



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA MEJORAR LA ATENCIÓN EN UN CENTRO DE SALUD TIPO B DEL CANTÓN
CHAMBO

Docente Guía

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor

MD. Diego Leonel Ocaña Parra

Año

2023



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para la optimización del Talento Humano para mejorar la atención en
un Centro de Salud Tipo B del cantón Chambo

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

Docente Guía

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor

Diego Leonel Ocaña Parra

Año

2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

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

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por las bendiciones diarias, por el amor de mi familia y de mi esposa, que son ejemplo de superación y humildad, enseñándome a valorar todos mis logros.

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi esposa, pues sin ella no lo habría logrado, su apoyo incondicional a lo largo de la Maestría ha sido fundamental para la culminación de la misma.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación aplicada tiene como propósito el análisis de la gestión de una institución pública de salud, con la identificación, priorización y selección de un problema relevante que afecte la misma. Posterior a lo cual se aplica una metodología con la que se recaba información respecto de sus causas y efectos, para proponer alternativas de solución factibles de implementar y que se plasman en un plan de gestión gerencial. Dicho plan contiene además los elementos de monitoreo y control necesarios para establecer el logro de los objetivos institucionales.

En este caso, se destaca la importancia del manejo adecuado del talento humano en el sistema de salud, para lo cual es esencial contar con herramientas de gestión gerencial que procuren una administración eficiente del personal y, por ende, una mejor atención al paciente y una mayor satisfacción de los colaboradores.

Este proyecto utiliza un enfoque mixto que combina resultados cuali cuantitativos, lo que permite compaginar el análisis en función de la medición numérica que posibilita establecer pautas de comportamiento a la vez que permite obtener la perspectiva de los usuarios respecto de la satisfacción de la atención.

El manejo inadecuado del talento humano en una institución de salud puede traer consecuencias como la baja productividad, la sobrecarga laboral, el impacto negativo en la imagen del establecimiento y la insatisfacción del usuario. Por lo tanto, el objetivo principal de este proyecto es generar un plan gerencial para el manejo adecuado del talento humano, lo que proporcionará beneficios a la institución, al personal, a los pacientes y a la población en general.

Palabras claves: Talento humano, Centro de Salud, Gestión empresarial

ABSTRACT

This project aims to optimize the management of human talent in a specific health system, located in the Chambo parish, province of Chimborazo, with a population of 11,885 inhabitants. By designing a comprehensive management plan, the project seeks to improve personnel management, resulting in enhanced patient care, increased employee satisfaction and greater customer satisfaction. The project uses a mixed approach to gather both qualitative and quantitative data, which enables the identification of positive and negative qualities of the health facility, as well as the measurement of user satisfaction and waiting times. Mismanagement of human talent in a healthcare institution can lead to low productivity, work overload, and negative impact on the establishment's image, causing user dissatisfaction. The main goal of this project is to develop a management plan that optimizes the management of human talent, providing benefits to the institution, staff, patients, and the population in general, while meeting the objectives and goals of the Ministry of Public Health, zonal coordination, district, and the health center.

Keywords: Human talent, health center, managerial management

Índice de Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
AGRADECIMIENTOS	III
DEDICATORIA	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	V
ABSTRACT	VI
CAPÍTULO I.....	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1 Introducción	1
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	2
1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios.....	4
1.2.3 Análisis geoespacial y geopolítico	6
1.2.4 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	7
1.2.5 Población atendida	8
1.2.6 Demanda de servicios insatisfecha.....	10
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.....	11
1.3 Planteamiento del Problema.....	11
1.4 Justificación del planteamiento del problema	12
1.5 Objetivos General.....	14
1.5.1 Objetivos específicos.....	14
1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	14
1.7 Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	15

2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	16
2.2 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	17
2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección	17
2.2.2 Gestión estratégica de marketing	17
2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	18
2.2.4 Gestión financiera	18
2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	19
2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	19
2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	20
CAPÍTULO III	23
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	23
3.1. Planteamiento Estratégico	23
3.1.1 Análisis de entorno social	23
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud	25
3.1.3 Análisis FODA	25
3.1.4 Cadena de Valor de la Organización.....	27
3.1.5 Planificación estratégica.....	28
3.2 Plan de Gestión Gerencial	32
3.2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	32
3.2.2 Gestión Gerencial con proyección a 5 años	33
3.2.3 Mejoramiento continuo de la calidad.....	36

3.2.4 Capacidad instalada.....	37
CAPÍTULO IV	40
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	40
4.1 Limitaciones de la gestión gerencial	40
4.2 Conclusiones	41
4.3 Recomendaciones.....	41
Referencias Bibliográficas	42
Anexos	44

Índice de Tablas

Tabla 1_ Representación del funcionamiento del centro de salud	3
Tabla 2- Servicios y horarios del Centro de salud Chambo	7
Tabla 3_ Población atendida año 2022	9
Tabla 4_ Pacientes referidos a segundo nivel de atención, año 2022	10
Tabla 5_ Propuesta y justificación de alternativa de solución	15
Tabla 6_ Técnicas de recolección de datos	16
Tabla 7_ Gestión gerencial de la dirección	17
Tabla 8_ Gestión estratégica de marketing	17
Tabla 9_ Gestión administrativa y de recursos humanos	18
Tabla 10_ Gestión financiera	18
Tabla 11_ Gestión operativa, abastecimiento y logística	19
Tabla 12_ Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones	19
Tabla 13_ grado de satisfacción	20
Tabla 14_ información proporcionada por el medico al paciente	20
Tabla 15_ Recomendación del centro de salud	21
Tabla 16_ Agendamiento a través del 171	21
Tabla 17_ Tiempo de espera	21
Tabla 18_ calificación de servicios	22
Tabla 19_ Análisis pestel	23
Tabla 20_ Análisis FODA.....	26
Tabla 21_ FODA Estratégico.....	27
Tabla 22_ Cadena de valor de la organización	27
Tabla 23_ Propuesta de solución, indicadores, meta	32
Tabla 24_ Gestión gerencial con proyección a 5 años	33
Tabla 25_ Jornada de trabajo	38

Índice de Figuras

Figura 1_ Perfil epidemiológico Centro de salud Chambo	5
Figura 2_ Centro de salud Chambo	6
Figura 3_ demanda de servicios año 2022	9
Figura 4_ Árbol de problemas	11
Figura 5_ fuerzas de Porter	25
Figura 6_ Valores de centro de salud	29
Figura 7_ Principios éticos	30
Figura 8_ Ciclo de Deming	36
Figura 9_ Diagrama de flujo de los servicios y atención en centro de salud	37

Índice de Anexos

Anexo 1_ Modelo de encuesta	44
Anexo 2_ Registro fotográfico de encuesta	45
Anexo 3_ Registro fotográfico de entrevista a pacientes	46

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

Este proyecto se enfoca en la importancia del manejo adecuado del talento humano en un sistema de salud. El talento humano se define como el conjunto de habilidades y prácticas necesarias para administrar un cargo en relación con personas y recursos. Diseñar un plan de gestión gerencial para el talento humano puede ser un trabajo difícil y complejo, pero es esencial para el correcto funcionamiento de cualquier empresa o sistema de salud.

Un plan de gestión gerencial bien diseñado es fundamental para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el Ministerio de Salud Pública, la Coordinación Zonal, el Distrito y el Centro de Salud. Esto permitirá una gestión más eficiente del personal, lo que a su vez se traducirá en una mejor atención al paciente y en una mayor satisfacción de los colaboradores. En resumen, es vital prestar atención al manejo del talento humano en un sistema de salud para asegurar su correcto funcionamiento y lograr los objetivos y metas propuestas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) considera al talento humano como aquel conjunto de personas que buscan fomentar la salud, ya sea en el sector público o privado, manteniendo una responsabilidad con la salud y con la población a la que sirven. Según datos estadísticos de la OMS del 2016, se considera que un parámetro ideal del talento humano en salud es de 44.5 profesionales por cada 10.000 habitantes. (OMS&OPS, 2017)

El plan de oportunidades creado por la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador indica que todas las personas tienen derecho a un servicio de salud accesible y de calidad, cuyo fin es el bienestar de la población en general, tratando enfermedades frecuentes desde el primer nivel de

atención y evitando problemas de origen social como el embarazo adolescente y los suicidios, entre otros. (Secretaría Nacional de Planificación, 2021)

La administración adecuada del talento humano en salud requiere cumplir altos estándares de servicio, como calidad, disposición, humanización, seguridad, empatía y profesionalismo, ya que su objetivo principal es el completo bienestar físico y mental de la población, y no solo la ausencia de enfermedad.

La organización adecuada del talento humano es fundamental para el correcto funcionamiento de un establecimiento de salud. Una correcta distribución de horarios y de la carga laboral, tanto en actividades intramurales como extramurales, permitirá una atención más eficiente y un nivel de satisfacción más alto por parte de los usuarios.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

Para poder gerenciar una institución de salud, el gerente/director/administrador deberá poseer una serie de aptitudes y destrezas que lo ayudarán a cumplir su objetivo para el correcto funcionamiento de dicha institución.

