factibles son la planificación previa de la distribución del personal y la distribución de las responsabilidades que sean monitoreadas por el director del centro de salud, ya que son actividades que pueden ser gestionadas y monitoreadas únicamente con el personal existente en el centro de salud. Con estas alternativas se va a buscar hacer más eficiente la atención, y se puede lograr, únicamente con una buena organización interna. Para darle una mejor experiencia y atención al usuario se deben priorizar las atenciones y dar tiempos de espera adecuados y acertados a la realidad para que los pacientes tengan una mejor experiencia y sean atendidos la mayor cantidad de ellos en un tiempo prudente.

## **CAPITULO 2**

### **JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN OPERATIVA EN LA CONSULTA EXTERNA DEL CENTRO DE SALUD CHANDUY AÑO 2022**

La metodología que se utiliza en este plan de gestión gerencial será de tipo cualitativo, descriptivo y utilizando el método observacional, adicional se recolectaran datos estadísticos que reposan en el área de estadística/admisión de la unidad de salud.

Este método ayudará a conocer la realidad de la unidad de salud en la actualidad, y poder reconocer más a detalle las necesidades que posee y de esta manera encontrar soluciones a su problema de subutilización. La recolección de la información inicio con grupos focales con el personal actual del establecimiento, el cual refirió todos los problemas existentes en la consulta externa, dieron sus observaciones y también expusieron algunas alternativas de solución. Los datos estadísticos se tomaron directamente de los archivos de admisiones y se realizaron revisiones y validación de datos, descartando datos incompletos o mal ingresados.

La entrevista al director del centro de salud evidenció el funcionamiento de su establecimiento de salud y se dieron las autorizaciones para obtener del departamento de estadística la información que se solicitó, como, por ejemplo; datos demográficos. La entrevista recopiló datos históricos, sociales, culturales y administrativos del centro de salud, buscando conseguir la información necesaria para utilizar en este plan. Durante esta entrevista enfatizó acerca de las grandes carencias que tiene este centro de salud y las ventajas que también posee.

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

A continuación, se realizará un diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales del centro de salud de Chanduy, revisando las gestiones; gerencial, administrativa, financiera, operativa, abastecimiento y logística, tecnología de la información y servicios de clínica y atención. Se analizará utilizando la herramienta administrativa denominada FODA, que es básicamente el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Desventajas y Amenazas de la institución, esto nos permitirá conocer más a fondo la unidad para de esta manera poder proponer el plan adecuado de mejora.

### **2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección**

Representada por el director del centro de salud, se encarga de todas las labores administrativas del centro, maneja inventario, gestiones de abastecimiento de insumos y medicamentos, informes epidemiológicos y de calidad, monitoreo de procedimientos, nómina del centro de salud, atenciones médicas intramurales y extramurales.

Las gestiones administrativas, financieras, operativas, abastecimiento y logística también están a cargo de esta gestión gerencial, ya que el director del establecimiento es quien de forma centralizada controla todas estas funciones

Esta gestión está sobrecargada de responsabilidades, porque a pesar de ser un centro de salud básico, tiene a su cargo una población de aproximadamente 18000 habitantes, lo cual genera diferente tipo de necesidades y demandas por parte de los pacientes. A pesar de esto, se puede considerar como una ventaja el hecho de que, al estar todo centralizado, la burocracia es menor y únicamente se lleva a cabo cuando se realiza alguna petición que deba atender directamente con las autoridades del distrito

### **ANALISIS FODA**

Fortalezas

F1 Control de las operaciones

F2 Conocimiento de temas claves

Oportunidades

O1 Buena relación y cooperación por parte de los jefes comunales

O2 Cercanía con el distrito de salud para solicitar personalmente recursos requeridos

Debilidades

D1 Sobrecarga de responsabilidades

D2 Falta de tiempo para tomar decisiones claras y bien estructuradas Amenazas

A1 Disminución del presupuesto estatal determinado para salud.

A2 Aumento brusco de demandas de atención.

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

Gestionado en el área de estadística del centro de salud, es donde se operan las diferentes plataformas tecnológicas del estado y donde el paciente/usuario puede solicitar las citas médicas.

La información de todo el centro de salud y de los pacientes se encuentra en este lugar, lo que hace más sencillo el acceso a historias clínicas y a determinados documentos que sean solicitados por entidades gubernamentales

### **ANALISIS FODA**

#### Fortalezas

F3 Archivo condensado en un área en específico

F4 Clasificación por pacientes según comorbilidades

#### Oportunidades

O3 Red de internet estable y disponible 24/7

O4 Disponibilidad de varias operadoras de telefonía móvil que ofrecen una red estable de voz y datos disponible 24/7

#### Debilidades

D3 Espacio muy reducido destinado a esta área

D4 Falta de estanterías especiales para el almacenamiento de las historias clínicas Amenazas

A3 Extravío de documentación (se encuentra sin ningún tipo de seguridad)

A4 Deterioro de los documentos por factores ambientales

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

Se encuentra también bajo el control del director del centro de salud, quien es quien organiza los equipos de trabajo y quien monitorea el cumplimiento de procesos y protocolos.

Al ser controlado por el director del centro de salud, no existe una real supervisión permanente del cumplimiento de los procesos, ya que esta figura tiene muchas otras gestiones a su cargo. Estos servicios se dan según la demanda y disponibilidad de personal sanitario en el distrito, debido a esto la estancia de los profesionales es muy variada y no se puede realizar un correcto agendamiento de citas ya que el número de médicos disponibles siempre varia. Brinda atención de emergencia, consulta externa y para procedimientos mínimamente invasivos. Las áreas en las que se dan estos servicios son 8, de los cuales 5 son consultorios únicamente para consulta externa. Todos los consultorios cuentan con un amplio espacio para la atención al paciente y estructuralmente cuenta con las características adecuadas para darle al paciente una atención satisfactoria, pero, tienen escaso mobiliario pocos insumos, y muy pocos equipos médicos y no cuentan con el número de profesionales necesarios para cubrir todos los consultorios.

### **ANALISIS FODA**

#### Fortalezas

F5 Control de la atención y procedimientos por parte de la máxima autoridad del establecimiento

F6 Atención en espacios adecuados y suficiente espacio para la circulación de artículos de soporte como sillas de ruedas, camillas, etc.

