



**FACULTAD DE POSTGRADOS**  
**MAESTRÍA EN**  
**GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**  
**PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE**  
**MEDICINA GENERAL EN EL CENTRO DE SALUD TIPO A ZAMORA**

**Profesor:**  
**DR. RONNAL PATRICIO VARGAS**

**Autor:**  
**MD CRISTHIAN HITLER CÁRDENAS TOLEDO**

**2022-2023**

## **RESUMEN**

Este estudio tiene como objetivo diseñar una propuesta de mejora continua enfocada en el servicio de Medicina General en el Centro de Salud Tipo A Zamora, con la finalidad de optimizar la atención médica y la satisfacción de los pacientes.

Para llevar a cabo la investigación, se empleó una metodología cuantitativa basada en la aplicación de encuestas a una muestra representativa de usuarios y personal de salud. Esto permitió obtener información valiosa sobre la percepción de la calidad del servicio, las opiniones del personal médico y áreas críticas que requieren intervención.

Los resultados del estudio evidenciaron deficiencias en varios aspectos del centro. Entre los principales problemas se encuentra la escasez de profesionales de la salud, lo cual genera sobrecarga laboral y demoras en la atención a los pacientes. Además, se detectó una capacitación y actualización de conocimientos insuficiente en el personal, lo que afecta la calidad del servicio brindado. La carencia de consultorios y una infraestructura adecuada también representan desafíos para proporcionar una atención eficiente y cómoda a los pacientes. No obstante, es claro que las dificultades relacionadas con la infraestructura del centro y la falta de personal médico inciden negativamente en la experiencia de los pacientes y en la calidad del servicio en su totalidad.

En conclusión, esta propuesta destaca la importancia de abordar las áreas críticas identificadas en el estudio, con el propósito de mejorar la calidad y eficiencia en el servicio de Medicina General en el Centro de Salud Tipo A Zamora. Esto incluye aumentar el número de profesionales de la salud, invertir en capacitación y actualización de conocimientos, mejorar la infraestructura y optimizar el tiempo de

atención al paciente. Estas medidas permitirán ofrecer una atención médica de mayor calidad y garantizar la satisfacción de los usuarios.

**Palabras clave:** gestión de servicios de salud, medicina general, mejora continua, capacitación, recursos, atención al paciente.

## **ABSTRACT**

This study aims to design a continuous improvement proposal focused on the General Medicine service at the Type A Zamora Health Center, with the purpose of optimizing medical care and patient satisfaction.

To conduct the research, a quantitative methodology was employed based on surveys applied to a representative sample of users and healthcare personnel. This allowed for the collection of valuable information on the perception of service quality, opinions of medical staff, and critical areas requiring intervention.

The study's results highlighted deficiencies in various aspects of the center. Among the main issues are the shortage of healthcare professionals, which leads to workload overload and delays in patient care. Additionally, inadequate training and knowledge updating among staff were identified, impacting the quality of the service provided. The lack of consultation rooms and adequate infrastructure also pose challenges in delivering efficient and comfortable care to patients. However, it is clear that the difficulties related to the center's infrastructure and the insufficient medical staff negatively affect patients' experiences and the overall service quality.

In conclusion, this proposal emphasizes the importance of addressing the critical areas identified in the study to improve the quality and efficiency of the General Medicine service at the Type A Zamora Health Center. This includes increasing the number of healthcare professionals, investing in training and knowledge updating, improving infrastructure, and optimizing patient care time. These measures will enable the provision of higher quality medical care and ensure user satisfaction.

**Keywords:** health service management, general medicine, continuous improvement, training, resources, patient care.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....	1
1.1. <i>Introducción</i> .....	1
1.2. <i>Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial</i> .....	3
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.....	12
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
2.3. OBJETIVO GENERAL.....	14
2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
2.5. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	14
2.6. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	16
<b>JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUANTITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....</b>	<b>17</b>
3. METODOLOGÍA.....	17
3.1.1. <i>Población y muestra</i> .....	17
3.1.2. <i>Procesamiento de los datos</i> .....	19
3.1.3. <i>Técnicas e instrumentos de estudio</i> .....	19
3.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	19
3.2.1. <i>Gestión Gerencial de la Dirección</i> .....	20
3.2.2. <i>Gestión Estratégica de Marketing</i> .....	25
3.2.3. <i>Gestión Administrativa y de Recursos Humanos</i> .....	25
3.2.4. <i>Gestión Financiera</i> .....	34
3.2.5. <i>Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística</i> .....	35
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>35</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>35</b>

3.1.	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	35
3.1.1.	<i>Análisis del entorno social</i> .....	35
3.1.2.	<i>Análisis de la industria de Servicios de Salud</i> .....	36
3.1.3.	<i>Análisis FODA</i> .....	38
3.1.4.	<i>Planificación Estratégica</i> .....	39
3.2.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	41
3.2.1.	<i>Fundamentos teóricos.</i> .....	41
3.2.2.	<i>Desarrollo de la propuesta.</i> .....	42
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>51</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>52</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>58</b>
	ANEXO 1.....	58
	ANEXO 2.....	59
	ANEXO 3.....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b>	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA DEL DISTRITO 19D01 ZAMORA-YACUAMBI-SALUD.....	3
<b>TABLA 2</b>	ESTRUCTURA UNIDAD OPERATIVA CENTRO DE SALUD TIPO A ZAMORA .....	4
<b>TABLA 3</b>	<i>NÚMEROS DE CONSULTORIOS O ÁREAS DISTRIBUIDAS EN EL CENTRO DE SALUD TIPO A ZAMORA...</i>	6
<b>TABLA 4</b>	<i>NÚMERO DE ATENCIONES EN EL AÑO 2022 DEL CENTRO DE SALUD TIPO A ZAMORA.....</i>	7
<b>TABLA 5</b>	PROYECCIONES REFERENCIALES DE POBLACIÓN DEL CANTÓN ZAMORA PERIODO 2010-2030.....	11
<b>TABLA 6</b>	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	16
<b>TABLA 7</b>	<i>TABLA DE VALORES PARA LA ECUACIÓN</i> .....	18
<b>TABLA 8</b>	<i>CANTIDAD DE MÉDICOS ADECUADOS QUE DISPONIBLES PARA ATENCIÓN MÉDICA</i> .....	20
<b>TABLA 9</b>	<i>OFERTA DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS AL PERSONAL DE SALUD</i> .....	21
<b>TABLA 10</b>	<i>DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA Y EQUIPOS ACTUALIZADOS PARA BRINDAR UN SERVICIO DE EXCELENCIA.</i> .....	22
<b>TABLA 11</b>	<i>DISPONIBILIDAD DE CONSULTORIOS SUFICIENTES PARA ATENCIÓN MÉDICA</i> .....	23

<b>TABLA 12</b> CALIDAD DEL TIEMPO DE ATENCIÓN.....	24
<b>TABLA 13</b> DISPONIBILIDAD DE SALA DE ESPERA ADECUADA.....	26
<b>TABLA 14</b> DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA Y EQUIPOS ADECUADOS EN LOS CONSULTORIOS.....	27
<b>TABLA 15</b> CONDICIÓN DE HIGIENE Y COMODIDAD DE LAS INSTALACIONES. ....	28
<b>TABLA 16</b> DISPOSICIÓN Y ATENCIÓN DEL PERSONAL MÉDICO HACIA LAS PREGUNTAS O DUDAS .....	29
<b>TABLA 17</b> RESPECTO A LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL PERSONAL DE SALUD.....	29
<b>TABLA 18</b> PERCEPCIÓN ACERCA DEL LAPSO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO.....	30
<b>TABLA 19</b> NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN DEL PERSONAL DE SALUD.....	31
<b>TABLA 20</b> NIVEL DE CONFIANZA EN LA SEGURIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DEL MANEJO DE INFORMACIÓN.....	32
<b>TABLA 21</b> PERCEPCIÓN DEL PACIENTE SOBRE LA ATENCIÓN PRESTADA POR EL PROFESIONAL .....	33
<b>TABLA 23</b> ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS SEGÚN PESTEL .....	35
<b>TABLA 24</b> ANÁLISIS FODA .....	38
<b>TABLA 25</b> RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS O SOLUCIONES PLANTEADAS.....	47

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1</b> ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE SALUD TIPO A ZAMORA.....	6
<b>FIGURA 2</b> MAPA DEL ECUADOR SEÑALADO LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.....	8
<b>FIGURA 3</b> MAPA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.....	9
<b>FIGURA 4</b> EXTERIORES DEL CENTRO DE SALUD TIPO A ZAMORA .....	10
<b>FIGURA 5</b> UBICACIÓN GEOESPACIAL DEL CENTRO DE SALUD TIPO A ZAMORA.....	10
<b>FIGURA 6</b> FÓRMULA DESCRIPTIVA DE LA MUESTRA FINITA.....	18
<b>FIGURA 7</b> TABULACIÓN ACERCA DEL NÚMERO DE MÉDICOS QUE DISPONE EL CENTRO DE SALUD.....	21
<b>FIGURA 8</b> TABULACIÓN ACERCA DE LA OFERTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE SALUD .....	22
<b>FIGURA 9</b> TABULACIÓN ACERCA DE LA TENENCIA DE TECNOLOGÍA Y EQUIPOS ACTUALIZADOS .....	23
<b>FIGURA 10</b> TABULACIÓN ACERCA DE LA CANTIDAD SUFICIENTE DE CONSULTORIOS PARA LA ATENCIÓN.....	23
<b>FIGURA 11</b> TABULACIÓN ACERCA DEL TIEMPO DE ATENCIÓN. ....	24
<b>FIGURA 12</b> TABULACIÓN ACERCA DE UN ESPACIO ADECUADO PARA SALA DE ESPERA .....	26
<b>FIGURA 13</b> TABULACIÓN ACERCA DE LA TECNOLOGÍA Y EQUIPOS ADECUADOS.....	27
<b>FIGURA 14</b> TABULACIÓN ACERCA DE LA SITUACIÓN DE LIMPIEZA Y CONFORT DEL ESPACIO.....	28
<b>FIGURA 15</b> TABULACIÓN ACERCA DE LA ACTITUD Y DISPOSICIÓN DEL PERSONAL MÉDICO .....	29

<b>FIGURA 16</b> TABULACIÓN SOBRE LA INFORMACIÓN BRINDADA AL PACIENTE .....	30
<b>FIGURA 17</b> TABULACIÓN SOBRE EL TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR ATENCIÓN.....	31
<b>FIGURA 18</b> TABULACIÓN ACERCA DE LA PERCEPCIÓN DE LOS PACIENTES DE LA ATENCIÓN.....	32
<b>FIGURA 19</b> TABULACIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD Y PRIVACIDAD EN EL MANEJO DE INFORMACIÓN. ....	33
<b>FIGURA 20</b> TABULACIÓN ACERCA DE LA PERCEPCIÓN DEL PACIENTE POR LA ATENCIÓN RECIBIDA.....	34
<b>FIGURA 22</b> MODELO DE LA INDUSTRIA DE SALUD SEGÚN PORTER.....	36
<b>FIGURA 23</b> CICLO DE DEMING - PDCA .....	42
<b>FIGURA 24</b> ESTRUCTURA DE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	42
<b>FIGURA 25</b> ACCIONES PARA PROMOVER LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN .....	44
<b>FIGURA 26</b> ESTRATEGIA SEGÚN LA METODOLOGÍA DE DEMING.....	50

## CAPÍTULO I

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

#### 1. Análisis Ambiental Situacional

##### 1.1. Introducción

El Centro de Salud Zamora es una entidad de atención sanitaria que pertenece al Distrito 19D01 Yacuambi – Zamora – Salud, bajo la rectoría del Ministerio de Salud Pública (MSP), la misma que se encuentra ubicada en el Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, sus actividades iniciaron en el año 2014 en la planta baja del Hospital Julius Doephner; y, en el año 2019 fue trasladado a una nueva infraestructura ubicada entre la avenida Alonso de Mercadillo y 24 de Mayo, frente al Parque Lineal de Zamora (La Hora, 2019), donde mantiene sus actividades actualmente.

