



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y PACIENTES EN
EL CENTRO DE SALUD TIPO A MALCHINGUI**

Profesor

Ronnal Patricio Vargas Córdova

Autor

Diego Esteban Tufiño León

2023

RESUMEN

El centro de salud Malchingui, forma parte de la red de establecimientos de salud del Ministerio de Salud Pública, en específico se encuentra dirigido por el distrito 17D10 Cayambe, Pedro Moncayo – Salud. Su cartera de servicios ofrece atención en medicina familiar, medicina general, odontología y cuidados de enfermería, sin embargo la población asignada para el centro de salud ha venido manifestando su insatisfacción por la calidad de atención que se ofrece, generando que la demanda de los servicios de salud se vea disminuida, debido a la falta de calidad y hospitalidad que reciben por parte del personal operativo y administrativo, generando desconfianza a toda la gama de servicios que se ofrecen.

Los objetivos propuestos para contrarrestar el problema identificado, es mejorar el nivel de satisfacción de usuarios y pacientes por los servicios que se ofrecen en el centro de salud Malchingui, mediante la identificación de factores que intervienen en la mala percepción de calidad por parte de la población y establecer estrategias de mejora mediante la implementación de una propuesta de plan de gestión gerencial, que pueda ser medible y evaluado durante su aplicación y sobre todo aplicable en otros establecimientos de salud de la misma categoría.

Se realizó una investigación cualitativa observacional y descriptiva, la cual para su elaboración fue imprescindible conocer el número de atenciones que se realizan en el centro de salud Malchingui, el tipo y número de insatisfacciones que han recibido durante el año 2022, además de los datos obtenidos del análisis situacional del centro de salud Malchingui.

Se pudo evidenciar que, durante el año 2022, se recibieron 15 quejas formales por insatisfacción, sumado a las quejas que se observan diariamente en sala de espera, supone que existe insatisfacción por la calidad de atención que reciben los pacientes y mediante la aplicación de un plan de gestión gerencial, constituye un punto de partida inicial, idóneo para el mejoramiento de la satisfacción percibida por los pacientes, y lograr intervenciones oportunas para ofrecer servicios sanitarios de calidad.

ABSTRACT

The Malchingui health center is part of the network of health establishments of the Ministry of Public Health, specifically it is directed by the district 17D10 Cayambe, Pedro Moncayo - Salud. Its portfolio of services offers care in family medicine, general medicine, dentistry, and nursing care, however the population assigned to the health center has been expressing their dissatisfaction with the quality of care offered, generating demand for services of health is diminished, due to the lack of quality and hospitality that they receive from the operational and administrative personnel, generating distrust in the entire range of services that are offered.

The objectives proposed to counteract the problem identified, is to improve the level of satisfaction of users and patients for the services offered at the Malchingui health center, by identifying factors that intervene in the poor perception of quality by the population. and establish improvement strategies through the implementation of a management plan proposal, which can be measurable and evaluated during its application and above all applicable in other health establishments of the same category.

An observational and descriptive qualitative research was carried out, which for its elaboration was essential to know the number of attentions that are carried out in the Malchingui health center, the type and number of dissatisfactions that have been received during the year 2022, in addition to the data obtained. of the situational analysis of the Malchingui health center.

It was possible to show that, during the year 2022, 15 formal complaints were received for dissatisfaction, added to the complaints that are observed daily in the waiting room, it supposes that there is dissatisfaction with the quality of care that patients receive and through the application of a managerial management plan, constitutes an initial starting point, ideal for improving the satisfaction perceived by patients, and achieving timely interventions to offer quality health services.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	2
Oferta y Demanda de Servicios.....	5
Análisis geoespacial y geopolíticos	7
Población atendida	8
Demanda de servicios insatisfecha	9
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	10
Planteamiento del problema.....	10
Justificación del planteamiento del problema.....	10
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Propuesta y justificación de alternativas de solución	11
Matriz de evaluación de alternativas de solución	12
CAPITULO II.....	14
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	14
JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.	14
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	14
Gestión Gerencial de la Dirección.....	15
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	15

Gestión Financiera	15
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	15
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones ..	18
CAPITULO III.....	19
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	19
PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO.....	19
Análisis del Entorno Social	19
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	22
Análisis FODA	25
Cadena de Valor de la Organización	27
Planificación Estratégica	27
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	29
Gestión Gerencial de la Dirección.....	29
Gestión administrativa y de recursos humanos	32
Cronograma de Actividades Plan de Gestión Gerencial	33
CAPITULO IV	36
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	36
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	36
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
BIBLIOGRAFÍA	39
GLOSARIO	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nómina Equipo Integral de Salud del centro de salud Malchingui.	4
Tabla 2. Nómina gestión de Admisiones y Atención al Usuario.	5
Tabla 3. Oferta de servicios Centro de salud Malchingui.....	6
Tabla 4. Producción por servicio centro de Salud Malchinguí 2022.....	7
Tabla 5. Barrios parroquia Malchingui por EAIS.....	8
Tabla 6. Proyección poblacional centro de salud Malchinguí 2022.....	9
Tabla 7. Matriz de evaluación de alternativas de solución.....	13
Tabla.8 Catálogo de procesos para establecimientos de salud de primer nivel.....	17
Tabla.9 Análisis PESTEL entorno social centro de salud Malchingui.	22
Tabla 10. Matriz FODA.....	27
Tabla 11. Indicador de Gestión Gerencial #1.....	30
Tabla 12. Indicador de Gestión Gerencial #2.....	30
Tabla 12. Indicador de Gestión Gerencial #3.....	31
Tabla 12. Indicador de Gestión Gerencial #4.....	31
Tabla 13. Indicador de Gestión Administrativa y de recursos humanos #1.	32
Tabla 14. Indicador de Gestión Administrativa y de recursos humanos #2.	32
Tabla 15. Indicador de Gestión Administrativa y de recursos humanos #3.	33
Tabla 16. Cronograma de monitoreo y evaluación del plan de gestión gerencial centro de salud Malchingui.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura orgánica unidades operativas de primer nivel de atención.....	3
Figura 2. Mapa ubicación geográfica Parroquia de Malchingui.....	7
Figura 3. Estructura orgánica unidades operativas de primer nivel de atención.....	16
Figura 4. Modelo 5 Fuerzas de Porter.....	23
Figura 5. Cadena de valor centros de salud de primer nivel de atención. 	27

INTRODUCCIÓN

Incorporar mecanismos para mejorar la calidad de atención se ha convertido en piedra angular por parte del Sistema Nacional de Salud, ya que, durante décadas, la percepción de mala calidad de atención en los diferentes niveles de atención del MSP ha sido evidente debido a múltiples factores, sin embargo, hay que entender que la calidad de la atención es un concepto multidimensional que abarca la seguridad, la eficiencia, los resultados y la experiencia del paciente.

Por esto hoy en día la satisfacción del paciente es un indicador esencial para medir la calidad de atención, son quienes perciben de manera directa la experiencia durante permanecen en un establecimiento de salud.

Según el Manual de gestión de la calidad de la atención en los establecimientos de salud, las unidades de atención al usuario deberán desarrollar e implementar mecanismos de participación de los usuarios, para lograr niveles óptimos de satisfacción con la atención recibida, en coherencia con la normativa vigente, con el fin de mejorar la experiencia del paciente y su familia. (MSP, Manual Gestión de la calidad de la atención en los establecimientos de salud, 2021)

Medir la satisfacción de los usuarios de los servicios sanitarios es importante porque está aceptado que un paciente satisfecho se muestra más predispuesto a seguir las recomendaciones médicas, terapéuticas para mejorar su salud. (Vásquez & Sotomayor, 2018)

La satisfacción de los usuarios externos expresa un juicio de valor individual y subjetivo, clave en la definición y valoración de la calidad en la atención, por lo que es un indicador para evaluar la calidad de atención en los servicios de salud. (García & Díaz, 2019)

El Sistema Nacional de Salud indiscutiblemente debe disponer de herramientas para poder evaluar de manera adecuada la satisfacción de usuarios y pacientes en todos los establecimientos de salud del país, para que de esta manera se pueda intervenir oportunamente en la identificación de problemas y crear herramientas que puedan ser replicadas en otros centros de salud de la misma categoría.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El centro de salud tipo A Malchingui, es un establecimiento de salud que pertenece al primer nivel de atención por lo tanto responde a las normativas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, basados en el Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS-FC), todo esto dictaminado por la Ley Orgánica de Salud que según su última modificación en el 2015 establece en el art.4 que: “La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley; y, las normas que dicte para su plena vigencia serán obligatorias”. (Ley Orgánica de Salud, 2015)

Forma parte de la Dirección Distrital 17D10 Cayambe-Pedro Moncayo Salud, encargado de direccionar y regular las políticas internas para la gestión de los diferentes de servicios de salud que se ofrecen en el establecimiento de salud.

