



FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TEMA:

Plan Gerencial para la aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología para mejorar la eficiencia en la atención médica en consulta externa de primer nivel en el Centro de salud Maldonado, Tulcán.

DOCENTE:

MBA. GALO WENSESLAO CHÁVEZ CHIMBO

AUTORA:

GIOMARA AZUCENA MAILA MAILA

2023

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo plantea como objetivo mejorar la eficiencia en la atención médica en consulta externa de primer nivel a través de la aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología, con el fin de optimizar los procesos, aumentar la calidad de la atención y mejorar la experiencia del paciente, en este sentido, se consideró una metodología de naturaleza cualitativa, enfocándose en identificar las causas subyacentes de los problemas que están surgiendo en el centro de salud Maldonado, con la intención de ofrecer soluciones adecuadas a estas problemáticas. La aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología en la atención médica en consulta externa de primer nivel es esencial para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados. En primer lugar, la programación y gestión de citas eficiente es crucial para reducir los tiempos de espera de los pacientes y optimizar la productividad de los médicos. La automatización de registros médicos mediante sistemas electrónicos garantiza un acceso rápido y preciso a la información del paciente, lo que mejora la toma de decisiones clínicas y reduce el riesgo de errores. Además, la telemedicina ha demostrado ser una herramienta invaluable, permitiendo consultas médicas a distancia que mejoran la accesibilidad y la eficiencia, especialmente para pacientes que no pueden desplazarse físicamente al consultorio.

Palabras clave: consulta externa, gestión, planificación, tecnología, telemedicina

ABSTRACT

The objective of this work is to improve efficiency in first-level outpatient medical care through the application of operations and technology management principles, in order to optimize processes, increase the quality of care and improve the quality of care. patient experience, in this sense, a qualitative methodology was considered, focusing on identifying the underlying causes of the problems that are arising at the Maldonado health center, with the intention of offering appropriate solutions to these problems. The application of operations and technology management principles in first-level outpatient medical care is essential to improve the efficiency and quality of the services provided. First, efficient appointment scheduling and management is crucial to reducing patient wait times and optimizing physician productivity. Automating medical records using electronic systems ensures quick and accurate access to patient information, improving clinical decision making and reducing the risk of errors. Additionally, telemedicine has proven to be an invaluable tool, enabling remote medical consultations that improve accessibility and efficiency, especially for patients who cannot physically travel to the office.

Keywords: outpatient consultation, management, planning, technology, telemedicine

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	II
ABSTRACT	III
TABLA DE CONTENIDOS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
Introducción.....	- 1 -
CAPÍTULO 1	- 3 -
Análisis ambiental situacional.....	- 3 -
Oferta de servicios.....	- 3 -
Población atendida.....	- 4 -
Demanda de servicios insatisfecha	- 4 -
Análisis de la situación actual de gestión gerencial	- 5 -
Estructura administrativa.....	- 7 -
Estructura financiera	- 9 -
Estructura operativa	- 11 -
Oferta y demanda de servicios.....	- 13 -
Planteamiento del problema	- 14 -
Justificación del planteamiento del problema	- 16 -
Objetivos generales y específicos	- 17 -
CAPÍTULO II	- 20 -
Justificación y aplicación de metodología a utilizar	- 20 -
Metodología.....	- 20 -
Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud	- 22 -
Gestión Gerencial de la dirección	- 22 -
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	- 24 -
Gestión estratégica de marketing	- 25 -
Gestión de financiera	- 27 -
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	- 28 -
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	- 28 -
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	- 29 -
CAPÍTULO III	- 30 -

Propuesta de solución del problema identificado.....	- 30 -
Estrategia de Marketing.....	- 30 -
ANÁLISIS FODA.....	- 34 -
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	- 36 -
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	- 40 -
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	- 40 -
CAPÍTULO IV.....	- 46 -
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL ...	- 46 -
CAPÍTULO VI.....	- 48 -
CONCLUSIONES.....	- 48 -
RECOMENDACIONES.....	- 49 -
GLOSARIO.....	- 50 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 52 -
ANEXOS	- 56 -

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 FUENTE: MAILA (2023)	- 19 -
TABLA 2 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	- 23 -
TABLA 3 INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	- 24 -
TABLA 4 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE ESTUDIO DE MARKETING.....	- 26 -
TABLA 5 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE ESTUDIO DE FINANCIAMIENTO	- 27 -
TABLA 6 ANÁLISIS FODA.....	- 35 -
TABLA 7 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	- 39 -

ÍNDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1 UBICACIÓN DEL CENTRO DE SALUD MALDONADO	- 3 -
ILUSTRACIÓN 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS	- 18 -
ILUSTRACIÓN 3 REGISTRO ESTADÍSTICO DE LAS ATENCIONES EN EL AÑO 2022	- 45 -
ILUSTRACIÓN 4 CENTRO DE SALUD MALDONADO	- 57 -
ILUSTRACIÓN 5 SALA DE ESPERA LLENA	- 57 -
ILUSTRACIÓN 6 CONTEO Y ENTREGA DE MEDICAMENTOS MANUAL	- 58 -

Introducción

La gestión operativa y la tecnología según Rodríguez (2014) desempeñan un rol esencial en la optimización de la eficiencia en la atención médica en centros de salud de nivel primario. En un contexto en el cual la demanda de servicios médicos es continua y los recursos limitados, la implementación de estrategias de gestión y el enfoque estratégico de la tecnología pueden marcar la diferencia en la calidad del cuidado y en la satisfacción tanto de los pacientes como del personal médico.

En este contexto Pardo (2016) manifiesta que la gestión operativa se refiere a la planificación, organización y control de los procesos médicos y administrativos con el fin de garantizar una utilización eficaz y eficiente de los recursos disponibles. Uno de los principios fundamentales es la optimización de la capacidad, lo que implica equilibrar la demanda de pacientes con la disponibilidad del personal médico y las instalaciones. A través de herramientas como la programación eficiente de citas, es posible minimizar los tiempos de espera y maximizar la productividad de los profesionales de la salud.

Asimismo, manifiesta Arévalo y Mozo (2021) la tecnología desempeña un papel crucial en la mejora de la eficiencia. Los sistemas electrónicos de registros clínicos y de historias médicas permiten un acceso más rápido y seguro a la información de los pacientes, agilizando los procesos de diagnóstico y tratamiento. Adicionalmente, la telemedicina y las plataformas de salud en línea pueden disminuir la necesidad de consultas presenciales para asuntos simples, lo que a su vez libera recursos y reduce el tiempo de espera para pacientes con requerimientos más urgentes.

Jabalera, Gómez, y Del Castillo (2019) describe que la automatización de tareas administrativas, como la gestión de citas, la facturación y el seguimiento de inventarios, también se muestra como una manera efectiva de liberar tiempo para el personal médico y de reducir potenciales errores humanos. La incorporación de sistemas de gestión hospitalaria integrados puede ayudar a agilizar estos procedimientos y permitir un flujo de trabajo más eficiente en la consulta externa.

Adicionalmente explica Tumbaco, Zambrano, Veliz, y Delgado (2021) que tanto la gestión operativa como la tecnología contribuyen a elevar la calidad de la atención médica. La recolección y el análisis de datos permiten identificar patrones de enfermedades, tiempos de espera y necesidades de recursos, lo que a su vez respalda la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica. Estas herramientas también facilitan la comunicación entre diversos profesionales de la salud, favoreciendo la coordinación del cuidado y evitando duplicidades de esfuerzos.

Zinelli (2022), la implementación de principios de gestión operativa y tecnológica en la atención médica en consulta externa de nivel primario es esencial para mejorar la eficiencia, calidad y satisfacción tanto de los pacientes como del personal médico. La optimización de recursos, la introducción de tecnologías avanzadas y la toma de decisiones basada en datos son factores cruciales para lograr una atención médica más efectiva y accesible en este entorno crítico.

CAPÍTULO 1

Análisis ambiental situacional

El Centro de salud Maldonado pertenece al distrito de salud 04D01 San Pedro de Huaca; Tulcán parroquia: Maldonado, perteneciente a la provincia de Carchi, en la región Noroccidental de Ecuador, a una distancia de 96 km y accesible a través de una carretera de tercer orden; se encuentra ubicado en la calle Tulcán y 6 de abril, cuenta con una población de 1861 habitantes según el (INEC, 2010).

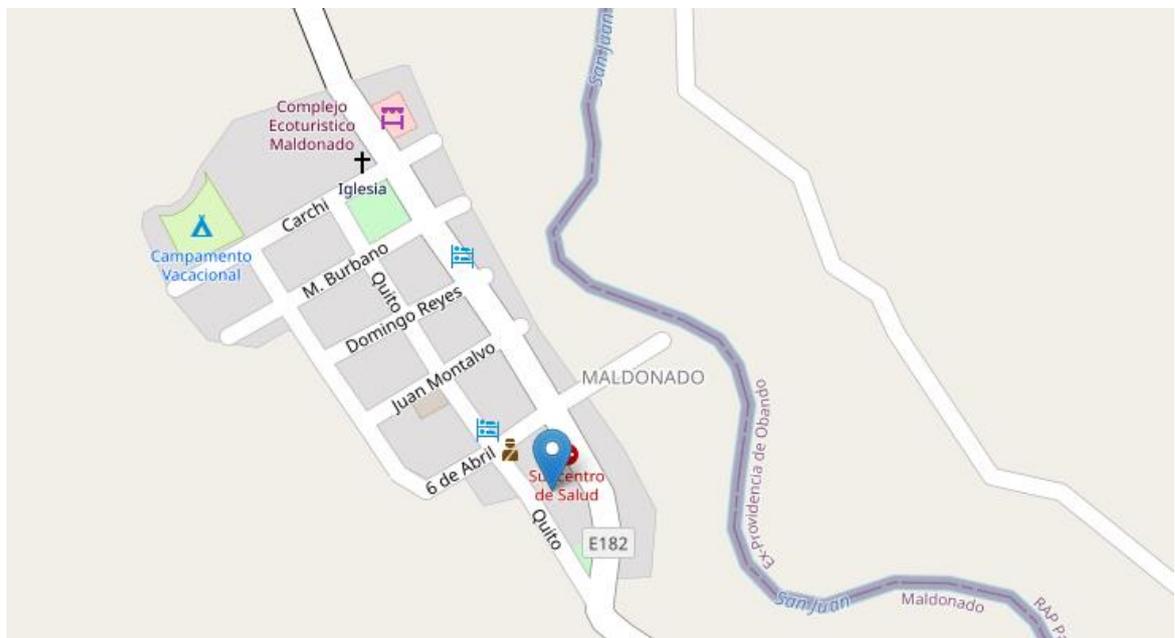


Ilustración 1 Ubicación del centro de salud Maldonado

Oferta de servicios

Para mejorar la oferta de servicios, se busca potenciar los recursos existentes, enfocándose en la infraestructura y la implementación de equipos modernos, así como el aumento de personal médico y paramédico disponible. La provisión de servicios médicos por parte del Ministerio de Salud Pública (MSP) se realiza en un horario de atención diaria de 8 horas laborables, sin una disponibilidad permanente de servicios de emergencia y sin una ambulancia para el traslado

de pacientes en estado crítico hacia otras instalaciones médicas como el Hospital Luis Gabriel Dávila en la ciudad de Tulcán.