El gerente a través de sus capacidades, destrezas y conocimientos adquiridos tendrá la capacidad de identificar problemas y proponer cambios para la mejora de procesos y la optimización de tiempos y recursos, además deberá alcanzar la correcta interacción del personal logrando de esta manera un incremento de las habilidades del talento humano. (Rondón et al., 2022)

En el Centro de Salud tipo B Chambo la gestión está a cargo del Administrador Técnico, quien se encargará de cumplir con las funciones establecidas, además de monitorear al talento humano, sus horarios, su distribución, y sus obligaciones para lograr los objetivos establecidos por el centro de salud.

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

En el marco del Acuerdo Ministerial 5212 relativo a la Tipología sustitutiva para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención y servicios de apoyo del Sistema Nacional de Salud, el Centro de Salud Chambo constituye una unidad de primer nivel de atención, Tipo B, ya que la tipología está dada por la capacidad resolutoria, el nivel de complejidad que este posea y la población adscrita, siendo para el centro de salud tipo B una población de responsabilidad de aproximadamente 10.000 a 50.000 habitantes. Al ser un centro de salud de primer nivel de atención, sus acciones están enfocadas a la promoción de salud y prevención de enfermedades (MSP, 2015) Su estructura administrativa, financiera y operativa se presenta en la tabla en donde se expone cada uno de sus componentes:

Tabla 1

Representación del funcionamiento del Centro de Salud

Estructura	Responsable	Actividades
Administrativa	Distrito 06D01 Chambo-Riobamba	Funcionamiento adecuado del Centro de Salud
Financiera	Administrador Técnico Distrito 06D01 Chambo-Riobamba (Gestión Interna Distrital Financiera)	Requerimientos de cada área a Administrador Técnico del Centro de Salud Administrador Técnico del Centro de Salud a través del Sistema de Gestión Documental - Quipux realiza requerimiento a Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba y éste a la instancia competente de la Coordinación Zonal 3.
Operativa	Coordinación Zonal 3 (Gestión Interna Zonal Financiera) Administrador Técnico del Centro de Salud	Gestión de todo el personal que trabaja en el Centro de Salud, en sus distintos horarios, intramural, extramural y horario extendido

Elaboración propia

Administrativa: El Centro de Salud tipo B Chambo es una unidad de salud ubicada en el cantón Chambo de la provincia de Chimborazo, en Ecuador. Este centro de salud, pertenece a la red de establecimientos del Ministerio de Salud Pública, encargado de establecer las políticas públicas orientadas para el mejoramiento de la salud de la población ecuatoriana.

Además, el Centro de Salud tipo B Chambo está bajo responsabilidad del Distrito 06D01 Chambo Riobamba encargado de la coordinación – planificación – evaluación – control y gestión de los servicios de salud en el área local; y, el Distrito se encuentra bajo gestión de la Coordinación Zonal 3, que comprende las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza y que está encargada de la coordinación – planificación – evaluación y control de las unidades de salud en las provincias.

La estructura jerárquica y administrativa de los centros de salud es muy importante para su correcto funcionamiento, ya que permite una gestión más eficiente y una mejor toma de decisiones en el ámbito local.

Financiera: el Centro de Salud Chambo, no es una entidad operativa desconcentrada, por tanto, no recibe asignación presupuestaria directamente, sino que recibe los bienes y talento humanos necesarios para su gestión desde la Dirección Distrital, por tanto, depende de cuán eficiente y efectiva es la gestión distrital.

Operativa: la parte operativa del Centro de Salud Chambo está constituida por un total de 29 personas que conforman el talento humano de la institución, en el ámbito médico cuenta con 2 médicos familiares, 1 médico general, 4 médicos rurales, 2 obstetras, 3 odontólogos, 1 psicólogo, 1 nutricionista, 3 fisioterapistas, 1 bioquímica farmacéutica, 1 laboratorista, 5 enfermeras, 1 estadística, 2 guardias de seguridad y 2 personas de limpieza.

1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios

Oferta (Red)

En el cantón Chambo, el único centro de salud a cargo del Ministerio de Salud Pública es la puerta de entrada a niveles de atención de mayor complejidad. Si se requiere, el centro de salud puede referir a pacientes adultos al Hospital General Docente de Riobamba y a niños al Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez, ambos de segundo nivel de atención y con mayor capacidad

resolutiva. Si aún no se puede resolver el problema, se puede recurrir a la Red Pública Integral de Salud (RPIS), que permite la remisión de pacientes a casas de salud con capacidad resolutiva específica. Es importante destacar que en el cantón Chambo no existen instituciones del IESS.

Demanda

Determinantes de la salud: El conjunto de procesos que pueden afectar positiva o negativamente la salud individual y colectiva se conoce como un conjunto complejo de factores. Cuando estos actúan de manera conjunta, determinan los niveles de salud tanto de las personas como de las comunidades. (Brier & lia dwi jayanti, 2020)

Los determinantes de la salud son diversos y pueden ser de origen ambiental, social, biológico y conductual, y todos ellos pueden influir en las condiciones de salud de las personas. En el caso del cantón Chambo, su ubicación en una zona de gran altitud y clima frío ha llevado a que la rinofaringitis sea una de las principales enfermedades en la zona.

A continuación, se muestran el perfil epidemiológico del cantón Chambo con las 10 primeras enfermedades motivo de consulta

Figura 1

Perfil epidemiológico Centro de Salud Chambo



1.2.3 Análisis geoespacial y geopolítico

El Centro de Salud está ubicado en la provincia de Chimborazo, cantón Chambo, parroquia Chambo, a 8 km de la ciudad de Riobamba, con una altura entre los 2400 y 4730 metros sobre el nivel del mar, cuenta con un clima frío, que fluctúa entre los 10 y 14 grados centígrados lo cual vuelve al cantón propicio para la agricultura y ganadería.

El cantón cuenta con un total de 31 comunidades que se encuentran distribuidas en su extensión total: 167.47 km², representando el cantón Chambo el 2.5% del área que constituye la provincia de Chimborazo. (Suango et al., 2012)

Figura 2

Centro de Salud Chambo



Fuente: Fotografía Centro de Salud Chambo

La vía terrestre de acceso al Centro de Salud es de primer orden (asfalto), lo cual representa un acceso fácil para los usuarios, puesto que el transporte público circula a pocos metros de la puerta principal del centro de salud.

En el análisis geopolítico cabe recalcar que Chambo por su ubicación contiene una fuerte identidad cultural, política y basta historia. Cuenta con una gran cantidad de festividades y tradiciones que reflejan la diversidad étnica y cultural de sus habitantes.

En términos de salud, el Centro de Salud tipo B Chambo es una institución clave para la atención médica de la población del cantón. Es el principal centro de atención primaria de la salud, y dispone de un equipo de profesionales altamente capacitados y comprometidos con la mejora de la calidad de vida de sus pacientes.

En resumen, el cantón Chambo es una región con una importante presencia geopolítica, tanto en términos económicos como sociales y culturales. Su centro de salud tipo B es un elemento clave para el bienestar de la población local y su correcto manejo del talento humano es esencial para garantizar una atención eficiente y de calidad.

1.2.4 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

El Centro de Salud Tipo B Chambo dentro de su cartera oferta 10 servicios: Medicina General y Familiar, Obstetricia, Odontología, Nutrición, Fisioterapia, Psicología, Laboratorio Clínico, Farmacia, Enfermería y Estadística.

Los servicios proporcionados a la población de su responsabilidad, así como los profesionales y sus actividades se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 2

Servicios y horarios del Centro de Salud Chambo

Servicios	No. profesionales por Servicio	Intramural	Extramural
Medicina Familiar	2	3 días	2 días
Medicina General	5	2 días	3 días
Obstetricia	2	3 días	2 días
Odontología	3	3 días	2 días
Fisioterapia	2	5 días	-
Nutrición	1	5 días	-
Psicología	2	2 días	-
Farmacia	1	5 días	-
Laboratorio Clínico	1	5 días	-

Enfermería	5	2 días	3 días
Estadística	1	5 días	-

Nota. en la presente tabla se pueden apreciar los servicios con los que cuenta el Centro de Salud Tipo B Chambo. Elaboración propia

El Centro de Salud cuenta con Equipos de Atención Integral de Salud (EAIS), los cuales están conformados por un médico y una enfermera, además del apoyo de las otras áreas como odontología y obstetricia cuando el médico a cargo de cada EAIS solicita apoyo.

El Centro de Salud desarrolla dos tipos de actividades:

Atención intramural: se refiere a trabajo dentro de la unidad de salud, donde se proporcionan a los usuarios los distintos servicios con los que cuenta el Centro de Salud.

Atención extramural: corresponde a trabajo en territorio, es decir, atención en la comunidad, cada grupo EAIS tiene asignados barrios y comunidades pertenecientes al cantón Chambo, donde se da seguimiento a pacientes prioritarios y vulnerables, como, por ejemplo, niños menores de dos años, embarazadas, personas con discapacidad, adultos mayores, entre otros.

1.2.5 Población atendida

El cantón Chambo abarca un extenso territorio, el cual cuenta con una población de aproximadamente 11.885 habitantes, el cual se distribuye en 4.459 en su zona urbana y 7.426 en su zona rural. (INEC, 2010)

Esta población es atendida por el personal del Centro de Salud, el cual a través de sus servicios de atención extramural brinda atención médica y seguimiento de pacientes en las zonas rurales; además de la atención brindada en el Centro de Salud bajo la modalidad de cita programada a través del 171, o demanda espontánea por parte de los usuarios.