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Tal y como establece el Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos de las unidades operativas del primer nivel de atención, su estructura organizacional se encuentra alineada con la misión del MSP.

Misión

Promover condiciones de vida saludables y prestar servicios de salud a la población de acuerdo a la capacidad resolutive establecida en el licenciamiento, mediante la operativización del Modelo de Atención Integral de Salud con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural, articulado con los otros niveles de atención de la red pública y complementaria que conforman el sistema nacional de salud acorde a las políticas del Ministerio de Salud Pública, en el marco del derecho con equidad social, de género e intergeneracional garantizando la atención integrada, continua con calidad y calidez. (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de las Unidades Operativas de Primer Nivel de Atención MSP, 2013)

Visión

Ser el nivel de atención reconocido por la población como puerta de entrada al Sistema Nacional de Salud, articulados con los servicios de la Red Pública Integral de Salud y Red Complementaria para garantizar la continuidad de la atención con estándares de calidad y contar con servicios de salud acreditados internacionalmente, actuando sobre los determinantes de la salud para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y salud de la población. (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de las Unidades Operativas de Primer Nivel de Atención MSP, 2013)

El centro de salud tipo A Malchingui al formar parte del primer nivel de atención, su estructura se sustenta en una asignación poblacional con enfoque de gestión por procesos determinando su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, usuarios, productos y/o servicios.

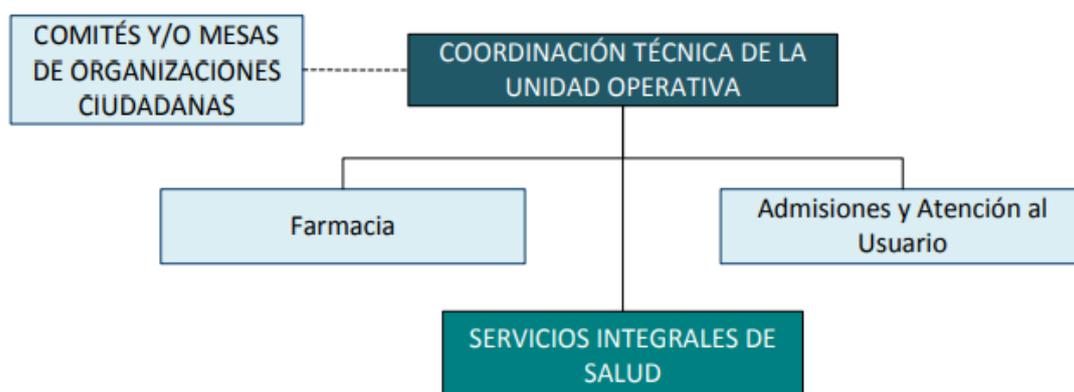


Figura 1. Estructura orgánica unidades operativas de primer nivel de atención.

Fuente: (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de las Unidades Operativas de Primer Nivel de Atención MSP, 2013)

Las Unidades operativas de primer nivel de atención del Ministerio de Salud Pública para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, desarrollan los siguientes procesos internos, en el marco de las directrices emanadas desde el nivel Distrital del Ministerio de Salud Pública:

- **Procesos Agregadores de Valor:** Son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.

- **Coordinación Técnica de la Unidad Operativa del Primer Nivel de Atención:** es el encargado de coordinar, supervisar y gestionar los procesos definidos para la Unidad Operativa, a fin de que ésta otorgue al usuario la atención de primer nivel con oportunidad, calidad, eficiencia y efectividad. El Centro de Salud tipo A Malchinguí cuenta con un administrador técnico, el cual al momento se encuentra a cargo de un médico general rural que cumple sus funciones operativas durante un año y posteriormente es sustituido por otro una vez termine su periodo.
- **Gestión de Servicios Integrales de Salud:** están conformados por los Equipos de Atención Integral en Salud que responden a los problemas de salud de la población de acuerdo con la capacidad resolutoria de la Unidad Operativa de Primer Nivel de Atención, a través de los servicios de salud establecidos en el licenciamiento.

(Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de las Unidades Operativas de Primer Nivel de Atención MSP, 2013)

A continuación, se detalla el número de profesionales operativos quienes conforman el Equipo Integral de Salud del centro de salud Malchinguí:

Nómina Equipo Integral de Salud del centro de salud Malchinguí		
Detalle del personal	Tipo de contrato	Total
Enfermera/o	Ocasional - Rural	3
Médicos Generales	Ocasional - Rural	4
Médico especialista en Medicina Familiar	Contrato	1
Obstetra	Nombramiento	1
Odontólogos Generales	Ocasional - Rural	2
Auxiliares de enfermería	Contrato colectivo	2
TOTAL		13

Tabla 1. Nómina Equipo Integral de Salud del centro de salud Malchinguí.

Fuente: (Unidad Distrital de Talento Humano, Dirección Distrital 17D10. Distributivo Posicional).

- **Procesos Habilitantes de Apoyo:** generan productos y servicios para los procesos agregadores de valor, apoyando y viabilizando la gestión de la unidad.
 - **Gestión de Admisiones y Atención al Usuario:** es el encargado de proveer servicios de atención al usuario para facilitar la accesibilidad a la unidad operativa.
 - **Gestión de Farmacia:** brinda al paciente una atención integral en lo que se refiere a la dispensación de medicamentos e insumos médicos.

(Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de las Unidades Operativas de Primer Nivel de Atención MSP, 2013)

El centro de salud Malchinguí cuenta con personal en gestión de admisiones y atención al usuario, el cual está encargado por el personal de estadística de la unidad operativa.

Nómina gestión de Admisiones y Atención al Usuario		
Detalle del personal	Tipo de contrato	Total
Estadística	Contrato	1
TOTAL		1

Tabla 2. Nómina gestión de Admisiones y Atención al Usuario.

Fuente: (Unidad Distrital de Talento Humano, Dirección Distrital 17D10. Distributivo Posicional).

En el caso de gestión de farmacia, en coordinación con el administrador técnico de la unidad operativa anualmente se elige un encargado, el cual al momento se encuentra a cargo un personal de odontología, hasta que termine su periodo de servicio social rural.

Oferta y Demanda de Servicios

El centro de Salud Malchinguí fue construido en el año 1982 y renovado en el 2002; al momento se encuentra en estado de ampliación desde el mes de octubre del 2022. Consiste en una construcción de 130 m² y de hormigón el cual se encarga de atender al menos al 95% de la población. (Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, 2017)

Cuenta con un horario de atención en toda su cartera de servicios de lunes a viernes desde 08:00 am, hasta 17:00 pm.

Con la finalidad de conformar, implementar y contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población, se ofrece la siguiente cartera de servicios de salud.

Cartera de servicios centro de salud Malchinguí	
Tipo de proceso	Servicio
Administrativo	Administración Técnica
Asistencial	Medicina General
	Obstetricia
	Odontología
	Medicina Familiar y Comunitaria
Apoyo Diagnóstico y Terapéutico	Enfermería/ Inmunizaciones
	Botiquín

Tabla 3. Oferta de servicios Centro de salud Malchingui.

Fuente: (Unidad Distrital de Provisión y Calidad de Servicios de Salud, Dirección Distrital 17D10).

Para el año 2022 se obtuvieron los siguientes datos en cuanto a la demanda de pacientes que se atienden en el centro de salud Malchinguí.

Producción por servicio centro de salud Malchinguí												
MESES	MEDICINA			ODONTOLOGIA			OBSTETRICIA			SALUD MENTAL		
	PREVENTI VAS	MORBILI DAD	TOT AL	PREVENTI VAS	MORBILI DAD	TOT AL	PREVENTI VAS	MORBILI DAD	TOT AL	PREVENTI VAS	MORBILI DAD	TOT AL
ENERO	224	262	486	0	0	0	181	63	244	0	1	1
FEBRERO	270	195	465	83	137	220	186	56	242	0	8	8
MARZO	445	381	826	61	114	175	191	89	280	0	12	12
ABRIL	566	420	986	66	107	173	255	71	326	0	5	5
MAYO	277	197	474	78	91	169	446	84	530	0	1	1
JUNIO	367	266	633	18	31	49	196	35	231	0	1	1

JULIO	344	245	589	51	83	134	321	90	411	0	3	3
AGOSTO	810	333	1143	33	60	93	127	26	153	0	14	14
SEPTIEMBRE	805	546	1351	45	87	132	323	63	386	0	23	23
OCTUBRE	747	546	1293	63	72	135	301	63	364	0	12	12
NOVIEMBRE	75	447	522	37	11	48	67	14	81	0	12	12
DICIEMBRE	0	169	169	0	29	29	0	5	5	0	0	0
TOTAL	4930	4007	8937	535	822	1357	2594	659	3253	0	92	92
PORCENTAJE	55.2%	44.8%		39.4%	60.6%		79.7%	20.3%		0.0%	100.0%	

Tabla 4. Producción por servicio centro de Salud Malchinguí 2022.