Es una institución de primer nivel de atención de salud de Tipo A, los servicios que ofrece son de medicina general y familiar, calificación de discapacidades, odontología, nutrición, salud mental, enfermería, procedimientos (*curaciones, inyecciones y toma de muestras*), inmunización y farmacia, en coordinación con otros establecimientos de salud locales como el Hospital Julius Doepfner y demás instituciones provinciales.

La participación activa de la comunidad, permite conocer los problemas más frecuentes que aquejan a los diferentes grupos etarios, desarrollando estrategias de promoción de salud, prevención de enfermedades, tratamiento y por procedimientos de recuperación y rehabilitación para lograr mejorar la calidad de vida, especialmente de los grupos vulnerables tales como: gestantes con riesgo; niños menores de dos años con desnutrición aguda; personas con discapacidad física e intelectual con comorbilidad y en abandono; usuarios con riesgo genético y personas víctimas de violencia de género, etc.

Considerando, que existe un acelerado incremento de demanda en el servicio de Medicina General en el Centro de Salud Zamora Tipo A, lo que permite evidenciar la necesidad de mejorar la atención y satisfacción de los pacientes, además se puede observar que existen falencias del sistema (tiempo largo de espera y corto tiempo de la atención, y escasos de medicamentos e insumos), lo que ha obligado a que acudan por cuenta propia al servicio de emergencia del Hospital Julius Doephner para lograr una atención rápida, generando una saturación de ese servicio, afectando negativamente la experiencia de los usuarios y la eficiencia del servicio.

La importancia de la gestión eficiente de los servicios de consulta externa no puede ser subestimada, ya que se trata de una oportunidad única para ofrecer una atención sanitaria de calidad a la población, mejorando su experiencia y perspectiva del sistema sanitario (Armijos & Núñez Mondaca, 2020, pág. 626). Por lo tanto, para lograr una buena gestión se requiere una planificación cuidadosa, una organización eficaz y una supervisión constante.

El presente trabajo de investigación, busca plantear una solución a estas falencias; a través, de una propuesta de mejora continua en la gestión del servicio de medicina general en el Centro de Salud Tipo A Zamora, mediante el análisis epistémico y holístico de los procesos actuales identificando áreas críticas para lograr la calidad total en el servicio.

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

### 1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura organizacional del Distrito 19D01 Zamora-Yacuambi -Salud se encuentra estructurada de la siguiente manera: administrativa, financiera y operativa, tal como se describe en la **Tabla 1**:

**Tabla 1**

*Estructura administrativa, financiera y operativa del Distrito 19D01 Zamora-Yacuambi-Salud*

	Área	Personal con la función que desempeña
<b>Administrativa</b>	Dirección Distrital 19D01 Zamora-Yacuambi-Salud	1. Director Distrital
	Talento Humano	1. Analista de estadística y análisis de la información en salud. 2. Analista distrital de formación desarrollo y capacitación. 3. Médico de salud ocupacional.
	Provisión de los Servicios de Salud	1. Especialista Distrital de medicamentos y dispositivos médicos. 2. Responsable de Provisión de los servicios de salud. 3. Especialista Distrital de Calidad de servicios de salud. 4. Experta Distrital provisión de servicios de salud.
	Vigilancia de la Salud	1. Responsable de la UVSP-Epidemiología-Gestión de riesgos. 2. Especialista de Estrategias de Prevención y control. 3. Asistente de Control vectorial (#2). 4. Analista de Inmunizaciones.
	Promoción de la Salud	1. Experta Distrital de Promoción de la salud. 2. Nutricionista Distrital. 3. Especialista de Promoción de la salud e igualdad.

		4. Especialista Distrital de Promoción de la salud e igualdad.
	- Estadística	
	- TICS	1. Analista de estadística y análisis de la información en salud.
	- Archivo	
	- Ventanilla única	2. Técnico de archivo distrital.
		1. Auxiliar administrativo de salud del sector salud.
	Servicios institucionales	2. Responsable de bodega de medicamentos y banco de vacuna.
		3. Responsable de compras públicas.
		4. Auxiliar administrativo de salud.
		5. Chofer de vehículo liviano administrativo.
<b>Financiera</b>		1. Analista distrital de presupuesto y administración de caja.
		2. Analista distrital de contabilidad y nómina.
		3. Analista distrital de planificación.
	- Centros de Salud Tipo A (5): Zamora, Cumbaratza, San Carlos de las Minas, Guadalupe y 28 de Mayo (Yacuambi).	
<b>Operativa</b>	- Puestos de Salud (12): La Pituca, Limón, Timbara, Imbana, San Antonio, Nambija, Guaguayme Alto, Chapintza, Jembuentza, La Esperanza, Tutupali y La Paz.	

Fuente: Base de datos del Distrito 19D01 Zamora-Yacuambi-Salud (Elaboración propia)

De los datos obtenidos en el sistema de la entidad (año 2022) en estudio, se puede evidenciar que en la parte operativa del Centro de Salud Tipo A Zamora está conformado por un médico familiar, cuatro médicos generales, tres médicos rurales, cuatro enfermeras, una enfermera rural, una auxiliar de enfermería, tres psicólogas, una nutricionista, una bioquímica farmacéutica y una licenciada de trabajo social, cada uno con diferentes funciones dentro de la institución, tal como se describe en la **Tabla 2**:

**Tabla 2**  
*Estructura Unidad Operativa Centro de Salud Tipo A Zamora*

PUESTO	CANTIDAD
Medicina Familiar	1
Médico/a generales	3

---

Médico/a rural	3
Médico Calificador de Discapacidades	1
Enfermero/a	4
Enfermero/a rural	1
Auxiliar de enfermería	1
Odontólogo/a	3
Bioquímico/a farmacéutico/a	1
Psicólogo/a	3
Trabajador/a social	1
Nutricionista	1
Obstetra	1
<b>Total</b>	<b>24</b>

---

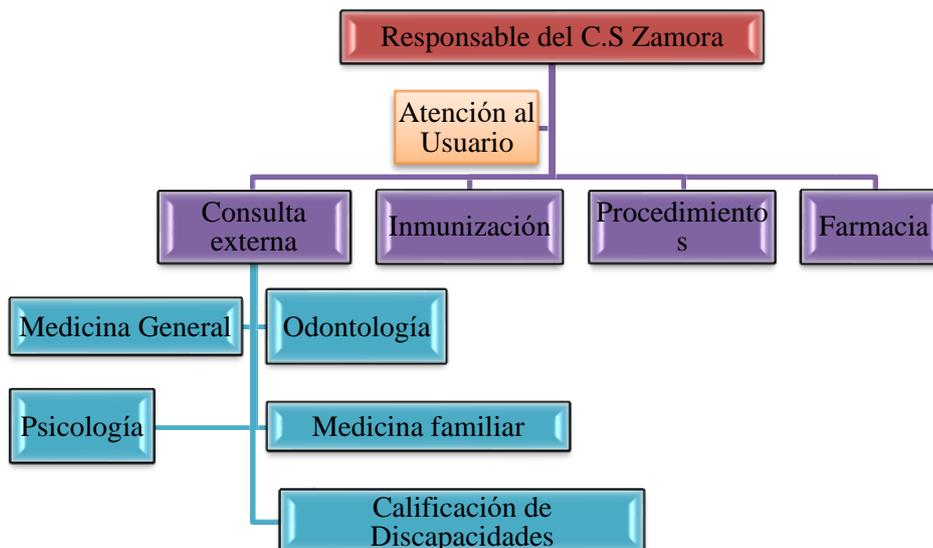
Fuente: Base de datos del Distrito 19D01 Zamora-Yacuambi-Salud (Elaboración propia)

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

El Centro de Salud de Zamora presta una atención integral a nivel individual, familiar y comunitario; mediante acciones de promoción, prevención, tratamiento, recuperación y derivación de pacientes a unidades de mayor complejidad en los servicios de medicina familiar/general, calificación de discapacidades, odontología, psicología, vacunación, procedimiento y enfermería, con el fin de solventar las necesidades de la comunidad, como se puede observar en la **Figura 1**.

**Figura 1**

*Organigrama del Centro de Salud Tipo A Zamora*



Fuente: Base de datos del C.S Tipo A Zamora (Elaboración propia)

En cuanto a la cantidad y distribución de consultorios de consulta externa del Centro de Salud Tipo A Zamora, se describe en la **Tabla 3**:

**Tabla 3**

*Números de consultorios o áreas distribuidas en el Centro de Salud Tipo A Zamora*

Servicio	Número de consultorios o áreas
Medicina Familiar y General	4
Odontología	1
Psicología	1
Calificación de discapacidades	1
Procedimientos	1
Vacunación	1
Farmacia	3
Administración	1
Admisión	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: Base de datos del C.S Tipo A Zamora (Elaboración propia)

La demanda por el servicio de medicina general en el Centro de Salud Tipo A Zamora en el año 2022 es alta en comparación con los otros servicios (nutrición, odontología, etc.), tal como se evidencia en la **Tabla 4**:

**Tabla 4**

*Número de atenciones en el año 2022 del Centro de Salud Tipo A Zamora*

Servicio	Número total de atenciones (2022)
Medicina General	17445
Psicología	2542
Odontología	5021
Nutrición	72

Fuente: Base de datos (PRASS) del Distrito 19D01 Zamora-Yacuambi-Salud (Elaboración propia)

### **1.2.3. Análisis Geoespacial y Geopolítico**

Zamora Chinchipe se crea gracias a la gestión del ilustre historiador y orientalista Dr. Pío Jaramillo Alvarado Senador por la provincia de Napo Pastaza al congreso de 1950, y con el apoyo del Dr. Carlos Larreátegui, Senador por Santiago, presentó el proyecto de provincialización, el cual fue puesto el ejecútese el 10 de Noviembre de 1953, en el Registro Oficial No. 360. El 3 de Mayo de 1979 se determinó en forma definitiva la situación limítrofe de Morona Santiago. Con la creación del cantón El Pangui se confirma los límites con la vecina provincia en el río Chuchumbletza; más la línea imaginaria hacia el Oriente (Pino, s.f.).

Desde tiempos inmemorables, Zamora Chinchipe ha sido conocida como la "Puerta de entrada al Dorado" debido a su abundante riqueza natural, y es así llamada en honor a los ríos más importantes de la región, El Zamora y El Chinchipe.

Dentro del contexto geopolítico del Ecuador, la provincia de Zamora Chinchipe es una de las seis provincias que integran la región del Oriente o Amazonía, se ubica al

sureste del país entre las coordenadas geográficas: 3° 33' 00" y 5° 00' 60" de latitud sur y 78° 27' 00" y 79° 16' 00" de longitud este.

Forma parte de la cuenca sedimentaria comprendida entre los Andes y el escudo brasileño. La cordillera oriental presenta innumerables ramificaciones que penetran en la región oriental, formando pintorescos valles y hondonadas donde se asienta la provincia, como se muestra **Figura 2**.