#### Oportunidades

O5 Mejoras en la atención medica con ayuda de personal capacitado

O6 Cubrir la atención de un número significativo de pacientes

### Debilidades

D5 Falta de personal

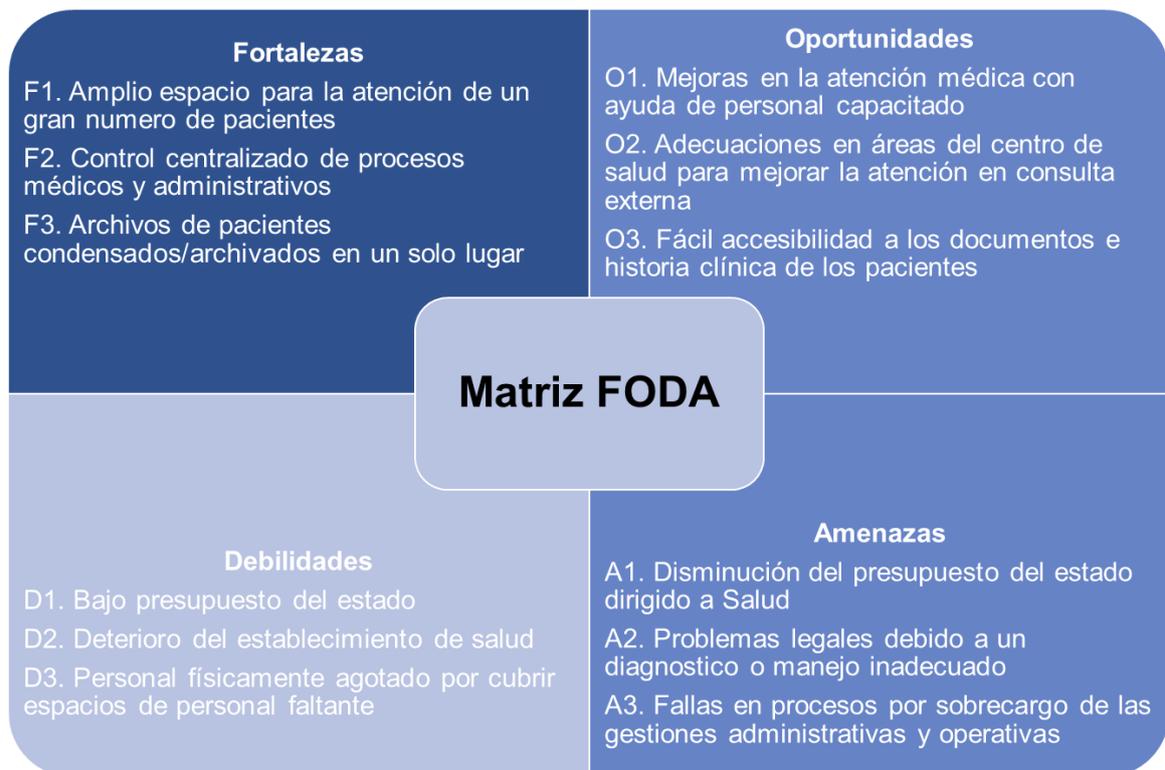
D6 Personal físicamente agotado por sobrecarga de trabajo

### Amenazas

A5 Atención inadecuada por tiempo reducido a causa de la gran demanda

A6 Problemas legales debidos a un diagnóstico o un manejo erróneo.

Gráfico 8 “Análisis FODA”



Fuente: Autor

Autor: Daniela Cabanilla 2022

Gráfico 8

## 2.2 Estrategias

Después de haber realizado el análisis de las capacidades y limitaciones de la Unidad médica se pueden reconocer las necesidades que tiene, gracias al conocimiento de estas se pueden diseñar las estrategias idóneas acorde a los objetivos para lograr el éxito del plan de gestión gerencial.

1. Elaborar planificación de insumos, espacios físicos, equipamiento y solicitud de personal para operativizar todas las áreas del centro de salud
2. Reordenamiento del área de estadística y en la agenda de turnos para consulta externa, para una admisión más rápida a los pacientes, disminuyendo los tiempos de espera a la consulta
3. Capacitar al personal actual sobre los debidos procesos para agilizar la atención y de esta manera utilizar adecuadamente y a su máxima capacidad el área de consulta externa
4. Solicitar los recursos materiales y humanos al distrito de la zona mediante la planificación previamente hecha.

## CAPITULO 3

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

#### 3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La planeación es un proceso continuo que busca adoptar cambios según el ambiente alrededor de la empresa, y establece lo que la organización quiere lograr en el futuro por medio de visión y objetivos organizacionales. Define resultados claves y las estrategias políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

El centro Médico Chanduy, busca direccionar esfuerzos hacia una mejora constante centrada en la atención al paciente, y para ello requiere analizar los entornos externos de la organización para los cuales ha considerado el uso de algunos mecanismos que visibilicen las actuales circunstancias con las que convive la Unidad Médica

##### 3.1.1 Análisis del entorno social

La población de la parroquia Chanduy es una población de riesgo y con necesidades diversas debido a factores socioambientales, socioculturales, económicos y sanitarios que mantienen a la población en constante necesidad , adicional se encuentra alejada de establecimientos de salud más grandes o más complejos (hospitales de 2do y 3er nivel) ,y es de una necesidad imperante un centro de salud equipado para atender sus necesidades y con el personal sanitario adecuado, no obstante existe estructuralmente un centro de salud con una amplia capacidad, carece de equipos, insumos y personal adecuado como para explotar su potencial al 100%.

##### Análisis PESTEL

###### Factor Político

El Centro de Salud de Chanduy, forma parte de la red nacional que existe de centros de salud de primer nivel de atención, por este motivo el factor político es determinante ya que el gobierno de turno es quien lo administra. Recientemente

con la elección del candidato de derecha Guillermo Lazo, la red primaria de salud ha tenido muchos cambios administrativos ya que antes del presente gobierno, estuvo administrado por la corriente política opuesta. Dentro de los cambios que el gobierno actual impuso, están nuevos mecanismos de control de las labores que se dan dentro de los establecimientos de salud, así como también el cambio de los directivos de los gobiernos zonales y distritos

#### Factor Económico

Este factor está estrechamente relacionado con el factor político, ya que debido al importante cambio del modelo de gobierno, ha habido una reestructuración en todos los ámbitos, en especial en el económico, ya que se reestructuro el presupuesto para el sector de la salud y particularmente se hizo una fuerte inversión en el 2021 para la adquisición de las vacunas para el COVID 19, lo cual desestabilizo un poco los valores que estaban planificados para ser destinados para otros rubros pertenecientes a salud. Adicional a lo ya mencionado, el gobierno saliente dejó al país con altos valores de deudas, los cuales disminuían considerablemente el presupuesto que se tenía destinado para el área de la salud.

#### Factor Social

La Parroquia Chanduy tiene una población que habita en la zona rural, en esta parroquia el índice de pobreza es muy alta, así como de desnutrición y de desempleo. La mayor parte de la población posee solo el nivel básico de educación. Al ser una parroquia relativamente pobre, hay malos hábitos de alimentación debido a que los ingresos per cápita son muy bajos. La mayor parte de la población es cristiano- católica, poseen un estilo de vida bastante rutinario y debido a la pobreza, no hay asfaltado vial, aceras, sistema de recolección de aguas servidas ni electricidad (en la mayoría de las comunas que conforman la parroquia), lo cual resulta en una población muy expuesta a enfermedades causadas por estas carencias.

### Factor Tecnológico

El Centro de salud cuenta con los equipos tecnológicos necesarios para el funcionamiento y la atención que los pacientes requieren. Cuenta con una red estable de internet, casi todos los consultorios cuentan con su propia PC con las conexiones apropiadas de internet, adicional a eso el departamento de estadística/admisión cuenta con los accesos adecuados para ingresar los datos de los pacientes a la plataforma impuesta por el Ministerio de Salud Pública.