La demanda de los mismos es elevada, para los distintos servicios que brinda el Centro de Salud, información que se presenta en la tabla a continuación, que contiene el número de pacientes atendidos en el año 2022 en los 5 servicios, registrados en el sistema Plataforma de Registro de Atención en Salud (PRAS) del Ministerio de Salud.

Tabla 3

Población atendida año 2022

Área	Hombres	Mujeres	Total
Medicina	2249	3777	6026
Odontología	1249	2007	3256
Obstetricia	2	238	240
Psicología	122	231	353
Nutrición	50	150	200

Nota. Datos de pacientes atendidos en el año 2022 según PRAS

Elaboración Propia

En el año 2022 se atendió un total de 10.075 pacientes en las distintas áreas del centro de salud tipo B Chambo, del total de pacientes atendidos el 59.8% corresponde a medicina general y familiar.

Figura 3

Demanda de servicios año 2022



Nota. Población atendida en cada Servicio del Centro de Salud en el año 2022

Elaboración Propia

La información expuesta en el gráfico es obtenida de los servicios prestados en el Centro de Salud que emplea el Sistema PRAS, el cual tiene como objetivo hacer un seguimiento de los pacientes y

mantener organizada la información de los diferentes servicios que se encuentran interconectados, evitando la necesidad de utilizar historias clínicas en formato físico.

1.2.6 Demanda de servicios insatisfecha

El Centro de Salud Tipo B Chambo al ser uno de los cantones con mayor población dentro de la provincia de Chimborazo, genera una elevada demanda de servicios, por lo cual en ocasiones no todas las personas pueden ser atendidas, por falta de profesional, lo cual genera malestar e insatisfacción ciudadana por falta de turnos y tiempos prolongados de espera.

Tabla 4

Pacientes referidos a segundo nivel de atención, año 2022

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag.	Sept.	Oct	Nov	Dic.
Número de referencias	31	30	32	25	23	30	17	38	50	43	23	19

Elaboración Propia

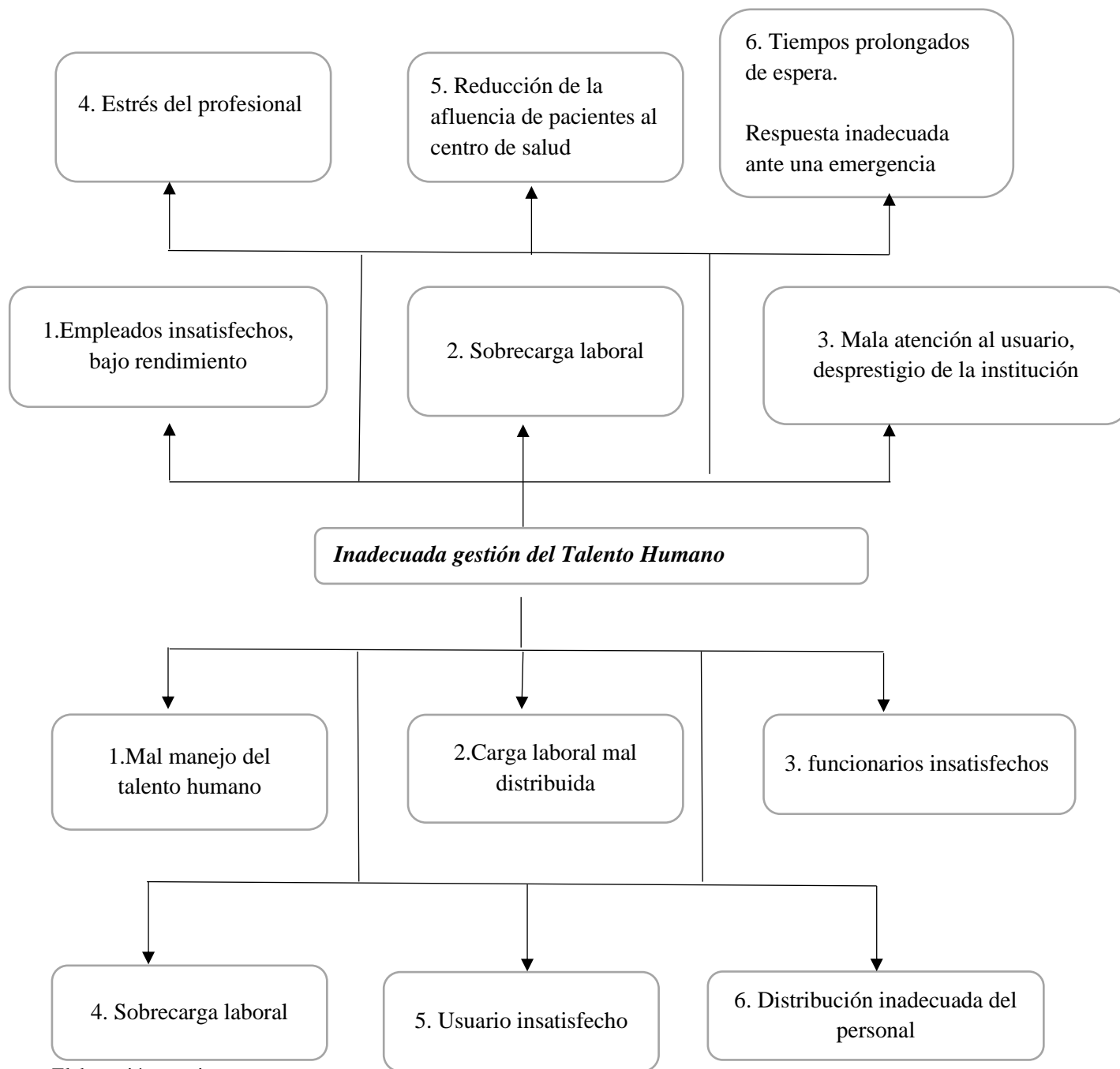
Como se menciona dentro de los ejes estratégicos del Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI), el primer nivel de atención es la puerta de entrada hacia un nivel de atención mayor si el caso lo amerita.

El Centro de Salud tipo B Chambo realizó 361 referencias al segundo nivel de atención en el año 2022, siendo las especialidades quirúrgicas y ginecológicas las más referidas.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.

1.3 Planteamiento del Problema

Figura 4 *Árbol de problemas*



Elaboración propia

Como se aprecia en el árbol de problemas, el inadecuado manejo del talento humano en una institución de salud trae graves consecuencias, tanto para el centro de salud como para los pacientes y los profesionales, los cuales se describen a continuación:

Baja productividad: al existir una desmotivación de los profesionales es probable que la productividad disminuya y la calidad de la atención sea mala.

Sobrecarga laboral: al no contar con una correcta distribución de horarios y del talento humano se provocará una saturación de los pocos profesionales y por ende estrés de los mismos.

Ambiente laboral tóxico: al generarse un ambiente laboral tóxico, donde los empleados se sienten desmotivados, estresados y poco comprometidos, se afectará negativamente la salud del profesional, la producción del mismo y, por ende, a los pacientes que recibieron atención por dicho profesional.

Impacto de la imagen del Centro de Salud: la inadecuada gestión del talento humano puede desencadenar un impacto negativo sobre la imagen de la institución, ya que funcionarios insatisfechos o pacientes que hayan recibido una mala atención, difunden comentarios negativos que dañan la imagen de la institución.

El talento humano es el motor de una institución, por lo que su correcto manejo asegura el logro de los objetivos propuestos. Por el contrario, un inadecuado manejo puede generar problemas que afectan el funcionamiento de la institución y generan un ciclo vicioso de malestar y frustración. Es importante corregir estos problemas a tiempo, ya que todos los aspectos descritos están interrelacionados y conforman un todo.

1.4 Justificación del planteamiento del problema

El talento humano es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa o institución, y su manejo adecuado es crucial para evitar falencias y asegurar el éxito. Para lograrlo, es importante establecer una distribución efectiva de puestos y funciones dentro del área de trabajo, así como

instruir al personal sobre el propósito y objetivos de la institución. Sin un objetivo claro, el fracaso es inevitable.

Una correcta distribución del personal permitirá optimizar tiempos y ofrecer una atención más eficiente, lo que reducirá los lapsos de espera de los pacientes. Esto a su vez conducirá a una mayor satisfacción de los pacientes y a mejores evaluaciones sobre el Centro de Salud, lo que se traducirá en una mayor afluencia de personas en busca de atención médica. Por lo tanto, es fundamental prestar atención al talento humano y su correcto manejo para lograr una institución de salud exitosa y eficiente.

Al tener un correcto manejo del talento humano tendremos varios beneficiarios, los cuales se describen a continuación:

Beneficios para la institución: El correcto manejo del talento humano en una institución de salud puede tener beneficios significativos en términos de productividad, eficiencia y rentabilidad. Cuando se gestionan de manera efectiva los recursos humanos, esto se traduce en una mayor productividad y en una mejora de la calidad de los servicios prestados, lo que a su vez puede aumentar la rentabilidad de la institución, en este caso, rentabilidad social.

Beneficios para el talento humano: Los colaboradores son uno de los recursos más valiosos de una institución de salud, y un correcto manejo del talento humano puede tener un impacto positivo en su bienestar y satisfacción laboral. Cuando se les proporciona oportunidades de formación y desarrollo profesional, se les brinda un entorno de trabajo seguro y saludable, y se les reconoce y recompensa por su desempeño, es más probable que se sientan valorados y comprometidos con la organización.