Fuente: (Sala situacional centro de salud Malchinguí, 2022).

Análisis geoespacial y geopolíticos

El centro de salud tipo A Malchingui está ubicado al nororiente de la provincia de Pichincha, en el cantón Pedro Moncayo, pertenece a la Dirección Distrital Cayambe-Pedro Moncayo 17D10-SALUD.

La parroquia se encuentra en la latitud 0.00 grados, 0.4minutos, 0.07 segundos Norte y en longitud 76 grados, 20 minutos y 14 segundos. (GAD Malchingui, 2020)

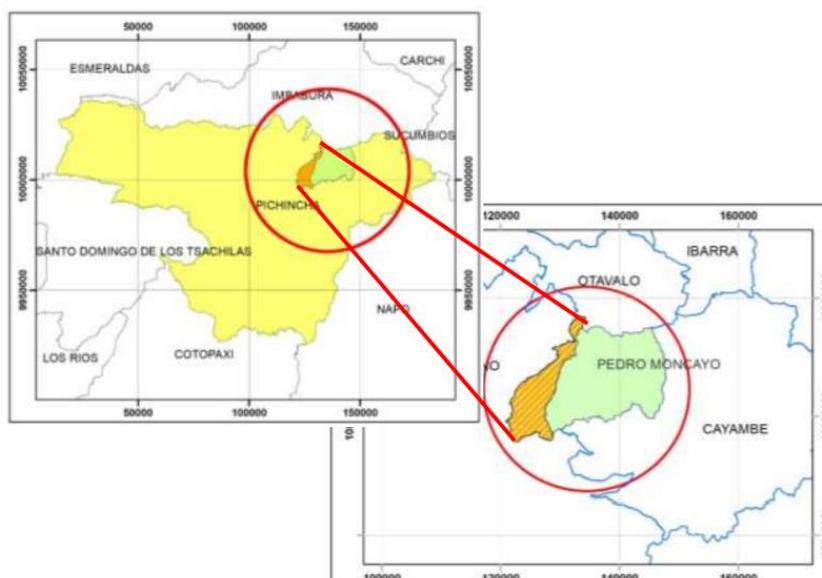


Figura 2. Mapa ubicación geográfica Parroquia de Malchingui.

Fuente: (GAD Malchingui, 2020)

Santiago de Malchingui, es una parroquia rural del Cantón Pedro Moncayo en la Provincia de Pichincha, donde se encuentran asentados 25 barrios y comunidades en una superficie de 9.869 hectáreas, los cuales no tienen al momento un límite definido. (GAD Malchingui, 2020)

Barrios parroquia de Malchinguí por EAIS		
EAIS 1	EAIS 2	EAIS 3
<ul style="list-style-type: none"> ● Quito Norte ● Quito Sur ● El Beaterio ● Pichincha ● Santa Marianita ● 24 de Mayo ● García Moreno ● Loma Negra 	<ul style="list-style-type: none"> ● El Rosario ● La Merced ● La Buena Esperanza ● Pedro Moncayo ● La Concepción ● San Carlos ● Urcuhacienda ● Unión Familiar ● San Vicente 	<ul style="list-style-type: none"> ● San Isidro ● El Edén ● El hospital ● Venencia ● San Juan ● Oyagachi ● San Vicente ● Santa Eulalia
TOTAL: 25		

Tabla 5. Barrios parroquia Malchingui por EAIS.

Fuente: (GAD Malchingui, 2020)

Población atendida

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la proyección poblacional para la parroquia de Malchinguí es de 6.242 personas, divididos por grupo etario de la siguiente manera. (INEC, 2021)

Proyección poblacional centro de salud Malchinguí 2022			
Grupo etario	Total mujeres	Total hombres	TOTAL
0 a 4	274	261	535
5 a 9	269	258	527
10 a 14	268	256	524
15 a 19	266	258	524

20 a 24	261	260	521
25 a 29	254	257	511
30 a 34	242	244	486
35 a 39	225	232	457
40 a 44	203	223	426
45 a 49	175	202	377
50 a 54	149	176	325
55 a 59	128	152	280
60 a 64	107	128	235
65 a 69	84	101	185
70 a 74	61	76	137
75 a 79	40	54	94
>80	40	58	98
Total	3.046	3.196	6.242

Tabla 6. Proyección poblacional centro de salud Malchinguí 2022

Fuente: (INEC, 2021)

Demanda de servicios insatisfecha

Según la matriz de inconformidades que maneja el centro de salud Malchinguí, se puede evidenciar que se recibieron 15 quejas formales, de las cuales un 60% fueron por no brindar una atención a la hora programada y un 40% por brindar una atención de mala calidad, además que no se dispone de un buzón de sugerencias con el fin de tener una escucha activa a los requerimientos de la población y poder realizar intervenciones objetivas y eficaces.

El desabastecimiento de medicamentos es una realidad muy lamentable por la que pasa hoy en día en Sistema Nacional de Salud, crisis que de igual manera se ha evidenciado en todos los establecimientos de salud a nivel nacional, ya que gran porcentaje de la población atendida generalmente no acude a sus controles médicos debido a la falta de insumos y medicamentos, produciendo aumento de la insatisfacción y percepción de mala calidad a los servicios que se ofrecen.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Planteamiento del problema

El centro de salud tipo A Malchinguí, se encuentra funcionando desde abril de 1982, siendo el único centro de salud que atiende a toda la población de la parroquia de Malchinguí. Es por tanto que esta unidad de salud del MSP debe de garantizar el acceso a los servicios de salud con un adecuado nivel de calidad de atención a sus usuarios y pacientes, para generar óptimos estándares de confianza y adherencia a los diferentes servicios de prevención y promoción que ofrece el primer nivel de atención a toda la población en general.

El problema identificado en este centro de salud es que no se dispone de una evaluación confiable de satisfacción de usuarios y pacientes por los servicios de salud que reciben para poder establecer el nivel de calidad de atención y realizar intervenciones oportunas para el mejoramiento, además que no se maneja de manera adecuada las quejas formales por insatisfacción recibidas.

Justificación del planteamiento del problema

La percepción de mala calidad de atención por parte de usuarios y pacientes es uno de los grandes problemas de salud pública, generando inconformidad y decepción por parte de quienes hacen uso de los servicios de salud en los diferentes niveles de atención del Sistema Nacional de Salud. Por ello las autoridades deben realizar múltiples intervenciones para garantizar el cumplimiento al acceso a servicios de salud de calidad y que puedan ser evaluados para ser intervenidos oportunamente de ser el caso.

Es por esto por lo que se vuelve imprescindible el poder evaluar y analizar el nivel de satisfacción de los usuarios y pacientes para que sirva como punto de partida para la toma de decisiones administrativas en la implementación de planes de mejora continua y mejorar la percepción por parte de los usuarios de la atención que reciben.

Además, que puede replicarse en otros centros de salud del mismo nivel de atención, para que de esta manera la calidad de atención en base a la satisfacción del paciente sea un indicador evaluable a nivel nacional.

Objetivo General

Mejorar el nivel de satisfacción de usuarios y pacientes por los servicios de salud que reciben en el centro de salud tipo A Malchinguí.

Objetivos Específicos

- Identificar factores que interfieren en una mala percepción de calidad de atención por parte de usuarios y pacientes.
- Establecer estrategias para mejorar la satisfacción de usuarios y pacientes a los servicios de salud recibidos.
- Implementar un plan de gestión gerencial para mejorar la calidad de atención del centro de salud tipo A Malchinguí.

Propuesta y justificación de alternativas de solución

La satisfacción del paciente es un tema de gran preocupación para los proveedores de salud, pacientes, legisladores y sobre todo para los miembros de la comunidad.