La discriminación se hace evidente en los servicios médicos, ya que el dispensario médico del Seguro Social Campesino únicamente brinda atención a sus afiliados, excluyendo a la población en general. Las enfermedades más frecuentemente atendidas y que afectan a la población establecida en el territorio son las enfermedades respiratorias, gastrointestinales, diarreicas, parasitosis, dengue y cardiovasculares.

Población atendida

El centro de salud Maldonado por su ubicación y tamaño fue capaz de atender solo 1633 pacientes en el año 2023 de entre los meses de enero a diciembre, de los cuales atención primaria fueron 1231 pacientes, atención subsecuente con un total anual de 402 pacientes.

Demanda de servicios insatisfecha

Dado que se trata de un centro de salud, puede ser un desafío obtener citas para especialidades médicas debido principalmente al gran número de pacientes que reciben atención a diario y a la escasez de personal en ciertas áreas específicas. Esto puede resultar en una lista de espera más larga en comparación con las instituciones médicas privadas que ofrecen atención similar.

La supervisión de los medicamentos durante períodos de alta demanda también puede presentar dificultades debido a la falta de personal suficiente para atender de manera oportuna las necesidades de los pacientes, ya sea en su atención después de una operación o en cualquier otra actividad relacionada con la entrega de medicamentos.

Análisis de la situación actual de gestión gerencial

La evaluación de la gestión gerencial actual al aplicar conceptos de gestión operativa y tecnología en la atención médica en consultas externas de nivel primario muestra una gama de obstáculos y posibilidades. En un contexto en el cual la demanda de servicios médicos es persistente y los recursos son limitados, la gestión gerencial juega un papel esencial en la mejora de la eficiencia y la elevación de la calidad del cuidado.

Desafíos:

1. **Persistente Demanda:** La elevada solicitud de servicios médicos en las consultas externas de nivel primario puede conllevar a extensos lapsos de espera y al exceso de recursos, lo que impacta tanto en la calidad de la atención como en la satisfacción de los pacientes.
2. **Recursos Limitados:** La limitada disponibilidad de personal médico, equipos y espacio físico puede complicar la gestión adecuada de la capacidad y provocar cuellos de botella en la atención.
3. **Complejidad Administrativa:** La gestión de citas, documentación médica y tareas administrativas puede ser intrincada y requerir considerable tiempo, lo que disminuye la eficacia global.
4. **Coordinación Deficiente:** La falta de comunicación y coordinación entre distintos profesionales de la salud puede dar lugar a duplicación de esfuerzos y falta de continuidad en la atención al paciente.

Oportunidades:

1. **Tecnología Avanzada:** La introducción de sistemas electrónicos de registro médico y administración hospitalaria puede agilizar el proceso de

documentación, facilitar el acceso a la información del paciente y automatizar actividades administrativas.

2. **Telemedicina:** La incorporación de la telemedicina y plataformas de salud en línea tiene el potencial de disminuir la necesidad de consultas presenciales para casos simples, liberando recursos y acortando los tiempos de espera.
3. **Análisis de Información:** La recopilación y el análisis de datos tienen la capacidad de ofrecer información valiosa sobre patrones de enfermedades, tiempos de espera y demandas de recursos, lo que simplifica la toma de decisiones informadas.
4. **Planificación Eficiente:** La utilización de herramientas eficientes para la programación de citas y la optimización de la capacidad puede llevar a una reducción de los tiempos de espera y a una mejora en la utilización de los recursos.
5. **Formación y Colaboración:** La instrucción del personal médico en técnicas de gestión y el fomento de la colaboración interdisciplinaria tienen el potencial de elevar tanto la coordinación como la calidad de la atención brindada.

Acciones Recomendadas:

1. **Implementación de Sistemas Tecnológicos:** Introducir plataformas electrónicas de registro médico y administración hospitalaria con el propósito de mejorar la exactitud, accesibilidad y eficacia en la documentación y la gestión.

2. **Fomento de la Telemedicina:** Expandir la disponibilidad de servicios de atención médica a distancia para consultas de baja urgencia, reduciendo así la necesidad de visitas presenciales y acortando los tiempos de espera.
3. **Análisis de Información:** Emplear el análisis de datos para identificar patrones y tendencias, posibilitando una mejor programación de recursos y tiempos de atención.
4. **Formación en Gestión:** Suministrar capacitación sobre los fundamentos de gestión operativa al personal médico y administrativo con el objetivo de optimizar la utilización de recursos.
5. **Mejoramiento de la Coordinación:** Establecer canales eficaces de comunicación y colaboración entre diversos profesionales de la salud para asegurar una atención integral y continua.

Estructura administrativa

La estructura organizativa según Asmad (2021) es la aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología con el fin de mejorar la eficiencia en la atención médica en consultas externas de nivel primario desempeña una función fundamental en la coordinación y el funcionamiento efectivo de estos contextos de atención sanitaria. Esta estructura abarca varios elementos interconectados que colaboran conjuntamente para alcanzar una gestión eficaz y una atención de alta calidad.

1. Liderazgo y Supervisión: Dentro de la estructura administrativa, es esencial establecer un liderazgo sólido que oriente y supervise la aplicación de los principios de gestión de operaciones y tecnología. Esto implica designar líderes

competentes que sean responsables de tomar decisiones estratégicas, asignar recursos y supervisar la ejecución de los procesos.

2. Distribución de Funciones: Una estructura administrativa efectiva implica una delimitación clara de los roles y responsabilidades de diferentes departamentos y equipos. Esto asegura que cada área se focalice en tareas específicas, como la administración de citas, el registro médico, la atención al paciente y la optimización de los recursos.

3. Integración Tecnológica: La tecnología juega un papel central en la mejora de la eficiencia. La estructura administrativa debe incorporar la integración y gestión de sistemas electrónicos de registros médicos, plataformas de telemedicina y herramientas para la programación eficiente de citas.

4. Coordinación Interdepartamental: La estructura administrativa debe facilitar la colaboración entre diversos departamentos y equipos, como médicos, enfermeras, administración y tecnología. Una comunicación fluida y una coordinación eficaz son esenciales para asegurar una atención integral y prevenir la duplicación de esfuerzos.

5. Implementación de Estrategias: La estructura administrativa debe permitir la puesta en marcha de estrategias específicas para optimizar la atención médica. Esto podría incluir la introducción de procesos de gestión de operaciones como la optimización de la capacidad, la reducción de tiempos de espera y la automatización de tareas administrativas.

6. Supervisión y Evaluación: Un elemento fundamental es el seguimiento constante de los procesos y resultados. La estructura administrativa debe incluir mecanismos para supervisar la eficiencia, la calidad de la atención y la

satisfacción de los pacientes. La retroalimentación permite realizar ajustes y mejoras continuas.

7. Formación y Desarrollo: La capacitación constante del personal es esencial para adaptarse a los avances tecnológicos y a las nuevas estrategias de gestión. La estructura administrativa debe favorecer la formación y el desarrollo profesional de los profesionales de la salud.

Estructura financiera

La estructura financiera de la atención médica en consulta externa manifiesta Catagña (2019) se refiere a la cuidadosa planificación y organización de los recursos económicos necesarios para operar y mantener los servicios de atención médica en un entorno ambulatorio. El objetivo central de esta estructura es asegurar la viabilidad financiera mientras se ofrece una atención de calidad a los pacientes. A continuación, se presentan los componentes esenciales de la estructura financiera de consulta externa:

1. **Elaboración de Presupuesto:** Crear un presupuesto detallado es de suma importancia. Esto involucra estimar los ingresos y gastos proyectados para un período determinado. El presupuesto debe abarcar tanto los costos directos de operación (personal médico y administrativo, suministros médicos, tecnología) como los costos indirectos (arriendo, servicios públicos, mantenimiento).
2. **Establecimiento de Tarifas y Precios:** Definir tarifas y precios adecuados para los servicios ofrecidos es fundamental. Estas tarifas deben ser competitivas en el mercado, cubrir los costos operativos y generar un margen de ganancia para asegurar la estabilidad financiera.

3. **Gestión de Facturación y Cobros:** El proceso de facturación y cobro debe ser eficiente y preciso. Esto implica emitir facturas a los pacientes por los servicios prestados y llevar un seguimiento efectivo de los pagos pendientes. Un sistema de facturación bien organizado es crucial para mantener un flujo constante de efectivo.
4. **Relaciones con Compañías de Seguros y Reclamaciones:** La estructura financiera debe considerar la interacción con compañías de seguros médicos. Esto involucra presentar reclamaciones precisas y oportunas por los servicios proporcionados para garantizar un reembolso adecuado.
5. **Gestión Eficiente de Gastos:** La administración eficaz de los gastos es esencial para mantener un equilibrio financiero. Esto abarca la supervisión de los gastos operativos, la búsqueda de eficiencias y la reducción de costos cuando sea factible.
6. **Inversiones y Financiamiento:** En algunos casos, pueden ser necesarias inversiones en tecnología, infraestructura o mejoras en la atención. La estructura financiera debe contemplar fuentes de financiamiento como préstamos o inversionistas para respaldar estas inversiones.
7. **Seguimiento y Análisis Financiero:** Vigilar constantemente los resultados financieros es esencial. Esto incluye analizar los ingresos, gastos y márgenes de ganancia, identificando áreas que necesiten ajustes y mejoras.