### Factor Ecológico

El manejo adecuado de desechos peligrosos y biológicos esta llevado por una empresa recolectora de basura la cual se lleva este tipo de desechos pasando un día, evitando así la emanación de gases y posterior contaminación del suelo

### Factor Legal

El factor legal tiene relación directa con el factor económico, ya que muchas veces al no contar con los recursos necesarios, se incumplen ciertos derechos de los ciudadanos y ciertas responsabilidades del estado, las cuales son el derecho a la salud y garantizar la salud mediante la entrega de medicamentos de primera necesidad. A pesar de no contar con todos los insumos necesarios, el personal del centro de salud hace su mayor esfuerzo para recomendar alternativas para la adquisición de los medicamentos a un precio asequible.

### **3.1.2 Análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter)**

Mediante el método de Porter se analizará: el nivel de competencia y la estrategia de negocio con la ayuda de las 5 fuerzas competitivas de Porter que conjuntamente determinan la intensidad competitiva.

#### *Competidores potenciales:*

Centros de salud de los alrededores: CS. Pechiche, Cs Bajada de Chanduy, Cs Puerto de Chanduy y escasas clínicas/consultorios privados

### *Poder de negociación con proveedores*

El proveedor principal y único del Cs Chanduy es el Ministerio de Salud Pública con quien periódicamente se debe de negociar el envío de nuevos insumos, la reposición de medicamentos y la asignación de personal sanitario. No obstante, se puede negociar con el GAD cosas puntuales para el beneficio de la comunidad

### *Productos sustitutos*

En la cabecera parroquial existen varios consultorios de médicos particulares y clínicas de atenciones ambulatorias, en donde se cobran diferentes tarifas por atención y en algunos casos también se venden medicamentos a precios no regulados. Adicional también existen personas que practican la “medicina ancestral” como curanderos, sobadores, entre otros, los cuales, a pesar de tener sus propias técnicas para el alivio de diferentes problemas de salud, la mala práctica de estos suele desencadenar problemas de salud muy graves o dejan progresar una determinada enfermedad por falta de manejo médico adecuado.

### *Poder de negociación con los clientes*

Al haber tantas carencias sobre todo en la pandemia, la población ha perdido la confianza en el sistema público de salud, que desde sus bases no ha sido bien organizado y los pacientes se han sentido desprotegidos. Una vez reestructurado y organizado el sistema, invitar a la población a “consumir” los servicios de salud pública para que evidencien el cambio logrado y opten como primera opción el acudir al centro de salud pública más cercano.

### *Competidores*

Alrededor del Centro de Salud Chanduy se encuentra una gran cantidad de consultorios y centros médicos particulares, los cuales ofrecen atención médica y cobran distintas tarifas según la atención que el paciente requiera. Los centros médicos particulares se ven beneficiados por las falencias del centro de salud, ya que, al tener desconfianza hacia los servicios de salud pública, la población

se ve obligada a acudir a estos centros particulares generándoles mayores ganancias, no obstante, el centro de salud pública conserva la ventaja de tener medicamentos y atención gratuitos.

### **3.1.3 Análisis FODA**

El Centro de Salud Chanduy posee fortalezas que no son comunes en la región en la que se sitúa, ya que al ser un establecimiento de salud que fue regenerado hace aproximadamente 5 años, posee amplio espacio en sus instalaciones que permiten la atención a un gran número de pacientes, adicional da la facilidad de tener un lugar destinado para el archivo de las historias clínicas, es decir tiene toda la información condensada en un solo lugar y que además es de fácil acceso al momento de buscar algún tipo de documentación requerida por el personal de salud o por el paciente. Muy por el contrario de otras unidades médicas que tienen separados sus procesos médicos y administrativos, el establecimiento de salud de Chanduy posee ambas gestiones centralizadas, lo cual da un mejor control y mejor sincronización del ámbito médico con el administrativo.

Dentro de las oportunidades que tiene el centro de salud está la buena relación con el GAD parroquial y por consiguiente el apoyo de sus jefes comunales para las actividades que este proponga o gestiones que se requieran. También se encuentra muy cerca de la sede del distrito 24d01 lo que trae consigo la facilidad al momento de derivar pacientes a centros más especializados, la pronta entrega de muestras de laboratorio tomados en el centro de salud y la facilidad de gestionar trámites que deben ser personales en el distrito. Esto que se menciona coordina de la mano con las buenas relaciones que se tienen con las autoridades del distrito, quienes por motivos varios pudieron rotar por el centro de salud y conocen bastante bien la realidad y necesidades, lo que ayuda mucho al momento de acercarse tramitar algún requerimiento urgente.

Al ser un establecimiento público sus debilidades y amenazas provienen casi exclusivamente del factor político y económico del país. Dentro de sus

debilidades se encuentra el bajo presupuesto que destina el estado para el sector de la salud que no alcanza para satisfacer las necesidades reales de los pacientes, como consecuencia del bajo presupuesto existe un deterioro acelerado del establecimiento de salud, al no poder darle mantenimiento de forma periódica y adecuada. Esto también va de la mano con la falta de personal necesario para la atención médica, lo cual resulta en un personal que se encuentra física y mentalmente agotado, ya que la gran parte del tiempo deben cubrir los espacios del personal que falta, volviendo mucho menos eficientes y dando una atención que no es la óptima debido a su alto desgaste físico.

Las principales amenazas que tiene el centro de salud es la disminución del presupuesto del estado por alguna razón externa o algún estado de emergencia, es decir siempre hay la posibilidad de que los recursos disminuyan sin previo aviso o planificación. La mala atención y los recursos limitados que se le ofrecen a los pacientes también es una amenaza de tono legal ya que ellos por derecho tienen el acceso a la salud y además el estado tiene como obligación garantizar el acceso a la salud gratuita, de no cumplirse esto, los pacientes están en todo su derecho de ejercer acciones legales en contra del estado. Finalmente, el sobrecargo de responsabilidades en un solo administrador también resulta de una amenaza ya que por cuestiones de tiempo y demandas externas, muchas veces no se alcanza a culminar ni a revisar ciertos procesos

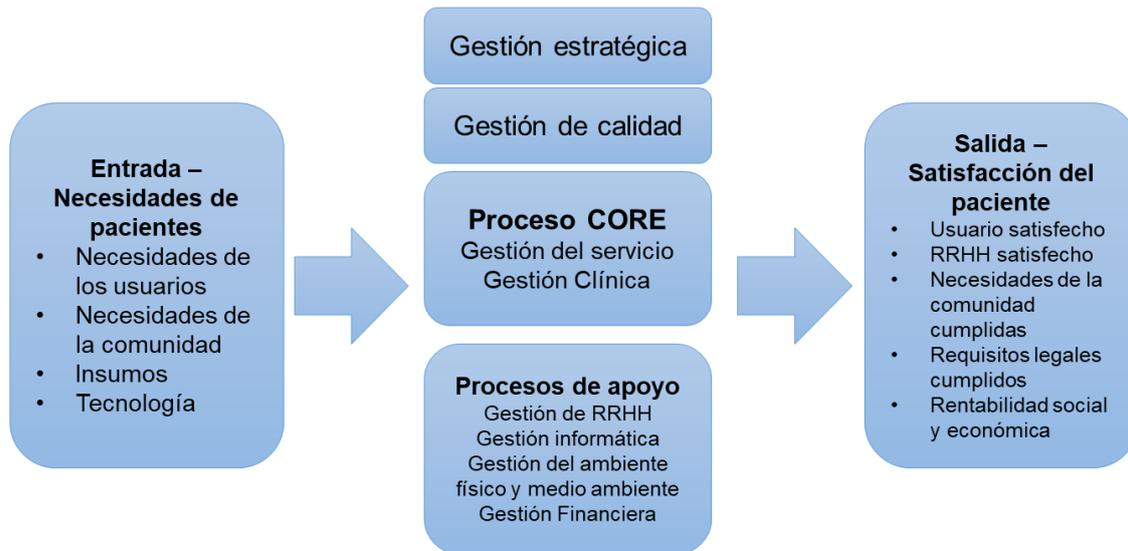
### **3.1.4 Cadena de valor de la organización**