Beneficios para los pacientes: Un correcto manejo del talento humano también puede tener un impacto positivo en los pacientes. Cuando los empleados están motivados, capacitados y comprometidos con la institución, es más probable que brinden un servicio de mejor calidad y que estén dispuestos a proporcionar una atención más personalizada a los pacientes. Situación que mejorará la satisfacción de los pacientes, lo que a su vez produce fidelización del paciente a la institución y su disposición a recomendar la institución a otros. (Ricardo & Olarte, 2020)

1.5 Objetivos General

Elaboración de un Plan de Gestión Gerencial para la optimización del talento humano para mejorar la atención en el Centro de Salud Tipo B – Chambo.

1.5.1 Objetivos específicos

- Identificar la problemática que se desarrolla en las distintas áreas de trabajo del Centro de Salud tipo B Chambo, en el ámbito laboral.
- Analizar las causas y efectos, y, en consecuencia, proponer alternativas de mejora a través de un plan de gestión gerencial enfocado en la optimización del talento humano.

1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Las oportunidades de mejora para la prestación de servicios se obtendrán del análisis FODA según los problemas identificados, los cuales, se detallan a continuación:

- No existe medico en el área de emergencia.
- Inadecuado manejo de talento humano
- Desinterés del profesional hacia el usuario o paciente.
- Tiempos prolongados de espera debido a gran demanda de usuarios en el Centro de Salud.
- Queja de los usuarios por tiempos prolongados de espera.

PROPUESTA JUSTIFICACION DE ALTERNATIVA DE SOLUCION

1.7 Propuesta y justificación de alternativas de solución

Tabla 5

Propuesta y justificación de alternativa de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
“Plan de Gestión Gerencial para la optimización del Talento Humano para mejorar la atención en un Centro de Salud Tipo B del cantón Chambo”					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVA DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSIBLE
mal manejo del talento humano	Mala distribución de horarios	Empleados insatisfechos, bajo rendimiento	Correcto manejo del talento humano	Reajuste de horarios	Administrador técnico de Centro de salud
carga laboral mal distribuida	Desorganización de horarios	Sobrecarga laboral	Cumplimiento de horarios equitativos	Reajuste de horarios	Administrador técnico de Centro de salud
funcionarios insatisfechos	Mala organización de talento humano	Mala atención al paciente, desprestigio de la institución	Correcto manejo del personal	Reajuste de horarios en base a resultados	Administrador técnico de Centro de salud
sobrecarga laboral	Mala distribución de horarios	Estrés del profesional	Cumplimiento de horarios equitativos	Reajuste de horarios	Administrador técnico de Centro de salud
Fuente: información de personal y pacientes de Centro de salud Chambo					

Elaboración Propia

CAPÍTULO II

2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

La presente investigación aplicada contiene un enfoque mixto puesto que las herramientas aplicadas para recabar información, por un lado, contienen resultados cualitativos ya que propone evidenciar cualidades positivas y negativas del establecimiento de salud con el análisis de la Gestión Gerencial de la Dirección, Gestión administrativa, Gestión financiera, Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística, Gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Recoge datos cuantitativos en las siguientes áreas: satisfacción de atención, satisfacción de inquietudes, conocimiento de vías de agendamientos de citas para atención, tiempos de espera con el fin de obtener datos estadísticos e implementación de indicadores. (Hernández Sampieri et al., 2018)

Tipo de investigación: la presente investigación es de tipo descriptivo ya que se basa en una descripción de características del Centro de Salud en términos del talento humano y la logística, la forma en que se presta la atención de salud, la calidad brindada, las barreras y obstáculos para el acceso a los servicios, entre otros temas.

Técnicas para recolección de datos

Se describe las técnicas usadas para la recolección de datos en el presente proyecto como la población y muestra, a quien está dirigido y su propósito:

Tabla 6

Técnicas de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos				
Técnica	Población	Muestra	A quien va dirigido	Propósito
Entrevista	96 pacientes atendidos en 1 semana por un médico	78	Usuarios, pacientes	Levantar información relevante de tiempos de espera y grado de satisfacción
Entrevista	29	29	Personal	Información de manejo de logística

Encuesta	96 pacientes en sala de espera en 1 semana	78	Usuarios, pacientes	Agendamiento de citas por 171 Calidad de servicios
-----------------	--	----	---------------------	---

Elaboración Propia

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

Para llevar a cabo el análisis descrito, se realizó una investigación cualitativa mediante entrevistas a usuarios y personal del centro de salud. Para la evaluación de los resultados, se ha utilizado un sistema de puntuación que consta de cuatro categorías:

- 1 muy bueno
- 2 bueno
- 3 regular
- 4 malo

2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Tabla 7

Gestión Gerencial de la Dirección

Parámetro	Criterio Técnico	Puntaje			
		1	2	3	4
Política de trabajo favorable para el talento humano	El personal de salud conoce sus derechos y obligaciones para el correcto funcionamiento del Centro de Salud.		x		
Áreas de trabajo favorables para el desempeño laboral	El Centro de Salud cuenta con una infraestructura adecuada y cada consultorio y área de trabajo está equipada con lo necesario para desempeñar su función.	x			
Fortalecimiento de la organización y participación con la comunidad	Existe una articulación con el Comité Local de Salud respecto de la atención brindada a los usuarios por parte de los profesionales	x			
Control de personal	El Administrador Técnico del Centro de Salud realiza el control respecto de las actividades de los profesionales en sus distintas áreas y horarios de trabajo.		x		

2.2.2 Gestión estratégica de marketing

Tabla 8

Gestión estratégica de marketing

Parámetro	Criterio Técnico	Puntaje			
		1	2	3	4
Se difunde la información de servicios prestados en centro de salud a través de la coordinación zonal	Se realiza publicaciones en redes sociales sobre servicios prestados en el centro de salud	x	x	x	
Publicación de atención tanto intramural como extramural	Se realiza publicaciones en red social (Facebook) de atenciones en intramural y extramural.	x			
Se difunde información sobre campañas de vacunación.	Se publica en distintos medios y redes sociales sobre campañas realizadas en centro de salud.	x			

2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Tabla 9

Gestión administrativa y de recursos humanos

Parámetro	Criterio Técnico	Puntaje			
		1	2	3	4
El talento humano cumple con su función dentro del establecimiento de salud	Se cuenta con un horario establecido tanto para actividades intra como extramurales; además de un plan mensual para cada equipo de salud que sale a territorio.		x		
Administración correcta del talento humano	Se distribuye de manera correcta al talento humano respecto a sus horarios			x	
	Existe una respuesta oportuna para la atención de acuerdo a necesidades de los usuarios.			x	
Administración de espacios para la atención	Cada área cuenta con un espacio específico para el desempeño de las actividades	x			
Tiempo de espera para la atención	Existe una distribución correcta del talento humano para reducción de los tiempos de espera			x	

2.2.4 Gestión financiera

Tabla 10

Gestión financiera

Parámetro	Criterio Técnico	Puntaje			
		1	2	3	4

Requerimientos por áreas	Cada área realiza su requerimiento de acuerdo a sus necesidades al Administrador Técnico, y éste a su vez, a la Dirección Distrital 06D01 Chambo – Riobamba	x			
Respuesta de requerimientos	Se recibe de manera oportuna el abastecimiento de los recursos necesarios para la atención a usuarios		x		
Pago a talento humano	Se realiza el pago de la remuneración mensual al talento humano a tiempo	x			

2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Tabla 11

Gestión operativa, abastecimiento y logística

Parámetro	Criterio Técnico	Puntaje			
		1	2	3	4
Abastecimiento en distintas áreas	Las áreas cuentan con lo necesario para la atención en función de la demanda de los usuarios.		x		
Funcionamiento coordinado del Centro de Salud	Se cuenta con un sistema de agendamiento de pacientes para distintos servicios	x			
Médico de llamada	Existe un médico familiar designado para atender dudas y consultas del personal		x		

2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Tabla 12

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Parámetro	Criterio Técnico	Puntaje			
		1	2	3	4
Sistema PRAS para atención de usuarios	Se cuenta con un sistema que permite generar y guardar información relativa a la atención a usuarios		x		
Matrices internas de Centro de Salud	Al diligenciar matrices se obtiene información relevante para el Centro de Salud.	x			

Equipamiento	Se cuenta con acceso a internet y computadoras en cada servicio que facilitan la atención a usuarios y la consulta de datos e información.	x			
---------------------	--	---	--	--	--

2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Este parámetro no puede ser valorado ya que el centro de salud tipo B Chambo no cuenta con servicio de hospitalización. Por ende, todos los pacientes son atendidos de manera ambulatoria, ya sea por agendamiento de turnos a través del 171 o por demanda espontánea.

Enfoque cuantitativo: en base a encuestas realizadas sobre una muestra de 96% usuarios y su muestra de 78 usuarios con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% en sala de espera del Centro de Salud. (Hernández Sampieri et al., 2018)

Tabla 13

Evaluación del grado de satisfacción

Pregunta 1	Si		No		Total
¿Está satisfecho con la atención brindada en el Centro de Salud?	69	88.46%	9	11.54%	78

Análisis: El 88.46% de personas encuestadas correspondiente a 69 de 78 que están satisfechas con la atención brindada en el Centro de Salud, por ende, se puede decir que el Centro de Salud Tipo B Chambo cuenta con un grado de satisfacción óptimo.