8. **Reservas y Contingencias:** Mantener reservas financieras y estar preparado para contingencias es esencial para afrontar situaciones imprevistas, como fluctuaciones en la demanda o gastos inesperados.
9. **Transparencia y Rendición de Cuentas:** La estructura financiera debe ser transparente y rendir cuentas tanto internamente como ante las partes interesadas externas, como los pacientes y los organismos reguladores.
10. **Cumplimiento Normativo:** Cumplir con las regulaciones financieras y de salud es crucial. La estructura financiera debe garantizar que todos los aspectos legales y normativos se manejen adecuadamente.

En síntesis, según Moscoso (2021) la estructura financiera de la consulta externa es esencial para asegurar la solidez económica y la calidad continua de los servicios médicos ambulatorios. Una gestión financiera eficiente y planificada es esencial para garantizar la disponibilidad de recursos económicos y así brindar atención médica de alta calidad de manera sostenible.

Estructura operativa

Marín (2023) manifiesta que la disposición de los espacios y recursos necesarios para brindar atención médica a pacientes en un entorno ambulatorio o fuera del ámbito hospitalario se conoce como la estructura de consulta externa. Esta configuración tiene como objetivo principal optimizar la eficiencia, la accesibilidad y la calidad de la atención médica ofrecida a aquellos pacientes que no requieren hospitalización. A continuación, se presentan los elementos fundamentales de una estructura de consulta externa:

1. **Áreas de Registro y Espera:** El espacio de registro es el punto de ingreso para los pacientes. Aquí se realizan los registros, se asignan citas

y se verifica la documentación necesaria. Las áreas de espera deben ser confortables y funcionales, teniendo en cuenta la privacidad de los pacientes y proporcionando información relevante.

2. **Consultorios Médicos:** Los consultorios son los lugares donde los médicos y profesionales de la salud llevan a cabo consultas y exámenes médicos. Deben estar completamente equipados para llevar a cabo evaluaciones exhaustivas y garantizar la privacidad tanto del paciente como del profesional de la salud.
3. **Sala de Espera para Resultados:** En algunas ocasiones, los pacientes pueden necesitar esperar después de las consultas para recibir resultados o instrucciones adicionales. Una sala de espera específica para este propósito puede contribuir a mantener un flujo organizado.
4. **Laboratorio y Diagnóstico por Imagen:** En caso de que se brinden servicios de laboratorio o diagnóstico por imagen en la consulta externa, es necesario contar con áreas designadas para estos procedimientos. Esto podría incluir espacios para extracciones de sangre, radiografías, ecografías y otros estudios.
5. **Farmacia:** En ciertas consultas externas, se ofrecen servicios de farmacia donde los pacientes pueden obtener los medicamentos recetados. La farmacia debe operar de manera eficiente y estar bien organizada para reducir los tiempos de espera.
6. **Área Administrativa:** Esta zona engloba la gestión de citas, los registros médicos, la facturación y otros aspectos administrativos relacionados con

la atención médica. Un sistema administrativo organizado es fundamental para mantener una dinámica eficiente.

7. **Sala de Conferencias o Reuniones:** Un espacio para reuniones, conferencias o sesiones educativas puede ser beneficioso para discutir casos, brindar capacitación y fomentar la colaboración entre los profesionales de la salud.
8. **Áreas de Descanso para el Personal:** El personal médico y administrativo requiere espacios para descansar y tomar pausas. Estos espacios contribuyen al bienestar del equipo y a su rendimiento en la atención al paciente.
9. **Infraestructura Tecnológica:** La infraestructura tecnológica, como los sistemas electrónicos de registros médicos, dispositivos de telemedicina y sistemas de comunicación, es esencial para asegurar una atención eficiente y precisa.
10. **Accesibilidad y Señalización:** La accesibilidad para personas con discapacidades y una señalización clara son aspectos cruciales para guiar a los pacientes y al personal de manera efectiva.

Oferta y demanda de servicios

Maldonado es una parroquia de del Cantón Tulcán ubicada en Ecuador, que alberga una población de 1861 habitantes. Hasta finales de 2010, el Centro de Salud Maldonado atendió a 1633 pacientes en su área de consulta externa. Siendo un establecimiento de renombre entre la población, no solo en lo que respecta a las situaciones de emergencia, sino también en todos los servicios que ofrece, entre los cuales se pueden resaltar: 6 médicos rurales, 1 médico

familiar, 2 Odontólogos, 2 Licenciadas en enfermería (una de planta y una rural) y 1 auxiliar en enfermería, 1 conductor de ambulancia, 3 técnicas de atención primaria en salud. (Withley, 2015).

II. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora

Planteamiento del problema

La consulta externa de primer nivel revela Reyes (2019) una realidad crucial en el campo de la salud. Este nivel de atención no solo representa la puerta de entrada a los servicios médicos, sino que también desempeña un papel vital en la detección temprana, diagnóstico y tratamiento de diversas enfermedades. Sin embargo, es innegable que enfrenta una serie de desafíos que impactan negativamente en su eficiencia y calidad.

Uno de los problemas centrales es la falta de optimización en los procesos y operaciones dentro de este entorno comunica López y otros (2019) la gestión de operaciones se convierte en un pilar fundamental para asegurar que los flujos de pacientes, los recursos médicos y la infraestructura sean coordinados y utilizados de manera efectiva. La ausencia de una planificación adecuada y la asignación ineficiente de recursos conlleva a largos tiempos de espera para los pacientes, lo que a su vez provoca la pérdida de oportunidades de atención y contribuye a una creciente insatisfacción tanto en los pacientes como en el personal médico.

La necesidad de integrar tecnologías apropiadas en este entorno es innegable y constituye un elemento esencial para modernizar y mejorar la atención médica. La carencia de sistemas de gestión de citas electrónicas, historias clínicas

digitales y herramientas de seguimiento y recordatorio da lugar a ineficiencias en la administración de la información, demoras en la atención y dificultades en la coordinación entre médicos y pacientes.

Este desafío se agrava aún más debido a la creciente demanda de servicios de salud en la consulta externa de primer nivel, y en un contexto donde los recursos son limitados, se hace indispensable abordar la problemática de la ineficiencia en la atención médica. Esta situación no solo afecta negativamente a los pacientes, sino que también ejerce presión sobre el personal médico encargado de brindar la atención.

Por ello la reflexión sobre la aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología en la atención médica de la consulta externa de primer nivel nos deja en claro que se trata de un problema apremiante que debe ser afrontado de manera integral. Es esencial optimizar los procesos, hacer un uso eficiente de los recursos disponibles y aprovechar las tecnologías para garantizar una atención médica de calidad, disminuir los tiempos de espera y mejorar tanto la satisfacción de los pacientes como la del personal médico que trabaja incansablemente en este nivel de atención.

La mejora en la calidad de los servicios de salud es un objetivo que trasciende la mera prestación de atención médica, ya que tiene un impacto profundo y positivo en todos los aspectos involucrados en el proceso. Al centrarse en la optimización de la consulta externa de primer nivel, es evidente que esta iniciativa no solo beneficiaría a los pacientes, sino que también transformaría la dinámica y eficiencia de todo el sistema de centro de salud.

En la actualidad, asevera Ruiz (2020) que la atención médica en consulta externa de primer nivel es esencial en el sistema de salud, ya que constituye el punto de entrada para la atención médica y desempeña un papel crítico en la identificación temprana, diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Sin embargo, este nivel de atención enfrenta desafíos que impactan directamente en la eficiencia y calidad de los servicios brindados, lo que resalta la necesidad de optimizar sus procesos y recursos.

Justificación del planteamiento del problema

La importancia de brindar una atención médica rápida y efectiva a los pacientes es crucial para garantizar que puedan recibir diagnósticos precisos y tratamientos adecuados a tiempo. La correcta coordinación de recursos y la aplicación de tecnologías permiten una gestión más eficiente de los flujos de pacientes, lo que se traduce en una mejor atención integral, la disponibilidad de información en tiempo real, historias clínicas digitales y sistemas de seguimiento también contribuye a una toma de decisiones más informada y precisa por parte de los profesionales médicos.

Uno de los aspectos que resalta es la satisfacción del paciente como un factor esencial en cualquier sistema de salud expresa Cáceres (2020) que es la optimización de la consulta externa ya que tiene un impacto directo en la experiencia del paciente al reducir los tiempos de espera y agilizar los procesos, esta transformación crea un ambiente más fluido y organizado, lo que no solo mejora la percepción del paciente sobre la calidad de atención, sino que también puede reducir la ansiedad y el estrés asociados con las visitas médicas.

Además de los beneficios inmediatos para los pacientes, la mejora en la calidad y eficiencia de los servicios médicos repercute en la reputación y credibilidad de la institución de salud en su conjunto. Un sistema médico bien organizado y que utiliza tecnologías avanzadas para agilizar sus procesos es más atractivo tanto para los pacientes como para los profesionales de la salud. Esto puede aumentar la confianza en el sistema y atraer a más pacientes, al tiempo que facilita la retención de personal médico comprometido.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Mejorar la eficiencia en la atención médica en consulta externa de primer nivel a través de la aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología, con el fin de optimizar los procesos, aumentar la calidad de la atención y mejorar la experiencia del paciente

Objetivos específicos

- Implementar un sistema de gestión de citas electrónico que reduzca los tiempos de espera de los pacientes y maximice la utilización de los recursos médicos disponibles.
- Establecer un sistema de registros médicos electrónicos (EMR) completo y seguro que permita un acceso rápido y preciso a la información del paciente, mejorando la toma de decisiones clínicas y reduciendo los errores médicos.
- Promover la telemedicina como una alternativa efectiva para la atención médica a distancia, aumentando la accesibilidad y la eficiencia en la atención, especialmente para pacientes que no pueden desplazarse físicamente al consultorio.