**Figura 2**

Mapa del Ecuador señalando la provincia de Zamora Chinchipe



Fuente: Elaboración propia

En la **Figura 3** se muestra provincia de Zamora Chinchipe se encuentra fragmentada en nueve cantones que abarcan Zamora, Yacuambi, Yantzaza, Centinela del Cóndor, Paquisha, Nangaritzza, El Pangui, Palanda y Chinchipe. Adicionalmente, esta provincia posee 31 parroquias, de las cuales nueve están situadas en áreas urbanas y 24 en áreas rurales.



## Figura 4

### *Exteriores del Centro de Salud Tipo A Zamora*



Fuente: Centro de Salud Tipo A Zamora

## Figura 5

### *Ubicación geoespacial del Centro de Salud Tipo A Zamora*



Fuente: Datos de Google Maps del Centro de Salud Tipo A Zamora

### **1.2.4. Población atendida**

De acuerdo a la planificación territorial, el área de influencia de esta unidad le corresponde la parroquia Zamora; sin embargo, acuden pacientes de todas las parroquias del cantón Zamora, brindándose atención a la población en general incluyendo afiliados de otras instituciones (IESS, ISFFA e ISPOL), siendo una población diversa y variada, compuesta por pacientes de todas las edades, desde

niños hasta personas mayores, y de diferentes orígenes socioeconómicos y culturales.

Según el INEC, la proyección poblacional del cantón Zamora crece de forma considerable, evidenciándose que en el año 2010 fue de 26602 habitantes, proyectándose que hasta el 2030 será de 37692 habitantes, tal como se muestra en la **Tabla 5** (INEC - STPE, 2017):

**Tabla 5**

*Proyecciones referenciales de población del cantón Zamora periodo 2010-2030*

Años de Proyección	Habitantes	Años de Proyección	Habitantes
2010	26602	2021	33341
2011	27231	2022	33914
2012	27857	2023	34482
2013	28485	2024	35038
2014	29112	2025	35587
2015	29735	2026	36125
2016	30355	2027	36656
2017	30968	2028	37178
2018	31573	2029	37692
2019	32172	2030	38195
2020	32761		

Fuente: Proyecciones referenciales de población a nivel cantonal-provincial periodo 2010-2030 (Elaboración propia)

### **1.2.5. Demanda insatisfecha**

La demanda insatisfecha en el servicio de medicina general en la entidad de salud de la presente investigación, se relaciona mediante los siguientes factores que me permito describir a continuación:

- **Retrasos en la atención a los pacientes:** Al no contar con un personal de admisión, se genera falta de control en la gestión de citas y turnos, retrasos en el registro, información incompleta y, en consecuencia, demora en la atención médica que requieren.
- **Tiempo de espera:** Los pacientes experimentan largas esperas para ser atendidos por un médico ya sea por falta de personal de admisión, personal de salud o planificación de horario de las citas, generando insatisfacción para los usuarios que necesitan atención médica de manera oportuna.
- **Falta de personal de salud:** Una falta de médicos y enfermeros puede causar una sobrecarga en el trabajo y una disminución en la calidad del servicio.
- **Escasez de recursos:** La escasez de recursos, como equipos médicos y medicamentos, puede afectar negativamente la calidad de la atención médica y reducir la satisfacción del paciente.
- **Déficit en infraestructura física:** La cantidad de consultorios para brindar atención es limitado.

## **2. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.**

### **2.1. Planteamiento del Problema**

La consulta externa de medicina general es uno de los servicios más demandados en los centros de salud, ya que, al ser el primer punto de contacto con los pacientes, es vital para la detección temprana de enfermedades; el seguimiento de patologías crónicas - degenerativas y la atención de enfermedades comunes.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la calidad de los servicios de atención médica es esencial para garantizar que se logren los objetivos de salud y para que las personas reciban atención de alta calidad, es decir, una

atención correcta, en forma coordinada, respondiendo a las necesidades y preferencias de los usuarios del servicio, al tiempo que minimizan el daño y desperdicio de recursos (Organización Mundial de la Salud, OCDE y Banco Mundial, 2020, pág. 33).

Actualmente el Centro de Salud Zamora Tipo A, está experimentando un incremento acelerado en la demanda de servicios de medicina general en el área de consulta externa, provocando el colapso del sistema; demora en la atención a los pacientes; y sobrecarga laboral por la escasez de personal de salud y admisión; además, los recursos médicos, infraestructura y medicamentos son limitados generando falencias en la calidad de la atención.

## **2.2. Justificación del Planteamiento del Problema**

La satisfacción del paciente es un factor clave para el éxito de cualquier entidad de salud, la deficiencia en la gestión gerencial de los servicios de consulta externa genera una mala imagen institucional, disminuye la confianza de la población y produce insatisfacción de los usuarios.

Además, es fundamental asegurar una gestión eficiente por parte de los administradores, con la finalidad de proporcionar un servicio con calidad y calidez, garantizando el principio de ganar - ganar.

La adecuada organización, planificación, dirección y control en las organizaciones, permite el correcto uso de los recursos humanos, materiales y económicos, en los procesos productivos o de servicios para mejorar los servicios, reducir costos y tiempos en sus procesos.

Por lo expuesto anteriormente, se hace necesario diseñar una propuesta de mejora continua en la gestión del servicio de medicina general en el Centro de Salud Tipo A Zamora, con la finalidad de mejorar la eficiencia, eficacia y satisfacción de los

pacientes, al mismo tiempo debe estar orientada a mejorar la gestión gerencial en su conjunto para brindar una atención con calidad y calidez a la población, contribuyendo al bienestar de la comunidad.

### **2.3. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejora continua para el servicio de Medicina General en el Centro de Salud Tipo A Zamora.

### **2.4. Objetivos Específicos**

- Recopilar información referente al tema de investigación en el Centro de Salud Tipo A Zamora.
- Analizar e interpretar la información y datos obtenidos para medir la calidad de los servicios proporcionados.
- Identificar las barreras y obstáculos que dificultan la prestación del servicio de medicina general de la entidad de estudio.
- Establecer estrategias que posibiliten mejorar el servicio de atención del usuario en el servicio de medicina general del Centro de Salud Tipo A Zamora.

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

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 32, establece que la salud es un derecho fundamental y que el Estado es el responsable de garantizar el acceso universal y gratuito a los servicios de salud (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Asimismo, el artículo 8 de la Ley Orgánica de Salud establece la obligación de las instituciones de salud de proporcionar servicios de calidad y en forma oportuna, así como de contar con un sistema de evaluación y mejora continua (Ley Orgánica de Salud, 2006).

A nivel internacional, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha establecido una serie de lineamientos y recomendaciones para mejorar la prestación de servicios

de salud tal como se detalla en la **Tabla 6**, donde se describe la importancia de una atención centrada en el paciente, la promoción de prácticas basadas en evidencia, la mejora de la gestión de recursos humanos y la utilización de tecnologías de la información y comunicación para mejorar la eficiencia y eficacia en la atención médica.

## 2.6. Alternativas de solución

**Tabla 6**

*Matriz de evaluación de alternativas de solución*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.</b>					
<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efectos</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Alternativas de solución</b>	<b>Unidad de gestión responsable</b>
Retraso en la atención médica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de personal médico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Insatisfacción de los pacientes con el servicio.</li> <li>➤ Pérdida de confianza en el centro de salud y el sistema de salud en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr una atención de calidad y oportuna, evitando el colapso del área.</li> <li>➤ Aumentar la capacidad de atención médica en el área de consulta externa.</li> <li>➤ Mejorar la eficiencia y la calidad del servicio para reducir los tiempos de espera y la insatisfacción de los pacientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento de Médicos Generales, mediante contratos o creación de partidas.</li> <li>➤ Mejorar la coordinación entre los diferentes servicios del centro de salud a través de la implementación de reuniones periódicas y la creación de un sistema de comunicación efectivo.</li> <li>➤ Implementar estrategias de administración para mejorar la gestión pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Director Distrital</li> <li>➤ Talento Humano.</li> </ul>
Deficiente Infraestructura (consultorios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limita la capacidad del personal médico para brindar atención adecuada a los pacientes.</li> <li>➤ Reduce la eficiencia de los servicios de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Largos tiempos de espera para la atención médica.</li> <li>➤ Disminución en la calidad de la atención médica debido a la sobrecarga de trabajo del personal médico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asignación presupuestaria que permita incrementar la cantidad de consultorios disponibles en el área de consulta externa, sin comprometer la calidad de la atención médica y sin aumentar los costos operativos del centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redistribución del espacio físico disponible en el centro de salud para crear más consultorios en el área de consulta externa.</li> <li>➤ Construcción de un edificio adicional o la expansión del edificio existente para proporcionar más espacio para consultorios y otros servicios médicos.</li> <li>➤ Uso de consultorios móviles que se pueden ubicar en el estacionamiento o en otra área cercana al centro de salud de forma temporal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Director Distrital</li> <li>➤ Unidad Financiera.</li> </ul>

Fuente: Proyecciones referenciales de población a nivel cantonal-provincial periodo 2010-2030 (Elaboración propia)

## CAPÍTULO II

### JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUANTITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

#### 3. Metodología

En el presente proyecto de investigación se examinará la gestión y la administración de los procesos en los servicios de medicina general de los usuarios, su nivel de satisfacción, para establecer las brechas de demanda insatisfecha, entendiendo las causas y efectos que impiden cumplir con las necesidades y perspectivas de los pacientes.

La **investigación cuantitativa** también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos (Neill & Cortez Suárez, 2018).

En el presente trabajo investigativo se utilizará el método cuantitativo que nos permite medir y evaluar el desempeño actual del servicio e identificar las áreas críticas para proponer un plan de mejora continua.

Se aplicará una encuesta como herramienta en la metodología cuantitativa para recolectar datos de una muestra representativa por medio de preguntas estandarizadas, para obtener información valiosa sobre la satisfacción de los usuarios, las opiniones del personal médico y de enfermería, las fortalezas y debilidades del servicio de medicina general y otros aspectos relevantes para mejorar la gestión del centro de salud.

##### 3.1.1. Población y muestra

En el Centro de Salud Tipo A Zamora, aproximadamente 210 pacientes asisten semanalmente a las citas médicas de medicina general que se ofrecen en sus instalaciones.

Para llevar a cabo la investigación mediante encuestas, se seleccionará como población de estudio a los usuarios externos que acudan al servicio de medicina general. Por consiguiente, se considerará la población que se encuentren dentro del rango de edad de 18 a 70 años para establecer el tamaño de la muestra. Se utiliza la fórmula descriptiva de la muestra finita, la cual se muestra en la **Figura 6** donde se desarrolla la misma, mientras que en la **Tabla 7** se detallan los valores empleados.

### Figura 6

*Fórmula descriptiva de la muestra finita*

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(e)^2 * (N - 1) + (Z)^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 210 * 0,50\% * 0,50\%}{(0,05\%)^2 * (210 - 1) + (1,96)^2 * 0,50\% * 0,50\%} = \mathbf{136}$$

### Tabla 7

*Tabla de valores para la ecuación*

N= población	210
Z= nivel de confianza	1,96
p=probabilidad a favor	0,50%
q=probabilidad en contra	0,50%
e= error de estimación	0,05%

Además, se empleará la encuesta a los profesionales de salud (24 personas) que prestan sus servicios en el Centro de Salud Tipo A Zamora, permitiendo conocer las necesidades y percepciones.