Tabla 14

Información proporcionada por el médico al paciente

Pregunta 2	Si		No		Total
¿Las explicaciones que le dio el médico lograron satisfacer sus inquietudes?	74	94.87 %	4	5.13 %	78

Análisis: 74 de las 78 personas encuestadas están conformes con la explicación brindada por el médico respecto a su patología. Es decir, el 94.87% está conforme con su atención.

Tabla 15

Recomendación del Centro de Salud

Pregunta 3	Si		No		Total
Usted ¿recomendaría el Centro de Salud?	72	92.31%	6	7.69%	78

Análisis: el 92.31% del total de las personas encuestadas recomendaría el Centro de Salud tipo B Chambo, lo cual nos indica el alto nivel de aceptación en la comunidad y los usuarios.

Tabla 16

Agendamiento a través del 171

Pregunta 4	Si		No		Total
¿Conoce usted el agendamiento de turnos a través del 171?	60	76.92%	18	23.08%	78

Análisis: se evidencia que el 23.08% de las personas encuestadas desconocen sobre el agendamiento de turnos a través del 171, lo cual constituye un problema, ya que, al no conocer este servicio, los usuarios generan turnos por demanda espontánea, elevando los tiempos de espera para su atención.

Tabla 17

Tiempo de espera

Pregunta 5	30 minutos		de 30 minutos a 1 hora		de 1 a 2 horas		más de 2 horas	
¿Qué tiempo tuvo que esperar para su atención?	37	47.44%	30	38.46%	5	6.41%	6	7.69%

Análisis: El 85.9% correspondiente a 67 personas del total de la muestra refieren que fueron atendidos en una hora o menos, mientras que el 14,1% refieren que tuvieron que esperar más de 1 hora, lo que generó malestar e inconformidades ciudadanas

Tabla 18

Calificación de servicios

Pregunta 6: Calificación de los usuarios respecto del confort y calidad de los Servicios					
	muy bueno	bueno	regular	malo	Total
Agendamiento	22	42	8	1	73
Medicina	28	39	7	1	75
Farmacia	16	46	11	1	74
Laboratorio	26	45	2	1	74
Psicología	25	40	12		77
Nutrición	29	35	3		67
Enfermería	30	44	1		75
Obstetricia	27	38	2		67
Odontología	31	37	3		71
Fisioterapia	26	35	4		65

Análisis: los usuarios calificaron la atención recibida en cada uno de los servicios que se proporcionan en el Centro de Salud. Como resultado se obtuvo que todos los servicios se encuentran con un grado óptimo de evaluación, ya que se encuentran entre muy bueno y bueno.

*Todas las tablas presentadas en este apartado son de elaboración propia.

Análisis General.

En base a los datos obtenidos, es posible evidenciar que muchas personas no conocen el agendamiento de turnos por el 171, lo cual genera inconvenientes, ya que los turnos serán generados por demanda espontánea, haciendo que los tiempos de espera sean más prolongados para la atención.

La atención brindada en los diferentes servicios hace que el grado de satisfacción por parte de los usuarios sea alta y, por tanto, recomendarían al Centro de Salud.

Uso de otras herramientas: Observación Directa y Entrevista.

En cuanto a la observación directa y entrevista verbal no estructurada a los profesionales de salud y a los usuarios se evidencian problemas respecto a horarios, abastecimiento de medicamentos, lo cual genera inconvenientes que se describen a continuación:

- Falta de medicación en el área de farmacia
- Tiempos de espera prolongados de los usuarios para recibir atención en el Centro de Salud.
- Horarios mal organizados, lo que genera inconvenientes en el personal tanto intra como extramural, además de generar sobrecarga y estrés laboral.
- Mala distribución del talento humano, respecto al área de medicina ya que no se cuenta con personal a cargo de emergencias, lo cual genera inconvenientes a los profesionales de Consulta Externa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. Planteamiento Estratégico

3.1.1 Análisis de entorno social

Tabla 19

Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL DEL CENTRO DE SALUD TIPO B CHAMBO			
Político	Económico	Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • ODS objetivo número 3 • MAIS-FCI 	<ul style="list-style-type: none"> • La economía de Ecuador tiene todavía un bajo crecimiento (3%) por tanto no habrá la capacidad para generar inversión, empleo y bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil epidemiológico • Población de Chambo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema PRASS • GEO-SALUD

Elaboración Propia

Análisis político: Como se menciona en el Objetivo N° 3 de Desarrollo Sostenible del Ecuador, el cual corresponde a salud y bienestar, menciona que el objetivo de esta iniciativa es promover el

bienestar y una vida saludable para todas las personas, independientemente de su edad. (Andrade & Peña, 2019)

Por otro lado, el MAIS-FCI en el capítulo 2 sección 7 art. 32, determina la salud como un derecho, garantizado por el Estado y el capítulo 3 art. 35 define a las personas y grupos que requieren atención prioritaria y establece que tanto el ámbito público como privado son responsables de garantizar la atención especializada y prioritaria necesaria. (Brier & lia dwi jayanti, 2020)

Análisis económico: en el presupuesto del Estado los recursos destinados a salud pasaron de 3.4% al 6.8%. En Ecuador, el financiamiento de la salud corresponde a un sistema mixto que combina fuentes de financiamiento públicas y privadas. El sector público, representado por el Ministerio de Salud Pública (MSP), se financia principalmente mediante tributos. En cambio, las instituciones de seguridad social como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) se financian a través de contribuciones. En el sector privado, el financiamiento se realiza por medio de seguros privados y pagos directos de los pacientes. (Chang Campos, 2017)

Análisis social: el cantón Chambo en su zona urbana y rural cuenta con un total de 11.885 personas entre hombres y mujeres. (INEC, 2010)

Análisis tecnológico:

PRAS: con el rápido avance de la tecnología, se hace necesario fortalecer el sistema de información en salud. Para abordar este desafío, el Ministerio de Salud Pública ha tomado la iniciativa de construir e implementar un software médico con el fin de mejorar el acceso y la calidad de la atención sanitaria integral en todo el país.

Ya no haciendo uso de las historias clínicas físicas, sino teniendo una base de datos de todos los pacientes, donde se podrán visualizar la historia anterior del paciente de manera más ordenada y eficiente. (Ministerio de Salud Publica, 2017)

GeoSalud: El sistema GeoSalud versión 3.0 tiene como objetivo fomentar la utilización de herramientas informáticas para obtener datos que ayuden en la toma de decisiones y proporcionen información para el desarrollo, implementación y seguimiento de pacientes en la comunidad. (Riascos & Mayorga, 2017)

3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud

Figura 5

Las 5 Fuerzas del Modelo de Porter



Elaboración Propia

3.1.3 Análisis FODA

Se presenta el FODA del centro de salud tipo B Chambo – Chimborazo con su respectiva calificación con el fin de llevar a datos cuantitativos y poder visualizar los problemas existentes y poder generar las estrategias de mejora.

Por lo que se levanta una matriz FODA con el fin de visualizar los parámetros internos (Fortalezas y debilidades) y externos (Oportunidades y amenazas) el cual permite tener una mayor claridad del estado actual de la gestión del Centro de Salud Tipo B Chambo Chimborazo

Tabla 20

Análisis FODA

FACTORES INTERNOS		
Fortalezas	1	Suficientes profesionales
	2	Cartera de servicios amplia
	3	Infraestructura en buen estado
Debilidades	1	Inadecuado manejo del talento humano
	2	Quejas de los usuarios por tiempos prolongados de espera para atención
	3	Falta de medicamentos
FACTORES EXTERNOS		
Oportunidades	1	Ser un Centro de Salud tipo B
	2	Mayor afluencia de pacientes
	3	Ubicación geográfica favorable para pacientes
Amenazas	1	Desinterés de profesionales hacia usuarios
	2	Crisis económica nacional
	3	Post pandemia

Elaboración Propia

Análisis FODA, se valorará con el puntaje descrito a continuación:

1 no tiene problema

2 anticipación al problema

3 genera problema

Tabla 21

FODA Estratégico

FODA			FACTORES INTERNOS ORGANIZACIÓN						Total de Fortalezas y Debilidades		
			FORTALEZAS			DEBILIDADES					
FACTORES EXTERNOS	COMPONENTE POLÍTICO LEGAL	OPORTUNIDADES	1	2	3	1	2	3			
			1	1	1	1	3	2	3	11	
			2	1	1	1	3	2	3	11	
		3	1	1	1	1	1	2	7		
					9			20			
		AMENAZAS	1	2	3	2	3	3	1	6	
			2	1	1	1	2	1	3	8	
3	1		1	1	2	1	2	16			
Suma de Amenazas y Oportunidades			13			18					
			7	8	7	14	10	14			

Elaboración Propia

Cuando se realiza la correlación entre los factores internos y externos se da una puntuación, en donde los parámetros marcados en el número 3 es en donde se evidencian problemas, los cuales van a ser intervenidos para generar una solución asertiva.