La cadena de valor de la organización es la estructura de la planificación de la empresa que permite brindarle al usuario una experiencia/producto satisfactorio. En ella se toman en consideración a los usuarios desde las necesidades de los usuarios, los procesos y gestiones que se llevan a cabo para que la unidad funcione y finalmente la satisfacción del usuario. Es decir, la cadena de valor cumplió su función una vez tenemos un usuario satisfecho con el servicio que recibió

Podemos dividir la cadena de valor en dos momentos: el Back office y el Front office. En el caso de la unidad médica de estudio, el Back office (generación de

los procesos y planeación estratégica previa) conlleva, diseñar una buena experiencia para una buena atención sanitaria. Mientras que el Front office procura atención rápida, oportuna y gratuita para el usuario

Gráfico 9: “Cadena de valor”



Fuente: Autor  
 Autor: Daniela Cabanilla 2022

Gráfico 9

### 3.1.5 Planificación estratégica

#### Misión

Brindar una atención oportuna, de calidad y profesional a los pacientes que lo requieran para poder prevenir, tratar, resolver y mantener la salud de la población

#### Visión

Ser la primera opción ante una emergencia o necesidad sanitaria de la población y destacar la labor del ministerio de salud pública sobre la población que más lo necesita.

#### Valores

Honestidad, humanidad, confianza, respeto, transparencia, cultura de servicio y calidad

### **Objetivos institucionales**

Tratar las patologías que corresponden al 1er nivel de atención de salud

Monitorear patologías crónicas de la población más vulnerables

Disminuir las morbilidades de la población de Chanduy

Dar cobertura a toda la población correspondiente al territorio correspondiente al centro de salud.

### **Principios éticos**

Responsabilidad, respeto y defensa a los derechos humanos, compromiso profesional y científico, competencia

### **Políticas**

Priorizar la exigibilidad del derecho a la salud

Garantizar la protección integral mediante el Ministerio de Salud Pública

## **3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

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

#### 3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección y Administración

Se identificó en el establecimiento de salud que, a pesar de tener amplias instalaciones, adecuadas para la población que debe abarcar, su operatividad es muy baja y muchas de sus áreas están subutilizadas o inutilizadas, por este motivo se elaboraron una serie de estrategias para poder solucionar el problema anteriormente descrito.

Estrategia: Elaborar planificación de insumos, espacios físicos, equipamiento y solicitud de personal para operativizar todas las áreas del centro de salud.

Actividad: Realizar la capacitación por áreas con el aporte de todos los equipos multidisciplinarios, gestión administrativa, financiera y niveles operativos de los diversos servicios

Tabla 8

**Tabla 8 “Actividad 1”**

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MÉTODO DE VERIFICACION
Elaborar matriz de necesidades y obtener aprobación	10%	Matriz de capacitación aprobada / Matriz de capacitación requerido	ACTA DE APROBACION - ACTA DE COMITÉ
Capacitar a los funcionarios del proceso de levantamiento correcto de necesidades según su área	90%	Número de funcionarios capacitados/ Número de funcionarios que requieren capacitación	LISTADO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES

Fuente: Autor

Autor: Daniela Cabanilla 2022

### 3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

En la estrategia que a continuación se expondrá se necesita la cooperación conjunta de ambas gestiones, ya que inicialmente se deben de levantar los datos de las existencias actuales del centro de salud, para saber exactamente que se debería solicitar y en qué medida. Una vez se identifique el personal operativo, los insumos y el equipamiento, se podrá elaborar un informe detallado de todas las necesidades de la unidad médica.

Estrategia: Solicitar los recursos materiales y humanos al distrito de la zona mediante la planificación previamente hecha.

Actividad: Crear base de datos del personal e inventario actual y remarcar las necesidades de recursos que se tienen

Tabla 9

**Tabla 9: “Actividad 2”**

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MÉTODO DE VERIFICACION	META
Identificar equipos médicos, insumos y personal con el que se cuenta actualmente	50%	Base de datos aprobada/ Base de datos verificada	Base de datos con sello de aprobación	100%
Realizar lista de necesidades de personal e insumos	50%	Numero de servicios revisados/Numero de servicios existentes	Firmas de entrega de informacion	

*Fuente: Autor*

*Autor: Daniela Cabanilla 2022*

### 3.2.3 Gestión Financiera

En el área financiera se debe proponer un presupuesto aproximado para que se evalúe monetariamente el grado de factibilidad de lo que se solicita y los entes reguladores y administrativos propongan un plan de acción para empezar a otorgar lo solicitado.

Estrategia: Solicitar los recursos materiales y humanos al distrito de la zona mediante la planificación previamente hecha.

Actividad: Cuantificar el incremento del gasto en personal y equipamiento médico, posterior a desarrollo de informe técnico

Tabla 10

**Tabla 10: “Actividad 3”**

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MÉTODO DE VERIFICACION
Levantamiento de las necesidades y desarrollo de un informe técnico que cumplan los procesos de validación y factibilidad para la asignación presupuestaria correspondiente	100%	Informe Técnico factible/Informe Técnico validado  Presupuesto aprobado/presupuesto requerido	Acta de entrega del presupuesto  Firmas de responsabilidad de los que elaboraron y aprobaron el presupuesto

Fuente: Autor}

Autor: Daniela Cabanilla 2022

### 3.2.4 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

La gestión de las tecnologías de información y comunicaciones es algo que el mismo centro de salud puede mejorar con lo que dispone planificando de mejor manera el proceso de admisión a pacientes e implementando nuevas herramientas un poco más exactas para el mejor control y distribución de los agendamientos de consulta externa.

Estrategia: Reordenamiento del área de estadística y en la agenda de turnos para consulta externa, para una admisión más rápida a los pacientes, disminuyendo los tiempos de espera a la consulta

Actividad: Rediseño del proceso de admisión y agenda de citas médica

Tabla 11

**Tabla 11: “Actividad 4”**

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MÉTODO DE VERIFICACION
Elaborar nueva matriz de agendamiento de citas que esté emparejada con agenda de disponibilidad del personal de salud	30%	Matriz de agendamiento aprobada/Matriz de agendamiento propuesta	Acta de aprobación
Capacitar al personal sobre los cambios en los procesos y sobre la nueva matriz	70%	Personal capacitado/Personal a capacitar	Firmas de asistencia a las capacitaciones

*Fuente: Autor*

*Autor: Daniela Cabanilla 2022*

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

La gestión de servicios de clínica se puede mejorar a través de procesos que agilicen la atención y de esa manera aminoren los tiempos de espera, de esa manera se puede atender de mejor manera un mayor número de pacientes.