Tal y como indica (Quyen, Ha, & Minh, 2021) una mayor satisfacción de los pacientes con los servicios de atención primaria de salud ayudará a aumentar el uso de los servicios en este nivel, lo que contribuiría a reducir la concurrencia y hacinamiento en hospitales de nivel superior. La información sobre la satisfacción, basada en la percepción y las necesidades de los usuarios, permite a los formuladores de políticas identificar áreas de mejora.

Sobre todo, resulta importante que la prestación de cuidados satisfaga las necesidades subjetivas de los pacientes. Por lo tanto, la evaluación de la satisfacción del paciente se reconoce hoy en día como un valor añadido a otras medidas de resultado como el estado de salud o la calidad de vida. Se considera como un componente indispensable para la evaluación de la calidad de la atención y existe evidencia de su correlación con otros resultados de salud y con la equidad. (Ferreira, Raposo, & Tavares, 2020).

Es por esto por lo que la aplicación de evaluaciones de satisfacción a los pacientes por medio de encuestas permite conocer las necesidades de atención que se perciben, favoreciendo la elaboración de alternativas tal y como se detallan a continuación.

Matriz de evaluación de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “El nivel de satisfacción de usuarios y pacientes como un indicador de calidad de atención en el centro de salud tipo A Malchinguí “					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Insatisfacción de usuarios y pacientes por los servicios de salud recibidos en el centro de salud Malchinguí.	Mala calidad y falta de hospitalidad de los servicios de salud que se ofrecen.	Elevado porcentaje de quejas por insatisfacción.	Incrementar el nivel de satisfacción de usuarios y pacientes.	Implementar un plan de gestión para mejorar la satisfacción a los servicios de salud.	Provisión y calidad de servicios de salud Personal operativo y administrativo del centro de salud
		Bajos indicadores de calidad y satisfacción.	Mejorar los procesos de atención al usuario.	Elaborar matrices con el fin de dar seguimiento a las quejas por insatisfacción recibidas.	Personal operativo y administrativo del centro de salud
		Poca afluencia de pacientes al establecimiento de salud por miedo e inconformidades.	Gestión para colaboración con industrias locales.	Elaboración de un protocolo de acción frente a inconformidades por mala atención.	

		Incremento de enfermedad es crónicas por falta de adherencia a los servicios de salud.	Aumentar las capacitaciones en atención al usuario y hospitalidad.	Desarrollar planes de mejoramiento continuo.	
		Disminución de plazas para personal de salud, por la no utilización de los servicios que se ofrecen.		Realizar capacitaciones al personal operativo y a la comunidad sobre la cartera de servicios que se ofrecen.	
<p>Fuente: Centro de Salud Malchingui 2023.</p> <p>Elaboración: Autor.</p> <p>Fecha: 09 de febrero de 2023.</p>					

Tabla 7. Matriz de evaluación de alternativas de solución.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

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

La presente investigación se realiza con el fin de establecer recomendaciones para el mejoramiento en la calidad de atención que reciben usuarios y pacientes del centro de salud tipo A Malchinguí, y conjuntamente incrementar la satisfacción percibida por los mismos.

Se realiza una investigación cualitativa observacional y descriptiva, la cual para su elaboración es imprescindible conocer el número de atenciones que se realizan en el centro de salud Malchingui, el tipo y número de insatisfacciones que han recibido durante el año 2022. Para esto, se utilizaron los siguientes métodos de recolección de datos cualitativos:

- **Observación directa:** para identificar cómo funciona el centro de salud, como está establecida su estructura organizacional, infraestructura, y tipo de cartera de servicios que se ofrecen.
- **Entrevistas abiertas:** realizadas al personal operativo y administrativo del centro de salud Malchinguí, con el fin de tener una interpretación más precisa del problema, y el impacto que genera a la población y al ambiente laboral.
- **Recolección de documentos y materiales:** se recabó información a través de la gestión documental y análisis situacional obtenidos en el centro de salud Malchingui.

La investigación cualitativa, así, permite comprender la profundidad de un fenómeno a partir de la mirada de los actores sociales, la que se integra a los modelos explicativos cuantitativos, como es el caso de los fenómenos de la salud, donde la explicación de ellos no está completa sin la perspectiva de los sujetos que portan la salud/enfermedad. (Cueto, 2020)

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

El centro de salud tipo A Malchingui, al ser considerado como un establecimiento de salud de primer nivel de atención del Ministerio de Salud Pública del Ecuador,

sigue los lineamientos preestablecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de las Unidades Operativas de Primer Nivel de Atención.

Gestión Gerencial de la Dirección

La Coordinación Técnica del centro de salud Malchinguí, tal y como lo establece el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional, se encuentra a cargo al momento de un médico ocasional – rural, de más antigüedad el cual es el encargado de coordinar, supervisar y gestionar los procesos definidos para la unidad operativa a través de los Equipos Integrales de Atención en Salud (EAIS), los mismos que se encargarán de resolver los problemas de salud de su comunidad según su capacidad resolutoria.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

El administrador técnico del centro de salud Malchinguí es el encargado de establecer las necesidades de la cantidad de personal de talento humano dentro de la unidad operativa, dentro de sus funciones se encuentran la de solicitar mediante manera formal y oficial por la plataforma Quipux a la dirección distrital la necesidad institucional de nuevo personal operativo o administrativo.

Gestión Financiera

La gestión financiera del centro de salud Malchinguí, está directamente regulada y administrada por la Dirección Distrital 17d10 Cayambe – Pedro Moncayo, donde generalmente no se brinda ningún flujo de capital propio para el centro de salud, si no por parte de administrador a cargo de ser el caso se realizan descargos o solicitudes si se necesita algún insumo o medicación.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

El centro de salud Malchinguí, tal y como lo establece la autoridad sanitaria aplica el modelo de gestión previamente establecido, permitiendo satisfacer las necesidades de salud de forma integral, garantizando la calidad y el acceso a la atención de salud.

Su estructura está sustentada según la asignación poblacional de la comunidad, donde se busca disponer de herramientas que permitan identificar problemas de salud de la población asignada, para tomar decisiones objetivas y actuar de forma oportuna en cumplimiento de las necesidades de la población.

A continuación, se detalla un esquema de la estructura orgánica de una unidad de salud de primer nivel de atención, para establecer de mejor manera los procesos que se llevan a cabo.

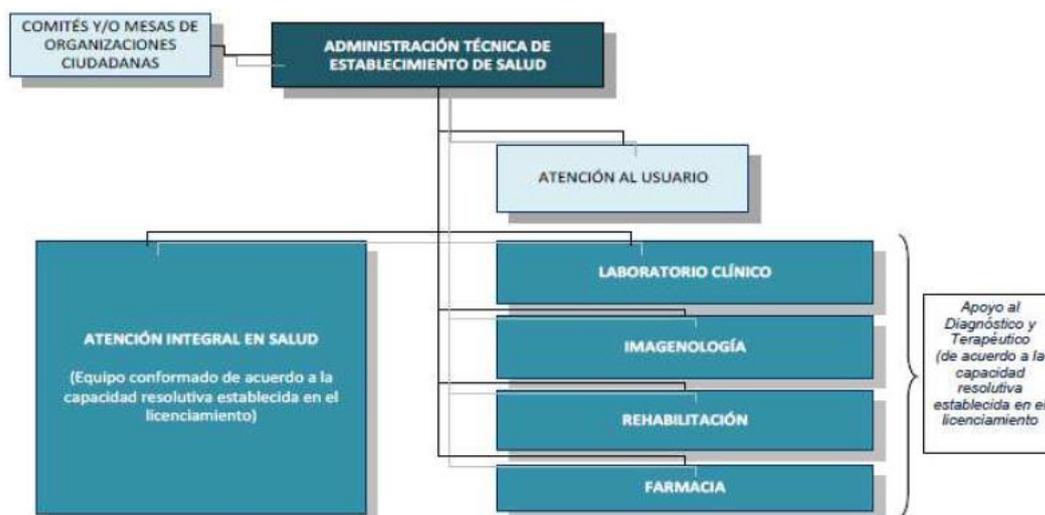


Figura 3. Estructura orgánica unidades operativas de primer nivel de atención.