### **3.1.1.1. Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión son:

- Usuarios mayores de 18 años a 70 años que acuden al servicio de medicina general del centro de salud.
- Personal sanitario que labora en el centro de salud.

Los criterios de exclusión son:

- Usuarios que no quieran responder la encuesta o que no se sientan cómodas haciéndolo.
- Personas con problemas de salud mental o cognitivos que puedan afectar su capacidad de responder la encuesta adecuadamente.

### **3.1.2. Procesamiento de los datos**

Los datos de las encuestas e información serán procesadas a través de tablas de contenido en forma de matrices, midiendo la satisfacción y la calidad del servicio de medicina general en el Centro de Salud de Tipo A Zamora.

### **3.1.3. Técnicas e instrumentos de estudio**

La herramienta que se empleará para la recopilación de información será la encuesta que se realizará de forma presencial dirigida a los usuarios que acuden y al personal sanitario que labora en Centro de Salud Tipo A Zamora.

Después de llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de evaluación correspondientes, se procede a detallar los resultados obtenidos a partir de la encuesta:

## **3.2. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud**

En este punto, se realiza la vinculación directa de cada área conforme los objetivos de la investigación.

### 3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de la Dirección Distrital 19D01 Zamora-Yacuambi Salud se organiza de manera jerárquica, donde el Director Distrital es la máxima autoridad y designa al responsable de dirigir las operaciones y procesos del Centro de Salud Tipo A Zamora.

Es necesario implementar políticas de administración que aseguren los procesos adecuados de la planificación, organización, dirección y control; para garantizar el buen uso de los recursos humanos, económicos y financieros.

Al aplicar el instrumento de evaluación a los profesionales de la salud que laboran en la entidad en estudio, se obtiene los siguientes resultados y análisis:

#### 1. ¿El número de médicos que dispone el centro de salud es adecuado para atender las necesidades de la población?

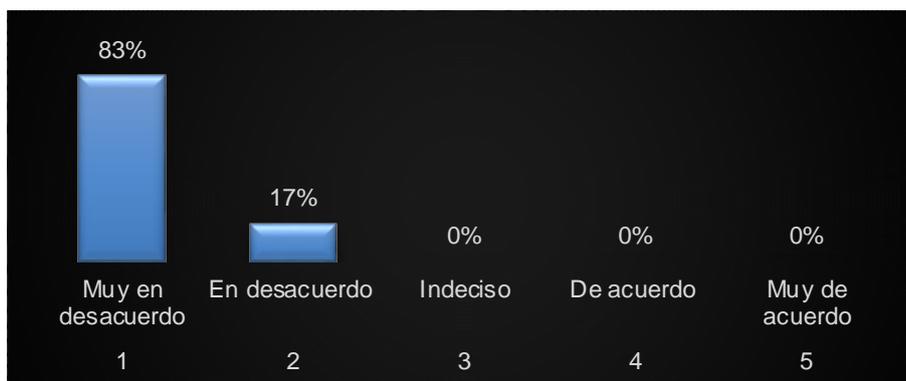
**Tabla 8**

*Cantidad de médicos adecuados que disponibles para atención médica*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	20	83%
2	En desacuerdo	4	17%
3	Indeciso	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
5	Muy de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	24	100%

**Figura 7**

*Tabulación acerca del número de médicos que dispone el centro de salud*



Los resultados indican que el 83% de los encuestados están muy en desacuerdo y el 17% en desacuerdo con que el número de profesionales de la salud en el centro, esto demuestra que el personal está experimentando una carga de trabajo excesiva, lo que podría afectar negativamente la calidad de la atención brindada a los pacientes.

## 2. ¿Se brinda capacitación y actualización de conocimientos de forma permanente al personal de salud?

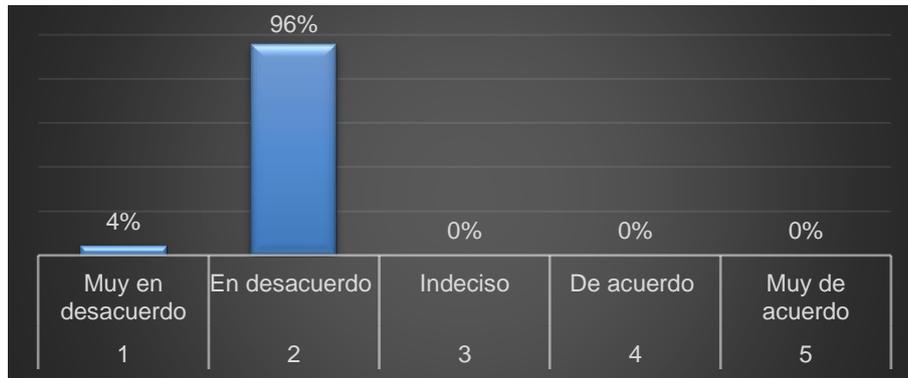
**Tabla 9**

*Oferta de capacitación y actualización de conocimientos al personal de salud*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	1	4%
2	En desacuerdo	23	96%
3	Indeciso	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
5	Muy de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>		24	100%

**Figura 8**

*Tabulación acerca de la oferta de capacitación al personal de salud*



En la tabla anterior se evidencia que todos los profesionales de la salud concuerdan en que no se brinda las capacitaciones y actualizaciones de conocimientos permanentes, por lo que el 96 % está en desacuerdo, mientras que el 4% en muy en desacuerdo.

**3. ¿SE CUENTA CON LA TECNOLOGÍA Y EQUIPOS ACTUALIZADOS PARA OFRECER UNA ATENCIÓN DE CALIDAD?**

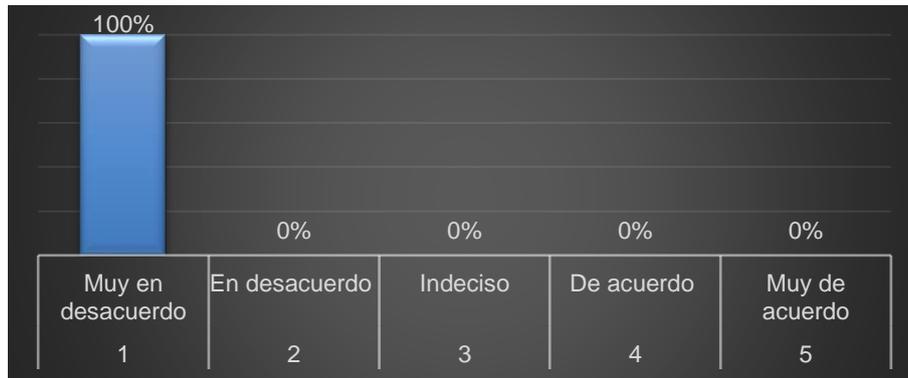
**Tabla 10**

*Disponibilidad de tecnología y equipos actualizados para brindar un servicio de excelencia.*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	24	100%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indeciso	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
5	Muy de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>		24	100%

**Figura 9**

*Tabulación acerca de la tenencia de tecnología y equipos actualizados*



El 100% de los encuestados están muy en desacuerdo en que el centro de salud cuenta con los equipos y recursos necesarios para brindar una atención de calidad.

**4. ¿SE CUENTA CON EL NÚMERO DE CONSULTORIOS SUFICIENTES PARA BRINDAR ATENCIÓN A LOS PACIENTES?**

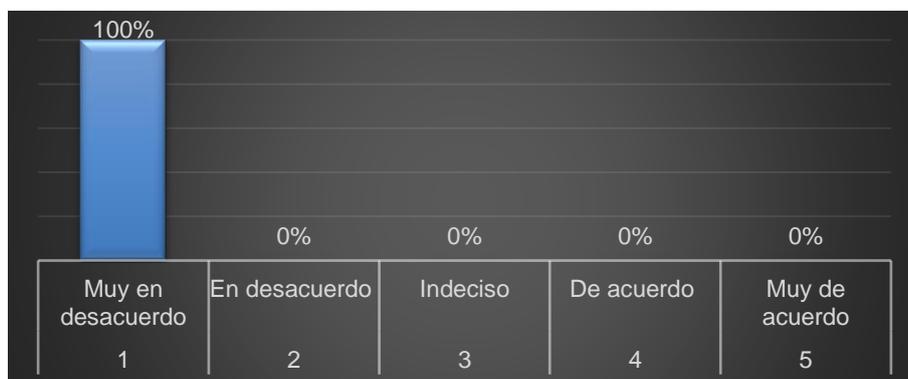
**Tabla 11**

*Disponibilidad de consultorios suficientes para atención médica.*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	24	100%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indeciso	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
5	Muy de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

**Figura 10**

*Tabulación acerca de la cantidad suficiente de consultorios para la atención*



Los resultados muestran que el 100% de los encuestados coinciden que no se cuenta con el número de consultorios suficientes para brindar atención a los pacientes.

#### 5. ¿EL TIEMPO DE ATENCIÓN AL PACIENTE ES RAZONABLE Y MANEJABLE?

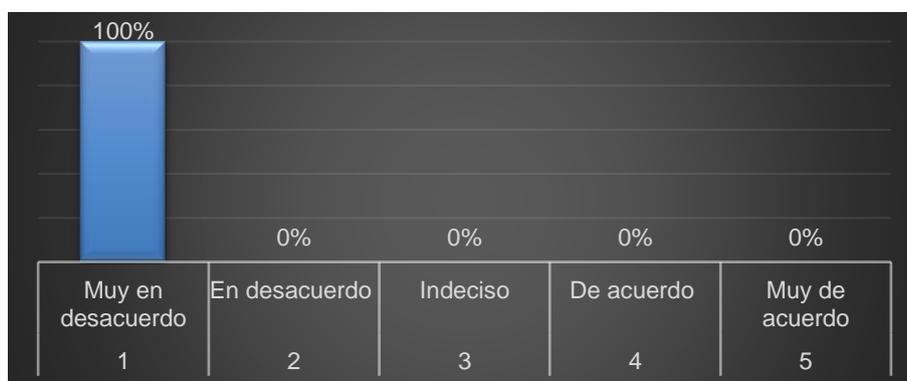
**Tabla 12**

*Calidad del tiempo de atención*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	24	100%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indeciso	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
5	Muy de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>		24	100%

**Figura 11**

*Tabulación acerca del tiempo de atención*



De la tabla anterior se evidencia que el 100% de los profesionales de salud expresan que el tiempo de atención al paciente no es razonable ni manejable, debido a que manifiestan que tiene poco tiempo para realizar interrogatorio, examen físico, registro en la historia clínica manual y registro de información del paciente en el sistema en línea.

En resumen, examinados los resultados de la encuesta aplicada a los profesionales de la salud, se evidencia debilidad en la gestión gerencial del responsable de la

administración en el centro de salud; por lo tanto, es determinante que la dirección tome en cuenta estas opiniones y se adopte medidas adecuadas para mitigar su impacto en la atención que se brinda al paciente.

### **3.2.2. Gestión Estratégica de Marketing**

La gestión estratégica de marketing en los Centros de Salud del Ministerio de Salud Pública tiene como objetivo mejorar la promoción y la gestión de los servicios de salud a través de la identificación de las necesidades de la población y la implementación de acciones mediante talleres, comunicación virtual (correo electrónico, redes sociales, etc.), casa abierta y ferias de la salud.

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

La gestión administrativa y de recursos humanos del Centro de Salud de Tipo A Zamora está regulada por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Código de Trabajo del Ecuador.