Estrategia: Capacitar al personal actual sobre los debidos procesos para agilizar la atención y de esta manera a utilizar adecuadamente y a su máxima capacidad el área de consulta externa

Actividad: Preparar al equipo para los cambios en la forma de llevar los procesos

Tabla 12

**Tabla 12: “Actividad 5”**

ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MÉTODO DE VERIFICACION
Preparar al equipo para los cambios en la forma de llevar los procesos	Elaborar flujo de procesos donde se tomen en cuenta los tiempos de cada actividad	50%	Tiempos de espera corregidos/ Tiempos de espera monitoreados	Cronograma de cumplimiento de los tiempos
	Capacitar al personal sobre el contexto y la necesidad de mejora	50%	Personal capacitado/personal a capacitar	Firmas de asistencia a las capacitaciones

Fuente: Autor

Autor: Daniela Cabanilla 2022

### **3.3 Cronograma de actividades previstas**

A continuación, se detalla la previsión de tiempo requerido para el desarrollo de este plan en el cual se ha determinado para cada una de las actividades los tiempos necesarios para completar las tareas planificadas. El cronograma nos ayudara a saber cuáles actividades van primero, y las que son consecutivas para que así se pueda ver el trabajo integral.

Tabla 13 “Cronograma”

			MESES DE IMPLEMENTACION AÑO 2023											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTION ADMINISTRATIVA	Realizar la capacitación por áreas con el aporte de todos los equipos multidisciplinarios, gestión administrativa, financiera y niveles operativos de los diversos servicios	Elaborar matriz de necesidades y obtener aprobación	X	X	X									
		Capacitar a los funcionarios del proceso de levantamiento correcto de necesidades según su área				X	X	X	x	X				
GESTION HUMANOS	RECURSOS	Crear base de datos del personal e inventario actual y remarcar las necesidades de recursos que se tienen	x	x										
		Realizar lista de necesidades de personal e insumos			x	x	x	x	x	x				
GESTION FINANCIERA	Cuantificar el incremento del gasto en personal y equipamiento médico	Levantamiento de las necesidades y desarrollo de un informe técnico que cumplan los procesos de validación y factibilidad para la asignación presupuestaria correspondiente							x	x	x	x	x	
GESTION DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION	RECURSOS	Rediseño del proceso de admisión y agenda de citas médicas	x	x	x									
		Elaborar nueva matriz de agendamiento de citas que esté emparejada con agenda de disponibilidad del personal de salud				x	x	x						
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización		Preparar al equipo para los cambios en la forma de llevar los procesos							x	x	x			
		Elaborar flujo de procesos donde se tomen en cuenta los tiempos de cada actividad								x	x	x	x	x
		Capacitar al personal sobre el contexto y la necesidad de mejora												

Fuente: Autor  
 Autor: Daniela Cabanilla 2022

### 3.4 Presupuesto del plan de gestión

Tabla 14

Tabla 14 “Presupuesto”

R E C U R S O S	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	HORAS	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Líder del Servicio	4	12	48	20	960	
		Médico	5	12	60	15	900	
		Enfermera	6	12	72	10	720	
		Secretaria	10	12	120	8	960	
		Auxiliares	10	12	120	5	600	
	Otros de apoyo				0		0	
					0		0	
					0		0	
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL	
Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60		
Material de oficina	lapices	10	12	120	0,18	21,6		
Material de oficina	esferos	5	12	60	0,78	46,8		
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL		
Equipo de computo	Laptop	1			1200	1200		
Muebles de oficina	Escritorio	1			150	150		
Equipo de computo	Impresora	1			200	200		
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL		
Imprevistos						581,84		
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							5818,4	

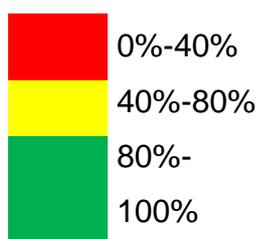
Fuente: Autor

Autor: Daniela Cabanilla 2022

## CAPITULO 4

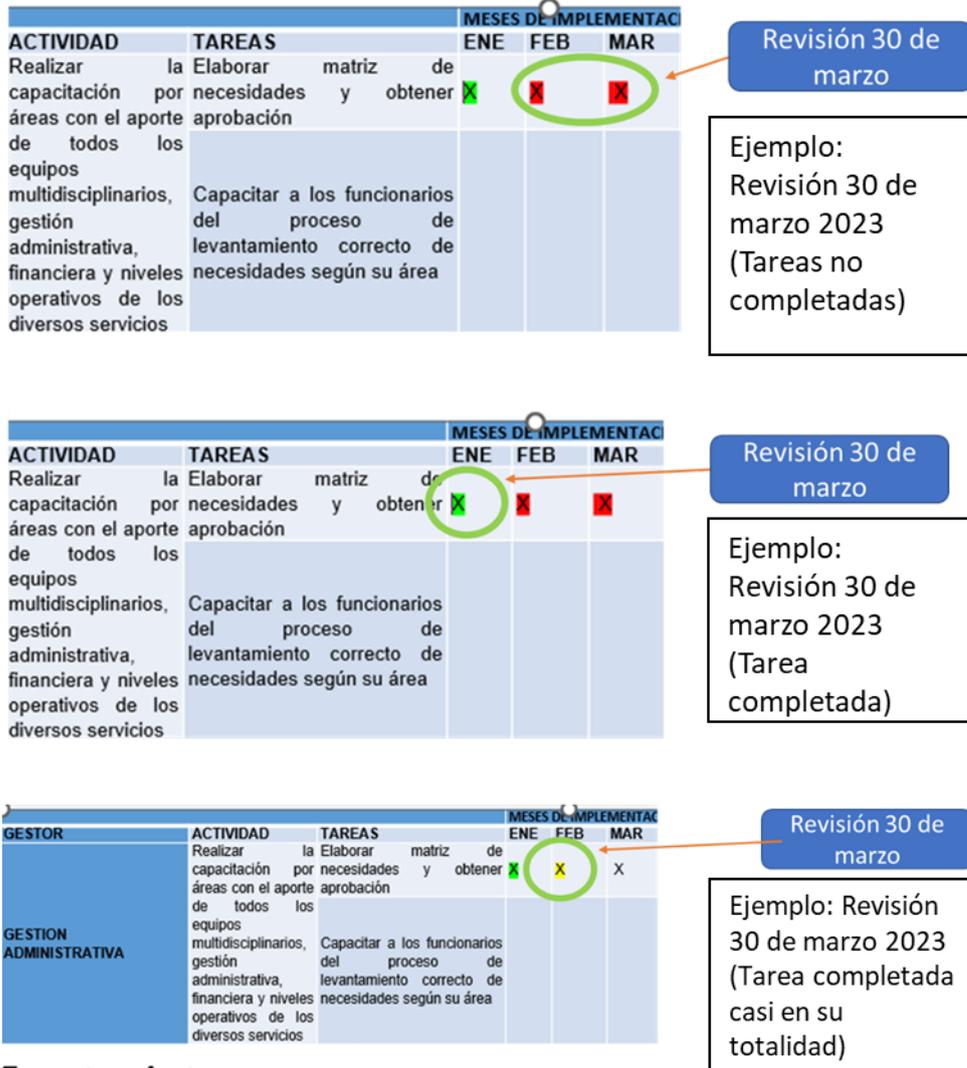
### 4.1 EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