Fuente: (Manual De Procesos Asistenciales Para Establecimientos De Salud De Primer Nivel Tipo A, 2016)

Los procesos operativos para establecimientos de primer nivel tipo A, son los siguientes:

Catálogo de procesos para establecimientos de salud de primer nivel tipo A		
Macroprocesos	Procesos	Subprocesos
Apoyo Administrativo	Registro de usuarios	
	Gestión de agenda	
Atención Ambulatoria	Consulta externa	
	Procedimientos médicos	
Apoyo diagnóstico y terapéutico a la atención médica	Dispensación de medicamentos	Dispensación de medicamentos.
		Farmacovigilancia

Promoción y prevención de la salud	Promoción De La Salud e Igualdad y Estrategias De Prevención y Control	Acciones ámbito individual
		Acciones ámbito familiar
		Acciones ámbito comunitario
Gestión Nacional de Discapacidades	Calificación a Personas con Discapacidad	

Tabla.8 Catálogo de procesos para establecimientos de salud de primer nivel.

Fuente: (Manual De Procesos Asistenciales Para Establecimientos De Salud De Primer Nivel Tipo A, 2016).

En cuanto al abastecimiento y logística todos los insumos y medicamentos, se coordinan directamente con la Dirección Distrital específicamente con el departamento de Farmacia y Bodega, donde previo un análisis de abastecimiento del centro de salud se realiza un pedido de descargo de los medicamentos e insumos que necesita el centro de salud.

Una vez que se entregan los medicamentos e insumos, el personal encargado del botiquín institucional del centro de salud realiza el conteo, almacenaje y distribución de estos según la demanda de pacientes.

Es importante mencionar que, dentro de todos los procesos asistenciales, existen procesos agregados obligatorios que debe llevar todo profesional dentro de la unidad operativa, tales como registro de matrices, informes de ejecución de actividades, etc. Para esta investigación es importante mencionar que el centro de salud Malchinguí cuenta con una matriz de inconformidades, donde se registra la inconformidad de los pacientes, la respuesta por parte del personal operativo involucrado y los planes de mejora.

Durante el año 2022, se recibieron un total de 15 inconformidades formales por parte de usuarios y pacientes por la atención recibida en el centro de salud Malchingui, sin embargo, esto sumado a las quejas de los pacientes que se observan en sala de espera, supone que calidad de atención que se da a la

población no es adecuada, razón por la que se debe intervenir para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Es controlado por el departamento de TIC'S de la dirección distrital, donde se gestiona a través del administrador técnico del centro de salud los requerimientos de equipos informáticos, cabe destacar que al momento se cuentan con equipos informáticos en buen estado, dotados todos de internet, facilitando las atenciones y el registro de ellas en las historias clínicas digitales.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social constituye una herramienta fundamental de la gerencia social, permitiendo realizar un diagnóstico temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de una determinada propuesta o proyecto, e identificar así las oportunidades y amenazas para la ejecución con éxito de estos.

El análisis del entorno forma parte del proceso de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios. Su propósito es doble: por una parte, permite caracterizar el entorno donde se desarrollará el proyecto definiendo el tipo de estrategia y comportamiento innovador de quienes lo ejecutarán. Por la otra, apoya la construcción de imágenes de futuro que orientan el desempeño organizacional en el largo plazo. (Fernández, 2013)

Con el fin de entender y mejorar la identificación de factores o variables en el entorno general del centro de salud Malchingui, se utilizará el análisis PESTEL, el cual se basa en la descripción del entorno de una organización mediante la consideración de los elementos: políticos, económicos, sociocultural, tecnológicos, ambientales y legales. (Torres, 2019)

Factor Político

Una situación muy preocupante, que a la larga se convierte en una amenaza es que, en aproximadamente 1 año, ha habido cambios de autoridades a nivel distrital en 3 ocasiones, produciendo incertidumbre en todo el personal operativo y logístico que forman parte de la dirección distrital 17D10. (El Hemisférico, 2022)

La falta de políticas internas que involucren el trabajo en conjunto y sistematizado con otras instituciones estratégicas del gobierno como Ministerio de Educación, MIES, y ONGs, ocasiona que ciertos determinantes de la salud no puedan ser identificados ni abordados integralmente, ocasionando insatisfacción por parte de cierto grupo poblacional en la comunidad.

El Gad parroquial es una entidad de suma importancia en la realización de actividades de promoción y prevención dentro de la comunidad, se han creado lazos de trabajo, fruto del cual se han creado convenios donde el Gad junto a otras instituciones privadas han intervenido en la potenciación y remodelación del espacio físico del centro de salud, en beneficio de toda la población. (GAD Malchingui, 2020) (ASIS Centro de Salud Malchinguí , 2022)

Factor Económico

El tema presupuestario dispuesto para la salud en el Ecuador ha sufrido cambios drásticos durante los últimos 4 años, fruto de la crisis económica mundial, la pandemia, etc. (Observatorio de Gasto Público, 2022)

Tales fluctuaciones de las partidas presupuestarias que son destinadas a nivel distrital indudablemente afectan a todos los centros de salud que estén a cargo de dicho distrito, complicando la adquisición de medicamentos, insumos o en el peor de los casos tener demoras en el pago de remuneraciones a los profesionales de salud, generando inconformidad y un mal ambiente laboral.

El sector privado cumple un factor muy importante para tratar de mitigar las reducciones presupuestarias para un determinado centro de salud, es el caso de la parroquia de Malchinguí, lugar donde se encuentran asentadas varias industrias florícolas donde un gran porcentaje de la población realiza sus labores, es por esto que la gestión de las autoridades del centro de salud, GAD parroquial y del distrito, es indispensable, con el fin de solicitar contribuciones ya sean económicas o mediante donaciones, constituye un factor a tomar en cuenta para el beneficio de la salud de la población, mejorando la calidad de vida de las personas y de los trabajadores de las empresas descritas. (GAD Malchingui, 2021)

Factor Sociocultural

Malchingui es la parroquia del cantón Pedro Moncayo la cual tiene mayor porcentaje de migración interna, proveniente principalmente desde el oriente ecuatoriano, debido a que como se indicó anteriormente se encuentran asentadas grandes industrias florícolas que necesitan constantemente talento humano para el cumplimiento de sus funciones, esto implica que la demanda de

los servicios de salud que se ofrecen en el centro de salud sea mucho mayor. (ASIS Centro de Salud Malchinguí , 2022)

Es un sector pluricultural, donde existe un porcentaje alto de analfabetismo de aproximadamente 13.04%, lo que constituye una población vulnerable a los que se les debe garantizar una atención oportuna e integral, promoviendo la calidad y niveles óptimos de satisfacción a la población. (GAD Malchingui, 2020)

Factor Tecnológico

Si bien no se dispone de tecnología de vanguardia dentro de la comunidad, cabe destacar que el servicio básico de internet y de telefonía cuenta con una cobertura amplia en todo el sector, además que la zona central de la parroquia cuenta con vigilancia por cámaras de seguridad ya que es un lugar donde confluyen varias instituciones educativas, centros de salud, y oficinas del Gad parroquial. (GAD Malchingui, 2020)

Factor Ambiental o ecológico

La parroquia de Malchingui posee amenazas por erupciones volcánicas y por fenómenos de deslizamiento, las cuales a pesar de disponer un plan de gestión de riesgos son amenazas latentes que siempre van a permanecer presentes. (Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, 2017)

Posee una flora y fauna variada, además dentro de la parroquia se encuentran asentadas 3 zonas protegidas, de los cuales se destacan el área de conservación Mojanda y el parque Jerusalem. (GAD Malchingui, 2020)

Matriz análisis PESTEL del entorno social		
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Factor Político	Buenas relaciones con Gad parroquial, para la realización de actividades, etc.	Cambio permanente de autoridades. Falta de políticas para colaboración interinstitucional
Factor Económico	Gestión con industrias florícolas locales para	Fluctuaciones de las partidas presupuestarias.

	colaboración estratégica.	Falta de medicamentos e insumos
Factor Sociocultural	Sector pluricultural	Migración interna. Porcentaje elevado de analfabetismo.
Factor Tecnológico	Amplia cobertura de internet y red telefónica.	
Factor Ambiental	Asentamiento de zonas protegidas.	Riesgo de erupciones volcánicas y fenómenos de deslizamiento.

Tabla.9 Análisis PESTEL entorno social centro de salud Malchingui.

Fuente: Elaboración propia.

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

Las cinco fuerzas de Porter es un análisis que se hace mediante una herramienta, para poder comprender los factores que determinan la rentabilidad de una empresa a largo plazo en el mercado y su nivel de competencia en el contexto global; de esta manera se conoce dónde está colocada en ese momento. (Torres M. , 2019)

Mediante la utilización de esta herramienta, se pueden detectar nuevas amenazas, diseñar estrategias y encontrar un sinnúmero de nuevas oportunidades, éstas 5 fuerzas son: la posibilidad de amenaza ante nuevos competidores, el poder de negociación de los diferentes proveedores, el poder de negociación de los compradores, rivalidad entre los competidores existentes y la amenaza de productos o servicios sustitutos. (Riquelme, 2015)



Figura 4. Modelo 5 Fuerzas de Porter.