3.1.4 Cadena de Valor de la Organización

Tabla 22

Cadena de valor de la organización

<p>Infraestructura: la infraestructura con la que cuenta el Centro de Salud tipo B Chambo es moderna, brinda todas las comodidades tanto para el personal como para los usuarios. Con sus distintas áreas como, farmacia, laboratorio, consultorios para odontología, medicina, obstetricia, psicología, nutrición, área de terapia física, vacunación, procedimientos, sala de capacitación, entre otras.</p>
<p>Recursos humanos: todos los profesionales que forman parte del centro de salud reciben capacitaciones continuas sobre temas importantes para la población.</p>
<p>Tecnología: todos los consultorios y áreas de atención cuentan con computadoras con acceso a internet que facilitan la atención a los usuarios.</p>

Logística de entrada	Operaciones	Planeación estratégica	Logística de salida
Agendamiento de turnos de los pacientes a los distintos servicios a través del 171 o por demanda espontánea	Atención brindada a los usuarios por parte de los profesionales en las distintas áreas de servicio con las que cuenta el Centro de Salud.	Estrategias para mejora de la atención al paciente, y por ende mejor grado de satisfacción	Una vez realizada a atención, paciente puede retirar medicación y dar una calificación sobre atención brindada.

Elaboración Propia

3.1.5 Planificación estratégica

Misión:

Fomentar estilos de vida saludables y brindar servicios de atención médica a la población en función de la capacidad resolutoria del establecimiento conforme la normativa vigente, trabajando en conjunto con otros niveles de atención de la red pública y complementaria que integran el Sistema Nacional de Salud. Con un enfoque individual, familiar, comunitario e intercultural, enmarcado en las políticas establecidas por el Ministerio de Salud Pública, con el fin de garantizar una atención integrada, continua, de alta calidad y con un trato amable. (MSP, 2012)

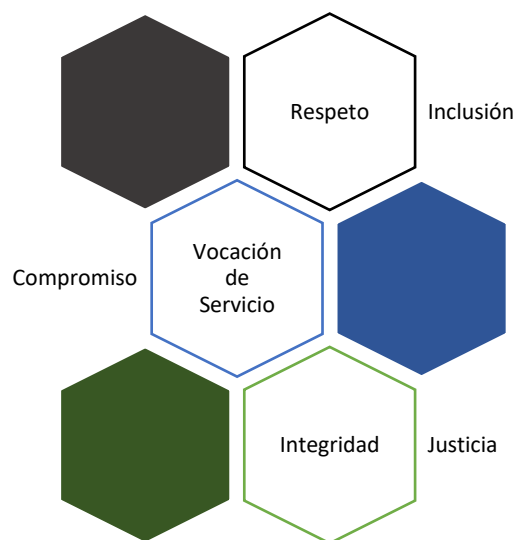
Visión:

Ser el nivel de atención de salud más reconocido por la población, sirviendo como puerta de entrada al Sistema Nacional de Salud. Trabajando en estrecha colaboración con la red pública integral de salud y la red complementaria para garantizar una atención continua, de alta calidad y excelencia técnica. Nuestra labor también incluye abordar los problemas de salud y sus factores determinantes para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y salud de la población, con un enfoque individual, familiar, comunitario e intercultural en línea con las políticas del Ministerio de Salud Pública. (MSP, 2012)

Valores

Figura 6

Valores en el Centro de Salud



Elaboración Propia

Objetivos Institucionales

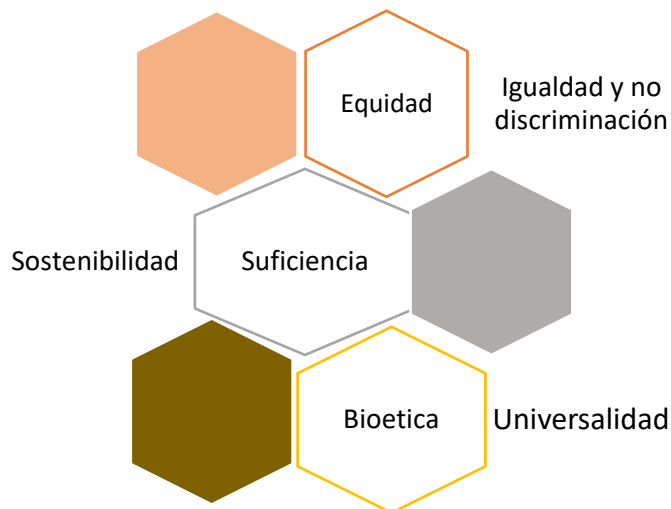
Establecer el primer nivel de atención como la principal vía de acceso al Sistema Nacional de Salud, siguiendo las directrices establecidas en el Modelo de Atención Integral de Salud, con el objetivo de ofrecer una atención integral y continua que cumpla con los más altos estándares de calidad y excelencia técnica. Además, se busca asegurar la articulación de los servicios de salud en la red pública y complementaria, para garantizar la continuidad de la atención y abordar los problemas de salud y sus determinantes, contribuyendo así al mejoramiento de las condiciones de vida y salud de la población.

- Enfoque individual, familiar, comunitario e intercultural, en base a la estrategia de Atención Primaria en Salud. Para ello, es necesario trabajar de manera articulada con todos los niveles de atención de la red pública y complementaria.
- Fortalecer las capacidades y habilidades del talento humano a través de información, capacitación e investigación para brindar una atención de excelencia técnica y calidad. (MSP, 2012)

Principios Éticos

Figura 7

Principios éticos



Elaboración propia

Políticas

El MAIS-FCI y los derechos del buen vivir, consideran políticas referentes a salud, las cuales en los artículos 358, 359 y 360 del Sistema Nacional de Salud (SNS), mencionan el establecimiento de principios, componentes, características y garantías que aseguran el derecho a la salud para toda la población. Estas disposiciones también describen las características del Modelo Integral de Salud y la estructuración de la Red Pública de Salud. (Brier & lia dwi jayanti, 2020)

Además, en el artículo 361 menciona que la autoridad sanitaria nacional ejercerá la rectoría del sistema, y el Estado será responsable de formular la política nacional de salud, así como de normar, regular y controlar todas las actividades relacionadas con la salud. (Brier & lia dwi jayanti, 2020)

Por otro lado, los derechos del buen vivir en el Ecuador en su sección séptima correspondiente a salud, determina que el Estado garantiza el derecho a la salud, el cual está estrechamente relacionado con el ejercicio de otros derechos como el derecho al agua, la alimentación, la

educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, y los ambientes sanos, entre otros que promueven el bienestar.

Para garantizar este derecho, el Estado implementará políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales, y brindará acceso permanente, oportuno y sin exclusiones a programas, acciones y servicios integrales de promoción y atención de la salud, incluyendo la salud sexual y reproductiva. La prestación de los servicios de salud se basará en los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética. (León, 2015).

3.2 Plan de Gestión Gerencial

3.2.1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Tabla 23

Propuesta de solución, indicadores, meta

Gestión Gerencial de la Dirección				
Estrategia por área *	Nudo crítico	Indicador	Línea base	Meta
Administración técnica del Centro de Salud	No existe médico en procedimientos de emergencia	Número de pacientes atendidos por emergencia $NP \frac{\# \text{pacientes atendidos}}{\# \text{total de pacientes que requieren atención médica de emergencia}} * 100$	Mensual	Destinar personal médico a emergencia y capacitar al personal
Recursos humanos	Inadecuado manejo de talento humano	Producción de cada médico (número de pacientes atendidos en actividad intramural) $PM \frac{\# \text{total pacientes atendidos por médico}}{\# \text{total de pacientes que requieren atención médica}} * 100$	Semanal	Levantar protocolos de atención Conocer cuántos pacientes por profesional son atendidos semanalmente
	Desinterés del profesional hacia el usuario	Escala de satisfacción del usuario posterior a la atención del profesional $ES \frac{\# \text{total de pacientes satisfechos con la atención}}{\# \text{de pacientes atendidos (en un periodo determinado)}} * 100$	Mensual	Capacitar al talento humano sobre protocolos de atención Saber cuál es el grado de satisfacción de los pacientes.

Estadística	Tiempo de espera de pacientes por mayor demanda de atención	<p>Tiempo de atención por paciente Calidad de atención</p> $TA \frac{\# \text{ de pacientes atendidos}}{\# \text{ total de pacientes en espera}} * 100$	Diario	Atender mayor número de pacientes con calidad y calidez
	Queja por tiempos prolongados de espera	<p>Medir el tiempo desde que entra hasta que el paciente sale del centro de salud</p> $NP \frac{\text{tiempo dentro centro de salud}}{\text{tiempo recomendado}} * 100$	Mensual	Reducir tiempo de espera usando la línea de servicio 177
Farmacia	Falta de medicamentos	<p>Número de pacientes que no reciben medicación por ruptura de stock</p> $M \frac{\text{medicamentos entregados}}{\text{receta}} * 100$	Generar un seguimiento trimestral a pacientes con enfermedades no transmisibles (HTA/ Diabetes)	Gestión en la Coordinación Zonal para el abastecimiento de medicación para el Centro de Salud

Nota. Estrategias por áreas donde se identifican nudos críticos según FODA

Elaboración propia

3.2.2 Gestión Gerencial con proyección a 5 años

Tabla 24

Gestión Gerencial con proyección a 5 años

Gestión Gerencial_ Proyección a 5 años						
Objetivo del Centro de Salud	Problema	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5