El plan de gestión gerencial está diseñado para llevarse a cabo en tiempos precisos, por lo que se requiere del compromiso del personal y de un monitoreo constante. Cada una de las actividades tienen un responsable quien debe estar enterado diariamente del progreso de estas, así mismo habrá un monitoreo general 1 vez cada dos meses en las que se reunirá el comité de mejoramiento. El comité de mejoramiento estará encabezado por el director de la unidad el mismo que será el encargado de nombrar un encargado por cada una de las actividades propuestas en este plan, quienes deberán asumir la responsabilidad de velar porque las activas se completen en su totalidad en el tiempo establecido. En la reunión de monitoreo, se revisará el cumplimiento del cronograma según los reportes generados por los encargados de las actividades. Por tal motivo, se implementará un semáforo de cumplimiento de las actividades el cual mostrará el progreso y cumplimiento de la actividad. Es importante resaltar que todas las actividades están enlazadas con la siguiente, es decir si un eslabón se atrasa, el siguiente también se atrasará y por ende todo el plan.



Los casilleros subrayados con rojo (Gráfico 9) corresponden a las tareas que no se han completado, las de color amarillo (Gráfico 11) reflejan las que están atrasadas en sus tiempos y que se han completado parcialmente pero no en su totalidad, finalmente las que están en verde (Gráfico 10) son las que se están llevando a tiempo o ya están completadas

## Gráfico 10 “Monitoreo sugerido”



Fuente: Autor

Autor: Daniela Cabanilla 2022

Gráfico 10

Para evitar retrasos e incumplimientos de los tiempos de las actividades se deberán tomar acciones preventivas, las cuales estarán a cargo de los responsables de las actividades. Una de estas acciones preventivas será anticiparse a las tareas mediante los insumos que se necesitarán para cumplir la siguiente tarea a la que esté en curso, es decir tener los implementos necesarios y conseguir los recursos e información base para que se pueda empezar a desarrollar sin ningún tipo de retraso logístico. Otra acción preventiva será la planificación de la ejecución de las tareas, tener muy claro qué personal

intervendrá en la ejecución de la tarea y cubrir los espacios mientras se esté llevando a cabo, de esta manera prevenimos el retraso de la actividad y el mal funcionamiento operativo de la unidad.

Por otro lado, en caso de existir algún contratiempo que cause el retraso de alguna de las tareas de las actividades, se debe llamar a una reunión de monitoreo extraordinaria en la cual se redistribuyan las tareas de tal manera en que no se pierda el hilo de ejecución de cada una de ellas, respetando el tiempo de ejecución del plan que es de un año. Si por el contrario el retraso es causado por una falla operativa, por ausencia del encargado de ejecutar la tarea, inconvenientes en el personal o mala asignación de la tarea (el ejecutor no posee conocimientos necesarios para realizar dicha tarea), se debe sustituir a ese eslabón por uno que se encuentre en óptimas condiciones para realizarla e intentar que dicha tarea no interfiera en una gran medida en la siguiente, priorizando los puntos o los temas que necesita resolver antes de pasar a la siguiente tarea, de ser necesario para no retrasarse en el plan, se podrían realizar hasta dos tareas consecutiva de forma sincrónica para conservar lo mayor posible los tiempos de entrega.

## 4.2 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

En el siguiente capítulo se tomarán en consideración las limitaciones y restricciones que pudieran existir al querer implementar y llevar a cabo el plan de gestión gerencial. Dentro de las que se tendrán en consideración limitaciones y restricciones de carácter económico, alcance y tiempo, ocasionadas por factores externos al control de la organización. Las limitaciones y restricciones de este plan pueden estar dadas por razones políticas, económicas que afecten la planificación administrativa, también se considera al tiempo como una limitación o restricción ya que puede influir en el cumplimiento del plan.

En el aspecto político está relacionado íntimamente con los costos, el centro de salud es muy propenso a sufrir las consecuencias de un cambio de ideología política por cambio de gobierno y por una consecuente readecuación organizacional, lo cual puede ser un obstáculo para que el plan se lleve a cabo, ya que, al haber una readecuación organizacional, habrá rotación de personal y se deberá capacitar y trabajar nuevamente con el personal resultante, de esta manera el tiempo que originalmente se le dio al plan no sería suficiente. Además de lo ya mencionado, un recorte presupuestario por alguna situación extraordinaria que esté viviendo el país, también afectaría a la ejecución del plan en temas de costos.

Otro factor importante es el alcance, el cual se puede ver afectado ya que el personal que actualmente labora en el centro de salud está sujeto a rotación dependiendo de las necesidades de los demás centros de salud de la provincia y, podría darse el caso de que en determinados meses del año se soliciten de otras comunidades al personal sanitario (y encargado de ciertas tareas) como apoyo para alguna situación puntual, como sucedió en el 2020 por la pandemia causada por el COVID 19. Esto dificulta mucho el alcance que pueda llegar a tener este plan ya que como consecuencia de estos cambios, al personal itinerante se le debe explicar todo y no será factible darle a alguno de ellos la responsabilidad de liderar alguna de las actividades porque su estancia en el centro de salud sería temporal. El alcance del plan es importante ya que lleva procesos y aprobaciones que se aprueban y rigen en las direcciones zonales, es

decir, quizás la planificación de actividades y tareas no sean suficientes para conseguir lo realmente importante, que en el caso puntual del centro de salud es la inversión de mayor dinero en insumos y equipos médicos, así como también en personal sanitario.

El tiempo también es un factor que incide mucho en el punto anteriormente mencionado, ya que el constante cambio de personal hace que se deba explicar más de las veces necesarias los temas relacionados con el plan de gestión gerencial propuesto en este documento. Este factor también puede considerarse como una limitación en el caso de que el centro de salud se quede con poco personal in situ, debido a recorte de personal, campañas de salud sin una planificación previa, emergencias sanitarias, entre otras situaciones que no permitan que el personal realice las actividades y tareas en el tiempo que corresponde.

### **4.3 CONCLUSIONES**

El plan de gestión gerencial propuesto se enfoca en una mejora integral del establecimiento de salud, en el cual no solo se toman en cuenta las necesidades materiales del centro de salud sino también las necesidades de personal capacitado para que se operativice en su totalidad de una forma adecuada.

Al revisar el entorno geográfico, social, sanitario y económico de la población donde se encuentra, se puede notar una necesidad muy importante de un establecimiento de salud completo y operativo, que otorgue los servicios suficientes para las necesidades de la población.