Obtenido de: (ISO & IAF, 2016).

Cientes: poder de negociación de los clientes: El centro de salud Malchingui, es el único establecimiento de salud de la red pública que se ubica en este sector, es decir que es el encargado de satisfacer toda la demanda de morbilidades dentro de la comunidad, por lo tanto, al existir gran afluencia de usuarios y pacientes que acude para acceder a la cartera de servicios que se ofrecen, estos deben de garantizar su calidad y eficiencia.

Esta gran demanda de pacientes genera que todos los procesos operativos que se llevan a cabo se vean afectados, todo esto sumado a la escases de medicamentos e insumos, ocasiona que la satisfacción percibida de los pacientes hacia los servicios que brinda el centro de salud deje mucho que desear, ocasionando que no haya buena adherencia de la población a los servicios del centro de salud y que estos prefieran acudir a medicina privada o centros de salud ubicados en la capital.

Es por esto que resulta imprescindible mejorar la calidad de los servicios de salud que se ofrecen a la población, mediante el diagnóstico de insatisfacciones y la

gestión oportuna de las autoridades con planes de acción orientados al mejoramiento en la prestación de servicios en el centro de salud.

Competidores en el mercado: intensidad de la rivalidad

Al ser el único establecimiento de salud público dentro de la parroquia, como tal no existe alguna rivalidad si lo comparamos con otros establecimientos del sistema público, de igual manera no existen muchos consultorios o centros médicos privados de gran demanda dentro de la comunidad, sin embargo los establecimientos de salud que se encuentran en otras regiones podrían tomarse como competidores, ya que gran parte de la población al no evidenciar mejoría en cuanto a calidad de servicios que se ofrecen en el centro de salud se han visto en la necesidad de acudir a centros de salud públicos o consultas privadas en otras localidades para satisfacer sus demandas.

Proveedores: poder de negociación de los proveedores

Como tal la negociación con los proveedores no es una dependencia controlada por los centros de salud ya que cada dirección distrital es la encargada de gestionar negociaciones con proveedores en determinación de las necesidades institucionales que se tengan, sin embargo cada centro de salud en dependencia de su análisis situacional tiene la capacidad de informar oportunamente los faltantes en cuanto a insumos, medicamentos e inventario para que de esta manera las autoridades realicen un descargo de lo solicitado, es decir que los centros de salud son el punto de partida para que el departamento compras públicas realice las negociaciones con los proveedores según el presupuesto que se disponga.

Nuevos competidores: amenaza de entrada potencial de nuevos competidores

En este contexto es complicado entender como una amenaza la entrada potencial de nuevos competidores en el ámbito de la salud pública, más bien resultaría beneficiosos ya que ayudaría a descongestionar la demanda de pacientes que se tiene en el centro de salud, sin embargo por cuestiones técnicas y presupuestarias no es posible construir otro establecimiento de salud en la comunidad, caso contrario, si bien no se cuenta con un gran número de

consultorios o centros de salud privados al momento, existe la oportunidad de que este mercado pueda aumentar debido al aumento poblacional y sobre todo por el aumento en la demanda de servicios de salud de calidad por parte de la población, ocasionado también por la falta de confianza que tienen las personas de realizarse sus controles médicos en el centro de salud.

Productos sustitutos: amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos

Como se identificó anteriormente si bien existe un posible mercado de medicina privada que se podría implementar dentro de la comunidad, es evidente que para contrarrestarla es necesario implementar una serie de medidas que garantice el accesos de las personas a servicios médicos de calidad en el centro de salud, mediante la gestión de los administradores a cargo y mediante la vinculación de líderes locales los cuales sepan recoger las inconformidades de las personas y poder gestionar un adecuado diagnóstico del tipo de atención que reciben.

Dentro de las estrategias que se podrían implementar para contrarrestar el desarrollo de productos sustitutos sin duda serian crear campañas informativas sobre toda la cartera de servicios que se ofrecen en el centro de salud para que no exista malos entendidos como por ejemplo cuando personas acuden para solicitar exámenes de laboratorio, situación que no puede ser llevada a cabo debido a que es un centro de salud tipo A y no cuenta con esa oferta de servicio a la población, acción que podría generar malestar al paciente debido a la desinformación.

Sin embargo, debido al aumento de la proyección poblacional, sumado a la gran tasa de migración interna debido a la oferta de empleo que ofrecen industrias florícolas locales, una propuesta atractiva sería gestionar para que el centro de salud suba de categoría ampliando y mejorando la gama de servicios.

Análisis FODA

La aplicación del análisis FODA tiene como objetivo evaluar las fortalezas, debilidades (contexto interno) y las oportunidades y amenazas (contexto externo) de una determinada organización, con el fin de obtener un panorama global de la empresa y poder contribuir en la toma de decisiones para el crecimiento de la institución. (García & Cano, 2013)

Matriz análisis FODA centro de salud Malchingui	
Contexto interno	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal comprometido con sus labores y presto para planes de mejoramiento continuo. 2. Instalaciones readecuadas, junto con la entrada en funcionamiento de sus nuevas instalaciones de ampliación, ejecutadas y donadas por el Gad parroquial. 3. Parte del personal del centro de salud son nativos de la comunidad, lo que en ocasiones ayuda a tener mejor acogida de las personas de los servicios que se ofrecen. 4. Cuenta con todos los licenciamientos de permiso de funcionamiento actualizados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal de salud limitado. 2. Escasez de insumos y medicamentos. 3. Desinformación de la comunidad sobre la cartera de servicios que se ofrecen en el centro de salud. 4. Desconfianza de la población hacia la atención medica que se brinda, debido a insatisfacciones pasadas. 5. Falta campañas de salud en lugares estratégicos, que sirva de vinculación con la población. 6. Mal ambiente laboral debido al aumento de quejas.
Contexto externo	
OPORTUNIDADES	AMENAZA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar junto al Gad parroquial para la realización y vinculación de actividades con la comunidad. 2. Gestión con industrias florícolas locales para colaboraciones estratégicas. 3. El centro de salud se encuentra en una ubicación céntrica y privilegiada dentro de la parroquia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es el único centro de salud pública que se encuentra ubicado en toda esa extensa área. 2. Cambio permanente de autoridades distritales. 3. Falta de políticas para colaboración interinstitucional. 4. Alto porcentaje de migración interna. 5. Tasa elevada de analfabetismo.

<p>4. Gestión para el cambio de categoría y aumento de la cartera de servicios, debido al aumento poblacional.</p> <p>5. Trabajo en conjunto con líderes barriales, para la recepción de quejas o concejos que se podrían implementar en el proceso de mejora.</p>	<p>6. Creación de más consultorios privados en la comunidad, incrementando la falta de acogida a los servicios públicos y generando aumento de gasto económico a la población.</p>
--	--

Tabla 10. Matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia.

Cadena de Valor de la Organización



Figura 5. Cadena de valor centros de salud de primer nivel de atención.

Fuente: (Manual De Procesos Asistenciales Para Establecimientos De Salud De Primer Nivel Tipo A, 2016)

Planificación Estratégica

Misión

Brindar servicios médicos eficientes, de calidad e integrales a la comunidad, sin distinciones, por medio de profesionales comprometidos y capacitados, a fin de contribuir en el mejoramiento de su calidad de vida.

Visión

Ser reconocidos como el centro de salud líder en el servicio comunitario, para satisfacer con ética, calidez y equidad los requerimientos de la comunidad, mejorando la calidad de vida en forma integral, bajo un sistema de autogestión sostenible.

Valores

- **Respeto:** actuaremos con respeto, cordialidad y honestidad en el trato con nuestros pacientes, familiares y compañeros de trabajo. Trabajaremos en colaboración para promover el bienestar de las comunidades que asistimos, para crear un entorno amigable y tolerante acorde a sus necesidades y expectativas.
- **Vocación de servicio:** orientado a la ética profesional en nuestras labores, con la motivación de servicio y conciencia social, garantizando que lo que se hace, se hace bien, con calidad y calidez.
- **Integralidad:** consideramos al paciente y su familia desde las esferas éticas, morales, biológicas y culturales prestándoles un servicio humanizado, con actitud responsable y desinteresada.
- **Compromiso:** nos comprometemos a alcanzar la excelencia profesional mediante la formación continua, y por medio de nuestras capacidades se cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.