En cuanto a la gestión administrativa, la entidad debe cumplir con las normas de control interno de la Contraloría General del Estado, los requisitos y procedimientos establecidos por la gestión pública, cumpliendo las disposiciones emitidas por los organismos de control, leyes orgánicas y ordinarias, para garantizar una administración eficiente y transparente, que incluya adecuada planificación y programación de las actividades, la elaboración y control del presupuesto, la gestión de la información y la gestión de los recursos materiales y financieros.

En lo relacionado a la gestión de los recursos humanos, se necesita aplicar adecuados sistemas de ingreso del talento humano competitivo, incluyendo el reclutamiento y selección del personal para la contratación, promoción, capacitación y evaluación del desempeño, así como brindar un ambiente de trabajo seguro,

saludable y motivador para sus empleados (Jara Martínez , Asmat Vega, Alberca Pintado, & Medina Guzmán, 2018).

En resumen, la gestión administrativa y de recursos humanos, requiere de una adecuada organización, planificación, dirección y control del talento humano y de los recursos disponibles, garantizando la filosofía del principio ganar – ganar, mediante una prestación de servicios de salud de alta calidad y calidez, satisfaciendo las necesidades y ofreciendo bienestar a usuarios internos y eternos.

A continuación, se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los pacientes que acuden al servicio de medicina general:

### 1) ¿El servicio de medicina general cuenta con espacio adecuado de sala de espera?

**Tabla 13**

*Disponibilidad de sala de espera adecuada*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	8	6%
2	En desacuerdo	36	26%
3	Indeciso	23	17%
4	De acuerdo	54	40%
5	Muy de acuerdo	15	11%
	<b>TOTAL</b>	136	100%

**Figura 12**

*Tabulación acerca de un espacio adecuado para sala de espera*



Del cuadro anterior, se muestra que el 40% de los encuestados (54 personas) están completamente “de acuerdo” con que el servicio de medicina general cuenta con un espacio adecuado de sala de espera, el 26% (36 personas) indicaron estar “en desacuerdo”, el 17% (23 personas) “indecisos”, mientras que el 11% (15 personas) “muy de acuerdo” y el 6% (8 personas) en “muy en desacuerdo” con respecto a la pregunta.

## 2) ¿Los consultorios cuentan con tecnología y equipos apropiados para brindar una atención de calidad?

**Tabla 14**

*Disponibilidad de tecnología y equipos adecuados en los consultorios*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	57	42%
2	En desacuerdo	49	36%
3	Indeciso	24	18%
4	De acuerdo	6	4%
5	Muy de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>		136	100%

**Figura 13**

*Tabulación acerca de la tecnología y equipos adecuados*



En esta pregunta se puede observar que el 42% (57 personas) se encuentra en “muy en desacuerdo”, el 36% (49 personas) “en desacuerdo”, el 18% (24 personas) “indecisos” y 4% (6 personas) en “de acuerdo” con la afirmación de que los

consultorios cuentan con tecnología y equipos apropiados para ofrecer una atención de calidad.

### 3) ¿Considera que las instalaciones están limpias y cómodas?

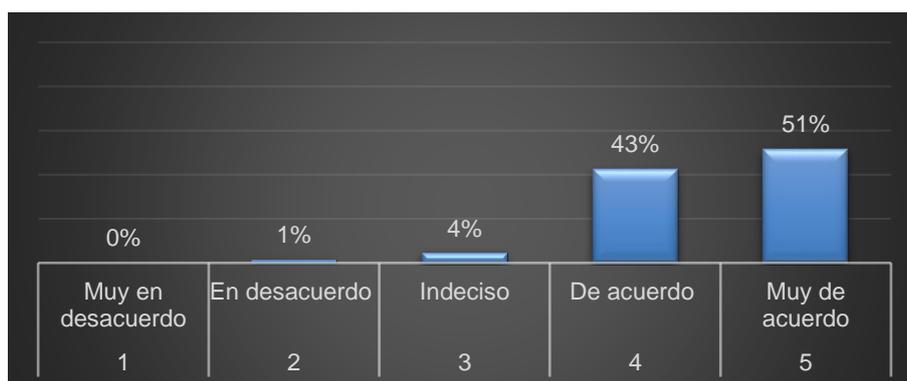
**Tabla 15**

*Condición de higiene y comodidad de las instalaciones.*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	2	1%
3	Indeciso	6	4%
4	De acuerdo	58	43%
5	Muy de acuerdo	70	51%
	<b>TOTAL</b>	136	100%

**Figura 14**

*Tabulación acerca de la situación de limpieza y confort del espacio*

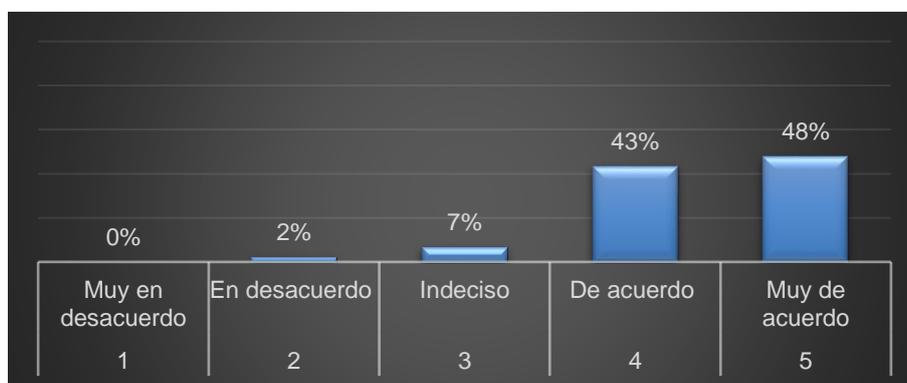


Se logra evidenciar que el 51% (70 personas) están “muy de acuerdo”, el 43% (58 personas) en “de acuerdo”; mientras que, el 4% (6 personas) “indecisos” y el 1% (2 personas) en desacuerdo en que las instalaciones del centro de salud están limpias y cómodas.

### 4) ¿El personal médico muestra interés en escuchar y resolver mis inquietudes o necesidades de salud?

**Tabla 16***Disposición y atención del personal médico hacia las preguntas o dudas*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	3	2%
3	Indeciso	9	7%
4	De acuerdo	59	43%
5	Muy de acuerdo	65	48%
	<b>TOTAL</b>	136	100%

**Figura 15***Tabulación acerca de la actitud y disposición del personal médico*

De un total de 136 personas, el 48% (65 personas) están “muy de acuerdo”, el 43% (59 personas) en “de acuerdo”, el 7% (9 personas) “indecisos” y el 2% (3 personas) “en desacuerdo”, en que el personal médico se muestra comprometido en atender y solventar cualquier duda o necesidad de salud.

##### 5) ¿El personal sanitario le brinda información clara y comprensible sobre su enfermedad o tratamiento?

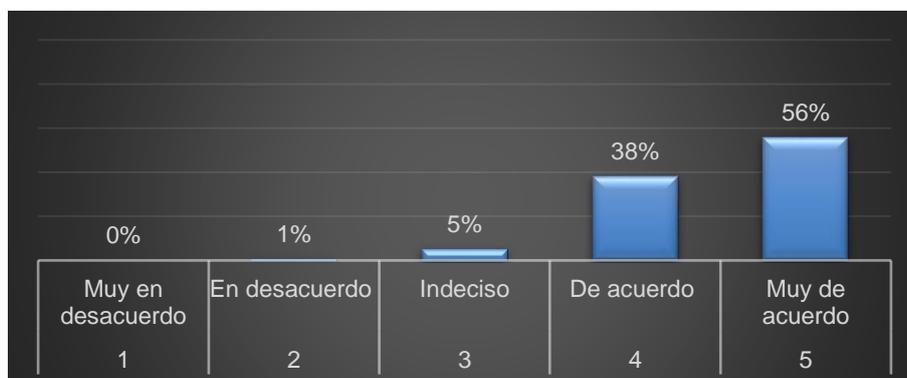
**Tabla 17***Respecto a la información proporcionada por el personal de salud*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	1%
3	Indeciso	7	5%

4	De acuerdo	52	38%
5	Muy de acuerdo	76	56%
<b>TOTAL</b>		136	100%

**Figura 16**

*Tabulación sobre la información brindada al paciente*



El cuadro anterior indica que el 56% (76 personas) están en “muy de acuerdo”, el 38% (52 personas) en “de acuerdo”, el 5% (7 personas) “indecisos” y 1% (1 persona) “en desacuerdo” con la información proporcionada por el personal médico en cuanto a su patología o tratamiento.

**6) ¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido por el médico es razonable?**

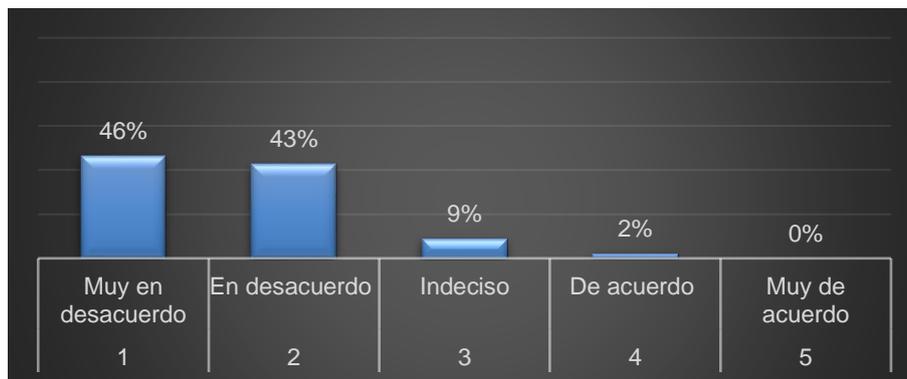
**Tabla 18**

Percepción acerca del lapso de espera para ser atendido

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	63	46%
2	En desacuerdo	58	43%
3	Indeciso	12	9%
4	De acuerdo	3	2%
5	Muy de acuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>		136	100%

**Figura 17**

*Tabulación sobre el tiempo de espera para recibir atención*



En esta pregunta tenemos, el 46% (63 personas) están “muy en desacuerdo”, el 43% (58 personas) “en desacuerdo”; mientras que, el 9% (12 personas) “indecisos” y el 2% (3 personas) “de acuerdo, en cuanto al tiempo de espera para ser atendido por el médico.

#### 7) ¿Se encuentra satisfecha con la atención brindada por el personal de salud?

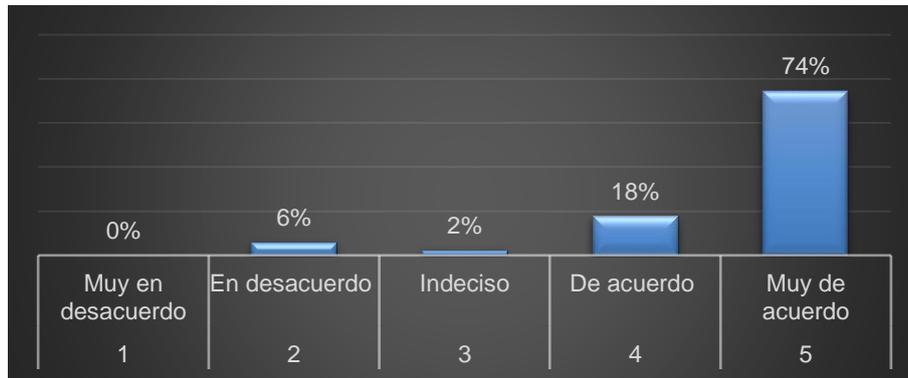
**Tabla 19**

*Nivel de satisfacción con la atención del personal de salud.*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	8	6%
3	Indeciso	3	2%
4	De acuerdo	24	18%
5	Muy de acuerdo	101	74%
<b>TOTAL</b>		<b>136</b>	<b>100%</b>

**Figura 18**

*Tabulación acerca de la percepción de los pacientes de la atención*



Del cuadro anterior se observa que el 74% (101 personas) están “muy de acuerdo”, el 18% (24 personas); mientras que, el 6% (8 personas) en desacuerdo y solo el 2% (3 personas) “indecisas” con la atención brindada por el personal de salud.