- Implementar un sistema de gestión de inventario y suministros médicos que garantice un suministro constante de medicamentos y suministros esenciales, evitando escasez o exceso de existencias.

III. Propuesta y justificación de alternativas de solución

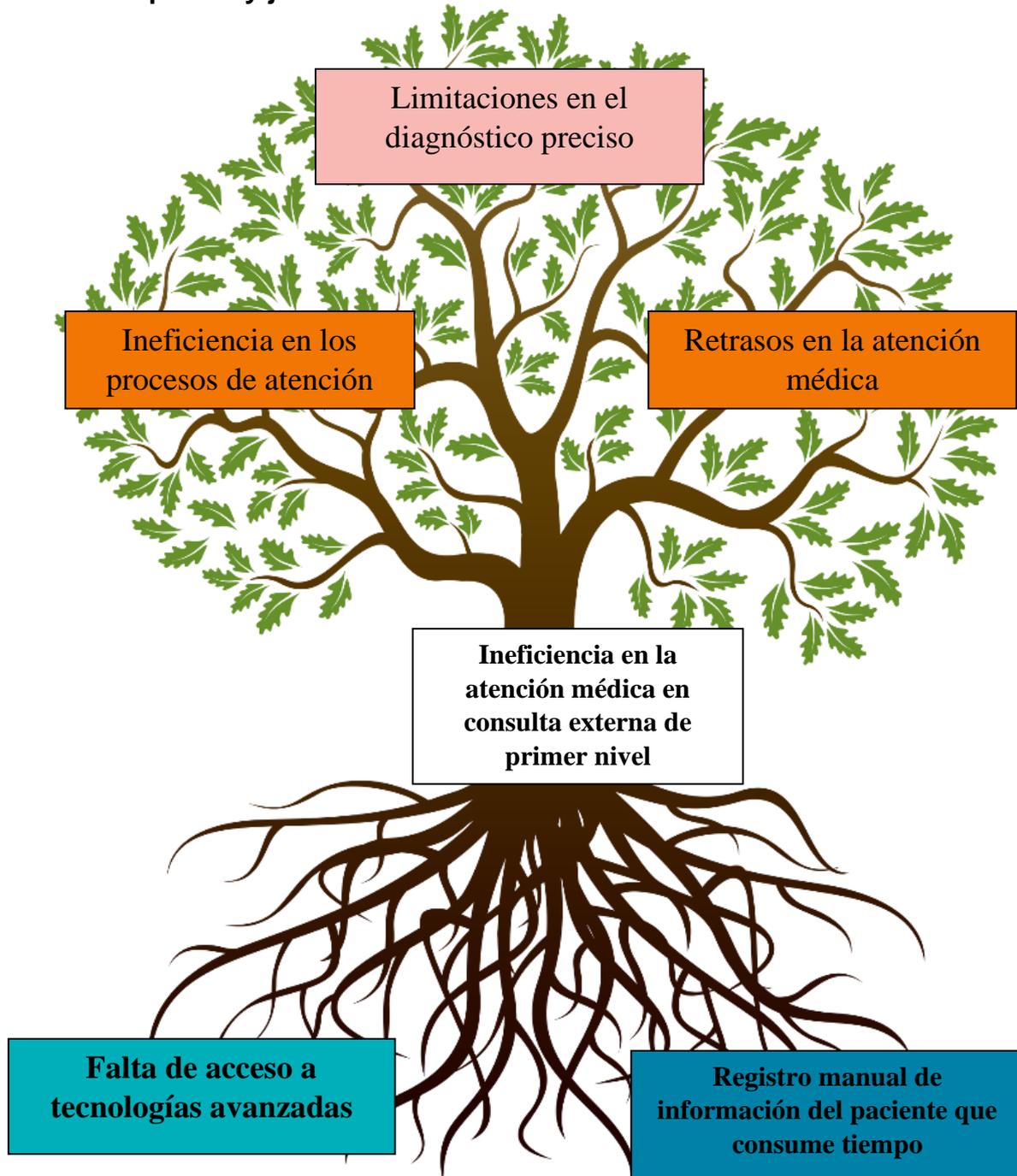


Ilustración 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS

<p style="text-align: center;">Universidad De Las Américas</p> <p style="text-align: center;">Escuela De Negocios</p> <p style="text-align: center;">Maestría En Gerencia De Instituciones De Salud</p> <p style="text-align: center;">“Aplicación De Principios De Gestión De Operaciones Y Tecnología Para Mejorar La Eficiencia En La Atención Médica En Consulta Externa De Primer Nivel”</p> <p style="text-align: center;">Matriz De Evaluación De Alternativas De Solución</p>					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	Alternativas De Solución	Unidad De Gestion Responsable
Insatisfacción de los pacientes	Largos tiempos de espera	Reinicio del proceso en exámenes	Optimizar el tiempo de registro	Implementar un sistema integrado	TIC´s y Planificación
Registro manual de información	Proceso de registro tradicional	Retrasos en la atención	Mejorar la eficiencia del proceso de registro	Implementar un sistema de registro electrónico	Director de Tecnología Médica y Procesos de Registro
Falta de acceso a tecnologías avanzadas en consulta externa	carece de los recursos financieros	Limitaciones en el diagnóstico	superar las limitaciones presupuestarias	tecnologías médicas actualizadas	Director de Tecnología Médica y Adquisiciones.

Tabla 1 **Fuente:** Maila (2023)

CAPÍTULO II

Justificación y aplicación de metodología a utilizar

Metodología

La metodología que se empleará en este estudio será de naturaleza cualitativa, enfocándose en identificar las causas subyacentes de los problemas que están surgiendo en el centro de salud Maldonado, con la intención de ofrecer soluciones adecuadas a estas problemáticas.

El enfoque cualitativo según Navia (2021) implica la organización de los datos recolectados en las encuestas a los pacientes, la atención médica en consulta externa de primer nivel es un componente esencial en la prestación de servicios de salud, sin embargo, la falta de optimización en los procesos y operaciones en este entorno puede llevar a ineficiencias que afectan la calidad y la experiencia de los pacientes, así como la carga de trabajo del personal médico. Para abordar este desafío, proponemos un proyecto orientado a optimizar la eficiencia en la atención médica en consulta externa de primer nivel mediante la implementación de principios de gestión de operaciones y tecnología.

Es importante destacar que este proceso cualitativo no seguirá una secuencia rígida, a diferencia de un enfoque cuantitativo, las etapas a seguir se diseñarán para cumplir con los objetivos específicos de esta investigación, que consisten en recopilar información que pueda transformarse en datos fundamentales, con el propósito de analizar y comprender la problemática que afecta a la unidad de salud en cuestión.

La recopilación de dato define Jiménez (2018) será de manera in situ del centro de salud Maldonado, aplicándose de forma indirecta y directamente, este método

constará tanto del sentido de la vista y las encuestas realizadas, para lograr una mejor visión de la situación que se manifiesta en esta unidad de las cuales son:

La observación: Implica dirigir los sentidos hacia un único objetivo, lo que nos permite recopilar información directa basada en lo que percibimos en nuestro entorno, se trata de un contacto directo con la realidad, donde observamos de manera detallada cómo se desarrollan los procesos y cómo se desempeña el personal, esto nos brindará una base inicial para identificar posibles problemas o desafíos que puedan surgir.

La encuesta: Se empleará un método de entrevistas cualitativas estructuradas para abordar con mayor precisión la problemática de estudio, durante estas entrevistas, se formularán preguntas claras y comprensibles para el entrevistado, la entrevista se considerará como un encuentro destinado al diálogo y al intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado.

Documentos bibliográficos: se recolectarán los datos por medio de documentos facilitados por el Centro de salud Maldonado pertenece al distrito de salud 04D01 San Pedro de Huaca.

La importancia del uso de tecnologías manifiesta Escobar y Henríquez (2018) en el ámbito de la atención médica es innegable, esta documentación juega un papel fundamental en hospitales y centros médicos, ya que proporciona información esencial para ofrecer un tratamiento preciso a los pacientes, conocer los antecedentes, evolución y registros de salud de un paciente es esencial para brindar atención de calidad, la historia clínica no solo ayuda en la toma de decisiones médicas, sino que también permite una comprensión más completa del estado del paciente y su evolución a lo largo del tiempo.

Además, Trillo (2017) explica que el buen uso de gestión y tecnologías en los centros de salud tienen un valor agregado en la segmentación de la población según riesgos y otros factores, esto facilita la identificación de tendencias, la prevención de efectos adversos a medicamentos y la mejora de la atención en general, en Ecuador, se ha realizado un esfuerzo significativo para rediseñar los formularios de la historia clínica, lo que refleja la importancia de este documento en la atención médica moderna.

Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

Gestión Gerencial de la dirección

Las organizaciones Torres (2022) desempeñan un papel esencial en la configuración de la sociedad y en la socialización de las personas que forman parte de ellas, las interacciones entre individuos, organizaciones y otros sistemas sociales es un proceso complejo que influye en la cultura, los valores y el comportamiento en la sociedad en su conjunto, es importante reconocer esta interconexión para comprender mejor cómo las organizaciones impactan en la vida del paciente.

La dirección gerencial se compone de cinco funciones clave: planificación, organización, motivación, gestión de personal y control de operaciones, la institución en estudio demuestra un enfoque adecuado de administración estratégica al establecer objetivos, desarrollar estrategias de mercado y políticas internas, sin embargo, las políticas no están unificadas entre unidades médicas, los objetivos son medibles y se comunican eficazmente, abarcando calidad,

finanzas, ventas, inventarios y sanciones, los directivos de cada departamento demuestran una planificación efectiva basada en análisis de puestos.

Las cinco funciones gerenciales representan los cimientos que sustentan el edificio de una empresa o institución, la planificación a largo plazo, una organización eficaz, la motivación de los empleados, la hábil gestión del personal y el control de las operaciones son vitales para alcanzar el éxito.

La falta de coherencia en las políticas internas subraya la necesidad de una mayor integración y comunicación entre departamentos, sin embargo, el enfoque en objetivos mensurables y su efectiva difusión es un aspecto positivo. La alineación entre los roles laborales y sus descripciones es imperativa para un rendimiento óptimo.