Objetivos institucionales

- Garantizar el acceso a servicios de salud de calidad y calidez a toda la población sin ninguna distinción, promocionando los servicios de salud y previniendo la aparición de factores de riesgo.
- Incrementar los niveles de satisfacción de los ciudadanos en relación con los servicios de salud que se les ofrece, con el fin de generar una buena acogida de la población al centro de salud.
- Gestionar oportunamente todos los procesos agregadores de valor y habilitantes de apoyo, para el funcionamiento adecuado y eficaz del personal médico en la prestación de servicios.

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Una vez identificados y analizados los diferentes factores que intervienen en la insatisfacción de los pacientes por la inadecuada calidad de los servicios médicos que se prestan en el centro de salud se pueden crear herramientas mediante la gestión gerencial, los cuales por medio de indicadores de gestión puedan evaluarse y verificarse, para poder determinar si evidentemente existe cambios en la problemática indicada.

Si bien la insatisfacción de los pacientes es comprensible ya que no se han manejado los procesos de intervención adecuadamente, claramente el porcentaje de quejas que se han recibido en este establecimiento de salud son elevadas todo esto debido a la mala gestión por parte de los administradores técnicos que han estado a cargo, la no aplicación de estrategias de vinculación con la sociedad a la que se prestan los servicios de salud y sobre todo la falta de capacitaciones al personal operativo sobre normas y protocolos de calidad que se deben implementar en los centros de salud de atención primaria.

Debido a todas estas situaciones que a continuación se detalla una propuesta de solución, a través de un plan de gestión gerencial donde por medio de indicadores de gestión se busca implementar estrategias para el mejoramiento de la calidad de atención de los servicios y por ende aumentar la satisfacción percibida por parte de usuarios y pacientes

Gestión Gerencial de la Dirección

Actividad 1

Creación de un comité de calidad multidisciplinario, tal y como lo establece el (Acuerdo Ministerial - 072, 2017) tiene como objetivo medir el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en los procesos de atención de salud, así como la formulación y ejecución de ciclos de mejoramiento continuo, de esta manera se garantizará la supervisión de los diferentes procesos operativos que se llevan a cabo, con adecuados índices de calidad, fortaleciendo el vínculo y satisfacción de los usuarios y pacientes con el centro de salud.

Indicador de Gestión Gerencial #1				
Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Conformación del comité de calidad	Número	$\frac{\text{Conformación del comité de calidad realizado}}{\text{Conformación de comité de calidad planificado}}$	Memorándum de designación	1

Tabla 11. Indicador de Gestión Gerencial #1.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 2

Como se evidenció se han recibido gran número de inconformidades, sin embargo, la importancia de esto radica en que estas sean atendidas y que en cada una se realice su respectiva verificación y plan de acción, para disminuir la incidencia de nuevas inconformidades similares, razón por la que se considera indispensable delegar un responsable que lleve una matriz de inconformidades y sea el encargado de dirigir la queja al personal involucrado y garantice la realización de estas actividades.

Indicador de Gestión Gerencial #2				
Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Delegación matriz de inconformidades	Número	$\frac{\text{Delegación de matriz de inconformidades realizado}}{\text{Delegación de matriz de inconformidades planificado}}$	Memorándum de designación	1

Tabla 12. Indicador de Gestión Gerencial #2.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 3

Elaboración de un protocolo de acción ante inconformidades, el mismo que se basará en el Manual de gestión de la calidad de la atención en los establecimientos de salud, orientando las medidas a tomar en cuenta a implementar en los planes de acción y retroalimentación al personal a quien va dirigida la inconformidad, para esto es indispensable el desarrollo de los siguientes puntos:

1. Revisión bibliográfica sobre gestión de calidad, inconformidades en el área de salud y recomendaciones para la elaboración de planes de acción.
2. Elaboración de un protocolo de acción ante inconformidades recibidas por usuarios o pacientes.
3. Revisión, aprobación, socialización con autoridades y personal operativo del establecimiento de salud.
4. Implementación, monitoreo por parte del encargado de la matriz de inconformidades del centro de salud.

Indicador de Gestión Gerencial #3				
Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Protocolo de acción ante inconformidades	Número	$\frac{\text{Protocolo elaborado}}{\text{Protocolo planificado}}$	Informe de realización y protocolo elaborado	1

Tabla 12. Indicador de Gestión Gerencial #3.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 4

Elaboración de una matriz de inconformidades, donde se detalle la descripción de la inconformidad recibida y la debida justificación por parte del personal involucrado, además se deberá indica si se realizó o no su respectivo plan de acción con su verificable.

Indicador de Gestión Gerencial #4				
Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Matriz de inconformidades	Porcentaje	$\frac{\text{Número de inconformidades recibidas}}{\text{Número de inconformidades atendidas}} \times 100$	Matriz de inconformidades actualizada	100% de inconformidades atendidas

Tabla 12. Indicador de Gestión Gerencial #4.

Fuente: Elaboración propia.

Gestión administrativa y de recursos humanos

Actividad 1

La capacitación de todo el personal operativo y administrativo del centro de salud es esencial para dar cumplimiento a los estándares de calidad en la atención que se plantean obtener, es por esto por lo que todos deben recibir capacitaciones programadas sobre la gestión de calidad, hospitalidad en el sector de la salud.

Indicador de Gestión Administrativa y de recursos humanos #1				
Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Capacitación al personal en gestión de calidad	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total de personal capacitado}} \times 100$	Informe de capacitaciones ejecutadas, con lista de asistentes y fotos	100% de personal capacitado

Tabla 13. Indicador de Gestión Administrativa y de recursos humanos #1.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad 2

La elaboración de un cronograma con el fin que el personal de salud durante sus actividades intra o extramurales brinden información a la población sobre la cartera de servicios que se ofrecen en el centro de salud, horarios de atención, etc. es necesario debido a la desinformación de las personas de la parroquia sobre los servicios de salud que se ofrecen, razón por la que en ocasiones genera inconformidades en las personas.

Indicador de Gestión Administrativa y de recursos humanos #2				
Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Cronograma informativo	Número	$\frac{\text{Cronograma realizado}}{\text{Cronograma planificado}}$	Cronograma con designación de actividades e informes de ejecución	1 cronograma semestral

Tabla 14. Indicador de Gestión Administrativa y de recursos humanos #2.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 3

La gestión para el trabajo interinstitucional y el convenio con industrias dentro de la comunidad es esencial para tratar de acarrear a la mayoría de la población a servicios de salud de calidad, es por esto por lo que se debe gestionar lo antes posible convenios de cooperación con industrias locales y afianzar la cooperación recibida por el Gad parroquial.

Indicador de Gestión Administrativa y de recursos humanos #3				
Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Convenios interinstitucionales	Número	$\frac{\text{Convenio ejecutado}}{\text{Convenio en proceso}}$	Convenio de cooperación firmado	2

Tabla 15. Indicador de Gestión Administrativa y de recursos humanos #3.

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de Actividades Plan de Gestión Gerencial

El siguiente cronograma propuesto para la aplicación del plan de gestión gerencial en la unidad operativa tiene contemplado realizarse durante lo que del año calendario desde su implementación, con sus respectivos monitoreos y evaluaciones en función de cada indicador propuesto, se deberá tomar en cuenta que semestralmente existe rotación e incorporación de nuevo personal operativo o administrativo, con lo que se deberá valorar la asignación a nuevos encargados según lo propuesto.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL CENTRO DE SALUD MALCHINGUI												
DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN									
Encargado	Actividad	Tareas	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Administrador Técnico o responsable del comité de calidad	Conformación del comité de calidad	Conformación del comité de calidad y/o renovación	x						x			
		Reuniones y monitorización de procesos operativos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Capacitaciones	x		x		x		x		x	
Delegado matriz de inconformidades	Creación y manejo de matriz de inconformidades	Elaboración de una nueva matriz de inconformidades	x						x			
Administrador Técnico y		Elaboración del protocolo	x	x								

delegado de matriz de inconformidades	Elaboración de protocolo de acción de inconformidades	Revisión y aprobación			x	x						
		Capacitaciones y retroalimentación					x	x	x	x	x	x
Delegado matriz inconformidades	Inconformidad recibida e inconformidad atendidas	Recepción de inconformidades, asignación y verificación del plan de acción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Administrador técnico	Capacitaciones	Cronograma de capacitaciones	x						x			
		Capacitaciones realizadas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Administrador técnico	Convenios interinstitucionales	Convenio de cooperación con GAD parroquial e industrias locales	x						x			

Tabla 16. Cronograma de monitoreo y evaluación del plan de gestión gerencial centro de salud Malchingui.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Las limitaciones identificadas en la implementación del plan de gestión gerencial, es que al tratarse de un establecimiento de salud público existe limitación en la implementación de herramientas o alternativas de solución a los problemas identificados, debido a que se necesita la autorización de autoridades distritales para poner en marcha algún plan de acción requerido, por más propuestas ingeniosas que se dispongan siempre se necesitará el visto bueno de las autoridades para proceder a implementarlas, por lo que muchas de ellas no se implementan ya que no se dispone de una autonomía administrativa.