**8) ¿Confía en que su información médica es almacenada y manejada de forma segura y confidencial?**

**Tabla 20**

*Nivel de confianza en la seguridad y confidencialidad del manejo de información.*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	11	8%
3	Indeciso	37	27%
4	De acuerdo	29	21%
5	Muy de acuerdo	59	43%
<b>TOTAL</b>		<b>136</b>	<b>100%</b>

**Figura 19**

*Tabulación sobre la percepción de seguridad y privacidad en el manejo de información.*



En esta pregunta se muestra que el 43% (59 personas) están “muy de acuerdo”, el 27% (37 personas) “indecisas”, el 21% (29 personas) en de acuerdo y el 8% (11 personas) “en desacuerdo” de que su información médica se encuentra almacenada y manejada de manera segura y confidencial.

**9) ¿Cree que el personal del centro de salud se preocupa por su seguridad y bienestar?**

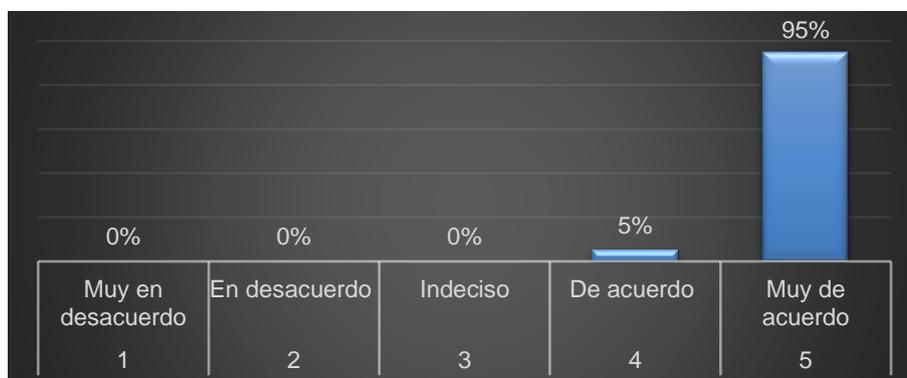
**Tabla 21**

*Percepción del paciente sobre la atención prestada por el profesional*

NIVELES	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indeciso	0	0%
4	De acuerdo	7	5%
5	Muy de acuerdo	129	95%
<b>TOTAL</b>		136	100%

**Figura 20**

*Tabulación acerca de la percepción del paciente por la atención recibida*



A partir de la tabla previa se puede notar que el 95% (129 personas) están “muy de acuerdo”; mientras que, el 5% (7 personas) en “de acuerdo” en que el personal sanitario se preocupa por su seguridad y bienestar. Ninguno de los encuestados indicó estar muy en desacuerdo, en desacuerdo o indeciso, lo que sugiere una fuerte confianza en el personal del centro de salud.

#### **3.2.4. Gestión Financiera**

La gestión financiera es un aspecto clave para el funcionamiento eficiente de las instituciones de salud, de ahí que el Ministerio de Salud Pública distribuyó para el año 2021, \$217.192.276,04 dólares para la Coordinación zonal 7 – Salud; de los cuáles \$3.698.982,64 dólares se asignó para el Distrito 19D01 Zamora – Yacuambi, para la utilización de los recursos de manera efectiva y eficiente, con el fin de lograr los objetivos establecidos por el ministerio de salud y garantizar un servicio de calidad.

Es importante que se realice un seguimiento constante y control riguroso de los gastos e ingresos a través de la rendición de cuentas, con la finalidad de tomar medidas adecuadas y acciones oportunas para optimizar el buen uso de las asignaciones presupuestarias, de acuerdo a las políticas que dicte el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

### 3.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Dentro del área del centro de Salud Zamora Tipo A, trabajan 24 personas en el área de salud, quienes laboran de 08:00 hasta 17:00 de lunes a viernes.

## CAPÍTULO III

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

#### 3.1. Planteamiento Estratégico

##### 3.1.1. Análisis del entorno social

En relación a este análisis se utilizará la metodología PESTEL, la cual permitirá evaluar el entorno externo del centro de salud a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; y de esta manera identificar las oportunidades y amenazas, con la finalidad de crear estrategias a corto y largo plazo (Torres Arriaga, 2019).

**Tabla 22**

*Análisis de oportunidades y amenazas según PESTEL*

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad política por parte del gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios constantes de las autoridades de salud, nacional, regional y distrital.</li> </ul>
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del presupuesto en salud pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recesión económica en el país que reduzca la capacidad de financiamiento de la salud pública.</li> </ul>
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor conciencia sobre los estilos de vida saludables y prevención de enfermedades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja percepción de la importancia de los servicios de salud por parte de la población, lo que puede limitar la demanda.</li> </ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas para la atención médica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios tecnológicos innovadores que requieran grandes inversiones.</li> </ul>
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de prácticas y tecnologías médicas sostenibles para reducir el impacto ambiental de los servicios de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vulnerabilidad del centro de salud ante eventos naturales extremos que puedan afectar su infraestructura.</li> </ul>

Legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las normas y regulaciones legales que permitan brindar servicios de salud de alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones legales y multas por incumplimiento de normas y regulaciones.</li> </ul>
---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.1.2. Análisis de la industria de Servicios de Salud

En este análisis se fundamenta en la implementación del modelo de "las cinco fuerzas del mercado" de Porter, que proporciona a la dirección de las organizaciones de estrategias para enfrentar a los factores externos que podrían influir en la posición de éxito a largo plazo en la empresa y vencer a los competidores (Donawa Torres & Morales Martínez, 2018).

La implementación del modelo en el centro de salud de tipo A en Zamora, brindará una comprensión más detallada del entorno competitivo en el que se encuentra y permitirá la identificación de las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**Figura 21**

*Modelo de la industria de salud según Porter*



#### 1. Entrada a nuevos competidores:

A medida que la ciudad de Zamora crece y se desarrolla requiere de un enfoque constante en la mejora de los servicios de salud, generando un

impacto en la entrada de nuevos competidores en este sector, que conlleva la competencia y la innovación en el sector de la salud pública, facilitando la disponibilidad de servicios médicos, especialmente en zonas rurales.

**2. Poder de negociación de los proveedores:**

En el presente estudio se identifica que el poder de negociación es limitado, debido a que todo proceso de contratación de bienes, obras o servicios incluidos consultoría se lo realiza mediante el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), los mismos que deben ajustarse a la normativa y lineamientos emitidos para el efecto.

**3. Poder de negociación con los clientes:**

El poder de negociación de los usuarios es relativamente bajo debido a las limitaciones en la oferta de servicios de salud de alta complejidad y la falta de opciones alternativas en la zona. Sin embargo, es importante que se preste atención a las quejas y sugerencias de los usuarios, para satisfacer las necesidades de la población.

**4. Productos sustitutos:**

Los productos sustitutos incluyen centros de salud privados que ofrecen servicios de salud similares, puesto que algunos usuarios optan por comodidad o percepción de una mayor calidad de atención; y, los servicios de medicina alternativa para usuarios que prefieren opciones de tratamiento más naturales o menos invasivas.

**5. Rivalidad entre competidores:**

La entidad se constituye en uno de los principales proveedores de servicios de atención médica pública en la ciudad, debido a la gratuidad, ubicación y a los servicios que ofrece: medicina general, odontología, salud mental, medicina

familiar, calificación de discapacidades, inmunización, procedimientos y farmacia.

Además, es necesario destacar que existe la presencia de proveedores de salud pública y privada que ofrecen los mismos servicios a excepción de inmunización y calificación de discapacidades, tales como el Hospital Julius Doefner, el Hospital del Día (IESS), y algunos privados.

### 3.1.3. Análisis FODA

**Tabla 23**

*Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y trayectoria en la prestación de servicios de salud con un amplio portafolio de productos y una mayor cobertura.</li> <li>• Disponibilidad de recursos humanos calificados del centro de salud.</li> <li>• El centro de salud ya cuenta con una estructura física y tecnológica que podría ser aprovechada para la implementación de mejoras.</li> <li>• Buena ubicación geográfica del centro de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de herramientas de gestión adecuadas para el servicio de medicina general.</li> <li>• Limitaciones en términos de recursos humanos, financieros y tecnológicos, lo que dificulta la implementación de mejoras.</li> <li>• Baja satisfacción del paciente en cuanto a la calidad del servicio prestado.</li> <li>• Los bajos salarios y la falta de incentivos para el personal de salud pueden llevar a una fuga de talentos hacia el sector privado.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la demanda de servicios de salud en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pandemia de COVID-19 ha afectado significativamente el sector de salud en</li> </ul>

- 
- Aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación para mejorar la gestión del servicio de medicina general.
  - Posibilidad de establecer convenios con empresas y organizaciones que requieran servicios de salud para sus colaboradores.
  - Desarrollo de campañas de prevención de enfermedades para mejorar la salud de la población.
- Ecuador y ha puesto en evidencia las debilidades del sistema de salud pública.
  - Cambios y la falta de continuidad en las políticas públicas de salud que puede afectar la disponibilidad de recursos y presupuesto para la implementación de mejoras continuas.
  - Falta de inversión en el centro de salud que limite su capacidad de prestar servicios de calidad.
  - La posibilidad de desastres naturales o emergencias de salud pública puede afectar la disponibilidad de recursos y personal para innovar y mejorar la calidad de los servicios.
- 

### **3.1.4. Planificación Estratégica**

#### **3.1.4.1. Misión**

Bridar un servicio de salud humanista con equidad, eficiencia de calidad y calidez con atención integral, respeto y confianza, con la responsabilidad de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, recuperación y rehabilitación de la salud.

#### **3.1.4.2. Visión**

Ser una institución líder en la prestación de servicios de salud en la región, reconocida por su calidad, eficiencia y calidez en la atención al usuario, y comprometida con la innovación, la investigación y la formación continua de su personal.

### **3.1.4.3. Valores**

- **Ética profesional y responsabilidad social:** Nuestra práctica médica se rige por altos estándares éticos y compromiso con la responsabilidad social.
- **Calidad en el servicio:** Brindamos servicios de salud de alta calidad, eficientes, eficaces y oportunos, cumpliendo con los más altos estándares de excelencia.
- **Compromiso con el usuario:** La satisfacción del usuario es nuestra prioridad, y trabajamos para garantizar su satisfacción.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos el trabajo en equipo, el respeto y la comunicación efectiva entre nuestros profesionales y personal de apoyo, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios.
- **Innovación y mejora continua:** Buscamos la innovación y mejora continua en nuestros servicios, procesos y tecnologías, a fin de ofrecer servicios de salud de vanguardia y excelencia.

### **3.1.4.4. Objetivos Institucionales**

- Mejorar la calidad de los servicios de atención médica en el Centro de Salud Zamora Tipo A.
- Promover la promoción, prevención y el diagnóstico temprano de enfermedades en la población de Zamora.
- Garantizar el acceso universal y equitativo a los servicios de salud.
- Fortalecer la formación y capacitación de su personal de salud, para garantizar la excelencia en la atención y el bienestar del usuario.
- Fomentar la investigación y la innovación en los servicios de salud, para garantizar su calidad y eficacia.