Protocolos de atención integral	No existe médico para atención en Emergencia Queja por tiempos prolongados de espera	Implementación de propuesta para contar con médico en emergencia	Selección y vinculación de médico para emergencias y capacitación	Estandarizar el proceso de emergencia y levantar indicadores	Reajustes de puesto; horarios, médico de planta o rotativo	Rápida respuesta ante emergencias, reducción en tiempos de espera.
	Tiempos de espera 13.1% pacientes espera más de 30 minutos	Reducción en tiempos de espera a un 2.62% anual que corresponde a un 20% de pacientes atendidos	Reducción en tiempos de espera a un 5.24% anual que corresponde a un 40% de pacientes	Reducción en tiempos de espera a un 7.86% anual que corresponde a un 60% de pacientes	Reducción en tiempos de espera a un 10.48% anual que corresponde a un 80% de pacientes	Óptimo 100% de reducción en tiempos de espera y cumplimiento de 30 minutos de atención según la normativa vigente
	Inadecuado manejo de talento humano Desorganización de horarios y profesionales: revisar horarios de trabajo *	Reajuste de horarios para optimización de tiempos y medición de productividad con el indicador respectivo	Valoración y seguimiento del cambio propuesto	Estandarizar los horarios para profesionales de planta y rotativos	Reajuste de horarios en base a resultados	Todos los profesionales trabajen de manera equitativa

	<p>Tiempo de espera de pacientes por mayor demanda de atenciones</p> <p>Queja por tiempos prolongados de espera, el 23.08% de pacientes atendidos debido a demanda espontánea. Debido al desconocimiento del uso del 171 para agendamiento</p>	<p>Reducción del número de pacientes con desconocimiento del uso del 171 para agendamiento de citas en un 4.6% anual que corresponde a un 20% de pacientes atendidos</p>	<p>Reducción del número de pacientes con desconocimiento del uso del 171 para agendamiento de citas en un 9.2% anual que corresponde a un 40% de pacientes atendidos</p>	<p>Reducción del número de pacientes con desconocimiento del uso del 171 para agendamiento de citas en un 13.8% anual que corresponde a un 60% de pacientes atendidos</p>	<p>Reducción del número de pacientes con desconocimiento del uso del 171 para agendamiento de citas en un 18.4 % anual que corresponde a un 80% de pacientes atendidos</p>	<p>Uso de vía telefónica para agendamiento de citas a fin de optimizar el proceso</p>
Seguimiento a pacientes	<p>Falta de medicamentos</p>	<p>Levantar indicadores e información sobre pacientes con enfermedades no transmisibles que no reciben medicación</p>	<p>Clasificar por tipo de enfermedad y medicación</p> <p>Generar un plan de acción para solucionar dicho problema</p>	<p>Realizar requerimientos a las instancias pertinentes para abastecimiento permanente y no tener ruptura de stock</p>	<p>Estandarización de plan de acción</p>	<p>Llevar un seguimiento de los pacientes ya que al tener ENT y no tomar la medicación conlleva al deterioro de la salud, generando mayores gastos en salud al Estado</p>
Capacitación continua al talento humano	<p>Desinterés de profesionales</p>	<p>Levantar indicadores para valoración del tipo de atención brindada</p>	<p>Implementación de capacitación al personal para mejora de la atención</p>	<p>Generar un seguimiento y valoración de resultados con datos de pacientes</p>	<p>Estandarizar protocolos de atención</p>	<p>Que se cumpla con un servicio integral y de calidad a los pacientes</p>

Elaboración Propia

3.2.3 Mejoramiento continuo de la calidad

El Círculo de Mejora de la Calidad de Deming es un método efectivo para optimizar los procesos y servicios en un centro de salud. Al seguir las etapas del PHVA, se puede identificar el problema o área que necesita mejoras, establecer objetivos específicos y medibles, implementar los cambios necesarios, medir el impacto de las mejoras y consolidar los cambios realizados. (García et al., 2018)

Esto puede conducir a una mejora continua en la calidad de los servicios y procesos en el centro de salud, lo que a su vez puede mejorar la satisfacción del paciente, la eficiencia y la efectividad del centro de salud en general. Es importante que se realicen seguimientos y análisis regulares para identificar cualquier problema o área que necesite mejoras adicionales y así mantener una mejora continua en el centro de salud.

Figura 8

Ciclo de Deming

Ciclo de Deming, planificar (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act) (PCDA). Para Centro de Salud



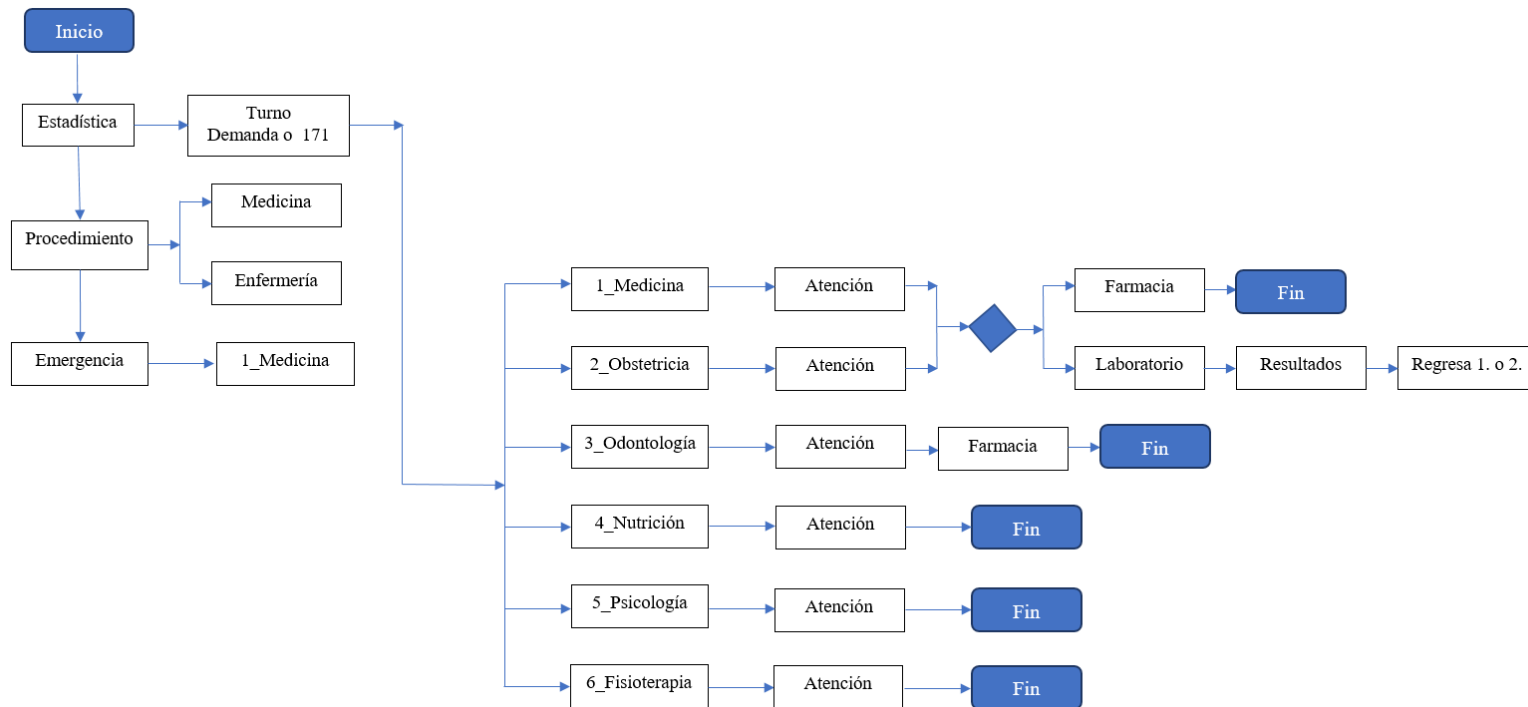
Elaboración Propia

3.2.4 Capacidad instalada

La capacidad instalada se refiere a la cantidad de infraestructura disponible para producir bienes o servicios. Esta capacidad está estrechamente vinculada a los recursos físicos, humanos, tecnológicos y de equipo necesarios para brindar los servicios, y puede ser estimada mediante la medición y cuantificación de estos elementos. (Camila et al., 2020)

A continuación, se muestra un diagrama de flujo que representa la atención de un paciente que llega al Centro de Salud tipo B Chambo.

Figura 9 Diagrama de flujo de los servicios y atención en centro de salud



Elaboración propia

Aprovechamiento de la capacidad instalada

Para poder determinar la capacidad instalada de una institución se debe tener en cuenta las políticas del Ministerio de Trabajo y del Ministerio de Salud Pública, en donde se menciona que, para un centro de salud tipo B los días laborables serán 5 días a la semana 8 horas diarias, los días festivos se contará con médicos y enfermeras asignados para cubrir dichos turnos.

Jornada de trabajo: para entender de mejor manera se representará en la siguiente tabla:

Tabla 25

Jornada de trabajo

Jornada de trabajo	8 horas
Horas laboradas a la semana	40 horas
Número de días laborables a la semana	5 días
Número de días laborables mensuales	20 días
Horas comprendidas por turno de trabajo	8 horas

Elaboración Propia

Horario de trabajo: de lunes a viernes de 08h00 a 17h00 con una hora de almuerzo comprendida de 13h00 a 14h00.

Las personas que se encuentren en horario extendido trabajarán de martes a sábado de 10h00 a 19h00 con una hora de almuerzo de 14h00 a 15h00, cumpliendo con lo antes mencionado por la ley, 5 días a la semana 8 horas diarias.