La adecuada implementación de la estructura organizativa es un pilar esencial en la gestión. En conjunto, estas observaciones subrayan la importancia de una dirección gerencial sólida y estratégica para asegurar el funcionamiento eficaz de cualquier entidad.

Finalmente, en la institución el nivel de espera se evidencia la poca gestión de operaciones y tecnologías en la atención medica en consulta externa en primer nivel.

A continuación, se pone en evidencia un análisis FODA del área de estudio:

Tabla 2 Análisis FODA del área de estudio

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Reputación y confianza• Ubicación estratégica• Personal altamente calificado
------------	--

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación con otros centro de salud • Adoptar nuevas técnicas • Mejorar la calidad de atención
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento • Falta de eficiencia en los procesos de gestión
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de salud publica • Problemas de seguridad • Cambios en las políticas de salud

Fuente: Maila (2023)

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Tabla 3 Indicadores de gestión administrativa

Indicador	Fórmula
Tiempo de espera	(Hora de inicio de admisión-hora de llegada del paciente) / # de pacientes

Porcentaje de cumplimiento de citas programadas	(Número de citas atendidas/números de citas programadas) x100
Índice de reprogramación de citas	(número de citas reprogramadas/números de citas programadas) x100
Tasa de utilización de herramientas tecnológicas	(numero de usos de herramientas tecnológicas/ numero total de oportunidades de uso) x100

Fuente: Maila (2023)

Gestión estratégica de marketing

La planificación estratégica asevera Balladolid (2019) desempeña un papel fundamental en la gestión hospitalaria al enfocarse en el logro de los objetivos de marketing predefinidos, la planificación de marketing se materializa en un documento conocido como plan de marketing, donde se establecen objetivos específicos a alcanzar en un período determinado y se describen los programas y medios de acción que el centro de salud utilizará para cumplir con esos objetivos.

Los inicios de etapa del proceso de planificación estratégica de marketing la constituyen el análisis de situación, se realizará un estudio de la situación externa de los pacientes e internas.

La gestión estratégica de marketing analiza Ruiz y Solís (2021) de un centro de salud implica un enfoque planificado y estratégico para promover sus servicios

médicos y construir una reputación sólida la cual se encarga del desarrollo de acuerdo al esquema expuesto.

Tabla 4 Análisis FODA del área de estudio de marketing

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Recursos gubernamentales• Acceso a población diversa
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Programas de salud pública• Colaboración con otras instituciones
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Limitaciones presupuestarias• Burocracia• Competencia con el sector privado
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Cambios políticos• Crisis de salud pública• Percepción negativa del sistema de salud pública

Fuente: Maila (2023)

Para analizar la situación externa del centro de salud Maldonado es preciso tomar en cuenta tres factores:

El análisis del entorno el cual tiene como prioridad la descripción detallada de todos los actores y fuerzas externas que, siendo parcial o totalmente incontrolables, son susceptibles de afectar a la relación de intercambio que la

empresa mantiene con sus objetivos, el macroentorno engloba los elementos que influyen de manera amplia tanto del centro de salud como en su microentorno, estas influencias se materializan en factores físicos, demográficos, económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales. Por otro lado, el microentorno ejerce un impacto más inmediato en la interacción entre el centro de salud y sus pacientes, se compone de cuatro actores principales: los proveedores, los competidores, los intermediarios y los consumidores.

Gestión de financiera

La gestión financiera en el centro de salud no enfrenta problemas en cuanto a la eficiencia de su equipo, los desafíos surgen en la distribución de recursos, esto significa que hay espacio para presentar opciones y planes de mejora para alcanzar los objetivos propuestos, a continuación, se proporciona un análisis FODA del departamento correspondiente.

Tabla 5 Análisis FODA del área de estudio de financiamiento

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento gubernamental • Servicio a la comunidad • Personal calificado
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de salud pública • Implementación de tecnologías
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones presupuestarias

Amenazas

- Cobranza dificultosa
 - El sistema que se adquiriera no sea eficiente
-

Fuente: Maila (2023)

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Esta cumple tres funciones principales las cuales son adquisición de insumos, que hacen referencia al proceso de planeación y compra de los materiales requerido para el centro de salud Maldonado, una de las segundas funciones son las del abastecimiento de mercancía que su función principal será encargarse de que lo insumos lleguen a tiempo al centro de salud, lo que significara una buena integración de logística de almacenamiento, por último la gestión de inventarios que tendrá como función la logística de aprovisionamiento, es decir, el evaluar la rotación periódica de los pedidos demandados por el centro de salud.

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

En estudios realizados por Barragán (2022) es una disciplina de tecnología de información y comunicaciones, se encargará de evaluar la infraestructura de tecnología de información y las comunicaciones de una organización

hospitalaria, se basará en cuatro componentes fundamentales; la infraestructura de TIC la cual comprenderá equipos de software, servicios y datos para el funcionamiento de la información y aplicaciones, el segundo pilar es la seguridad de la información la cual comprenderá la fase de protección de esta contra el acceso no autorizado de terceros, la manipulación, la pérdida o la destrucción, el tercer pilar será el almacenamiento de datos este constará de administrar los datos de manera segura y eficiente, incluirá su almacenamiento y recuperación, el ultimo pilar es la gestión del cambio consta de un proceso mediante el cual se aplican nuevas tecnologías y se implementan cambios en la características de TIC de la organización de los centro de salud.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Con este estudio según Ocaña, Valenzuela, Gálvez y Gamboa (2020) se mide no sólo la satisfacción de los usuarios del servicio en el área de emergencia de un centro de salud, también se adentra en la evaluación de competencias, desempeño y comportamiento de los profesionales de salud que trabajan en este entorno crítico, este enfoque abarca cómo estos profesionales interactúan no solo con los pacientes, sino también entre ellos y con sus superiores.

Aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología para mejorar la eficiencia en la atención médica en consulta externa de primer nivel

CAPÍTULO III

Propuesta de solución del problema identificado

Estrategia de Marketing

Ventaja competitiva

La implementación de principios de gestión de operaciones y tecnología para mejorar la eficiencia en la atención médica en consulta externa de primer nivel conlleva ventajas significativas. Esto se traduce en la reducción de los tiempos de espera para los pacientes, un aumento en la productividad del personal médico mediante la automatización de tareas administrativas, una mejor asignación de recursos y la reducción de costos operativos. Además, la tecnología, como los registros electrónicos de salud, mejora la precisión de los registros médicos y respalda una toma de decisiones clínicas más informada. La telemedicina amplía el acceso a la atención médica, y las herramientas de comunicación interna y externa mejoran la interacción entre el personal médico y los pacientes. En última instancia, esta implementación contribuye a una atención médica más segura, eficiente y satisfactoria, así como a una gestión financiera más efectiva en el entorno de la atención médica de primer nivel.

la ventaja competitiva de los principios de gestión para mejorar la eficiencia está relacionadas al manejo de tiempo de respuesta, utilizando tecnologías como turnos en línea para bajar la afluencia de espera, registros electrónicos, sistemas de citas en línea, herramienta de análisis en datos, aplicaciones móviles de salud entre otras, con estos beneficios se busca garantizar una buena atención a los pacientes.

Propuesta de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se fundamentará en proporcionar a los pacientes una experiencia digital única y personalizada, con el objetivo de incorporar soluciones a medida que se ajusten a sus requerimientos, con esta estrategia se pretende contextualizar las ventajas del uso de tecnologías de fácil acceso, para evaluar de manera eficiente los posibles riesgos y ventajas.

Análisis del entorno social

El análisis del entorno social en la aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología para mejorar la eficiencia en la atención médica en consulta externa de primer nivel es fundamental para comprender cómo influyen las dinámicas sociales en la implementación de estas estrategias.

Algunos aspectos clave del entorno social a considerar incluyen:

Demografía de la población: Analizar la demografía de la población servida por la consulta externa es esencial. Esto incluye la edad, el género, la distribución geográfica y las tendencias demográficas. Por ejemplo, una población envejecida puede requerir servicios de salud específicos, mientras que áreas remotas pueden beneficiarse de la telemedicina.

Expectativas y demandas de los pacientes: Comprender las expectativas y necesidades de los pacientes es crucial. Las preferencias de los pacientes, sus niveles de educación digital y su disposición para adoptar tecnologías influyen en la aceptación de nuevas soluciones tecnológicas.

Cultura y valores de la comunidad: La cultura y los valores de la comunidad pueden influir en la percepción de la atención médica y en la disposición de los pacientes a utilizar tecnologías. La sensibilidad cultural es importante al diseñar estrategias de atención.

Acceso a la tecnología: Evaluar la disponibilidad y el acceso a la tecnología en la comunidad es esencial. No todos los pacientes pueden tener acceso a dispositivos o conectividad confiable, lo que puede afectar la viabilidad de soluciones tecnológicas.

Regulaciones y políticas de salud: Las regulaciones y políticas de salud, tanto a nivel nacional como local, pueden impactar en la implementación de tecnologías y procesos de gestión de operaciones. Cumplir con los requisitos legales es esencial.

Educación y capacitación: Evaluar el nivel de educación y la capacitación del personal de salud y de los pacientes es importante para determinar la facilidad de adopción de nuevas tecnologías y procesos de gestión.

Opinión pública y confianza en la atención médica: La opinión pública sobre la atención médica y la confianza en los sistemas de salud pueden influir en la aceptación de cambios y mejoras en la atención médica.

Distribución de la población y ubicación geográfica: La distribución de la población y la ubicación geográfica de las comunidades pueden afectar la accesibilidad a los servicios de atención médica y la viabilidad de la telemedicina.

Socioeconomía: Evaluar el nivel socioeconómico de la población es importante, ya que puede influir en la capacidad de los pacientes para acceder a la atención y a la tecnología.

De igual manera, según lo establecido en el Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (2003), se prevé en su artículo 77 que el Ministerio de Salud Pública está encargado de examinar y mantener actualizados los formularios utilizados en la historia clínica con el fin de brindar atención a los usuarios. Estos formularios deben ser consensuados posteriormente por el Consejo Nacional de Salud en todos los centros de atención médica, tanto públicos como privados. En consonancia, el artículo 79 del mismo reglamento establece la necesidad de que cada individuo tenga una única historia clínica, lo cual resulta esencial para evitar la duplicación de información y para un diagnóstico preciso del paciente.