### **3.1.4.5. Políticas**

- Garantizar la atención médica oportuna y efectiva a todos los usuarios que lo requieran, sin discriminación alguna.
- Promover la prevención y la promoción de la salud como parte fundamental de la atención médica integral.
- Fomentar la participación activa del usuario en la toma de decisiones sobre su salud y en el seguimiento de su tratamiento.
- Proporcionar servicios de salud de alta calidad, a través de procesos eficientes y eficaces, y la utilización de tecnologías de vanguardia.
- Garantizar la formación continua y la capacitación de su personal, para asegurar una atención médica de excelencia.

## **3.2. Propuesta de solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial**

### **3.2.1. Fundamentos teóricos**

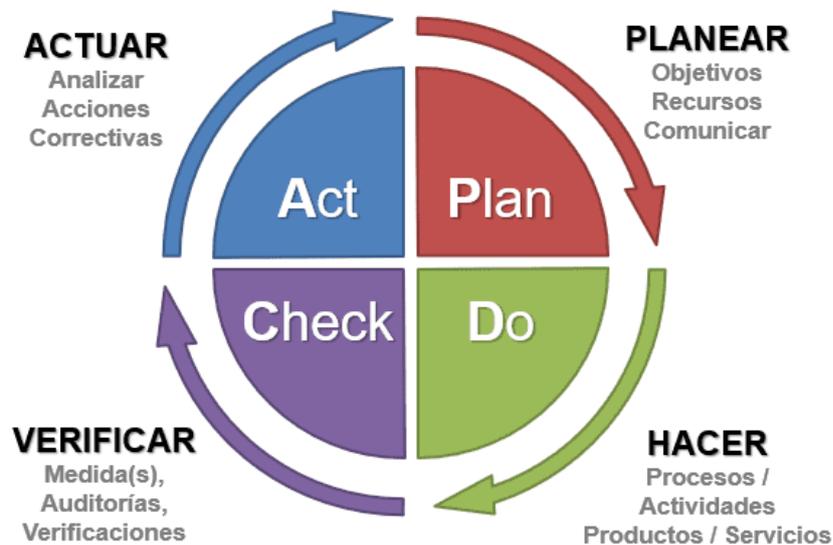
El plan de mejora continua es un conjunto organizado de actividades planificadas y sistemáticas que persiguen la mejora constante de la calidad total de los servicios o productos prestados por la entidad de salud, con el fin de obtener resultados efectivos y eficientes (Zayas Barreras, 2022).

El aspecto central del plan de mejora es establecer una conexión entre los procesos y el personal, creando una sinergia que promueva el progreso constante.

Una de las formas de lograr la mejora continua es a través de la implementación del Ciclo de Deming o "PDCA" (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), el cual implica una evaluación y retroalimentación constante de los elementos esenciales que son determinantes para el éxito de las estrategias propuestas, el mismo se explica en la **Figura 22.**

Figura 22

Ciclo de Deming - PDCA



### 3.2.2. Desarrollo de la propuesta.

#### a) Estructura general:

Figura 23

Estructura de desarrollo de estrategias



- Incremento de médico generales
- Aumento de consultorios para brindar atención médica
- Promover la formación y capacitación en actualización de conocimientos del personal médico.
- Implementación de tecnologías y equipos actualizados.

## **b) Detalle de las estrategias**

### **1. Incremento de personal médico**

Para cubrir la demanda insatisfecha se plantea tomar las siguientes acciones:

- Contratos ocasionales de médicos generales.
- Habilitación de partidas dejadas por el personal jubilado.
- Creación de nuevas plazas.
- Solicitar apoyo de personal médico de otras unidades.

Las mismas que deben aplicarse de acuerdo a las normativas que para el efecto emita el Ministerio de Salud Pública. Los responsables son la Dirección Distrital, Unidad Financiera y Talento Humano.

### **2. Aumento de consultorios para brindar atención médica**

La deficiente infraestructura física (falta de consultorios) genera tiempos de espera prolongados para la atención médica, lo que limita la eficiencia de los servicios de salud. Por lo tanto, es necesario tomar las siguientes acciones:

- Redistribución del espacio físico disponible para crear más consultorios.
- Construcción de un edificio adicional o expansión del edificio existente para proporcionar más espacio para consultorios.
- Uso de consultorios móviles que se ubiquen en áreas cercanas al centro de salud.

Los responsables son la Dirección Distrital y la Unidad de Financiera.

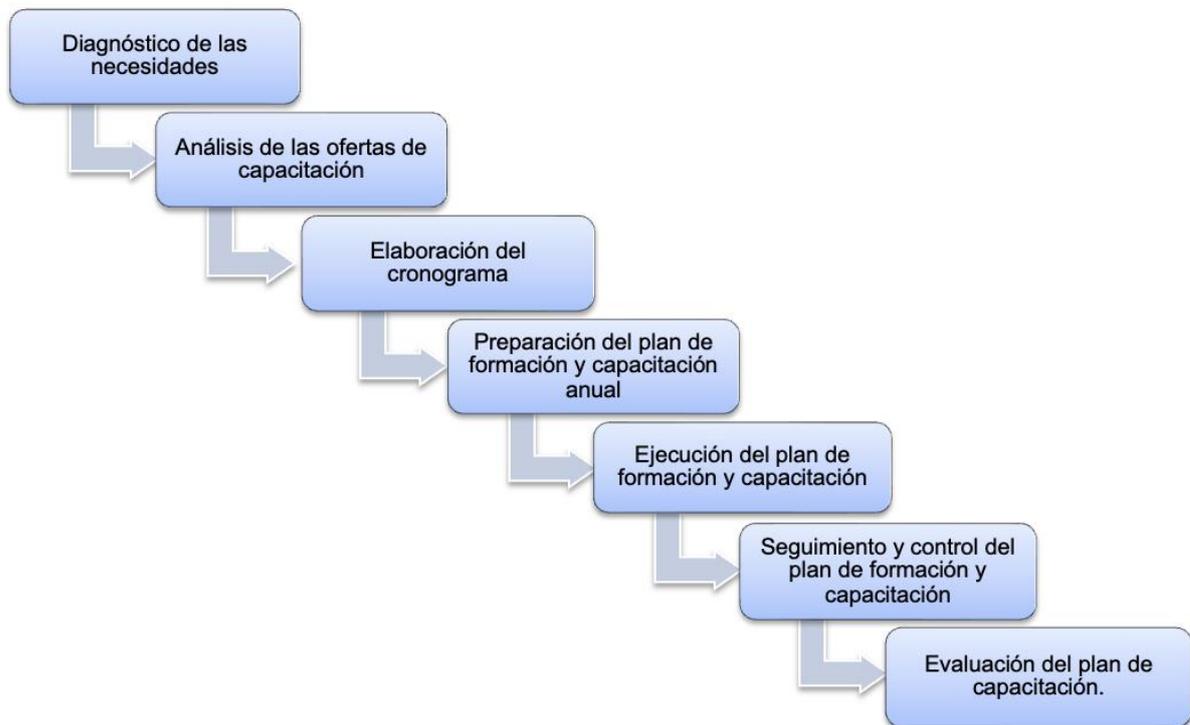
### 3. Promover la formación y capacitación en actualización de conocimientos del personal médico

La formación y capacitación permanente del personal médico es fundamental para garantizar una atención médica de calidad y eficiente para los pacientes, ya que permite la actualización de los conocimientos, aumenta su motivación, compromiso con la institución, mejora la productividad y optimiza la gestión, proporcionando un valor agregado a la institución y mejorar su reputación en la comunidad.

Por lo tanto, en la **Figura 24** se plantea las siguientes acciones:

**Figura 24**

*Acciones para promover la formación y capacitación*



Los responsables son la Dirección Distrital y la Unidad de Talento Humano.

#### **4. Implementación de tecnologías y equipos actualizados**

La globalización exige que se sistematice todos los procesos, de ahí es importante la renovación de los equipos y software que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios de medicina general para ello se realizara las siguientes actividades:

- Análisis detallado de los equipos y software actuales para identificar qué tecnologías necesitan ser renovadas, así como también, conocer las necesidades y opiniones del personal sanitario sobre este tema.
- Investigar y comparar diferentes opciones de equipos y software en el mercado que podrían ser más efectivas y eficientes en la atención médica.
- Evaluar el presupuesto disponible para determinar cuánto se puede invertir en la renovación de equipos y software.
- Seleccionar los equipos y software más apropiados según las necesidades del centro de salud y su presupuesto.
- Programar la instalación de los nuevos equipos y software para minimizar la interrupción en los servicios de atención médica.
- Capacitar al personal en el uso de los nuevos equipos y software para garantizar una transición suave y efectiva.
- Realizar un seguimiento regular para asegurarse de que los nuevos equipos y software están funcionando correctamente y cumplen con las expectativas.

Las unidades responsables son la Dirección Distrital, Unidad Financiera y de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

**Tabla 24**

*Resumen de las estrategias o soluciones planteadas*

N°	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE APLICACIÓN
1	Incremento de personal médico.	Satisfacer el 100% de la demanda insatisfecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos ocasionales de médicos generales.</li> <li>• Habilitación de partidas dejadas por el personal jubilado.</li> <li>• Creación de nuevas plazas.</li> <li>• Solicitar apoyo de personal médico de otras unidades.</li> </ul>	Dirección Distrital Unidad Financiera Unidad de Talento Humano	01/09/2023
2	Aumento de consultorios para brindar atención médica.	Disminuir el 100% de los tiempos de espera de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redistribución del espacio físico disponible para crear más consultorios.</li> <li>• Construcción de un edificio adicional o expansión del edificio existente para proporcionar más espacio.</li> <li>• Uso de consultorios móviles que se ubiquen en áreas cercanas al centro de salud</li> </ul>	Dirección Distrital Unidad Financiera.	01/09/2023
3	Promover la formación y capacitación en actualización de conocimientos del personal médico.	Fortalecer los conocimientos, desarrollar habilidades y competencias de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de las necesidades</li> <li>• Elaboración del cronograma y del plan de capacitación.</li> <li>• Ejecución del plan</li> <li>• Seguimiento y evaluación del plan</li> </ul>	Dirección Distrital Unidad de Talento Humano	01/09/2023
4	Implementación de tecnologías y equipos actualizados	Mejorar la calidad de los servicios y aumentar el 100% de la eficiencia en los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis detallado de los equipos y software actuales</li> <li>• Evaluación de diferentes opciones de renovación, la selección de los equipos y software más apropiados</li> </ul>	Dirección Distrital Unidad Financiera Unidad de Tecnologías de la	01/09/2023

---

según las necesidades del centro y su presupuesto.