La mala gestión de los administradores técnicos que han estado a cargo es una limitación muy importante, ya que no cumplen de manera adecuada y responsable con los procesos que están encargados, ocasionando que aumente la insatisfacción por parte de usuarios, pacientes y también por el personal operativo del establecimiento de salud, razón por la que se debe tener un mejor tino en la elección de administradores técnicos por parte del distrito, los cuales tengan capacitaciones adecuadas y que sepan transmitir la información de la mejor manera a sus colaboradores, ya que un buen manejo en sus funciones produce el éxito en la prestación de servicios del centro de salud.

La desinformación de la población sobre la cartera de servicios que ofrece el centro de salud, constituye una limitación al momento de mejorar la satisfacción de los pacientes, ya que gran parte las personas que viven en la parroquia acuden para servicios que no forman parte de la gama de servicios que se ofrecen como por ejemplo laboratorio clínico, imagenología, hospitalización, lo que al momento de explicar al usuario o paciente genera malestar ya que otorga una percepción de mala calidad de atención por no ofrecer esos servicios, es por esto que dentro de la implementación del plan de gestión gerencial, realizar campañas informativas durante actividades extramurales e intramurales son esenciales para que no ocurran inconvenientes.

El trabajo en equipo es fundamental para conseguir los objetivos propuestos, cuando no existe voluntad en colaborar con los diferentes procesos de la unidad

operativa existen conflictos internos y mal ambiente laboral, situación que se ha evidenciado al momento de implementar el plan de gestión, ya que mucha de las veces la implementación de procesos nuevos genera malestar en el personal operativo, y más aun cuando no se dispone del personal completo.

Conclusiones

- El plan de gestión gerencial es una alternativa adecuada y viable para responder a inconformidades respecto a la calidad de atención que reciben las personas, ya que éste puede ser modificado en relación con las necesidades que presente la población y los diferentes actores sociales que intervienen en las actividades de prevención y promoción de la salud.
- Llevar un seguimiento de las inconformidades recibidas, mediante respuesta del profesional involucrado de lo ocurrido, planes de acción con informes de ejecución y retroalimentación, constituye una herramienta de importancia para satisfacer las necesidades de la población.
- La calidad de atención que se ofrecen en todos los establecimientos de salud de primer nivel debe monitorizarse constantemente, ya que su éxito en la prestación de servicios constituye que se descongestione establecimientos de salud de mayor categoría, exista buena adherencia a los tratamientos entregados a los pacientes, y garantiza el acceso a la población de las diferentes acciones de prevención y promoción de la salud.
- El centro de salud Malchinguí al ser el único establecimiento de salud de dicha parroquia, debe brindar servicios de salud de calidad, basados en todas las normas nacionales preestablecidas, para generar confianza hacia la población y poder reducir tasas de morbilidad y mortalidad.
- Disponer de un personal operativo bien capacitado en las Normas de calidad que deben ofrecerse a usuarios y pacientes son prácticas que deben realizarse continuamente para tener conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en el establecimiento de salud y poder brindar atención de calidad.
- La elaboración detallada y correcta del análisis situacional de la parroquia es una herramienta de suma importancia para poder conocer los determinantes de salud que intervienen en la población, para de esta manera crear estrategias y planes de acción para poder mejorarlas.

Recomendaciones

- Es evidente que el centro de salud necesita una reestructuración administrativa, una persona capacitada y empoderada como líder en todos los procesos operativos que se llevan a cabo para brindar un adecuado servicio a la comunidad.
- Realizar investigaciones cuantitativas, donde mediante la aplicación de encuestas de satisfacción se pueda identificar de manera más detallada y cuantificada las variables que intervienen en la satisfacción de usuarios y pacientes, es una alternativa adicional que podría implementarse para que las intervenciones de mejora sean mejor direccionadas.
- El trabajo interinstitucional y la gestión con industrias locales constituyen un factor de importancia para el cumplimiento de objetivos propuestos, encaminados a brindar beneficios a la comunidad, por esto la gestión por parte de las autoridades debe abarcar todos los sectores que intervienen en la población.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Ministerial - 072. (2017). *MSP*. Obtenido de <http://www.heg.gob.ec/wp-content/uploads/2022/03/Acuerdo-ministerial-072-2017.pdf>
- ASIS Centro de Salud Malchinguí . (2022). *ASIS C.S Malchingui*. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1t1AbqKbv4NBxs-eM1ufUv4lu1xYtQCGm/view?usp=share_link
- Cueto, E. (2020). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Applied Sciences in Denistry*, 1(3).
- Dirección Nacional de Gestión de Riesgos. (2017). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de Plan de Contingencia : http://186.47.99.108/wiki/lib/exe/fetch.php?media=amenazas:informe_gr_cs_malchingui.pdf
- El Hemisférico. (2022). NUEVO DIRECTOR DEL DISTRITO DE SALUD. Cayambe, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://www.facebook.com/photo/?fbid=2380151355456595>
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de las Unidades Operativas de Primer Nivel de Atención MSP. (2013). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS MSP*. Obtenido de <http://www.saludzona1.gob.ec/cz1/images/documentos/Transparencia/ESTATUTO%201ER%20NIVEL%20MSP.pdf>
- Fernández, A. (2013). *Universidad Veracruzana*. Veracruz.
- Ferreira, Raposo, & Tavares. (2020). Primary health care patient satisfaction: Explanatory factors and geographic characteristics. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(2), 93-98. doi:<https://doi.org/10.1093/intqhc/mzz134>
- GAD Malchingui. (2020). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de Malchinguí 2020-2023*. Obtenido de <https://gadmalchingui.gob.ec/wp->

content/uploads/documentos/2021/1/PDyOT2021-2023.pdf?_t=1646952370

- GAD Malchingui. (2021). *Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia Rural de Malchingui*. Obtenido de FLORSANI y el GAD MALCHINGUÍ: <https://gadmalchingui.gob.ec/florsani-y-el-gad-malchingui/>
- García & Cano. (2013). *EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- García, & Díaz. (2019). Validez y consistencia de una escala rápida de satisfacción del paciente de consulta externa. *Gaceta Médica de Mexico*, 156, 47.52. doi:10.24875/GMM.19005144
- INEC. (2021). Obtenido de <https://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- ISO, & IAF. (2016). *Nuevas Normas ISO*.
- Ley Orgánica de Salud. (2015). *LEY ORGANICA DE SALUD*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>
- Manual De Procesos Asistenciales Para Establecimientos De Salud De Primer Nivel Tipo A. (2016). *pdfcoffe*. Obtenido de <https://pdfcoffee.com/manual-de-procesos-asistenciales-para-establecimientos-de-salud-de-primer-nivel-tipo-a-del-msp-5-pdf-free.html>
- MSP. (2021). *Manual Gestión de la calidad de la atención en los establecimientos de salud*. Obtenido de http://186.47.84.242:8000/cs-la-mana/guias_normas_protocolos/NORMATIVAS%202021/AC-00031-Gestion%20de%20calidad.pdf
- Observatorio de Gasto Público. (2022). *Las cifras del Presupuesto de 2023*. Obtenido de INFORMES DEL OBSERVATORIO: <https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/las-cifras-del-presupuesto-de->

GLOSARIO

Administrativo: Es una persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad.

Calidad: Refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de cualidad.

Estrategia: Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Gestión: Es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

Inconformidad: Sustantivo que hace referencia de estar en desacuerdo u oposición ante una acción.

Operativo: se trata de un plan que se lleva a cabo para desarrollar una acción y conseguir un objetivo.

Percepción: Es la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades, resultado de un proceso de selección, organización e interpretación de sensaciones.

Satisfacción: Sentimiento de placer y contento, por haber dado cumplimiento a una necesidad o gusto.