Se plantearon unas estrategias que tienen su origen en las diferentes áreas de gestión, logrando así una estrategia global e integral que corrige desde varios ámbitos la falencia más grande del centro de salud que es su subutilización y como consecuencia una atención incompleta e inadecuada al paciente.

Es de carácter urgente tomar medidas sobre esta falencia, ya que un establecimiento de salud se debe encontrar en óptimas condiciones siempre, debido a que está expuesto constantemente a situaciones de emergencia, o en su defecto debe estar listo para dar una atención digna e integral a los pacientes que acuden a él por alguna necesidad de atención.

Las actividades planteadas, de llevarse a cabo según los tiempos establecidos, generarán una cadena de acciones positivas para la organización que finalmente, y si son llevadas de la manera adecuada, resultarán en un cambio sustancial en la operatividad del centro de salud y por consiguiente la mejora de la calidad en la atención al usuario.

#### **4.4 RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la institución iniciar el plan con un levantamiento exhaustivo y completo de la información acerca del personal, insumos y equipamiento con los que actualmente se cuenta en el centro de salud, una vez realizado este levantamiento se debe hacer un informe técnico en el cual se detallen los recursos materiales y/o humanos que faltan para realizar el requerimiento al distrito de Santa Elena.

Al conocer y vivir la realidad de la población de la zona y con ayuda de las estadísticas se debe hacer una lista de necesidades poblacionales de atención, en el cual se le de énfasis a los problemas más graves y frecuentes que ésta presenta, consiguiendo de esta manera operativizar las áreas que más demanda tengan.

El plan de gestión gerencial propuesto presenta la combinación de estrategias de diferentes áreas, por ende, se recomienda que todas estas áreas estén en constante comunicación y estén interconectadas para lograr una mejor articulación del plan de mejora, esto se podrá realizar en los comités de mejora en donde cada área expondrá su información y su gestión para que todos los demás responsables de las actividades sepan los resultados y entiendan también la importancia de aquel resultado. Se recomienda establecer un comité de mejora, en el cual se vayan revisando los cambios realizados y el progreso de los cambios que se estén llevando a cabo, para así cuidar los procesos y los tiempos en los que se deben ejecutar. El director del centro de salud deberá liderar este comité ya que es quien maneja muchas de las gestiones del establecimiento y conoce a fondo ciertos detalles que el demás personal desconoce, se recomienda establecer roles para cada integrante del comité, los cuales vayan monitoreando y llevando a cabo las mejoras. Las reuniones mensuales son una herramienta para poder monitorizar el correcto cumplimiento del cronograma y de las actividades y tareas.

A pesar de que el plan de gestión gerencial tomará un año para ver los reales resultados, el personal de salud actual debe procurar mantener el centro en óptimas condiciones y operativo, realizando los pequeños ajustes internos que se mencionaron en secciones anteriores de este plan.

Por último, es de absoluta importancia y se recomienda al que lidere este plan, el cumplimiento de los tiempos establecidos para de esta manera lograr la articulación de la cadena de acciones positivas que llevarán a una mejora integral al centro de salud.

## GLOSARIO

**Subutilizado:** Se define como el término que se utiliza para catalogar a un objeto o espacio que no es utilizado o aprovechado en su totalidad a causa de mal uso o desuso.

**Operativizar:** se denomina a la acción de hacer operativa, es decir, poner a trabajar o a producir determinado objeto, espacio o lugar.

**Centro de salud tipo A:** Unidad de salud de primer nivel de atención en el cual se brinda atención básica a todo tipo de pacientes.

**Planificación:** Es la acción de estructurar una serie de pasos para conseguir una serie de objetivos en una organización.

**Estrategia:** Conjunto de acciones bien pensadas que se llevan a cabo con un fin determinado.

**Derivación:** Es el procedimiento por el cual cualquier prestador de servicios de salud envían a sus usuarios que lo requieran hacia un establecimiento de mayor complejidad o especialidad.

**Atención de salud integral:** Se refiere a la atención de salud que engloba la relación medico paciente y la atención completa y eficaz hacia un ser humano, se trata al ser humano desde las áreas de la salud necesarias.

## BIBLIOGRAFIA

- Asana. (s. f.). Cómo redactar un resumen ejecutivo (incluye ejemplos) • Asana. Recuperado 6 de octubre de 2022, de Asana website: <https://asana.com/es/resources/executive-summary-examples>
- Carrillo Suárez, E. A., Peña Díaz, N. A., & Moreno Quirós, L. P. (2022). Diseño de planeación estratégica gerencial para un consultorio odontológico en la ciudad de Yopal, Casanare. (BachelorThesis, Unicoc). Unicoc. Recuperado de <http://repositorio.unicoc.edu.co:8080/xmlui/handle/1/995>
- Censos, I. N. de E. y. (s. f.). Población y Demografía. Recuperado 29 de julio de 2022, de Instituto Nacional de Estadística y Censos website: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Centro de Salud Tipo A Chanduy – Ministerio de Salud Pública. (s. f.). Recuperado 29 de julio de 2022, de <https://www.salud.gob.ec/centro-de-salud-tipo-a-chanduy/>
- C.S. Chanduy. (s. f.-a). *Base de datos Centro de Salud Chanduy 2021*.
- C.S. Chanduy. (s. f.-b). *Base de datos Centro de Salud Chanduy 2022*.
- Lino, D. L. R., & Amelia, R. (2014). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2014*. Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1639>
- Mala Práctica Médica – Abogado de Mala Práctica Médica – Encuentre un Abogado. (s. f.). Recuperado 1 de agosto de 2022, de New York City Bar—Legal Referral

Service website: <https://www.nycbar.org/get-legal-help/es/article/danos-personales-y-accidentes/mala-practica-o-negligencia-medica/>

Ocaña Palacios, G. de los M. (2021). Plan de gestión de calidad en la atención al ciudadano del Fondo Social del Proyecto Integral de Bayovar. *Repositorio Institucional* - UCV. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/70011>

Rincón, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglaia*, 3(1), 103-120. <https://doi.org/10.22519/22157360.887>

Santa Elena, entre la pobreza y la desnutrición a 15 años de ser provincia. (s. f.). Recuperado 31 de agosto de 2022, de Primicias website: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/santa-elena-pobreza-desnutricion-provincia-ecuador/>

Villacreses. E at. (s. f.). *ANÁLISIS SITUACIONAL INTEGRAL DE SALUD 2019*.

La Parroquia—GAD Chanduy. (s. f.). Recuperado 6 de octubre de 2022, de <http://gadchanduy.gob.ec/la-parroquia/>

## ANEXO

## Entrevista

Se realizó una entrevista al director administrativo del centro de salud tipo A Chanduy, ubicado en la provincia de santa elena, para solicitarle más información acerca de esta casa de salud.