- Capacitación del personal en el uso de los nuevos equipos y software.
  - Seguimiento regular para asegurarse de su correcto funcionamiento y satisfacción del personal.
- 

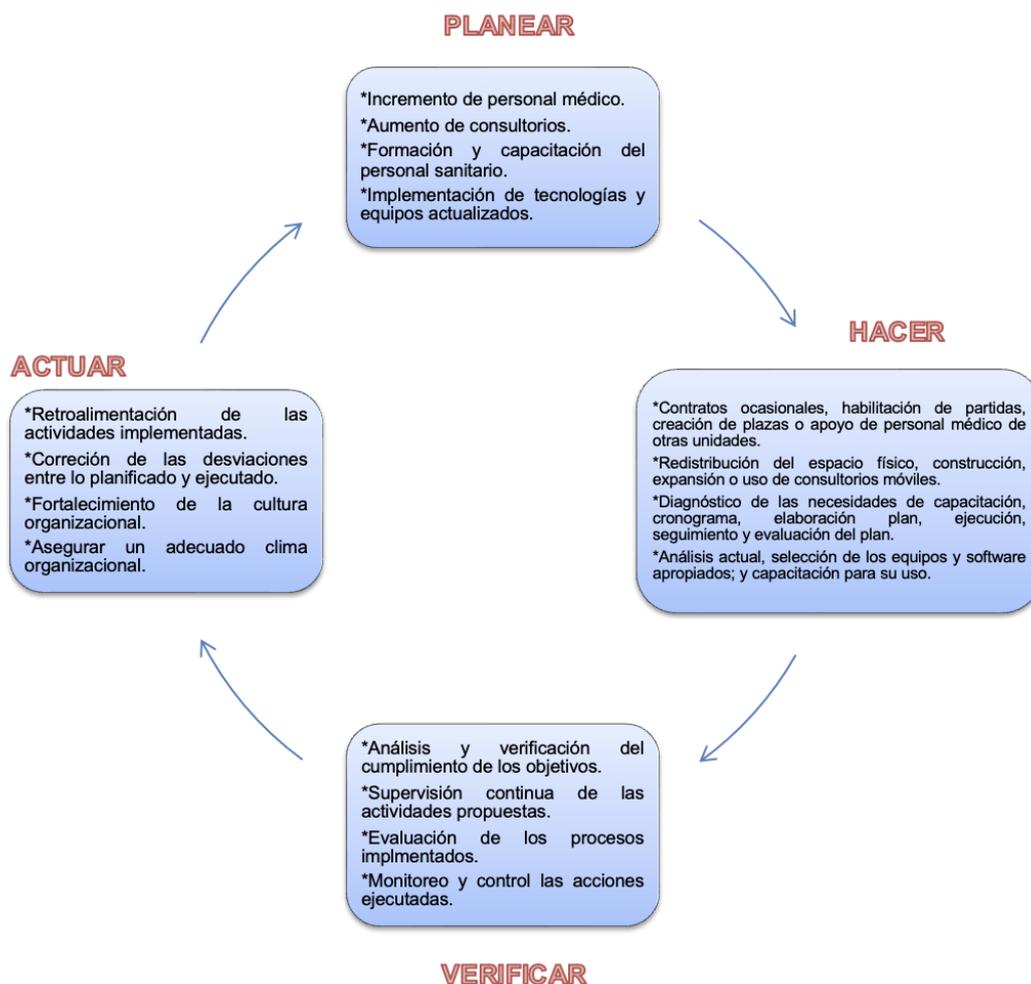
Información y  
Comunicaciones

### c) Estrategias mediante la aplicación del ciclo de Deming

El presente proyecto de investigación propone estrategias de acuerdo a la metodología de Deming, como herramienta de mejora continua que permite establecer un proceso estructurado y sistemático para identificar áreas de mejora y llevar a cabo acciones efectivas para mejorar la calidad del servicio de medicina general en el Centro de Salud Tipo A Zamora, el mismo se detalla a través de un esquema en la **Figura 25**.

**Figura 25**

*Estrategia según la metodología de Deming*



## CONCLUSIONES

En la presente investigación luego del análisis y discusión de los datos obtenidos se describe las siguientes conclusiones:

- El personal médico muestra interés en escuchar y resolver las inquietudes de los usuarios, brindando información claro y comprensible sobre su enfermedad o tratamiento.
- El 74 % de los usuarios se encuentra muy satisfechos con la atención brindando por los profesionales que ofrecen el servicio de medicina general.
- El 95% de los pacientes considera que el personal de salud se preocupa por su bienestar indica que existe una buena relación entre médico-paciente.
- El número de médicos que dispone el centro de salud es insuficiente para atender la necesidad de salud de los usuarios; evidenciándose que los mismos están experimentando una carga de trabajo excesiva y prolonga el tiempo de espera en atención a los usuarios.
- Deficiente infraestructura física (consultorios médicos) para brindar atención oportuna, generando insatisfacción del usuario externo debido a los largos tiempo de espera.
- El personal médico carece de formación y capacitación en actualización de conocimientos provocando una falta de compromiso y motivación institucional.
- La presencia de tecnología y equipos obsoletos tiene un impacto negativo en la calidad de atención que se ofrece, lo que produce preocupación e inseguridad entre los usuarios.

## RECOMENDACIONES

En el presente trabajo investigativo se plantea las siguientes recomendaciones:

- Mantener y fomentar la comunicación efectiva entre el personal médico y los pacientes.
- Innovar y mejorar la calidad de atención para la satisfacción del paciente en la institución de salud.
- Incrementar el número de médicos, mediante contratos de servicios ocasionales, creación de nuevas plazas o solicitar apoyo de profesionales de otras unidades.
- Ampliación de infraestructura física o utilización de espacios alternativos para proporcionar una atención de calidad.
- Diseñar e implementar programas de capacitación y actualización de conocimientos de forma permanente para los profesionales sanitarios. Así como establecer un sistema de seguimiento y evaluación de los programas de capacitación para asegurar su efectividad.
- Evaluar y adquirir los equipos y tecnología actualizados para proporcionar un servicio adecuado, acompañado de un mantenimiento preventivo y correctivo de manera periódica garantizando su buen funcionamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijos, J. C., & Núñez Mondaca, A. (2020). Indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos: Un caso de estudio en Chile y Ecuador. *Revista Médica Chile*, 626-643.
- INEC - STPE. (2017). *Secretaría Nacional de Planificación*. Obtenido de INEC, Censo de Población y Vivienda 2010: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/ESTADISTICA/Proyecciones\\_y\\_estudios\\_demograficos/Proyecciones%202010/PROYECCIONES\\_REFERENCIALES%20\\_A\\_NIVEL\\_CANTONAL\\_PROVINCIAL\\_2010-2030.xlsx](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/ESTADISTICA/Proyecciones_y_estudios_demograficos/Proyecciones%202010/PROYECCIONES_REFERENCIALES%20_A_NIVEL_CANTONAL_PROVINCIAL_2010-2030.xlsx)
- Organización Mundial de la Salud, OCDE y Banco Mundial. (2020). *Prestación de servicios de salud de calidad: imperativo global para la cobertura sanitaria*. Ginebra. Obtenido de <https://apps.who.int/iris/handle/10665/340027>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Camas y Egresos hospitalarios*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Camas\\_Egresos\\_Hospitalarios/Cam\\_Egre\\_Hos\\_2021/Tabulados\\_series\\_ECEH\\_2021.xlsx](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2021/Tabulados_series_ECEH_2021.xlsx)
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *LexisFinder*. Obtenido de <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador>
- Ley Orgánica de Salud. (22 de 12 de 2006). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>

- Banco Central del Ecuador. (31 de Diciembre de 2022). *Presentación Coyuntural: Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122022.pdf>
- Bautista, E., Vangehunchten, L., & Duque, V. (2019). La atención sanitaria intercultural en Ecuador. *Revista Medisan*, 21(10). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v21n10/san172110.pdf>
- Ordóñez, C. D. (2019). Amazonía bajo amenaza. *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6649/4/T2876-MCCSD-Ordo%C3%B1ez-Amazonia.pdf>
- Tapia, E. (29 de Agosto de 2022). La inversión en salud y educación cae 80% en 2022. *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inversion-estatal-salud-educacion-estancada-ecuador/>
- Congreso Nacional. (22 de Diciembre de 2015). *Ley Orgánica de Salud*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 423 de 18-dic-2015: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (30 de Abril de 2022). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud 2019*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/RAS\\_2019/Metodolog%C3%ADa\\_RAS\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS_2019/Metodolog%C3%ADa_RAS_2019.pdf)
- Ministerio de Salud. (10 de Agosto de 2017). *Subsecretaría Nacional de Provisión de Servicios de Salud*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp->

content/uploads/2017/04/Establecimientos-de-Salud-de-Primer-Nivel-  
autorizados\_Calificadores-1.pdf

Ministerio del Trabajo. (09 de 12 de 2020). *Ley Orgánica del Servicio Público*.  
Obtenido de Lexis Finder: [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley\\_organica\\_servicio\\_publico2.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf)

Ministerio del trabajo. (26 de Septiembre de 2012). *Código del Trabajo*. Obtenido de  
Ministerio del Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>

Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica* (Primera ed.). Machala: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigación%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

Torres Arriaga, M. G. (Junio de 2019). *Análisis PESTEL*. Obtenido de UDG VIRTUAL: [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%  
%a1lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

Donawa Torres, Z. A., & Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia-. *EAN*, 97-108. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>

Zayas Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De*

*Investigación*, 9(17). Obtenido de  
<http://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>

La Hora. (5 de 2 de 2019). *Centro de Salud de Zamora atiende en nueva infraestructura*. Obtenido de Diario la Hora:  
<https://www.lahora.com.ec/noticias/centro-de-salud-de-zamora-atiende-en-nueva-infraestructura/>

Pino, E. A. (s.f.). *Provincia de Zamora Chinchipe*. Obtenido de Enciclopedia del Ecuador:  
<https://www.encyclopediadelecuador.com/provincia-de-zamora-chinchipe/>

Municipio de Zamora. (14 de Enero de 2023). *Nuestro Cantón*. Obtenido de Portal del Municipio de Zamora: <https://www.zamora.gob.ec/zamora/nuestro-canton/>



## ANEXOS

## Anexo 1



## INSTRUMENTO DE EVALUACION

Estimado usuario/paciente, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación, que tiene como propósito diseñar una **PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE MEDICINA GENERAL EN EL CENTRO DE SALUD TIPO A ZAMORA**, por favor lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta que considere conveniente de manera honesta y objetiva. Su respuesta será muy valiosa. Muchas gracias por su colaboración.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿El servicio de medicina general cuenta con espacio adecuado para brindar la atención?					
2	¿Los consultorios cuentan con tecnología y equipos apropiados para brindar una atención de calidad?					
3	¿Considera que las instalaciones están limpias y cómodas?					
4	¿El personal médico muestra interés en escuchar y resolver mis inquietudes o necesidades de salud?					
5	¿El personal sanitario le brinda información clara y comprensible sobre su enfermedad o tratamiento?					
6	¿Considera que el tiempo de espera para ser atendido por el médico es razonable?					
7	¿Se encuentra satisfecha con la atención brindada por el personal de salud?					
8	¿Confía en que su información médica es almacenada y manejada de forma segura y confidencial?					
9	¿Cree que el personal del centro de salud se preocupa por su seguridad y bienestar?					

## Anexo 2


**INSTRUMENTO DE EVALUACION**

Estimado profesional de salud, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación, que tiene como propósito diseñar una **PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE MEDICINA GENERAL EN EL CENTRO DE SALUD TIPO A ZAMORA**, por favor lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una X la respuesta que considere conveniente de manera honesta y objetiva. Su respuesta será muy valiosa. Muchas gracias por su colaboración.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿El número de profesionales sanitarios que dispone el centro de salud es adecuado para atender las necesidades de la población?					
2	¿Se brinda capacitación y actualización de conocimientos de forma permanente al personal de salud?					
3	¿Se cuenta con la tecnología y equipos actualizados para ofrecer una atención de calidad?					
4	¿Se cuenta con el número de consultorios suficientes para brindar atención a los pacientes?					
5	¿El tiempo de atención al paciente es razonable y manejable?					

Anexo 3