En este contexto, la gestión de la historia clínica cobra relevancia, ya que representa un documento médico completamente válido que abarca todos los datos del paciente, desde su ingreso hasta cualquier procedimiento médico realizado en el marco del Sistema de Salud. Esta responsabilidad recae en la Unidad de Admisiones, específicamente en la sección de Registros, que mantiene este archivo centralizado en las instalaciones del centro médico, siguiendo rigurosamente todas las pautas de preservación, organización y confidencialidad establecidas por el Instituto.

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud establece los derechos y deberes en relación con la salud, los derechos incluyen el acceso universal y equitativo a servicios de salud de calidad, acceso gratuito a programas de salud pública para grupos vulnerables, vivir en un ambiente saludable, respeto a la

dignidad y derechos sexuales y reproductivos, información sobre tratamientos y procedimientos, una historia clínica precisa y confidencial, consentimiento informado, y el derecho a presentar quejas y reclamos. Además, se garantiza la atención inmediata en casos de riesgo para la vida y se prohíben pruebas médicas sin consentimiento, los deberes incluyen el cumplimiento de medidas de prevención, proporcionar información precisa sobre enfermedades, seguir tratamientos médicos, participar en actividades de salud y respetar las disposiciones de la ley y regulaciones de salud, estas disposiciones buscan promover la salud y proteger los derechos de los individuos y la comunidad.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, una herramienta que facilita la evaluación del estado presente de una entidad, posibilita la identificación de factores estratégicos clave, la elaboración de medidas adecuadas y la toma de decisiones informadas. A continuación, se llevará a cabo un análisis FODA, teniendo en consideración todo lo que ha sido desarrollado en la institución hasta el momento.

Para iniciar un proceso de mejora continua, es esencial comprender nuestra posición actual, tanto en términos externos, en relación con el entorno que rodea al centro de salud, como internos, dentro de la propia organización. Para obtener esta comprensión, podemos utilizar diversos métodos. En cuanto al aspecto externo, evaluamos tanto el entorno cercano como el lejano, examinando factores que pueden influir en la organización y que pueden representar oportunidades o desafíos.

Tabla 6 Análisis FODA

FORTALEZAS	
F1	Acceso a tecnologías médicas avanzadas.
F2	Profesionales médicos altamente capacitados.
F3	Historias clínicas electrónicas disponibles
F4	Compromiso con la mejora continua de la calidad de la atención
F5	Experiencia en la gestión de operaciones de atención médica
OPORTUNIDADES	
O1	Crecimiento de la demanda de atención médica de primer nivel
O2	Desarrollo de soluciones de telemedicina
O3	Posibilidad de asociaciones estratégicas con organizaciones tecnológicas
O4	Avances tecnológicos que permiten un monitoreo remoto de pacientes
DEBILIDADES	
D1	Resistencia al cambio por parte del personal médico
D2	Posible falta de recursos financieros para inversiones tecnológicas
D3	Carencia de capacitación en tecnología para algunos miembros del personal
D4	Posible falta de estandarización en los procesos de atención médica
AMENAZAS	
A1	Regulaciones y requisitos legales en constante cambio
A2	Vulnerabilidad a ciberataques y brechas de seguridad de datos
A3	Cambios en las políticas de reembolso de seguros de salud
A4	Resistencia o reticencia de algunos pacientes a la telemedicina

Fuente: elaboración propia (2023)

De acuerdo con la tabla previa, se puede determinar la situación presente de la industria mediante el análisis FODA. Se aconseja abordar las amenazas mediante un plan estratégico centrado en la estandarización de historias clínicas en los centros médicos, prestando especial atención a las demandas de los usuarios, ya que esto podría tener el mayor impacto negativo en la institución.

En los niveles directivos se da prioridad a la planificación y gestión organizativa, donde se ejerce un control y dirección de los recursos y estrategias fundamentales para el adecuado progreso de la organización. Por otro lado, dentro de las labores de gestión se incluye la atención ambulatoria, abarcando la consulta externa, urgencias y diagnóstico de los pacientes. A continuación, se encuentra el área comercial, encargada de la atención al cliente, gestión de la facturación y adquisiciones, también se contempla un área de evaluación, utilizada como medio para asegurar la calidad.

En el ámbito de apoyo, se engloban las áreas administrativas, financieras y tecnológicas, todas cruciales para el desarrollo institucional y la consecución de objetivos, es esencial destacar que el área de tecnología juega un papel esencial en este estudio, ya que el sistema integrado se gestiona a través de este departamento, al igual que las capacitaciones y manuales de implementación.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se abordan elementos que constituyen la razón fundamental de existencia de la institución, su visión a largo plazo, metas organizacionales y valores fundamentales:

Misión

Analizar la situación de salud de la Parroquia de Maldonado y sus 12 comunidades, para establecer estrategias de prevención y promoción de la Salud de acuerdo con el Modelo de Atención Integral de Salud, empleando todas las herramientas posibles para identificar la problemática en salud de esta población y mejorar la calidad de vida de la misma, desde enero del 2022 hasta diciembre del 2022 correspondiente a nuestro año de salud rural.

Objetivos institucionales

- Realizar un análisis demográfico de la población de Maldonado y sus comunidades
- Identificar los principales factores de riesgo, causas de mortalidad y morbilidad en la población de Maldonado.
- Identificar las relaciones existentes entre los niveles del estado de salud de la población y los determinantes de la salud;
- Orientar en los procedimientos de selección, recolección, uso e interpretación de datos que faciliten el análisis del estado de salud y de sus determinantes.
- Orientar en la aplicación de una metodología que facilite el análisis de la vulnerabilidad y del estado de salud de cada una de las comunidades de la Parroquia de Maldonado.
- Fortalecer las estrategias de promoción y prevención de la salud en todas las áreas, y en especial en la prevención de contagios contra la actual pandemia COVID-19 con el uso correcto de prendas de protección, distanciamiento social, y promoción de la vacunación contra la COVID-19.

- Realizar el diagnóstico situacional de la población de Maldonado para resolver los problemas de salud y las necesidades de la población, potenciando la capacidad de influir positivamente en su vida y en su entorno

Código de Conducta

- El código de conducta define y elabora pautas éticas de comportamiento que se deben aplicar en las actividades relacionadas con el negocio.
- Para aplicar eficazmente este código, es esencial que los empleados y los líderes estén familiarizados con su contenido.
- El código establece vínculos entre los empleados y los líderes, promoviendo la cohesión en la organización.
- Este código en ningún caso alterará las regulaciones legales existentes.

Política Organizacional

En cuanto a las políticas organizacionales, se destacan las siguientes:

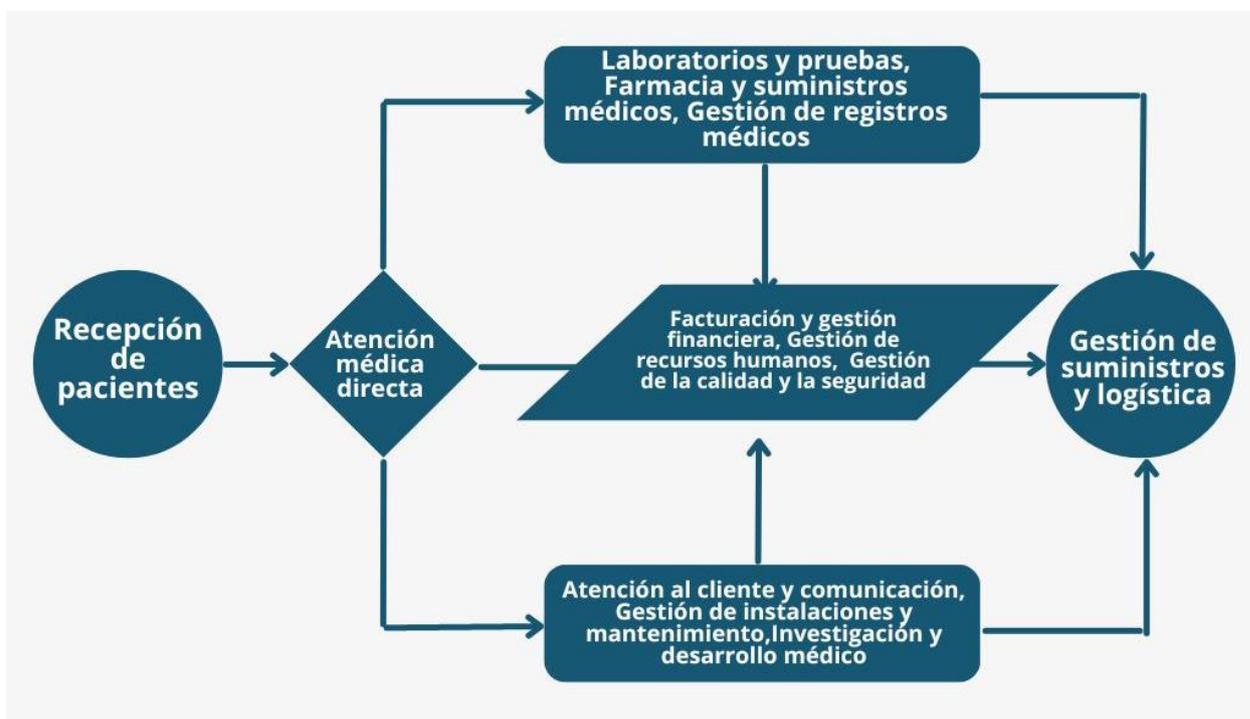
- Compromiso con la implementación de los principios consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos.
- Preservación del respeto y la igualdad de todos los individuos.
- Constante mejora de los servicios, adaptándolos a las necesidades de los clientes mediante la innovación continua.

CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

La cadena de valor de un Centro de Salud Maldonado, o cualquier institución de atención médica, implica una serie de actividades interconectadas que agregan valor a los servicios de atención médica proporcionados a los pacientes y la

comunidad. A continuación, se presenta una cadena de valor típica para una organización de atención médica:

Tabla 7 Cadena de valor de la organización



Fuente: elaboración propia (2023)

La cadena de valor de la Organización de Centro de Salud Maldonado abarca una serie de actividades interrelacionadas que enriquecen los servicios de atención médica brindados a los pacientes y la comunidad, desde la recepción inicial de pacientes y la gestión de citas hasta la atención médica directa, pruebas de laboratorio, farmacia y suministros médicos, gestión de registros médicos, facturación, recursos humanos, calidad y seguridad, atención al cliente, comunicación, mantenimiento de instalaciones, investigación médica, y logística de suministros, cada una de estas etapas desempeña un papel vital en la provisión de atención médica integral y de calidad. Esta cadena de valor permite

identificar áreas de mejora y eficiencia en la organización para asegurar una atención médica efectiva y satisfactoria para los pacientes y la comunidad

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Objetivo del plan: Mejorar la eficiencia en la atención médica en consulta externa de primer nivel mediante la aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología.

Gestión Organizacional y administrativa

Dentro de la gestión de la organización y en el ámbito administrativo del centro de salud Maldonado, se describen las siguientes medidas con el fin de unificar y fortalecer la recopilación de datos de los pacientes.

La gestión organizacional y administrativa en el contexto de la aplicación de principios de gestión de operaciones y tecnología para mejorar la eficiencia en la atención médica en consulta externa de primer nivel implica una serie de acciones estratégicas y prácticas para optimizar la prestación de servicios de salud. Esto incluye la planificación estratégica, la estructuración de procesos internos eficientes, la incorporación de tecnologías de la información y la gestión de recursos humanos y financieros de manera efectiva. La gestión organizacional busca alinear los objetivos institucionales con las estrategias de mejora en la atención médica, garantizar la calidad de los servicios, mejorar la satisfacción del paciente y asegurar la sostenibilidad de la operación. La gestión administrativa, por otro lado, se centra en la gestión de recursos, la supervisión de procesos, la toma de decisiones basada en datos y la implementación de

políticas y procedimientos que respalden la eficiencia y la excelencia en la atención médica, ambas dimensiones, la organizacional y la administrativa, son fundamentales para lograr una atención médica de primer nivel eficaz y centrada en el paciente.

Gestión 1: Planificación Estratégica

Establecer una visión clara y metas a largo plazo para el centro de salud, identificando áreas clave de enfoque y desarrollo, con el propósito de potenciar la comunicación interdepartamental, se requiere centralizar las políticas internas, esto facilitará la colaboración coordinada, la identificación de áreas clave en la institución, la divulgación de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de los fundamentos de la estructura de la organización.

1. Diagnóstico y Evaluación:

- Realizar un análisis exhaustivo de los procesos actuales en consulta externa.
- Identificar áreas de ineficiencia y cuellos de botella en la atención médica.
- Evaluar la infraestructura tecnológica existente y las necesidades de actualización.

2. Diseño de Soluciones:

- Desarrollar un plan de implementación de tecnología para optimizar la gestión de operaciones.
- Establecer estándares y protocolos para la atención médica eficiente.

- Diseñar un programa de capacitación para el personal en el uso de tecnología y gestión de operaciones.

3. Implementación:

- Adquirir e implementar sistemas de información médica y administrativa.
- Capacitar al personal en las nuevas herramientas y procedimientos.
- Establecer un equipo de gestión de cambio para facilitar la transición.

4. Monitoreo y Evaluación:

- Establecer indicadores de desempeño, como tiempos de espera, satisfacción del paciente y eficiencia en la programación de citas.
- Realizar auditorías periódicas para evaluar la eficacia de las operaciones y la tecnología implementada.
- Realizar encuestas de satisfacción del paciente.

5. Mejora Continua:

- Basándose en los resultados de la evaluación, realizar ajustes y mejoras en los procesos y tecnologías.
- Mantener una cultura de mejora continua en toda la organización.

6. Comunicación y Educación:

- Comunicar los cambios y mejoras a todo el personal y a los pacientes.
- Proporcionar educación continua al personal para mantener sus habilidades actualizadas.

7. Evaluación Final:

- Realizar una evaluación final de los logros y resultados obtenidos en términos de eficiencia y calidad de la atención en consulta externa.

- Preparar un informe que destaque los éxitos y las áreas que requieren más atención.

8. Documentación y Documentación:

- Mantener registros detallados de todos los procesos y cambios implementados.
- Documentar lecciones aprendidas y mejores prácticas para futuras referencias.

Encuesta:

1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de consulta externa en el centro de salud Maldonado?

Casi nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Casi siempre

2. ¿Hace cuánto tiempo llegó al centro de salud Maldonado?

horas	minutos

3. ¿En cuánto tiempo le dieron un turno?

horas	minutos

4. ¿Le resulta fácil acceder a la información sobre su cita médica, como la fecha, hora y lugar, a través de los canales de comunicación proporcionados por el Centro de salud Maldonado?

SI	NO

--	--

5. ¿Ha tenido la oportunidad de utilizar servicios de telemedicina para consultas médicas virtuales?

SI	NO

6. ¿Qué tan satisfecho se siente con la comunicación y la información proporcionada por el personal médico y administrativo durante sus visitas a la consulta externa?

Mala	Buena	Excelente

Gestión 2: Crear un grupo médico con el propósito de asegurar la seguridad de los pacientes.

El comité de seguridad se encargará de supervisar los datos de los pacientes registrados en las historias clínicas. Su labor abarcará desde la introducción de la información, la actualización de los resultados de exámenes y tratamientos, hasta la coordinación y ejecución del programa informático en colaboración con la academia.

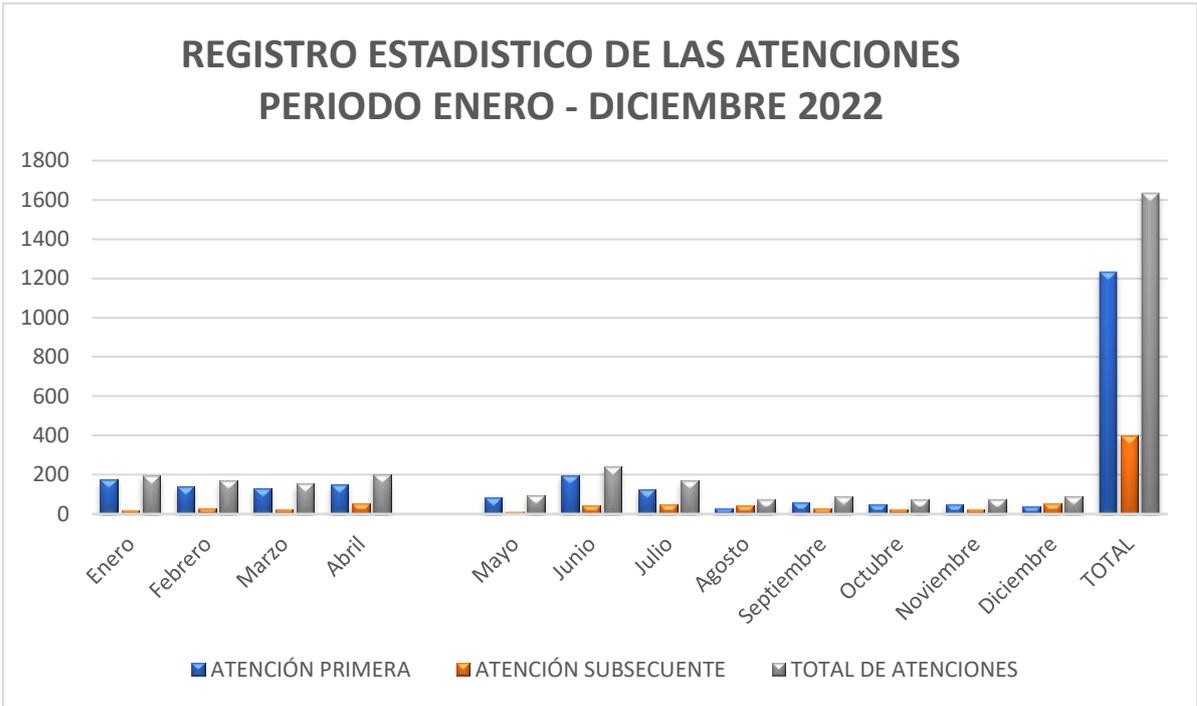


Ilustración 3 Registro estadístico de las atenciones en el año 2022

Fuente: RDACAA Centro De Salud Maldonado

Elaborado por: Obst. July Gualoto Colcha y Lcdo. Royer Aslalema Guevara

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Monitoreo:

Para supervisar las acciones mencionadas en este documento, es fundamental cumplir con los plazos establecidos para cada actividad. El seguimiento se llevará a cabo de manera semanal, y al final de cada mes se generará un informe técnico que compilará el progreso y los desafíos encontrados durante las cuatro semanas del mes.

Evaluación:

Para evaluar las tareas ejecutadas, es esencial aplicar los indicadores previamente definidos y, al mismo tiempo, identificar al individuo encargado de cada actividad. A continuación, se presenta el procedimiento de evaluación para cada tarea:

Identificar los indicadores clave de desempeño (KPI) que te ayudarán a medir los resultados de las actividades. Estos indicadores deben estar alineados con los objetivos de la evaluación.

- Tasa de ocupación de camas (TOC):

Fórmula:

$(\text{Número de camas ocupadas} / \text{Número total de camas disponibles}) \times 100$

Objetivo: Mantener una TOC saludable sin alcanzar la saturación completa de camas.

- Rotación de camas:

Fórmula: $(\text{Número de pacientes admitidos} / \text{Número de camas disponibles})$

Objetivo: Maximizar la rotación de camas para aumentar la eficiencia en la utilización de recursos.

- Índice de satisfacción del paciente (ISP):

Fórmula: $(\text{Número de pacientes satisfechos} / \text{Número total de pacientes encuestados}) \times 100$

Objetivo: Aumentar la satisfacción del paciente y mantener un ISP alto.

- Tiempo de permanencia promedio (LOS):

Fórmula: $(\text{Suma de los días de permanencia de todos los pacientes} / \text{Número de pacientes})$

Objetivo: Reducir el LOS para liberar camas y reducir costos.