Teniendo en cuenta la información proporcionada se puede determinar el tiempo normal de trabajo, según los siguientes cálculos:

TNT= Tiempo de trabajo normal, para calcular este dato se resta de los 365 días al año – los 52 domingos y 52 sábados obteniendo un dato de 261 días laborables en el Centro de Salud tipo B, no se toma en cuenta los días festivos ya que hay personal a cargo para dichos días y se multiplica por las horas trabajadas

$$TNT = 365 - 52 - 52$$

$$TNT = 261 \text{ dias laborables}$$

$$TNT = 261 \text{ dias/año} * 8H$$

$$TNT = 2088 \text{ horas en un año}$$

Determinando el tiempo real de trabajo se estiman los tiempos improductivos del trabajador, que se detallan a continuación:

Tiempo por necesidades fisiológicas e imprevistos = 30 minutos

Ahora se calcula el tiempo productivo restando el tiempo improductivo

$$\begin{aligned} TNT \text{ por turno} &= \left(\frac{60 \text{ min}}{\text{hora}} \right) * \frac{8 \text{ hrs}}{\text{día}} \\ &= 480 \text{ min} * \text{ día} - \text{ tiempo improductivo} \\ & \quad 480 - 30 \text{ minutos} \\ TP &= 450 \text{ minutos al día} \\ TP &= 450 * 60 \text{ minutos} = 7.5 \text{ horas al día} \end{aligned}$$

Según los lineamientos de atención a pacientes el tiempo de demora por atención debe ser de 20 a 30 minutos por pacientes, se toma en cuenta el tiempo máximo en donde:

$$PACIENTE \text{ ATENDIDO} = \frac{450}{30} = 15 \text{ Pacientes del día}$$

Conclusión: en un día de producción normal cada profesional de la salud en actividades intramurales deberá atender 15 pacientes al día para tener un tiempo productivo óptimo.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1 Limitaciones de la gestión gerencial

La gestión gerencial, tanto en el ámbito público como privado, enfrenta limitaciones como cualquier otra ciencia de estudio.

A continuación, se presentan algunas de las limitaciones comunes:

Recursos limitados: En el sector público, como en el caso de un centro de salud, los gerentes/directores/administradores técnicos enfrentan limitaciones en cuanto a recursos, presupuesto y personal, lo que limita su capacidad de acción y tiempo para alcanzar objetivos.

Falta de información: Los gerentes deben tener acceso a información precisa y relevante para tomar decisiones adecuadas. Sin embargo, en ocasiones, la información puede ser limitada, incompleta o inexacta, lo que dificulta la toma de decisiones efectivas.

Cambio constante: El entorno empresarial y político es dinámico y está en constante evolución, lo que puede afectar la continuidad de los proyectos y objetivos establecidos. En el caso de Ecuador, las políticas de reelección de autoridades cada 4 años pueden generar cambios en todo el sistema, lo que dificulta la continuidad de proyectos y objetivos a largo plazo.

Conflictos de interés: Los gerentes deben equilibrar los intereses de la institución, personal y otros grupos de interés para tomar decisiones que satisfagan a todas las partes involucradas. Esto puede ser un desafío y limitar la capacidad del gerente para tomar decisiones asertivas.

Limitaciones personales: Los gerentes pueden presentar limitaciones personales, como la falta de habilidades y experiencia, lo que puede afectar su capacidad para tomar decisiones efectivas. Sin embargo, estas limitaciones pueden ser superadas con el tiempo y el aprendizaje continuo. (Robbins et al., 20018)

4.2 Conclusiones

- El correcto manejo del talento humano en una institución de salud es esencial para garantizar su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Al gestionar de manera efectiva los recursos humanos, se pueden lograr beneficios significativos para la institución, el talento humano y los pacientes, lo que a su vez puede contribuir a mejorar la salud y el bienestar de la comunidad en general.
- Cuando se gestionan de manera efectiva los recursos humanos, se puede reducir el absentismo laboral, la rotación de personal, y mejorar la motivación y el compromiso de los colaboradores.

4.3 Recomendaciones

- Es crucial para una institución de salud lograr una gestión eficaz del talento humano priorizando y mejorando continuamente la gestión del mismo para maximizar su capacidad de brindar servicios de calidad y lograr mejores resultados de salud para sus pacientes y la comunidad en general.
- Se recomienda mantener una correcta gestión de recursos humanos ya que no solo beneficia a la institución, sino también al personal, pudiendo mejorar su satisfacción laboral y su calidad de vida. Además, esto puede tener un impacto positivo en la atención al paciente, ya que un personal motivado y comprometido es más propenso a brindar un servicio de calidad y a generar una mejor experiencia para el paciente.

Referencias Bibliográficas

- Andrade, A., & Peña, C. (2019). ODS Territorio Ecuador: “Logros y desafíos en la implementación de los ODS en Ecuador”. *Panorama Sostenible Anual No.1. / Grupo FARO*, 123.
- Brier, J., & lia dwi jayanti. (2020). *Manual del Modelo de Atencion Integral de Salud - MAIS*. 21(1), 1–9. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Camila, M., Serrano, R., & Dirigido, T. (2020). *Desarrollo de una guía práctica para la adaptación de una preexistente capacidad hospitalaria para afrontar una emergencia sanitaria*. 1–32.
- Chang Campos, C. J. (2017). Evolución del sistema de salud de Ecuador: buenas prácticas y desafíos en su construcción. Década 2005-2014 TT - Evolution of health system Peru: Good practices and challenges in construction. Decade 2005-2014. *An. Fac. Med. (Perú)*, 78(4), 452–460. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832017000400014
- García, G. D. M. C., León, R. D. C. C., Menéndez, C. D. A., Rodríguez, S. I. P., Lopez, E. Ms. B., & Fernández, T. L. S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Revista Archivo Medico de Camagüey*, 22(6), 18–33. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552018000600843
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación. In S. A. de C. V. McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO (Ed.), *Introducción a la seguridad informática y el análisis de vulnerabilidades*. <https://doi.org/10.17993/ingytec.2018.46>
- INEC. (2010). 14.483.499. 1(1), 14.
- León, M. (2015). *BUEN VIVIR EN EL ECUADOR Del concepto a la medición*. 94.
- MSP. (2012). *Estatuto Organico de Gestion Organizacional por Procesos de los Establecimientos de Salud del Primer Nivel de Atencion del MSP*. https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/ac_00004568_2013_28_nov.pdf
- MSP. (2015). ACUERDO No. 00005212 (SE EXPIDE LA TIPOLOGÍA SUSTITUTIVA PARA HOMOLOGAR LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD POR NIVELES DE ATENCIÓN Y SERVICIOS DE APOYO DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD). *Suplemento Del Registro Oficial*, 2018(428), 1–14. <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp->

content/uploads/2019/02/ACUERDO-MINISTERIAL-5212-_-TIPOLOGIA-ESTABLECIMIENTOS-DE-SALUD-POR-NIVEL-DE-ATENCION.pdf

OMS&OPS. (2017). 29 Conferencia Sanitaria Panamericana. 69 Sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas. Estrategia De Recursos Humanos Para El Acceso Universal A La Salud Y La Cobertura Universal De Salud. *Oms/Ops*.
<http://docs.bvsalud.org/oer/2018/09/3767/csp29-10-s.pdf>

Publica, M. de S. (2017). *PLATAFORMA DE REGISTRO DE ATENCIÓN EN SALUD (PRAS)*. 1–117.

Riascos, A., & Mayorga, J. (2017). MANUAL DE NAVEGACIÓN BASICA. *Ministerio de Salud Publica*.

Ricardo, W., & Olarte, R. (2020). *Universidad Militar Nueva Granada*.

Robbins, S., Coulter, M., & Martocchio, J. (2018). *Administración 13E* (Person (ed.); 13E ed.).
https://www.academia.edu/61423625/Administración_13_edición_Stephen_P_Robbins_Mar_y_Coulter

Rondón, M., Naveda, M., & Gonzales, E. (2022). *MANAGERIAL COMPETENCES OF SENIOR MANAGEMENT UNDER THE QUALITY MANAGEMENT*. 24, 22–37.

Secretaria Nacional de Planificacion, E. (2021). Plan-de-Creación-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado. In *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025* (pp. 43-48-85–90).
<file:///C:/Users/PC-CARO/Documents/Plan-de-Creación-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador>

Suango, V., Guerra, H., & Erazo, V. (2012). *CANTÓN CHAMBO PROYECTO : “ GENERACIÓN DE GEOINFORMACIÓN*.

Anexos

Anexo 1

Modelo de encuesta

ENCUESTA DE SATISFACCION CENTRO DE SALUD TIPO B CHAMBO

Pregunta	SI	No
Esta satisfecho con la atención brindada en el centro de salud	x	
Las explicaciones que dio el medico quitaron sus inquietudes	x	
Usted recomendaría este centro de salud	x	
Conoce usted el agendamiento de turnos por el 171	x	

Que tiempo tuvo que esperar para su atención:	30 minutos	De 30 a 1 hora	De 1 hora a 2 horas	Más de 2 horas
				x

En general como califica el confort y la calidad de los servicios generales.

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Mala
Agendamiento tumos	x			
Medicina	x			
Farmacia	x			
Laboratorio	x			
Piscología	x			
Nutrición	x			
Enfermería		x		
Obstetricia	x			
Odontología	x			
Fisioterapia	x			



Anexo 2

Registro fotográfico de encuesta



Anexo 3

Registro fotográfico de entrevista a pacientes