- 1- ¿La parroquia Chanduy cuantos habitantes aproximadamente tiene?  
En total tiene aproximadamente 18 000 habitantes, pero a nuestro centro de salud le corresponde dar cobertura a aproximadamente 10.000
- 2- ¿Hace cuantos años trabaja en este centro de salud?  
Hace 3 años y medio
- 3- ¿Este centro de salud es el único con el que cuenta esta parroquia?  
No, la parroquia Chanduy en total tiene 4 centros de salud que se encuentran en; pechiche, bajada de Chanduy, puerto de Chanduy y en la cabecera parroquial. Este centro donde estamos en la actualidad brinda atención especialmente a las 4 comunas cercanas, Engunga, Tugaduaja, San Rafael y Chanduy propiamente dicho. Las cuales coincidentemente son las comunas más alejadas de la parroquia.
- 4- ¿Cuáles son los servicios que este centro de salud oferta?  
Servicio de emergencias, farmacia, consulta externa medicina general, obstetricia, odontología, psicología y dos veces a la semana contamos con una especialista en medicina general integral
- 5- ¿Cuáles son sus labores como director de la unidad?  
Mi trabajo tiene un tinte muy administrativo, pero también estoy obligado a dar atención médica y a realizar las labores del médico del barrio, en especial en la comuna Tugaduaja. Yo emito los informes de calidad, manejo de desechos, eventos adversos de medicamento, censo de embarazadas y demás informes administrativos que el distrito solicite. Adicional solicito el personal necesario cuando lo requiero, por diversos motivos, aumento en la demanda de atención de pacientes por rebrotes en la pandemia, campañas de vacunación de COVID 19 o influenza, etc. También me encargo de organizar al personal disponible ya que todos los días una parte de ellos deben realizar medicina comunitaria y la otra parte

debe quedarse dando consulta en consulta externa y en casos donde el personal es muy escaso, priorizar la atención dentro del centro de salud. El inventario de farmacia y los requerimientos de medicamentos también los superviso con ayuda de la auxiliar de farmacia quien es la que mantiene al día la lista del inventario.

- 6- ¿Considera usted que la atención brindada en este centro de salud es adecuada y suficiente para la población de la que se encarga?

A pesar de ser un centro de salud muy amplio y relativamente más nuevo que los otros tres de la zona, no está correctamente equipado ni con insumos ni con personal. Se brinda la mejor atención posible a los pacientes, pero la realidad es que no podemos abarcar todo porque nos faltan manos para hacer el trabajo. A pesar de eso hemos sido catalogados como el centro de salud que brinda mejor atención y q más población cubre de la parroquia.

- 7- ¿Cuáles son las morbilidades más comunes que presentan los pacientes en esta zona?

La primera y más frecuente es la desnutrición infantil, Chanduy se encuentra entre la lista de poblaciones de atención más importantes a nivel nacional debido a su alto índice de desnutrición infantil. Adicional a lo anteriormente mencionado también tenemos muchos pacientes con discapacidad, embarazos, embarazos adolescentes, hipertensión, diabetes, arritmias cardíacas y otro tipo de enfermedades crónicas. Es por ello por lo que tenemos mucha cantidad de consultas ambulatoria y de control que llegan todos los días a la consulta externa.

- 8- ¿De qué forma piensa usted que se podría mejorar la atención al usuario?

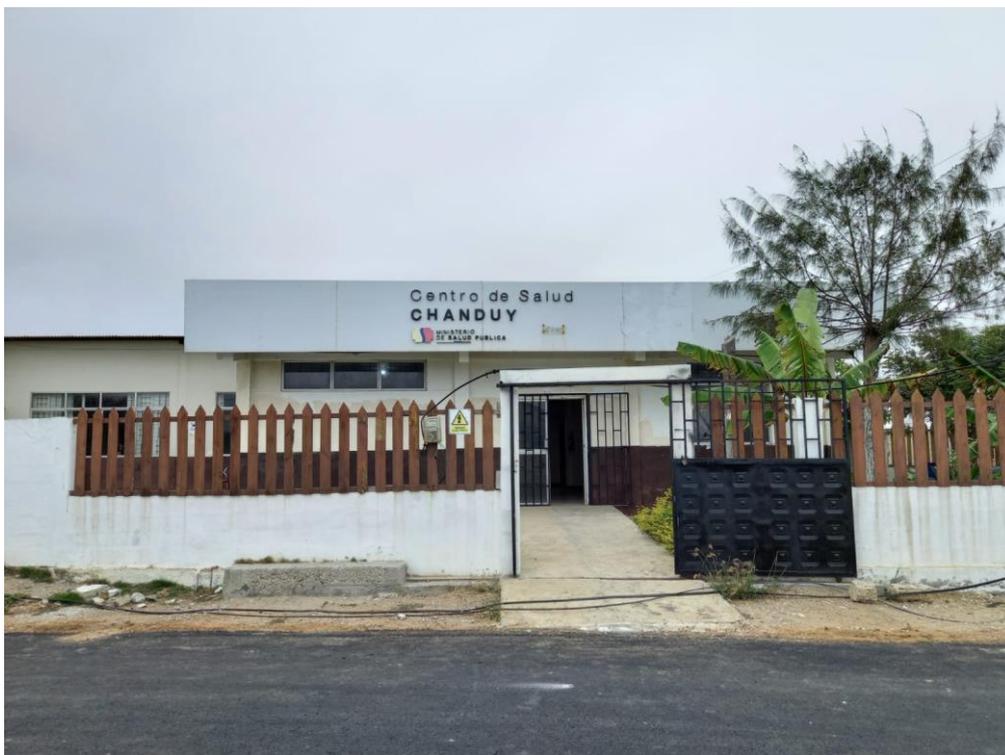
Lo primero que se debe hacer es hacer una planificación en la que se establezcan las necesidades de cada una de las áreas, hablando de equipos médicos e insumos. Luego se debe solicitar personal adecuado para poder llenar todas las áreas que hoy por hoy están vacías ya que no hay nadie que las haga producir. Se debe hablar con los representantes comunales para que nos brinden la ayuda necesaria por parte de la comunidad para realizar una limpieza y habilitar áreas que por el desuso hoy por hoy se encuentran como bodegas.

9- ¿Cree usted que es una ventaja que la gestión de muchos aspectos esté centralizada en la figura del director de la unidad?

Pienso que no es una ventaja como tal, ya que yo como profesional me recargo de mucho trabajo en áreas distintas y a veces debo descuidar la atención a los pacientes porque el tiempo no me da para realizar todo al mismo tiempo, además de que los tiempos de solicitud de documentos por parte del distrito son muy cortos. Debido a esto muchas veces no cumplo con las horas de atención mínimas requeridas por el ministerio de salud. A pesar de eso si pudiera considerarse en un porcentaje como una ventaja ya que, al yo tener el control de todo, puedo supervisar que los documentos enviados al distrito y los procesos que se llevan a cabo dentro del centro de salud sean los adecuados y en caso de no serlos, tengo la libertad de corregirlos sobre la marcha

10- ¿Estaría usted interesado en la elaboración de un plan de gestión gerencial para la optimización y operativización total del centro de salud? Si, por supuesto, este centro de salud es de los que mejor edificación tienen de la provincia de santa elena y pienso que al operativizarlo aún más, se podría conseguir un impacto positivo mucho mayor que el que actualmente estamos generando con lo que tenemos

## Evidencia Fotográfica



*Centro de Salud Chanduy*



Área de estadística/Admisiones



Ventanilla de admisiones



Centro de Salud Chanduy



*Centro de Salud Chanduy*



*Centro de Salud Chanduy*