- Tasa de readmisión:

Fórmula: $(\text{Número de pacientes readmitidos dentro de un período específico} / \text{Número total de pacientes dados de alta dentro de ese período}) \times 100$

Objetivo: Reducir las readmisiones innecesarias.

- Tasa de ocupación de personal (TOS):

Fórmula: $(\text{Número de empleados ocupados} / \text{Número total de empleados}) \times 100$

Objetivo: Mantener un equilibrio adecuado entre la cantidad de personal disponible y la carga de trabajo.

- Tasa de cumplimiento de protocolos clínicos:

Fórmula: $(\text{Número de protocolos clínicos seguidos correctamente} / \text{Número total de protocolos clínicos implementados}) \times 100$

Objetivo: Mejorar la calidad de la atención médica al garantizar que se sigan los protocolos clínicos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Entre las conclusiones del presente trabajo se consideran:

- La implementación de un sistema de gestión de citas electrónico ha demostrado ser una estrategia efectiva para reducir significativamente los tiempos de espera de los pacientes en la atención médica en consulta externa de primer nivel. Esto no solo mejora la satisfacción del paciente, sino que también maximiza la utilización de los recursos médicos disponibles al optimizar la programación de citas.
- La introducción de un sistema de registros médicos electrónicos (EMR) seguro y completo es esencial para mejorar la calidad de la atención médica. Facilita el acceso rápido y preciso a la información del paciente, lo que a su vez reduce los errores médicos y mejora la toma de decisiones clínicas. Esto conlleva beneficios significativos tanto para los pacientes como para los profesionales de la salud.
- La promoción de la telemedicina como alternativa para la atención médica a distancia ha demostrado ser especialmente valiosa, especialmente en situaciones donde los pacientes no pueden acudir físicamente al consultorio. Esto aumenta la accesibilidad a la atención médica y mejora la eficiencia en la prestación de servicios, lo que se traduce en una atención más conveniente y efectiva.

- La implementación de un sistema de gestión de inventario y suministros médicos es esencial para garantizar un flujo constante de medicamentos y suministros esenciales en la atención médica en consulta externa de primer nivel. Evita la escasez y el exceso de existencias, lo que, a su vez, contribuye a la eficiencia operativa y garantiza que los pacientes reciban los tratamientos y cuidados necesarios de manera oportuna.

RECOMENDACIONES

En virtud del trabajo realizado y de todas las evidencias y verificaciones presentadas, se recomienda:

Para lograr con éxito la implementación de un sistema de gestión de citas electrónico que reduzca los tiempos de espera de los pacientes y maximice la utilización de los recursos médicos disponibles, se recomienda una transición gradual con capacitación continua del personal y una personalización del sistema para adaptarse a las necesidades específicas de la clínica. Además, al establecer un sistema de registros médicos electrónicos (EMR) completo y seguro, es crucial priorizar la seguridad de los datos del paciente y ofrecer una formación sólida y continua para el personal. La interoperabilidad con otras instituciones médicas y el cumplimiento de regulaciones de privacidad son esenciales. En cuanto a la promoción de la telemedicina, se debe educar tanto a pacientes como a proveedores, garantizar una infraestructura tecnológica sólida y cumplir con las regulaciones locales. Para implementar un sistema eficiente de gestión de inventario y suministros médicos, es necesario establecer procedimientos de auditoría y control periódicos, así como fomentar la

colaboración interdisciplinaria. Finalmente, se deben llevar a cabo evaluaciones continuas para identificar oportunidades de mejora y ajustar los procesos según sea necesario, incorporando la retroalimentación de pacientes y personal para mantener y mejorar la eficiencia en la atención médica.

GLOSARIO

- **Gestión Operativa:** Refiere a la planificación, organización y control de procesos médicos y administrativos para garantizar la utilización eficaz de recursos disponibles.
- **Tecnología:** Incluye sistemas electrónicos de registros clínicos y telemedicina, utilizados para mejorar la eficiencia en la atención médica.
- **Automatización:** Proceso de automatizar tareas administrativas, como la gestión de citas y la facturación, para liberar tiempo del personal médico y reducir errores humanos.
- **Calidad de la Atención:** Se refiere a la mejora de la atención médica a través de la recolección y análisis de datos para tomar decisiones informadas y coordinar el cuidado entre profesionales de la salud.
- **Metodología Cualitativa:** Un enfoque de investigación que se centra en comprender y describir las experiencias, percepciones y significados de las personas, en lugar de cuantificar datos numéricos.
- **Causas Subyacentes:** Factores o razones fundamentales que están detrás de un problema o situación.
- **Optimización:** Proceso de mejorar la eficiencia y la efectividad de un sistema o proceso.

- Observación: Método de recopilación de datos que implica observar directamente eventos o situaciones en su entorno natural.
- Encuesta: Un método de investigación que implica hacer preguntas a las personas para obtener sus opiniones, experiencias o percepciones.
- Documentos Bibliográficos: Fuentes de información escrita, como libros, informes y documentos proporcionados por una organización.
- Historia Clínica: Un registro médico que contiene información sobre la salud de un paciente, incluyendo diagnósticos, tratamientos y evolución.
- Gestión Tecnológica: Uso de tecnología en la gestión de servicios de atención médica para mejorar la calidad y la eficiencia.
- Segmentación de la Población: Dividir a la población en grupos basados en características similares, como riesgos de salud.
- Administración Estratégica: Enfoque de gestión que se centra en la planificación a largo plazo y la toma de decisiones estratégicas.
- Coherencia en Políticas Internas: Consistencia y alineación en las políticas y procedimientos dentro de una organización.
- Estructura Organizativa: La forma en que se organiza una entidad, incluyendo las relaciones entre departamentos y roles.
- Análisis FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que ayuda a evaluar una situación o entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo, J., & Mozo, H. (2021). Gestión Hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1527-1545.
- Asmad, J. (2021). Presupuesto por resultados y la gestión administrativa en un hospital del distrito de Pueblo Libre.
- Balladolid, H. (2019). El marketing digital y la gestión estratégica empresarial en el estudio jurídico Efamil–Abogados.
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113-131.
- Cáceres, A. (2020). Factores que influyen en la satisfacción del usuario externo en los hospitales de Perú 2013-2018: una revisión de la literatura científica.
- Catagña, J. (2019). Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el hospital general RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Escobar, B., & Henríquez, P. (2018). El cuidado de enfermería y la ética derivados del avance tecnológico en salud. *24(1)*, 39-46.
- INEC. (2010). Resultados Censo de Población.

- Jabalera, M., Gómez, E., & Del Castillo, M. (2019). Hacia la excelencia en gestión hospitalaria. Un modelo de gestión estratégica. *ournal of Healthcare Quality Research*, 34(3), 148-153.
- Jiménez, R. (2018). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual. 30(1).
- López, A., Cedeño, C., Luzurriaga, J., & Romero, M. (2019). Depresión en pacientes con artritis reumatoidea atendidos en consulta externa del Hospital Luis Vernaza año 2016. *RECIAMUC*, 3(1), 398-409.
- Marín, X. (2023). Plan de fortalecimiento servicio de atención prehospitalaria en el Hospital Teófilo Dávila. Cantón Machala-provincia de El Oro (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2023).
- Moscoso, E. (2021). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020.
- Navia, R. (2021). Plan de mejoramiento de la empresa servi-nav, que brinda servicios para medicina preventiva de salud ocupacional a microempresas del norte de la ciudad de Quito. *UDLA*.
- Ocaña, Y., Valenzuela, A., Gálvez, E., & Gamboa, J. (2020). Gestión del conocimiento y tecnologías de la información y comunicación (TICs) en estudiantes de ingeniería mecánica. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 10(1), 77-88.
- Pardo, I. (2016). Dirección y gestión hospitalaria de vanguardia. *Ediciones Díaz de Santos*.

- Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud . (2003). Ley N° 67/2006. Ley Orgánica de.
- Reyes, G. (2019). La atención médica y su influencia en la satisfacción del paciente: una revisión de la literatura científica.
- Rodríguez, J. (2014). La gestión hospitalaria centrada en el paciente. *Scielo*, 12(1).
- Ruiz, J., & Solís, C. (2021). La incidencia de la Planificación estratégica en el desempeño del Marketing: Una revisión crítica. *Revista científica anfibios*, 4(2), 36-44.
- Ruiz, M. (2020). Revisión sistemática de estudios de calidad de atención a usuarios externos en los establecimientos de salud a nivel nacional.
- Torres, E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial. 23(1), 1.
- Trillo, J. (2017). mportancia de la implicación del paciente en el autocontrol de su enfermedad: paciente experto. Importancia de las nuevas tecnologías como soporte al paciente autónomo. *Atención Primaria*. 42, 41-47.
- Tumbaco, Y., Zambrano, M., Veliz, S., & Delgado, B. (2021). Competencias gerenciales del personal de enfermería en el ámbito de la gestión hospitalaria. 7(12), 602-614.
- Withley, S. (2015). GAD Parroquial Maldonado.
- Zinelli, H. (2022). Gestión hospitalaria de un modelo de asociaciones público privadas y un modelo tradicional en dos Hospitales del Callao. 22(2), 280-286.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

UDLA

Encuesta anónima para conocer la eficiencia de atención médica en la consulta externa en el Centro de Salud Maldonado.

1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de consulta externa en el centro de salud Maldonado?

Casi nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Casi siempre

2. ¿Hace cuánto tiempo llegó al centro de salud Maldonado?

horas	minutos

3. ¿En cuánto tiempo le dieron un turno?

horas	minutos

4. ¿Le resulta fácil acceder a la información sobre su cita médica, como la fecha, hora y lugar, a través de los canales de comunicación proporcionados por el Centro de salud Maldonado?

SI	NO

5. ¿Ha tenido la oportunidad de utilizar servicios de telemedicina para consultas médicas virtuales?

SI	NO

6. ¿Qué tan satisfecho se siente con la comunicación y la información proporcionada por el personal médico y administrativo durante sus visitas a la consulta externa?

Mala	Buena	Excelente



Ilustración 4 Centro de Salud Maldonado



Ilustración 5 Sala de espera Llena



Ilustración 6 Conteo y entrega de medicamentos manual